

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства
ПАТ «Запорізький механічний завод»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0758-з
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Дабіжа А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., професор

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Іванов М.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., професор

(посада, вчене звання, науковий ступінь)

Семенов А.Г.

(прізвище та ініціали)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

_____ Дабіжі Анжелікі Юріївні _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування конкурентних переваг підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод» керівник роботи Іванов М.М, д.е.н., професор.,

затверджені наказом ЗНУ від 04 липня 2019 року № 1111-с.

2. Строк подання студентом роботи 25 листопада 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: інформація про обсяги виробництва і реалізації основних видів продукції ПАТ «Запорізький механічний завод», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність, значення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, конкурентоспроможність продукції, зробити аналіз ринку залізничного машинобудування України, проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод», визначити основні напрямки підвищення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод», розробити заходи зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод» та оцінити їх ефективність.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 8 табл. і 1 формулу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Іванов М.М., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Іванов М.М., професор	10.09.2019 р.	11.10.2019 р.
3	Іванов М.М., професор	12.10.2019 р.	13.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 11.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	12.10.2019 р. – 13.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	14.11.2019 р. – 19.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	19.11.2019 р. – 24.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.11.2019 р.	виконано

Студент _____ А.Ю. Дабіжа
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ М.М. Іванов
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.Ю. Тимошик
 (підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 8 рис., 8 табл., 70 джерел.

Об'єктом дослідження є конкурентні переваги ПАТ «Запорізький механічний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-практичні аспекти формування конкурентних переваг на ПАТ «Запорізький механічний завод».

Мета кваліфікаційної роботи – систематизація наукових, методологічних і практичних знань, розробка заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод».

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- проведено аналіз еволюції наукової думки у сфері економічної категорії «конкурентоспроможність»;

- складено узагальнену класифікацію конкурентних переваг підприємства;

- досліджено конкурентоспроможність ПАТ «Запорізький механічний завод» на ринку залізничного машинобудування;

- розроблено матрицю SWOT - аналізу конкурентного середовища ПАТ «Запорізький механічний завод»;

- узагальнено поточний стан потенціалу підприємства на основі розробленої графоаналітичної моделі;

- визначено основні напрямки зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод»;

- запропоновано заходи впровадження конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод»;

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, порівняння, зведення та ін.

Науковою новизною є удосконалення методу зміцнення конкурентних переваг підприємства, який на відміну від інших, визначає послідовність етапів впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод».

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ
ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНА
ПОЛІТИКА, ІННОВАЦІЙНІСТЬ

SUMMARY

Master's qualification work: 100 pages, 8 figures, 8 tables, 70 sources.

Actuality of theme. The basis of a market economy is competition. Competition comes from the struggle of two or more economic entities in order to win over objective or subjective needs by expanding their business.

The object of the study is the competitive advantages of PJSC «Zaporozhye mechanical factory».

The subject of the research is theoretical, methodological and scientific-practical aspects of formation of competitive advantages at PJSC «Zaporozhye mechanical factory».

The purpose of qualification work is systematization of scientific, methodological and practical knowledge, development of measures and directions of strengthening of competitive advantages of PJSC «Zaporozhye mechanical factory».

During the research the following scientific results were obtained:

- the essence and importance of competitiveness and competitive advantages of the enterprise are revealed;
- the methods of estimation of competitiveness of the enterprise and its products are considered;
- general characteristics of work of PJSC «Zaporozhye mechanical factory» are analyzed;
- the main directions of strengthening of competitive advantages of PJSC «Zaporozhye mechanical factory» are determined;
- measures for implementation of competition policy in the activity of PJSC «Zaporozhye mechanical factory», were developed.

Practical meaning. The research is determined by the possibility of using the developed scientific provisions and recommendations for the effective formation and strengthening of competitive advantages of the enterprise, and the results of the research can be used in the practical activity of the analyzed enterprise.

Methods of research: logical generalization, deductive, method of analysis and synthesis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty is the improvement of the method of strengthening the competitive advantages of the enterprise, which, unlike others, determines the sequence of stages of implementation of the mechanism of competition policy formation in the activity of PJSC «Zaporozhye mechanical factory».

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE
ADVANTAGES, COMPETITIVE ENVIRONMENT, COMPETITIVE POLICY,
INNOVATION

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Основні визначення та поняття конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг	12
1.2 Чинники, умови та джерела досягнення конкурентних переваг	20
1.3 Методики оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	33
2.1 Загальна характеристика роботи підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод»	33
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення конкурентної позиції на ринку	42
2.3 Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод»	54
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	61
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод»	61
3.2 Розробка заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод»	66
3.3 Впровадження конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод»	75
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю є однією з найважливіших складових діяльності підприємств. Кожне підприємство повинно визначити свої конкурентні переваги за допомогою яких воно має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі і слабкі сторони, щоб виробити стратегію конкурентної боротьби, в рамках якої буде визначений набір конкретних короткострокових і стратегічних дій, які необхідно вчинити для підвищення конкурентоспроможності. Тому існує потреба у формування механізму, який би забезпечив зміцнення конкурентних позицій, налагодження функціонування в довгостроковій перспективі.

Вивченням досліджуваної проблеми займалися багато вчених. Значний внесок зробили: Сміт А.[2], Портер М.[6], Юданов А. Ю.[8], Азоєв, Г. Л.[9], Фатхутдінов, Р. А.[12] та інші.

Актуальність теми. Основою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція постає боротьбою двох, або більше, економічних об'єктів з метою одержання перемоги за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб шляхом розширення масштабів діяльності. Основним суб'єктом ринкових відносин є підприємство, і для успішного функціонування воно повинно мати здатність витримувати конкурентну боротьбу за задоволення потреб споживачів, отримання максимального прибутку, збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється.

Мета і завдання дослідження. На підставі отриманих теоретичних знань щодо формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод».

Завданням кваліфікаційної роботи є:

– вивчити сутність та значення конкуренції і конкурентоспроможності

підприємства;

- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- зробити аналіз ринку залізничного машинобудування України;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод»;
- оцінити конкурентні переваги ПАТ «Запорізький механічний завод»;
- розробити заходи та напрямки зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод» та оцінити їх ефективність;
- створити процес впровадження конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод» та заходи їх зміцнення.

Методи дослідження: аналітичний, метод спостереження, описовий, статистичний, системний підхід, порівняльний.

Основними теоретичними і методологічними джерелами при написанні даної роботи були українські й іноземні видання, інформація інтернет-сайтів з огляду та аналізу ринків. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з праці ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД», результати власних напрацювань і спостережень.

Науковою новизною є удосконалення методу зміцнення конкурентних переваг підприємства, який на відміну від інших, визначає послідовність етапів впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод».

Практичне значення. Дослідження визначається можливістю

використання розроблених наукових положень та рекомендацій для ефективного формування і зміцнення конкурентних переваг підприємства, а результати дослідження можна використовувати в практичній діяльності на підприємстві, що аналізувалося.

Апробація результатів дослідження. Напрацьовані результати кваліфікаційної роботи були заслухані на XI науково – практичній конференції «Молода наука – 2019» (Запоріжжя, 2019).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основні визначення та поняття конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг

В наш час досить актуальним є питання, здатності будь-якого підприємства бути на ринку конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку та посісти провідне місце і втримати його якомога довше.

Одночасно декілька економічних характеристик, які визначають частку підприємства на галузевому ринку вміщає в себе поняття «конкурентоспроможність». Для характеристики конкурентів можна виділити такі фактори: імідж та досвід праці підприємства; наявність висококваліфікованих кадрів; частка ринку, яка обслуговується підприємством; наявність фінансових коштів; реклама.

В умовах глобалізації економіки спостерігається посилення конкуренції, притаманне для всіх країн і галузей економіки. Однією з головних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств є недостатня здатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свої товари та завойовувати споживача, поставивши інтереси останнього в центр своєї виробничої та комерційної діяльності. У зв'язку з тим постає гостра проблема оцінки рівня конкурентоспроможності, а тому підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників має стати найважливішим пріоритетом їх конкурентної політики. Наукова література не виділяє єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому доцільним є проведення

аналізу основних найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими вченими [1, с.51].

Слово , «конкуренція» можна визначити як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можуть бути поділені на такі типи як поведінковий, структурний та функціональний.

Поведінковому притаманне розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний – аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього. Згідно функціонального – суперництво старого з новим. А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [2, с.26].

З часом поведінкове розуміння конкуренції продовжує удосконалюватися в напрямку більш точного визначення її мети та способів ведення. Змагання виступає як один з головних шляхів підвищення продуктивності праці та ефективного виробництва. Згідно з неокласичною теорією поведінкова конкуренція пов'язується з боротьбою за рідкі економічні блага. Цей підхід полягає в тому, що більшість благ є рідкими в тому розумінні, що їх кількість менша за потенційну потребу. «Конкуренція являє собою прагнення якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідких благ», таке визначення дає П. Хейне [3, с.32].

Поряд з поведінковим, розповсюджено структурне трактування. Його джерелами є роботи таких науковців А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, які поклали початок сучасного поняття конкуренції. Згідно зі структурним визначенням конкуренції акцент робиться на аналізі структури ринку, а також на тих умовах, що переважають на ньому. К. Макконел і С. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього [4, с.31]. Х. Зайдель та Р. Теммен визначають конкуренцію,

як , «центр ваги всієї системи ринкового господарства, в якому і продавці, і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягти кожен своєї мети за рахунок конкурентів» [5, с. 136]. За А. Портером конкуренція представлена як динамічний процес, який розвивається, ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [6, с. 586].

Функціональний підхід описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Саме конкуренція підштовхує підприємства постійно шукати та знаходити нові види продукції, саме вона сприяє виробництву продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в бізнесі, у деяких випадках є причиною інфляції та безробіття, банкрутства підприємств.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як , «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [7, с.12]. Слід зазначити, що цей закон зовсім не регламентує поняття , «конкурентоспроможність», також у законі відсутні посилання на методики розрахунку показників конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання. Визначення категорії, «конкуренція» наведено вітчизняними та російськими науковцями:

За А.Ю. Юдановим конкуренцію можна назвати боротьбою фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку [8, с.16].

Г.Л. Азоев зазначає, що конкуренція є суперництвом у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети [9, с.27].

Конкуренцію в економічному розумінні Б. Шлюсарчик визначає боротьбою підприємств за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту, за робочу силу [10, с.34].

Конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке в розвиненому товарному виробництві примушує господарчі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, зростання продуктивності праці та удосконалення форм організації виробничого процесу. Н.С. Педченко [11, с.19].

Р.А.Фатхутдинов дає конкуренції визначення процесу управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [12, с.27].

Б. Шпотов наголошує, що конкуренція вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної» [13, с.21].

Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ та регулятором ринкових відносин, стимулятором, ефективності суспільного виробництва таке визначення конкуренції за Г.Л. Багієвим [13, с. 19].

Крім того, С.А. Єрохін пропонує таке поняття як гіперконкуренція, ситуація, коли підприємства дедалі більшою мірою зазнають сукупного впливу раніше ізольованих один від одного конкурентних факторів, що веде до виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції [14, с.503-505]. Сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці - конкурентоспроможності. Її досліджують спеціалісти з маркетингу, управління якістю, менеджменту.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм адаптації

підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності.

В науковій літературі, у широкому розумінні зазначається, що конкурентоспроможність зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові резерви, вимагає вдосконалення технологій з метою створення більш якісних товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати визначення категорії , «конкурентоспроможність», пропоновані відомими авторами.

Конкурентоспроможність здатна забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством наголошує Б. Карлофф [13,с. 24].

Здатність конкретного предмету витримати конкуренцію (потенційну і/або реальну)таке поняття дає Е.А. Горбашко [15].

Конкурентоспроможність за Р.А. Фатхутдіновим об'єкт, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку [16, с. 53].

А.Г. Дементьєва конкурентоспроможність називає сукупністю переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища [13, с. 23].

Конкурентоспроможність, як синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг таке визначення поняттю дає Т.В. Гринько [17, с.51].

На думку Н.А. Дробітько конкурентоспроможність – виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг [13, с. 23].

Розвиток концепції конкурентоспроможності, для галузі промислового виробництва, головний предмет економічного суперництва, що полягає в боротьбі за споживача та ресурси.

Загалом конкурентоспроможність є здатністю до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [14, с.40].

Запорукою отримання високого і стабільного прибутку у ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання. Висока конкурентоспроможність є основною умовою розвитку і життєдіяльності підприємства.

Товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою такі цілі: задоволення потреб, існуючих на ринку, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів і модернізація обладнання.

В таблиці 1.1 розглянемо класифікацію конкурентоспроможності в залежності від певних ознак.

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності [18, с.37]

Ознака	Види конкурентоспроможності
1	2
1. Територіально географічна сфера.	-міжнародна; -внутрішньо-національна; -регіональна.
2. Рівень конкуруючих об'єктів.	-галузі (комплексу галузей); -підприємства; -товару.
3. Фіксація у часі .	-на визначену дату в минулому; -поточна; -прогнозована;

Отже з данної таблиці можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Можна виділити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства це:

Перший рівень – зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються.

Другий рівень – прагнення до відповідності продукції стандартам, які були встановлені конкурентами.

Третій рівень – ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі.

Четвертий рівень – успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління [19, с.57].

Щодо конкурентних переваг вони являють собою різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності підприємства, за допомогою яких підприємство має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності. Внутрішня – характеристика внутрішніх аспектів діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Конкурентні переваги базуються на внутрішніх перевагах, однак вони всього потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних

переваг, а з іншого - забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях від оцінки конкурентних переваг називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність неоднозначному впливу безлічі різноманітних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними, як такі.

Конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед обранням однієї із загальних стратегій підприємство повинне виявити ряд обмежуючих факторів:

При цьому підприємство може вибрати масовий ринок чи вузьку ринкову нішу. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу підприємства та можливостей розширення його ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства у великій мірі визначає можливість виконання обраної стратегії.

Характер та джерела переваг мають надважливе значення. Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів.

Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

Переваги вищого порядку можна втримувати більш тривалий час, їм властиві певні особливості. По-перше, для того, щоб домогтися таких переваг, потрібні великі навички й здібності – спеціалізований і більш тренований персонал, відповідне технічне оснащення і в багатьох випадках – тісні зв'язки з головними клієнтами. По-друге, переваги високого порядку звичайно можливі за умови дострокових та інтенсивних капіталовкладень у виробничій потужності, у спеціалізоване навчання персоналу або в маркетинг.

Таким чином беручи до уваги вищезазначене можна сказати, що конкуренція постає боротьбою двох, або більше, економічних об'єктів з метою одержання перемоги за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб шляхом розширення масштабів діяльності. А конкурентоспроможність є сукупністю переваг одного економічного об'єкту над іншим йому подібним у боротьбі за задоволення потреб споживачів, отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється.

1.2 Чинники, умови та джерела досягнення конкурентних переваг

М. Портер виділив чотири критерії ключових чинників конкурентних переваг, яким повинні відповідати ресурси фірми для генерування таких переваг.

По-перше, неоднорідність ресурсів.

По-друге, прогнозне обмеження конкуренції: генерувати доходи можуть лише ті ресурси, які куплені за ціною нижче за їх дисконтовану вартість.

По-третє, фактичне обмеження конкуренція, тобто конкурентам повинно бути дуже важко або взагалі неможливо імітувати або замістити ресурси, що приносять вигоду.

По-четверте, немобільність ресурсів, котрі мають бути специфічні відносно тільки однієї конкретної фірми (рисунок 1.1).

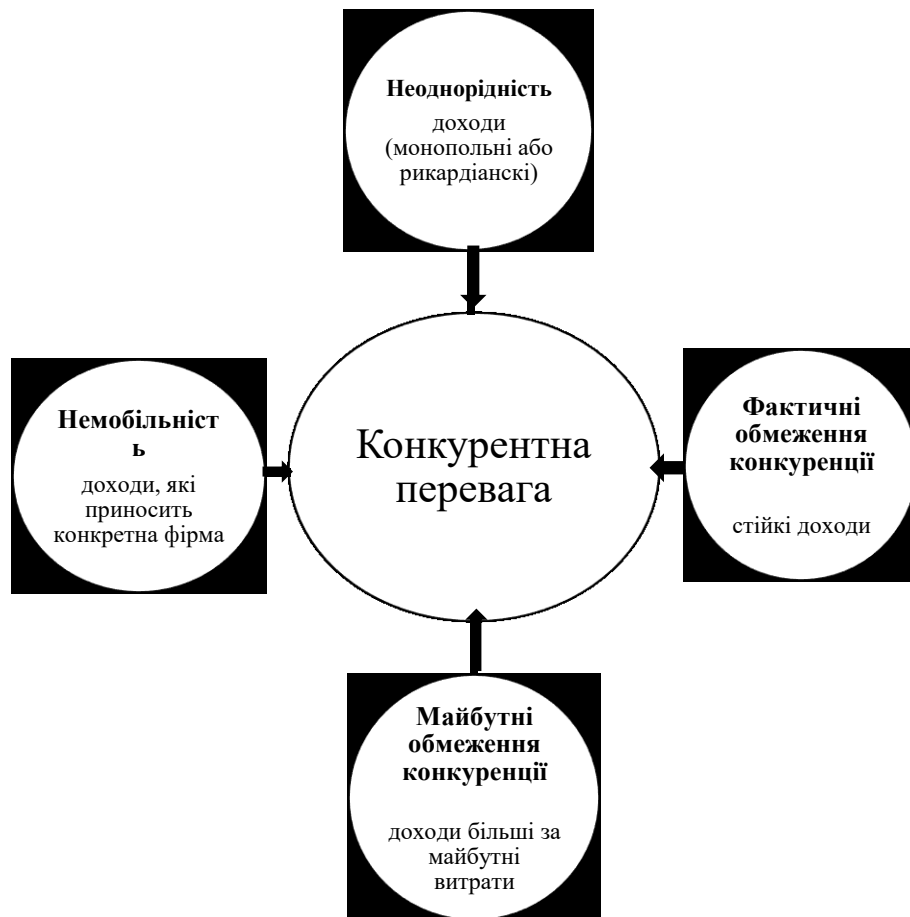


Рисунок 1.1 – Ключові чинники конкурентної переваги [20, с.49].

Виходячи з наведеного рисунку дослідження джерел конкурентних переваг повинне проводитися на основі даних не лише про організації в цілому, але також про внутрішні механізми організацій.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер, тому конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності. Другою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин. Так, товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх вразливість впливу різнорідних чинників. Конкурентним перевагам властива динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (становлення, здобуття вигоди, зникнення).

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішніми конкурентними перевагами можна назвати ті, які 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. Слід відзначити, що саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Серед внутрішніх конкурентних переваг:

– виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

– технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

– кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

– організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

– управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

– інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;

– спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

– економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

– географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

– інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

– конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

– якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів, відповідність національним і міжнародним стандартам;

- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – рівень ринкової влади підприємства та можливості зміницін;
- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними. Тактичний чинник конкурентної переваги, розуміється як конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період. Стратегічним чинником конкурентної переваги може виступати конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

На основі зазначеного на дадатку А представлено процес досягнення підприємством конкурентних переваг.

Якщо узагальнити охарактеризовані підходи, то серед основних класифікаційних ознак можна виокремити наступні:

- за відношенням до підприємства;
- за сферою виникнення;
- за впливом на потенціал підприємства;
- за терміном дії;

- за умовами походження;
- за рівнем реалізації;
- за фактичним станом;
- за стійкістю;
- за видом кінцевого результату;
- за відношенням до споживача;
- за відношенням до конкурентів;
- за ініціатором виникнення;
- за етапами життєвого циклу товару;
- за унікальністю.

У додатку Б представимо узагальнену класифікацію конкурентних переваг підприємства як виробничо-комерційної системи.

На основі зазначеного можна стверджувати, що процес досягнення підприємством конкурентних переваг буде ефективним не лише за умови їх встановлення, а і врахування комплексного характеру в ході розробки та реалізації суб'єктом господарювання конкурентної стратегії.

Для того, щоб знайти потенційні джерела конкурентних переваг, необхідно спочатку описати структуру ланцюга створення вартості підприємства, яке конкурує в певній галузі.

Таким чином, аналіз ланцюга цінності насамперед допомагає чітко визначити, де в цьому ланцюгу може бути збільшена цінність для виробника або знижена собівартість виробу. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з формуванням конкурентних переваг є важливими та актуальними.

Вище зазначене дозволяє визначити, що при впровадженні ефективної конкурентної стратегії керівництво підприємства повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей щодо створення конкурентних переваг, що забезпечить адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища та буде

сприяти сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді. Механізм систематизації конкурентних переваг за допомогою побудови конкурентної карти ринку слугує основою для моделювання стратегії управління конкурентним потенціалом, дозволяє систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як вони впливають на зміну конкурентної позиції фірми [21, с.58]. Систематизація методів пошуку джерел стійкої конкурентної переваги допомагає зробити вибір найбільш прийняттого або використати кілька методів для отримання більш об'єктивних результатів дослідження.

Таким чином, ресурсна концепція стратегічного управління передбачає на сьогодні виділення ресурсів, здібностей та компетенцій, як основних джерел стійкої конкурентної переваги.

1.3 Методики оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства

Сьогодні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства привертають все більшу увагу керівництва підприємств, оскільки обсяги реалізації товарів безпосередньо залежать від їх конкурентоспроможності.

Фактори, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку:

- якість задоволення споживчого попиту;
- ресурсний потенціал;
- ефективність функціонування господарської системи (узагальнюючі показники ефективності: рентабельність капіталу, рентабельність обороту, тривалість операційного та фінансового циклів, фінансова стійкість, платоспроможність та ліквідність).

Формуючи систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, доцільно дотримуватись наступних підходів:

- відтворювальний (постійно вдосконалювати умови збуту товарів);
- динамічний (швидше за конкурентів вдосконалювати техніку, технологію, сервісне обслуговування, споживчі властивості товару, розширювати асортимент).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства насамперед передбачає проведення структурної та поетапної роботи:

1 етап – визначення кола підприємств – конкурентів:

- а) єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений в межах міста, району, області;
- б) відповідність асортиментної структури товарообороту, широту та глибину асортименту товарів та торговельних послуг, що пропонуються;
- в) співставлюваність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.

2 етап – збір інформації про діяльність підприємств конкурентів;

3 етап – формування системи оціночних показників.

В умовах жорстокої конкуренції оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства має проводитися за різними методами. Сьогодні основними з них виступають такі:

- метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях. Водночас підприємство, яке оцінюється, порівнюється лише з одним підприємством-конкурентом. Проте не завжди можна отримати необхідні дані для цієї оцінки;

- метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств

конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнених значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими відстає (кількісна оцінка відставання в цьому разі не проводиться). Перевагою цього методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. Разом з тим цей метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Отже, для оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно використовувати всі вищезгадані методи. Адже при комплексному їх використанні ми отримаємо більш точну оцінку конкурентоспроможності цього торговельного підприємства. Зокрема, на етапі оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства за допомогою методу рангів ми виявляємо найбільш конкурентоспроможні підприємства (в таких галузях, як торгівля та ресторанне господарство).

Далі, з допомогою методу балів, визначаємо основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, що оцінюється. Визначаємо ступінь його наближеності до найбільш конкурентоспроможного підприємства. Після цього, методом різниць, встановлюємо позицію оцінюваного підприємства.

Конкурентоспроможність товару – відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку. Конкурентоспроможність товару визначають, порівнюючи конкурентні товари між собою.

Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює такі етапи:

- аналіз ринку і вибір найбільш конкурентоспроможного товару – взірця як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару;
- визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

певного товару.

Конкурентоспроможність (КСП) продукції - сукупність якісних і вартісних характеристик товару що забезпечує задоволення конкретної потреби покупця. Конкурентоспроможний той товар, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого визначає його успіх на ринку, тобто його здатність бути вимінним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну конкуруючих товарів-аналогів.

КСП продукції - це синтетичний показник, що відображає ступінь ефективності багатьох показників: конструкторського бюро, виробничої діяльності фірми, її суміжників, роботи служби маркетингу, посередницького ланки й ін. Однак КСП продукції на ринку не тільки його висока якість і технічний рівень, але й уміле маневрування товаром у ринковому просторі й у часі, і головне - максимальний облік вимог ринку, конкретних груп покупців.

КСП продукції припускає дуже швидку реакцію постачальника на вимоги ринку й поведження покупців. Необхідно не тільки зробити товар необхідної споживчої цінності в необхідних кількостях і вчасно доставити його споживачам, але й забезпечити його сервіс на світовому рівні.

Незважаючи на тісний взаємозв'язок між поняттями «конкурентоспроможність» і «якість», «конкурентоспроможність» і «технічний рівень», вони нерівнозначні. Поняття «конкурентоспроможність» істотно ширше понять «якість» і «технічний рівень» товару, хоча останні є найважливішою складовою частиною КСП товару. Крім того, якщо якість продукту в кожний невеликий відрізок часу являє собою певну незмінну сукупність його властивостей, то КСП товару може значно мінятися при його незмінних характеристиках залежно від зміни таких найважливіших факторів, як умови реалізації, попиту та пропозиції, поведження конкурентів.

При оцінці конкурентоспроможності (КСП) продукції застосовуються диференціальний, комплексний і змішаний методи.

Диференціальний метод оцінки заснований на використанні одиничних

параметрів узятого продукту й зразка, що зіставляється з ним. Визначають, чи досягнуть рівень у цілому, по яких параметрах він відстає, які з них максимально відрізняються від базових.

При оцінці КСП за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення: 1 і 0. Якщо аналізований товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, цей показник дорівнює 1; у протилежному випадку показник прирівнюється до нуля. Якщо технічні параметри продукту не мають фізичної міри, то для додання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах. Однак диференціальний метод дає можливість лише констатувати факт КСП продукту або наявності в нього недоліків у порівнянні з товарами-аналогами й фактично не дозволяє вирішувати більше складні завдання.

Комплексний метод оцінки КСП продукту заснований на застосуванні комплексних показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованого продукту й зразка.

Груповий показник по нормативних вимогах розраховується по спеціальній формулі, у якій приводяться одиничні показники КСП і число нормативних параметрів, що підлягають оцінці. Груповий показник за технічними параметрами характеризує ступінь відповідності даного товару існуючої потреби по всьому набору технічних параметрів.

Підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться шляхом визначення повних витрат споживача, пов'язаних із придбанням і споживанням товару. Підрахунок інтегрального показника КСП провадиться по формулі, що включає груповий показник за нормативними параметрами, груповий показник за технічними параметрами і груповий показник за економічними параметрами.

Індекс конкурентоспроможності промислових товарів – показник відносної конкурентоспроможності товарів, які експортує країна. Визначається зіставленням обмінного курсу її валюти з обмінним курсом

валюти країни-імпортера з поправкою на інфляцію, пов'язану з оптовим ціноутворенням у промисловості.

При всьому різноманітті впливу контролінгу ЗЕД на КСП головними є зусилля товаровиробника, спрямовані на створення конкурентних товарів і підтримка необхідного рівня їх КСП протягом усього життєвого циклу з урахуванням специфіки кожної фази цього циклу.

Таким чином, з позицій маркетингу створення товару, конкурентоспроможного по всім технічним, економічним і інш параметрам, не гарантує його автоматичного успіху на ринку.

Проходження продуктом ринкової стадії й наступне його споживання покупцем припускає, що КСП властиво товару за технічними і економічними параметрами - це необхідне, але явно недостатня умова КСП, що виходить із вимог споживачів і ринковій «технології» проходження товару.

На цьому етапі також повною мірою проявляється стимулюючий вплив маркетингу, але лише за умови адекватних зусиль фірми-товаровиробника.

Висновки до розділу 1

При дослідженні першого розділу було встановлено такі результати:

- проведено аналіз еволюції наукової думки у сфері економічних категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги»;
- розглянуто сучасні підходи до розуміння конкурентоспроможності та конкурентних переваг;

Конкуренція постає боротьбою двох, або більше, економічних об'єктів з метою одержання перемоги за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб шляхом розширення масштабів діяльності. А конкурентоспроможність є сукупністю переваг одного економічного об'єкту над іншим йому подібним у боротьбі за задоволення потреб споживачів,

отримання максимального прибутку і збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється.

- проаналізовано чинники, умови та джерела конкурентних переваг;
- представлено процес досягнення підприємством конкурентних переваг;
- складено узагальнену класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- перераховано методи оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Систематизація методів пошуку джерел стійкої конкурентної переваги допомагає зробити вибір найбільш прийнятної або використати кілька методів для отримання більш об'єктивних результатів дослідження.

Таким чином, ресурсна концепція стратегічного управління передбачає на сьогодні виділення ресурсів, здібностей та компетенцій, як основних джерел стійкої конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЯГНУТИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика роботи підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод»

Запорізький механічний завод є провідним виробником запасних частин для залізничного рухомого складу в Україні і веде активну діяльність не тільки на внутрішньому ринку, а й на зовнішніх ринках збуту.

Основні види продукції, які виробляє ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»: запасні частини до рухомого складу залізничного транспорту - бронзобабітові, сталевонікеліні корінні та шатунні вкладиші колінчатих валів тепловозних двигунів, деталі та вузли паливної апаратури, поршневі пальці, клапани впуску та випуску, болти шатунів, різні шестерні, редуктори, вали, втулки, шпильки, моторно-осьові вкладиші, швідкістеміри тепловозів, пружини, а також спеціалізований інструмент для потреб залізничного транспорту - шаблони для контролю автозчепного пристрою, колісних пар та інші, динамометричні ключі, випробувальні стенди.

Завод займає територію площею 5,4 гектара, на якій знаходиться наступні виробничі потужності:

– ділянка 101 механоскладального виробництва - випуск клапанів, моторно-осьових підшипників, поршневих пальців і болтів, адаптерів, кранів індикаторних;

– ділянку 102 механоскладального виробництва - випуск сталевонікелініні вкладишів, втулок, редукторів, pomp паливних, підкачуючих шестерень. До складу цього виробництва входить ковальський ділянка, оснащений пневматичними молотами і камерними газовими печами;

- ділянка по виробництву бронза-бабітових вкладишів;
 - ділянку кольорового лиття;
 - інструментальне виробництво - виготовлення інструменту і оснастки;
- включає термічний ділянку, на якому виконуються всі основні види термообробки - загартування, обжиг, цементация, азотування, а також ділянку гальванопокриття і оксидування;
- хімічна і вимірювальна лабораторії. Також є складські приміщення для зберігання продукції заводу і матеріальних цінностей. Верстатний парк складає більше 400 одиниць обладнання, в тому числі токарні, фрезерні, зубообробні, шліфувальні, свердлильні, преси, пили і багато іншого.

Розглянемо організаційну структуру підприємства ПАТ «ЗМЗ», рисунок 2.1.

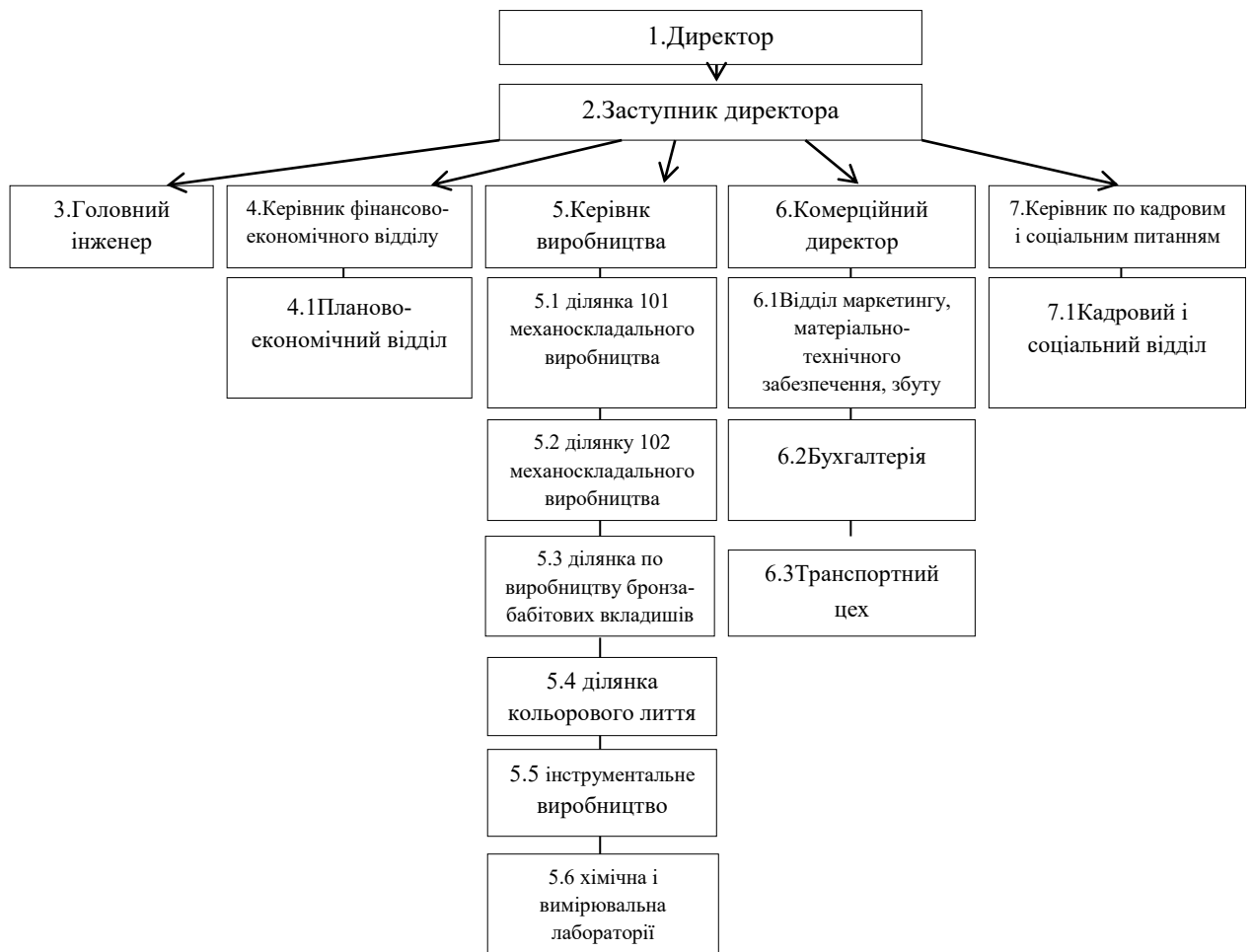


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

Досліджуючи рисунок організаційної структури підприємства помітно достатню забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва.

Зокрема від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і низка інших економічних показників.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників по категоріях і професіях із плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найбільш важливих професій. Необхідно аналізувати і якісний склад трудових ресурсів за кваліфікацією.

Адміністративно-управлінський персонал необхідно перевірити на відповідність фактичного рівня освіти кожного працівника займаній посаді і вивчити питання, пов'язані з підбором кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації.

При аналізі робочої сили проводиться зіставлення фактичної чисельності з плановою по промислово-виробничому персоналу і по непромисловій групі.

Головним механізмом підвищення продуктивності інтелектуальної праці фахівців є професійний розвиток, що являє собою сукупність організаційно-економічних заходів щодо: навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу; організації винахідницької та раціоналізаторської роботи; професійної адаптації; оцінки кандидатів на вакантну посаду; поточної періодичної оцінки кадрів; планування ділової кар'єри; роботи з кадровим резервом та ін.

Скорочення плинності робочих кадрів є важливою економічною

проблемою. Плинність досить дорого коштує кожній організації і суспільству в цілому. У той же час до плинності не кадрів не можна підходити однозначно, оскільки цей процес виконує низку важливих позитивних функцій: міжгалузевого і територіального перерозподілу робочої сили, кваліфікаційно-професійного просування кадрів, обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових переміщень, викликаних технічним прогресом. Крім того, повна відсутність трудових переміщень в організації, у тому числі і плинності, приводить до «закостеніння» структури колективу.

Організації можуть знизити рівень плинності за допомогою таких заходів: поліпшення організації праці і виробництва, скорочення монотонної, малокваліфікованої праці, оздоровлення умов праці, усунення невідповідності змісту праці на робочому місці кваліфікації, індивідуальним здібностям і інтересам працівників, організації професійного просування кадрів і розвитку системи підвищення кваліфікації, поліпшення житлових й інших побутових умов, удосконалення оплати і стимулювання праці, створення умов для адаптації молодих працівників.

У раціональному використанні робочого часу закладені резерви збільшення обсягу продукції. Аналіз використання робочого часу ставить своєю метою виявити його втрати, знайти причини втрат і встановити їхній вплив на виконання плану випуску і реалізації продукції.

При цьому береться до уваги стратегія розвитку підприємства і рівень професіоналізму кожного із співробітників [47, с. 171].

В умовах висококонкурентної ринкової економіки, ключовим елементом успішності підприємства, його визнання споживачами, є якість продукції, що виготовляється.

З метою оптимізації виробничих процесів і випуску продукції на якісно новому рівні, підприємство впровадило систему якості відповідну вимогам ДСТУ ISO 9001-2009, що підтверджується Сертифікатом на систему управління якістю отриманому в 2010 р.

Продукція ПАТ «Запорізький механічний завод» зареєстрована в ФБУ

«Регістр сертифікації на федеральному залізничному транспорті» Російської Федерації та української національній системі сертифікації УкрСЕПРО, а саме:

- підшипники колінчастих валів дизелів тепловозів 6S310DR, K6S310DR, 5Д49, Д50, 2Д50, 2Д100, 10Д100, 11Д45, 14Д40;
- моторно-осьової підшипник для тягових тепловозів ЧМЕ-3;
- втулки поршнів і верхніх головок шатунів дизелів 6S310DR, K6S310DR, 11Д45, 14Д40, 5Д49;
- клапани впускні і випускні дизелів 6S310DR, K6S310DR, 5Д49;
- пальці для дизелів 6S310DR, K6S310DR, 2Д100, 10Д100, 11Д45, 14Д45.

Якість продукції ПАТ «Запорізький механічний завод» гарантовано високою кваліфікацією, ініціативою і відповідальністю фахівців і виконавців, оптимізацією технологічних і виробничих процесів, вдосконаленням конструкції приладів, устаткування і оснащення [23].

Запорізький механічний завод веде активну зовнішньоекономічну діяльність з країнами СНД, Польщею, Чехією, Словаччиною, Казахстаном, Литвою, Латвією та багатьма іншими. Серед торгових партнерів компанії виділимо такі як:

– SIA «LDZ ritošā sastāva serviss». Дочірнє товариство концерну Latvijas dzelzceļš, яке здійснює ремонт, модернізацію, обслуговування та екіпірування рухомого складу залізниці, оренду магістральних вантажних і маневрових локомотивів, а також займається зберіганням палива і його реалізацією перевізникам залізницею. У 2005 році в результаті реорганізації VAS Latvijas dzelzceļš утворено підприємство SIA LDZ ritošā sastāva serviss, яке перейняло кваліфікованих фахівців, досвід і традиції. Структурні підрозділи підприємства: Центр ремонту локомотивів в Даугавпілсі з цехом в Резекне; Ризький ділянку Центру ремонту локомотивів з цехами в Єлгаві і Лієпаї; Центр ремонту вагонів в Даугавпілсі; Хіміко-технічна та вимірювальна лабораторія в Ризі з інспекційною групою в Даугавпілсі. У

2012 році SIA LDZ ritošā sastāva serviss стає співвласником 25% часткою в новому підприємстві SIA Rīgas vagonbūves uzņēmums «Baltija», щоб почати виробництво вантажних вагонів в Латвії. Бачення майбутнього підприємством полягає в набутті статусу провідного постачальника послуг залізничного транспорту в Латвії. Місія підприємства: використовуючи прогресивні технології, надавати послуги на високому рівні сервісу, щоб забезпечити надійне і якісне повідомлення залізничним транспортом на території Латвії. Його цінності це безпека, якість, прогресивні технології та інновації, орієнтована на клієнта командна робота, мотивація і професіоналізм працівників. Підприємство проводить політику системи енергоуправління. Організація зобов'язується при впровадженні, зміст удосконалення системи енергоуправління, тримати курс для досягнення мети і отримання фінансового ефекту. У організації безперервно відбуваються процеси підвищення енергоефективності із забезпеченням необхідних ресурсів для реалізації програм і заходів щодо поліпшення енергоефективності. Впроваджуючи і здійснюючи проекти, що сприяють енергоефективності, ми даємо перевагу придбанню енергоефективних продуктів і послуг. В рамках вдосконалення системи енергоуправління проводиться навчання і програми освіти персоналу нашої організації. Організація зобов'язується дотримуватися закону, пов'язаний з енергоефективністю та вимоги інших нормативних актів.

– «České dráhy».

– Литва «АТ «Литовські залізниці». національна державна залізнична компанія Литви. Компанія обслуговує всю залізничну мережу країни.

– «VIKING Train» (Литва). Поїзд комбінованого транспорту «Вікінг» є спільним проектом залізниць Литви, України і Білорусі, стивідорних компаній і портів Клайпеда, Іллічівськ і Одеса. Маршрут проходить через Україну, Білорусь і Литву і з'єднує ланцюг морських контейнерних і контрейлерних ліній Балтійського регіону з аналогічною системою Чорного, Середземного і Каспійського морів. Регулярний рух поїзда комбінованого

транспорту «ВІКІНГ» розпочато 6 лютого 2003 року.

– АО «VRC Zaslauks». AS «VRC Zaslauks» як провідне підприємство по ремонту і технічного обслуговування мотор-вагонного рухомого складу (МВРС) було засновано 5 березня 2003 року на базі локомотивного депо «Zaslauks» (спочатку - мотор-вагонне депо «Zaslauks»).

У підприємства більше 60-річний досвід в ремонтних роботах та технічному обслуговуванні мотор-вагонного рухомого складу. AS «VRC Zaslauks» виробляє всі види ремонту електропоїздів серії EP2, EP2T, EP2P, дизель-поїздів серії ДР1, маневрових локомотивів ТЕМ, ТГМ і ТГК, а також ремонт їх агрегатів, в тому числі модернізацію зі збільшенням терміну експлуатації до 15 років, а також технічне обслуговування. AS «VRC Zaslauks» також виконує різні замовлення в області металообробки і машинобудування.

– АТ «Грузинська залізниця» та багато інших компаній.

Основні види продукції або послуг, що їх виробляє чи надає товариство, за рахунок продажу яких отримано 10 або більше відсотків доходу за звітний рік – Запасні частини рухомого складу.

Обсяги виробництва у натуральному виразі – 13524 шт.; у грошовому виразі 18322 тис.грн.

Середньореалізаційні ціни – 1910 грн./шт. Сума виручки –26 744,0 тис. грн. Загальна сума експорту – 4 592,0 тис. грн. Частка експорту в загальному обсязі продажів – 17%.

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

№	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (шт.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції %	у натуральній формі (шт.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції %
1	Запасні частини рухомого складу	13524	18322	100	13950	26744	100

Виходячи з даної таблиці перспективність виробництва окремих товарів, робіт, послуг: перспективність виробництва запасних частин рухомого складу пов'язана з виробництвом залізничного транспорту цивільного та виробничого призначення та знаходиться в залежності від загального стану економіки. Залежність від сезонних змін відсутня. Основні ринки збуту: ринком збуту виготовленої продукції є Україна, Латвія, Білорусь. Основними клієнтами у звітному періоді були: УП «Белжелдорснаб», ПАТ «Укрзалізниця», ПрАТ «ДТРЗ». Основні ризики діяльності емітента: фінансово-економічні та політичні ризики, значана частина продукції ПАТ «ЗМЗ» виготовляється на експорт і враховуючі постійне зростання цін на сировину, яка постачається тільки українськими підприємствами, виникають проблеми з погодженням цін на продукцію ПАТ «ЗМЗ» з зарубіжними споживачами, що знижує конкурентоспроможність продукції і викликає ризики втрати ринків збуту за рубежем, більш гнучка цінова політика конкурентів за рахунок ефекту масштабу та наявності власних сировинних ресурсів.

Заходи щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності: постійне удосконалення виробництва, покращення якості продукції; повсякденна праця професійного колективу, регулювання цінового позиціонування в залежності від змін на ринку; формування резервного фінансового фонду; оцінка можливих ризиків та прогнозування майбутніх витрат; диверсифікація обсягів продажу, патентування та сертифікація продукції.

Заходи розширення виробництва та ринків збуту: модернізація основних засобів та виробничого процесу; постійний пошук нових клієнтів; здійснення переговорів, постійне удосконалення виробництва, покращення якості продукції, диверсифікація продуктового портфелю; контроль за змінами в законодавчих актах.

Канали збуту та методи продажу: продаж продукції ПАТ «ЗМЗ» здійснюється на підставі прямих договорів з споживачами, з зарубіжними споживачами використовуються схеми предоплати, з українськими

споживачами за домовленістю персонально с кожним споживачем.

Джерела сировини: основні види сировини - спецсталі, металопрокат, труби, заготівки бронзові, бабіти, заготівки бронзові, металопрокат, чавунне литво, заготівки моторно-вісових вкладишів. Товариство придбає сировину в українських підприємств, що її реалізують. Доступність сировини: джерела сировини достатньо доступні. Динаміка цін на сировину: ціни на сировину постійно зростають, окрім того дуже залежать від різких курсових коливань.

Особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент: залізничний транспорт - одна з важливих базових галузей економіки України, що забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки і потреби населення у перевезеннях. Діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному й економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів: у зв'язку із загальним спадом економіки та кон'юктури ринку занходиться на низькому рівні.

Становище товариства на ринку: підприємство давно працює, є достатньо відомим, становище емітента на ринку стійке. Інформація про конкуренцію в галузі: галузь є високонкруентною - найбільш впливові конкуренти ПАТ «ЗМЗ» з основної продукції є Улан-Уденський локомотиворемонтний завод, Астраханський тепловозоремонтний завод.

У розпорядження підприємство має ділянку гальванопокриття.

Перспективні плани розвитку: збільшення об'єму продажу та освоєння нових ринків збуту. Трудовий колектив постійно працює над підвищенням технічного рівня свого підприємства. Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 % у загальному об'ємі: постачання 5-6 основних постачальників. Країни, у яких підприємством отримано 10 або більше відсотків від загальної суми доходів

за звітний рік - Україна та Білорусь [24].

Таким чином інші підприємства, які виготовляють запчастини для залізничного транспорту мають середній, або незначний вплив на конкурентноспроможність продукції ПАТ «ЗМЗ», в основному за рахунок зайняття ПАТ «ЗМЗ» своєї ніші на ринках збуту за номенклатурою запчастин.

Особливості продукції (послуг): висока культура виробництва термічного цеху дозволяє виготовляти високоякісний інструмент і широкий спектр пружин.

Продукцією інструментального цеху є шаблони для контролю автозчеплення, колісних пар вагонів і локомотивів, пристосування мерітельной техніки для ремонту двовісних візків. Високу механічну міцність поршнеvim пальцям забезпечує хіміко-термічна обробка.

2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства та визначення конкурентної позиції на ринку

Аналіз ділового оточення підприємства - важливий напрямок маркетингових досліджень, що має на меті уточнення питань привабливості ринків і використовується для вироблення стратегії фірми в області виробництва і збуту.

Контроль за конкурентами дає можливість задовольнити специфічні запити покупця і споживача раніше і краще інших підприємств. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів можна оцінити їх потенціал і цілі, справжню і майбутню стратегії. Тим дозволяє підприємств стратегічно точно сконцентрувати свою увагу на тому напрямку, де конкурент слабший. Таким чином, можна розширити свої власні переваги в конкурентній боротьбі.

Як джерела інформації про конкуруючі підприємства використовуються офіційні дані про підприємства, дані публікацій в періодиці, статистичні

звіти, а також інформація безпосередньо з ринків збуту: від збутових підрозділів підприємств, інженерного персоналу, постачальників та інших агентів на ринку, крім того, використовуються матеріали нарад, конференцій, інформація виставок, ярмарків і презентацій.

Стратегія основних конкурентів аналізується для оцінки їх сильних і слабких сторін, щоб виробити стратегічні альтернативи підприємства і визначити найбільш ймовірні відповідні дії конкурентів на стратегічні маневри підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може оцінюватися шляхом зіставлення конкретних позицій кількох підприємств на одному і тому ж ринку за такими параметрами, як технологія, знання і практичний досвід персоналу, система управління, маркетингова політика, імідж і комунікації, що характеризує конкурентостійкість підприємства і можливість його адаптації до умов, що змінюються конкуренції. Йдеться про комплекс інтелектуальних, техніко-технологічних і організаційно-економічних характеристик, що визначають успіх підприємства на ринку.

Актуальність дослідження процесів конкуренції на галузевому ринку промислової продукції залізничного машинобудування підтверджується тим, що вітчизняна галузь більш ніж на 70 % залежить від імпорту окремих видів вузлів, деталей та запасних частин продукції, тоді як вітчизняні підприємства-виробники експортують понад 50 % продукції.

На основі вищенаведеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає у виявленні характеру та напрямів конкуренції ПАТ «Запорізький механічний завод» та промислових підприємств-виробників продукції залізничного машинобудування на галузевому ринку країн СНД.

У сучасній спеціальній галузевій і економічній літературі, присвяченій розвитку ринку промислової продукції залізничного машинобудування можна виокремити такі напрями досліджень:

– статистичний огляд обсягів реалізації промислової продукції залізничного машинобудування на внутрішньому та зовнішніх ринках [27];

– опис певних етапів діяльності окремих підприємств-виробників продукції залізничного машинобудування [33].

Наведені підходи в дослідженні розвитку галузевого ринку промислової продукції залізничного машинобудування потрібно поглиблювати, оскільки на ринкову кон'юнктуру впливає саме характер конкуренції, зокрема, на виробничу, збутову та цінову політику підприємств-виробників вищезазначеної продукції.

Однією з базових галузей машинобудівної промисловості є транспортне машинобудування, яке охоплює такі підгалузі: залізничне машинобудування, суднобудування, автомобільна та авіаційна промисловість. Залізничне машинобудування створює левову частку всієї машинобудівної продукції у зв'язку зі стратегічною важливістю залізничного транспорту та залізниць, є основним транспортером пасажиропотоків і товаропотоків. Залізничному транспорту притаманні такі техніко-економічні особливості, які дозволяють зберегти йому пріоритетні позиції як основного магістрального виду транспорту не тільки сьогодні, а й у віддаленій перспективі.

Залізниці пов'язують безперервним рейковим зв'язком більшість промислових і сільськогосподарських підприємств, забезпечують можливість здійснення перевезень рівномірно в усі пори року та доби, мають високу провідну і пропускну спроможність за відносно низької собівартості перевезень [28, с. 56].

До основних видів тягового залізничного рухомого складу зараховувати такі: тепловози; електровози; електропоїзди; дизель-поїзди. За часів існування Радянського Союзу більшість підприємств залізничного машинобудування перебувало за межами Росії.

Електровози «Skoda» та основні маневрові дизельні тепловози ČKD

поставлялися до СРСР з Чехословаччини, вантажні дизельні локомотиви – з України. За весь Радянський період модернізацію промислових підприємств залізничного машинобудування практично не проводили.

Після розпаду Радянського Союзу на підприємствах машинобудування, в тому числі залізничного машинобудування, країн соцтабору значно зменшилися обсяги виробництва, а імпорт визначається надвисокою ціною та низькою ефективністю.

Наразі потреби ринку залізничного машинобудування полягають у модернізації виробництв, рухомого складу, і розробці нових моделей локомотивів і вагонів. Приблизно 75 % вітчизняного парку електровозів і тепловозів застарів і відстає від вимог часу приблизно на 45 років [29].

Ступень зношення вагонного і локомотивного парку становить приблизно 70–75 %. Близько 52 % пасажирських електровозів, 46 % електропоїздів, і 28 % пасажирських тепловозів вже відпрацювали свій термін. Більше 60 % пасажирських перевезень здійснюється вантажними локомотивами, що виявляється економічно неефективним.

Парк пасажирських вагонів має ступень зношення близько 50 %. За останні вісім років він зменшився на 10 тис. од. Крім того, рівень комфортності пасажирських поїздів не відповідає сучасним вимогам [30].

Ринок залізничного рухомого складу строго поділений: ХК «Коломенський завод» – єдиний в СНД виробник пасажирських тепловозів, ПАТ «Лугансктепловоз» конструює вантажні тепловози, ООО «Новочеркасский электровозостроительный завод» – електровози, а Брянський і Людино́вський машинобудівні заводи – виробляють маневрові тепловози (працюють у межах станції під час комплектації пасажирських або товарних рухомих складів).

Вітчизняний ринок продукції залізничного машинобудування характеризується багаторічним поділом, проте останнім часом набувають поширення мікропідприємства, які займаються виробництвом дуже вузької номенклатури або виконують ремонти локомотивів промислових

підприємств.

Слід зазначити, що промислові підприємства залізничного машинобудування України є відносно незначними, крім ПАТ «Луганськтепловоз», номенклатура продукції, виготовленої ними, є вузькою, виробничих потужностей недостатньо для її розширення та повного задоволення потреб внутрішнього ринку.

Однак важливими фактом є те, що якість продукції, що виготовляється такими підприємствами, як ПАТ «Запорізький механічний завод», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод» і ПАТ НПП «Смелянський електромеханічний завод» відзначається високим рівнем, водночас і високою ціною, що робить продукцію вітчизняних підприємств залізничного машинобудування недостатньо конкурентоспроможною не тільки на зовнішніх ринках, а й на внутрішньому.

Варто зазначити, що середній вік залізничного рухомого складу залізниць і промислових підприємств колишнього Радянського Союзу становить [31]: електровозів – 28,5 років; тепловозів – 30,0 років; електросекцій – 25,5 років; дизельсекцій – 30,5 років.

Щоб визначити конкурентоспроможність підприємства на ринку залізничного машинобудування проведемо дослідження конкурентного середовища підприємства.

Основними конкурентами ПАТ «Запорізький механічний завод» на даний момент можна назвати наступні підприємства, представлені в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Основні промислові підприємства ринку продукції залізничного машинобудування України [34]

Найменування	Продукція
1	2
ПАТ «Запорізький механічний завод»	Запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: 5Д49, 6Д49, Д50, 2Д50, 2Д100, 10Д100, К6S310DR, 6S310DR, 14Д40, 11Д45, Д6, Д12; електровозів серії ВЛ; електропоїздів Р1, Р2, Р9; дизель-поїздів Д1
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	Запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем наступних типів: Д50, 10Д100, 5Д49, К6S310DR, 14Д40, 11Д45, Д6, Д12; дизель-поїздів Д1, ДР1

Продовження таблиці 2.2

1	2
ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	Ремонт і запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: K6S310DR, 6S310DR, 5Д49
ДП «Завод ім. В.О. Малишева»	Дизелі та запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: Д50, 2Д100, 10Д100, 2Д70. Військова техніка – танки, бронетранспортери
ПАТ «Полтавський тепловозоремонтний завод»	Ремонт та запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: 5Д49, 14Д40, 11Д45
ПАТ «Гайворонський тепловозоремонтний завод»	Ремонт та запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: Д6, Д12; електровозів серії ВЛ.
ВАТ «Ізюмський тепловозоремонтний завод»	Ремонт і запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів: 5Д49, Д50
ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»	Ремонт та запасні частини до електровозів серій ВЛ, ЧС
ПАТ «НПП «Смелянський електромеханічний завод»	Запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем таких типів 5Д49, K6S310DR, Д100
ВАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	Капітальний ремонт і запасні частини до електровозів серій ВЛ, ОП та ОПЕ
ВАТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод»	Капітальний та середній ремонт тепловозів з дизелем Д100 та Д50. Запасні частини до електровозів серій ВЛ, ЕП

Як бачимо з таблиці 2.2 ринок запасних частин і ремонтів залізничного рухомого складу аналогічно до вітчизняного ринку є ринок Росії, який також має багаторічний поділ, проте останнім часом набувають поширення невеликі підприємства, які займаються виробництвом дуже вузької номенклатури запасних частин окремих тепловозів або займаються ремонтами рухомого складу промислових підприємств (від 5 до 30 ремонтів на рік). Підприємства, що входять до складу ООО «Желдорремаш» (Росія), профільні підприємства для ремонту рухомого складу приписаного підрозділам ОАО «Российские железные дороги» спрофільовані для ремонту локомотивів, випуску запасних частин, освоєних ними після розпаду Радянського Союзу. Більша частка освоєної номенклатури відрізняється низькою якістю, проте потужна підтримка, в тому числі фінансова з боку ОАО «РЖД», дає змогу підтримувати дуже низький рівень їхньої собівартості. Промислові підприємства, зазначені в таблиці 2.2, є виробниками готових локомотивів, контролюючи весь виробничий цикл, і всієї номенклатури оригінальних запасних частин до них. Проте на сьогодні існує тенденція до відхилення від виробництва окремих частин вузлів

локомотивів, переважно підшипників ковзання, втулок, клапанів, з метою концентрації на виробництві та модифікаціях високоякісних двигунів.

Також варто відзначити, що заводи, які випускають готові локомотиви не мають вільних виробничих потужностей для виробництва ремонтних запасних частин та проведення капітальних і середніх ремонтів існуючого рухомого складу, саме тому ринкова ніша цих видів виробництв залізничного машинобудування зайнята підприємствами, зазначеними в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Підприємства, що ходять до складу ООО «Желдорреммаш», Росія (розроблено автором на основі [32])

Найменування	Продукція
1	2
Астраханский тепловозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт локомотивів серії ТЕМ2, дизель Д50. Виробництво запасних частин для локомотивів і дизелів Д50, 2Д100, К6S310DR
Воронежский тепловозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт локомотивів серії 2ТЭ116, ТЭП70, дизель Д49. Виробництво запчастин для локомотивів і дизелів Д49
Екатеринбургский электровозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серії ВЛ. Виробництво запчастин для електровозів серії ВЛ
Новосибирский электровозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серій ВЛ, ЧС, ЕП. Виробництво запчастин для електровозів серій ВЛ, ЧС, ЕП
Оренбургский локомотиворемонтный завод	Капітальний і середній ремонт локомотивів серії ТЕ10, дизель 10Д100 та ЧМЕЗ, дизель К6S310DR. Виробництво запасних частин для локомотивів і дизелів 10Д100, К6S310DR
Ростовский-на-Дону электровозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серії ВЛ та ЧС. Виробництво запчастин для електровозів серії ВЛ
Улан-Удэнский локомотивовагоноремонтный завод	Капітальний і середній ремонт тепловозів з дизелем 10Д100 та Д50. Виробництво запасних частин для електровозів серії ВЛ; тепловозів з дизелем 10Д100, Д50 та Д49
Уссурийский локомотиворемонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серії ВЛ, тепловозів з дизелем 10Д100 та Д50. Виробництво запасних частин для електровозів серії ВЛ тепловозів з дизелем 10Д100, Д50 та Д49
Челябинский электровозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серії ВЛ. Виробництво запчастин для електровозів серії ВЛ
Ярославский электровозоремонтный завод	Капітальний і середній ремонт електровозів серії ВЛ та ЧС. Виробництво запчастин для електровозів серії ВЛ та ЧС

Виходячи за даних таблиці 2.3 де представлено топ-10 лідерів по

виробництву продукції залізничного машинобудування в Україні за останні декілька років.

В процесі дослідження визначено, що галузь залізничного машинобудування характеризується високою концентрацією виробництва, що позитивно впливає на рівень її ефективності. Більше 75 % продукції залізничного машинобудування здійснюється великими підприємствами і малими підприємствами.

Отже, згідно даних рейтингу, можна сказати, що за підсумками 2016 року найбільшим підприємством галузі залізничного машинобудування України вважається ПАТ «Запорізький механічний завод», чистий дохід якого за вказаний період становить 18,2 млн. грн. Друге місце рейтингу ПАТ «Бериславський машинобудівний завод» чистий дохід становить 9,7 млн.грн..

Трійку лідерів заключає ПАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод», чистий дохід якої складає 5,3 млн. грн.

Важливість галузі залізничного машинобудування для країни пояснюється тим, що вона відіграє значну роль у структурі формування внутрішнього валового продукту, а саме створює велику кількість робочих місць і споживає продукцію супутніх галузей народного господарства, таких, як: виробництво допоміжних матеріалів, металургія, машинобудування, деревообробна промисловість, енергетика, транспорт.

Оскільки галузь залізничного машинобудування взаємопов'язана з іншими категоріями промисловості.

Таблиця 2.4 – Підприємства, що входять до складу ОАО «Трансмашхолдинг», Росія (розроблено автором на основі [33])

Найменування	Продукція
1	2
ОАО «Новочеркасский электровозостроительный завод», Росія	Електровози серій ЕП, НП, ЕС. Запасні частини до електровозів серій ВЛ, ЕП, ЕС
ЗАО «Брянский машиностроительный завод», Росія	Тепловози серії ТЕМ, основний дизель Д50. Запасні частини до тепловозів, оснащених дизелями Д50 та Д 100

Продовження таблиці 2.4

1	2
ОАО «Коломенский завод», Росія	Тепловози та дизелі 11Д40, 14Д45, 5Д49, 6Д49 та їхніми модифікаціями. Запасні частини (повний перелік) до тепловозів з дизелями 11Д40, 14Д45, 5Д49, 6Д49 та їхніми модифікаціями
ОАО «Пензадизельмаш»	серій Д50, 2Д50, 2Д100, 10Д100 та запасні частини до них
ОАО «Демиховский машиностроительный завод», Росія	Електровози серії ЕД та запасні частини до них.
ПАТ «Луганськтепловоз», Україна	Тепловози 2ТЕ116 (дизель 5Д49) ТЕМ103 (дизель Д50), електропоїзди серії ЕПЛ, електровози серії ЕЛ. Запасні частини до тепловозів, оснащених дизелем наступних типів: 5Д49, Д50, Д100

Виходячи з таблиці таблиці 2.4 де наведено підприємства, що входять до складу ОАО «Трансмашхолдинг», що пов'язані з іншими категоріями промисловості.

Таблиця 2.5 – Підприємства СНД (за виключенням вітчизняних та тих, що входять до складу ОАО «ТМХ» та ОАО «Желдорремаш»)

Найменування	Продукція
1	2
«АЛҒА А» АҚ-НЫҢ ЖАРҒЫСЫ, Казахстан	Капітальний і середній ремонт локомотивів, оснащених дизелем
ОАО «Мичуринский локомотиворемонтный завод «Милорем», Росія	Капітальний і середній ремонт локомотивів, оснащених дизелем К6S310DR, 14Д40, Д49. Виробництво запасних частин для локомотивів і дизелів К6S310DR, 14Д40, Д49
AS «Daugavpils Lokomotīvu remonta rūpnīca», Латвія	Капітальний і середній ремонт локомотивів, оснащених дизелем К6S310DR, Д49, Д50, Д100. Виробництво запасних частин для локомотивів і дизелів К6S310DR, Д49, Д50, Д100, 14Д40
UP «O'ztemiryo'lmashta'mir», Узбекистан	Капітальний і середній ремонт локомотивів оснащених дизелем К6S310DR, Д50, Д100 та запасні частини до них

Можна побачити з таблиці 2.5 ринок запасних частин і ремонтів залізничного рухомого складу СНД зазнав багато змін після розпаду СРСР і сьогодні він представлений незначною кількістю підприємств, переважно орієнтованих на перенесення ремонтів у Росію та Україну.

Останнім часом також набувають поширення невеликі підприємства, які займаються виробництвом дуже вузької номенклатури запасних частин окремих тепловозів або займаються ремонтами рухомого складу промислових підприємств (від 5 до 15 ремонтів на рік).

Дані про кількість підприємств-виробників продукції залізничного машинобудування слід використовувати для аналізу рівня конкуренції на ринку відповідної продукції. Рівень конкуренції найбільш суттєво впливає на процеси ціноутворення, встановлення норм, рівень доданої вартості, загальну ринкову активність і гнучкість підприємства. Конкуренція являє собою центр ваги всієї системи ринкового простору, визначає тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції продукції та доступу до споживача. Конкуренція на ринку ремонтів і запасних частин до залізничного рухомого складу є агресивною, основна боротьба ведеться між підприємствами, що входять до складу ОАО «Трансмашхолдинг» і ОАО «Желдорремаш» і тими, що знаходяться поза цими структурами. Ті мікро- та міні-підприємства, що проводять від 5 до 25–35 ремонтів локомотивів на рік (капітальних або середніх), у конкурентній боротьбі майже не беруть участі, адже не становлять значної ваги. Слід зазначити, що, з одного боку, загострення конкуренції – позитивне явище, оскільки не допускає підприємницького застою і спонукає промислові підприємства до розширення номенклатури продукції, яку вони виготовляють, та поліпшення якісних характеристик продукції.

Варто акцентувати увагу й на тому, що в умовах строго стандартизованої продукції (до якої й відносяться ремонти та виробництво запасних частин до залізничного рухомого складу) поліпшити якісні характеристики продукції вкрай важко. Запровадження нового матеріалу – «романіту», розробленого вітчизняним ученим С. М. Романовим – для покриття ним внутрішнього шару підшипників ковзання та моторно-осьових підшипників локомотивів не дало очікуваного теоретичного результату у вигляді багатократного подовження строку експлуатації підшипників.

Результати експлуатації підшипників з «романітовим» шаром на локомотивах свідчили про те, що через високі оберти локомотивних двигунів шар такого покриття починав вигоряти. Упродовж 2011–2013 рр. ситуація на ринку ремонтів локомотивів виготовлення запасних частин до них ускладнилася й тим, що вітчизняні промислові підприємства залізничного машинобудування зіткнулися зі значним подорожчанням природного газу (майже втричі), який вони використовують не лише для опалення виробничих приміщень, а й у виробничих процесах, і електроенергії (майже вдвічі), що призвело до підвищення собівартості продукції, що виготовляється. Беручи до уваги той факт, що з 2011 р. підприємства-споживачі продукції залізничного машинобудування (філії ОАО «Желдорремаш» і підприємства, що входять до складу ОАО «Трансмашхолдинг») почали використовувати штучне заниження закупівельних цін на продукцію, через що на ринку почали з'являтися підприємства, що пропонують контрафактну продукцію, прикріплюючи до неї підроблені сертифікати якості заводів-виробників. Перш за все під удар потрапили вітчизняні виробники якісної продукції, адже вони не спроможні в умовах підвищення цін на енергоресурси знижувати кінцеву ціну продукції, адже запас рентабельності за кожної позиції вже знизився на 5–15 % через подорожчання енергоресурсів[34, с.245].

Отже останнім етапом аналізу конкурентного середовища ПАТ «Запорізький механічний завод» є складання матриці SWOT - аналізу який в свою чергу є методом стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дає змогу виявити сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства (додаток В).

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

- товари, що випускаються;
- ціна товарів;
- прогресивність технології;

- кваліфікація кадрів;
- вартість ресурсів, які застосовує фірма;
- вік основних виробничих фондів;
- система менеджменту (у т.ч. маркетингу);
- сила конкуренції на «вході» й «виході»

На другому етапі SWOT-аналізу розглянуто слабкості фірми. Він починається з аналізу конкурентоспроможності товарів, що випускаються, по всіх ринках. Будується дерево показників конкурентоспроможності: на 0-му рівні - комплексний показник конкурентоспроможності конкретного товару; на 1-му рівні - корисний ефект (інтегральний показник якості), сукупні витрати, умови застосування товару; на 2-му рівні - конкретні показники і т.д. Розраховуються показники відповідно до побудованого дерева. Збираються або прогнозуються аналогічні показники по конкуруючих товарах. Визначаються слабкості за вивченими на першому етапі конкурентними перевагами фірми.

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

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

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

Підприємство має сильні сторони, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку і більш вигідне становище в порівнянні з конкурентами.

Однією з сильних сторін підприємства є його популярність.

Воно функціонує в сфері залізничного машинобудування багато років (підприємству в 2019 р виповнюється 146 років) і зарбило хорошу репутацію як у покупців, так і у партнерів по бізнесу.

Популярність підприємству забезпечує не тільки його довга історія, а й якість продукції, що випускається.

Мотиваційна основа управління в ПАТ «Запорізький механічний завод» знаходиться на високому рівні.

Вона включає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Персонал підприємства добре мотивований до вирішення поставлених перед ним цілей і завдань.

На даний момент ПАТ «Запорізький механічний завод» займає одне з провідних місць на ринку України. Це досягається за рахунок диверсифікації його діяльності.

Цінова політика підприємства не відрізняється від фірм-конкурентів, спираючись на закони попиту і пропозиції продукції, що реалізується. Підприємство не прагне підвищити свою конкурентоспроможність, знижуючи ціни за свої послуги, вважаючи за краще вигравати не низькою ціною, а якістю продукції, що виготовляє.

Отже, в рамках проведеного аналізу було визначено найбільш важливі напрямки стратегічного розвитку та розробки конкурентної стратегії, а також складено матрицю SWOT-аналізу ПАТ «ЗМЗ» яка в свою чергу є методом стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дає змогу виявити сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

2.3 Оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод»

В умовах глобалізаційних процесів економічного простору важливість та актуальність підвищення конкурентоспроможності підприємства та адекватна сучасним реаліям оцінка механізму управління нею залишається основною запорукою його життєдіяльності.

Ми можемо розглядати конкуренцію як боротьбу за допомогою економічних засобів, з ціллю задоволення потреб споживачів і продавців на цьому ринку. Конкурентоспроможною можна назвати ту продукцію, сукупність споживчих властивостей і вартісних характеристик якої визначає її успіх на ринку. В свою чергу, конкурентоспроможність підприємства характеризується наявністю певних конкурентних переваг, які більш виражені ніж у суперників. Використання більш вигідних виробничих ресурсів, новітніх технологій, кваліфікований персонал, надійне фінансове забезпечення, більш прогресивний досвід і навички в організації виробничо-збутової діяльності, застосування нових методів реалізації продукції, вміле використання маркетингу і комерційної співпраці, все це сприяє виникненню конкурентних переваг.

Рівень конкуренції не є однаковим для всіх ринків. Його величина, перш за все, залежить від кількості виробників та споживачів, існуванням перепон для входу на ринок або з його виходу, стартових витрат для нових ігроків та інше. Відповідно до теорії американського економіста, професора Гарвардського університету Майкла Портера конкуренція, в тому числі і на світовому ринку – це динамічний процес, що розвивається, в основі якого лежать інновації та постійне оновлення технології (Портер, 2006). Він виділив п'ять сил конкуренції, які створюють конкурентний клімат і визначають рівень прибутку в галузі:

- проникнення нових конкурентів;
- загроза появи на ринку товарів-субститутів (товарів - замінників), вироблених за іншою технологією;
- можливості покупців;
- можливості постачальників;
- суперництво між компаніями, що вже зміцнилися на ринку.

Можна додати, що «найбільша конкурентна активність спостерігається при зразковій рівності часток». Тому, що в цьому випадку часто збігаються стратегії підприємств і це призводить при рівній потужності підприємств до

конфліктного стану ринку, а інтенсивність конкуренції підвищується. На конкурентному ринку виробник залізничного машинобудування прагне до отримання найбільшого прибутку.

Тому, перш за все, підприємство намагається збільшити свою частку в загальному обсязі продажів, яка залежить від: числа конкурентів; співвідношення попиту і пропозиції; конкурентоспроможності підприємств; конкурентоспроможності продукції.

Кожне підприємство прагне зайняти на ринку свою власну нішу, при цьому формуючи свій потенціал за допомогою виробничих, фінансових, ринкових, інтелектуальних, організаційних, інформаційних та інших можливостей, що в підсумку слугує перспективам розвитку компанії. Саме тому завдяки потенціалу (додаток Г) формується конкурентоспроможність підприємства.

Так, за наявності показників вищенаведеного потенціалу можна здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі графоаналітичної моделі, яка показує графічну інтерпретацію досліджуваного підприємства. Дана модель розраховується за наступною формулою:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum Kr) * \frac{100}{\sum Kr (m-1)}, \quad (2.1)$$

де B_k - потенціал підприємства відповідно;

P_j – сума місць в блоці відповідного потенціалу;

$\sum Kr$ – сума ранжованих місць підприємства;

m – кількість показників потенціалу.

Для того, щоб здійснити оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод», необхідно порівняти важливі показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. А отже дозволить визначити майбутню стратегію організації, використати конкурентні переваги та усунути наявні недоліки.

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства залізничного машинобудування в сучасних умовах конкуренції, необхідною

умовою є побудова багатокутника конкурентоспроможності, завдяки якому можна буде отримати майбутній сценарій розвитку.

Перш ніж перейти до обчислення довжини вектора підприємств-конкурентів в таблиці 2.6 зображені вихідні дані для подальшого розрахунку.

Таблиця 2.6 – Сума потенціалу підприємств-конкурентів

Підприємства-конкуренти		Сума потенціалу підприємств-конкурентів					
		P1-ресурсного	P2-інвестиційного	P3-маркетингового	P4-організаційного	P5-інноваційного	P6-виробничого
1		2	3	4	5	6	7
1	ПАТ «Запорізький механічний завод»	15,2	23,1	24,95	11,8	24,8	26,15
2	ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	25,2	25,15	28,45	21,05	29,75	32
3	ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	22,19	26,1	35,35	30,81	35	39,65
4	ДП «Завод ім. В.О. Малишева»	19,35	27,2	28,5	36,2	32,6	26,1

На основі даних таблиці розрахуємо довжину вектора (Вк) ПАТ «Запорізький механічний завод», (згідно формули 2.1) за показниками ресурсного (В1), інвестиційного (В2), маркетингового (В3), організаційного (В4), інноваційного (В5), виробничого (В6) потенціалів.

$$B1 = 100 - (15,2-8) * \frac{100}{8*5} = 82,00$$

$$B2 = 100 - (23,1-8) * \frac{100}{8*5} = 62,25$$

$$B3 = 100 - (24,95-8) * \frac{100}{8*5} = 57,63$$

$$B4 = 100 - (11,8-7) * \frac{100}{7*5} = 86,29$$

$$B5 = 100 - (24,8-9) * \frac{100}{9*5} = 64,89$$

$$B6 = 100 - (26,15-9) * \frac{100}{9*5} = 61,89$$

Для підприємства – конкурента ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», довжина вектора буде наступна:

$$B1 = 100 - (25,2-8) * \frac{100}{8*5} = 57,00$$

$$B2 = 100 - (25,15-8) * \frac{100}{8*5} = 57,13$$

$$B3 = 100 - (28,45-8) * \frac{100}{8*5} = 48,88$$

$$B4 = 100 - (21,05-7) * \frac{100}{7*5} = 59,86$$

$$B5 = 100 - (29,75-9) * \frac{100}{9*5} = 53,89$$

$$B6 = 100 - (32-9) * \frac{100}{9*5} = 48,89$$

Підприємство ПрАТ «Дніпропетровський тепловозремонтний завод» має таку довжину вектора:

$$B1 = 100 - (22,19-8) * \frac{100}{8*5} = 64,53$$

$$B2 = 100 - (26,1-8) * \frac{100}{8*5} = 54,75$$

$$B3 = 100 - (35,35-8) * \frac{100}{8*5} = 31,63$$

$$B4 = 100 - (30,81-7) * \frac{100}{7*5} = 31,97$$

$$B5 = 100 - (35-9) * \frac{100}{9*5} = 42,22$$

$$B6 = 100 - (39,65-9) * \frac{100}{9*5} = 31,89$$

Довжина вектора ДП «Завод ім. В.О. Малишева» є наступною:

$$B1 = 100 - (19,35-8) * \frac{100}{8*5} = 71,63$$

$$B2 = 100 - (27,2-8) * \frac{100}{8*5} = 52,00$$

$$B3 = 100 - (28,5-8) * \frac{100}{8*5} = 48,75$$

$$B4 = 100 - (36,2-7) * \frac{100}{7*5} = 16,57$$

$$B5 = 100 - (35,6-9) * \frac{100}{9*5} = 40,89$$

$$B6 = 100 - (26,1-9) * \frac{100}{9*5} = 62,00$$

Отже, на основі вищенаведених розрахунків, можна зобразити графоаналітичну модель підприємств – конкурентів (рисунок 2.2).

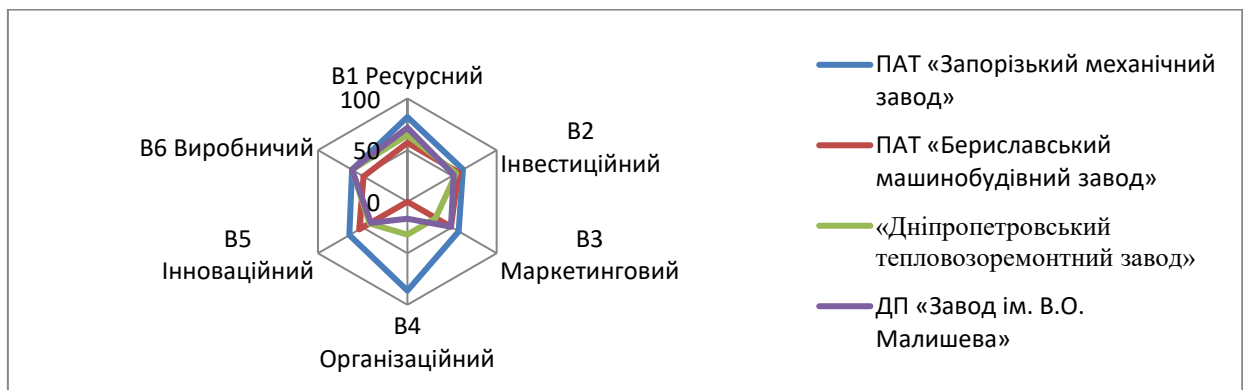


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємств - конкурентів галузі залізничного машинобудування [розроблено автором]

Таким чином з рисунку бачимо, аналіз потенціалів підприємств-конкурентів галузі залізничного машинобудування, можна зробити висновок, що в цілому спостерігається тенденція середнього рівня. Це говорить про незбалансоване управління, а також про низькі конкурентні переваги кожної компанії.

Досліджуване підприємство ПАТ «Запорізький механічний завод» виходячи з розрахунку є лідером на ринку серед досліджуваних підприємств, найбільше проявляються якості лідера у ресурсному, інноваційному, маркетинговому та організаційному потенціалах. За допомогою методу оцінки конкурентоспроможності був виявлений поточний стан потенціалу підприємств галузі залізничного машинобудування.

Висновки до розділу 2

При дослідженні і проведенні розрахунків другого розділу було отримано такі результати:

- виконано стислий аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- теоретично розглянуто ряд факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- складено матрицю SWOT - аналізу, виявленні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, сильні та слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.
- в процесі дослідження визначено, що галузь залізничного машинобудування характеризується високою концентрацією виробництва, що позитивно впливає на рівень її ефективності;
- визначено конкурентні позиції підприємства на ринку;
- проведено оцінку досягнутого рівня конкурентоспроможності та виявлений поточний стан потенціалу підприємств галузі залізничного машинобудування;
- складено графоаналітичну модель, яка показує оцінку конкурентоспроможності ПАТ «ЗМЗ» в порівнянні з іншими підприємствами залізничного машинобудування України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

3.1 Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод»

В сучасних умовах господарювання на ринку конкуренції стрімко зростають вимоги споживачів, це свідчить про посилену конкурентну боротьбу між підприємствами, а також про скорочення конкурентних строків впровадження провідних інноваційних технологій у свою діяльність.

Стрімке посилення конкурентних позицій на ринку не можливе без ретельно розробленої організаційно-економічної моделі щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка заснована на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимальне збільшення показників прибутковості та мінімізація витрат, за рахунок раціонального розподілу прав та обов'язків між підрозділами. Покращення фінансових результатів можна досягти за допомогою налагодження тісних зв'язків із посередниками, реалізації політики стратегії низьких витрат, соціального та організаційно-технічного розвитку, впровадження в свою діяльність інноваційних технологій, розробка низьковитратних та високорентабельних заходів.

На підвищення конкурентоспроможності підприємства залізничного машинобудування впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

На зовнішні фактори не може повпливати організація, а внутрішні - залежать від підприємства.

До числа зовнішніх факторів відносять:

– ринкові ціни на сировину та матеріали;

- нестабільність експортного та митного законодавства;
- низька платоспроможність.

До числа внутрішніх факторів належать:

- раціональне використання основних фондів, сировини, матеріалів, фінансових засобів;
- удосконалення рівня організації праці;
- потреба у використанні інноваційних технологій.

Таким чином, одним з пріоритетних напрямів досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства є виявлення та використання внутрішніх резервів.

При цьому внутрішні резерви – невикористані можливості зниження поточних витрат підвищення застосування основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при даному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність ПАТ «Запорізький механічний завод» можна підвищити за рахунок наступних заходів (рисунок 3.1):

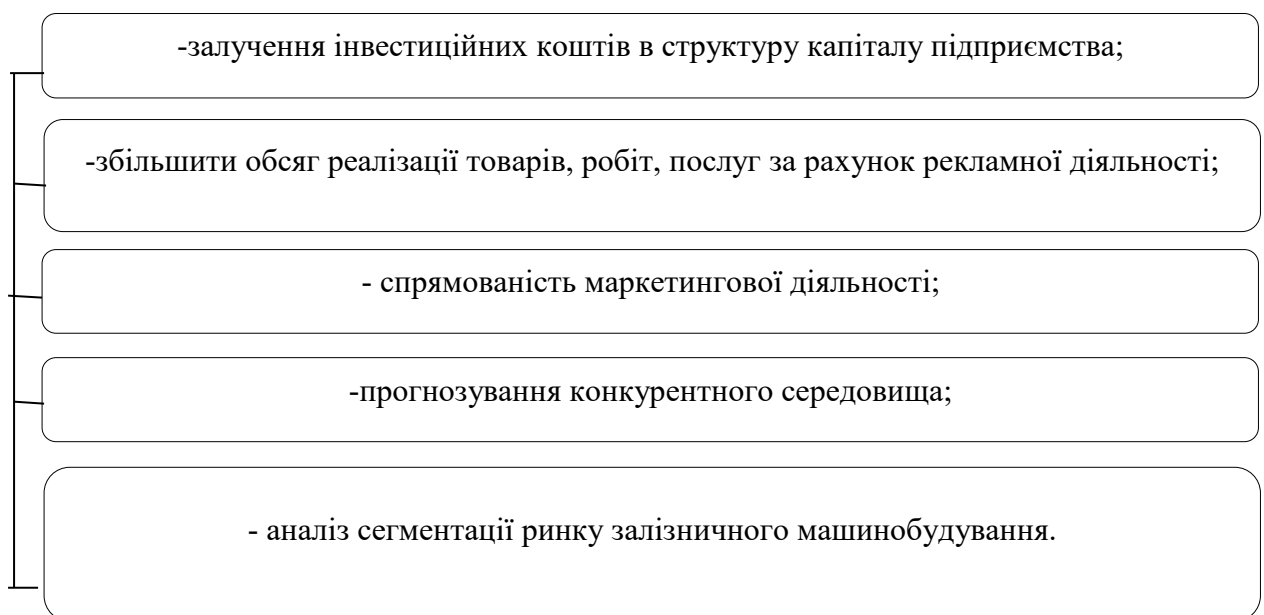


Рисунок 3.1 – Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод» [розроблено автором]

З рисунку бачимо дані заходи наведені щодо підвищення конкурентоспроможності мають бути визначальними, і саме на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління конкурентоспроможності паралельно з поліпшенням кількісних показників ефективності використання ресурсного потенціалу, рентабельності, фінансового стану, основних показників конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб поступово поліпшувати конкурентні позиції на вітчизняному ринку ПАТ «Запорізький механічний завод», пропонується застосувати наступний метод (рисунок 3.2).

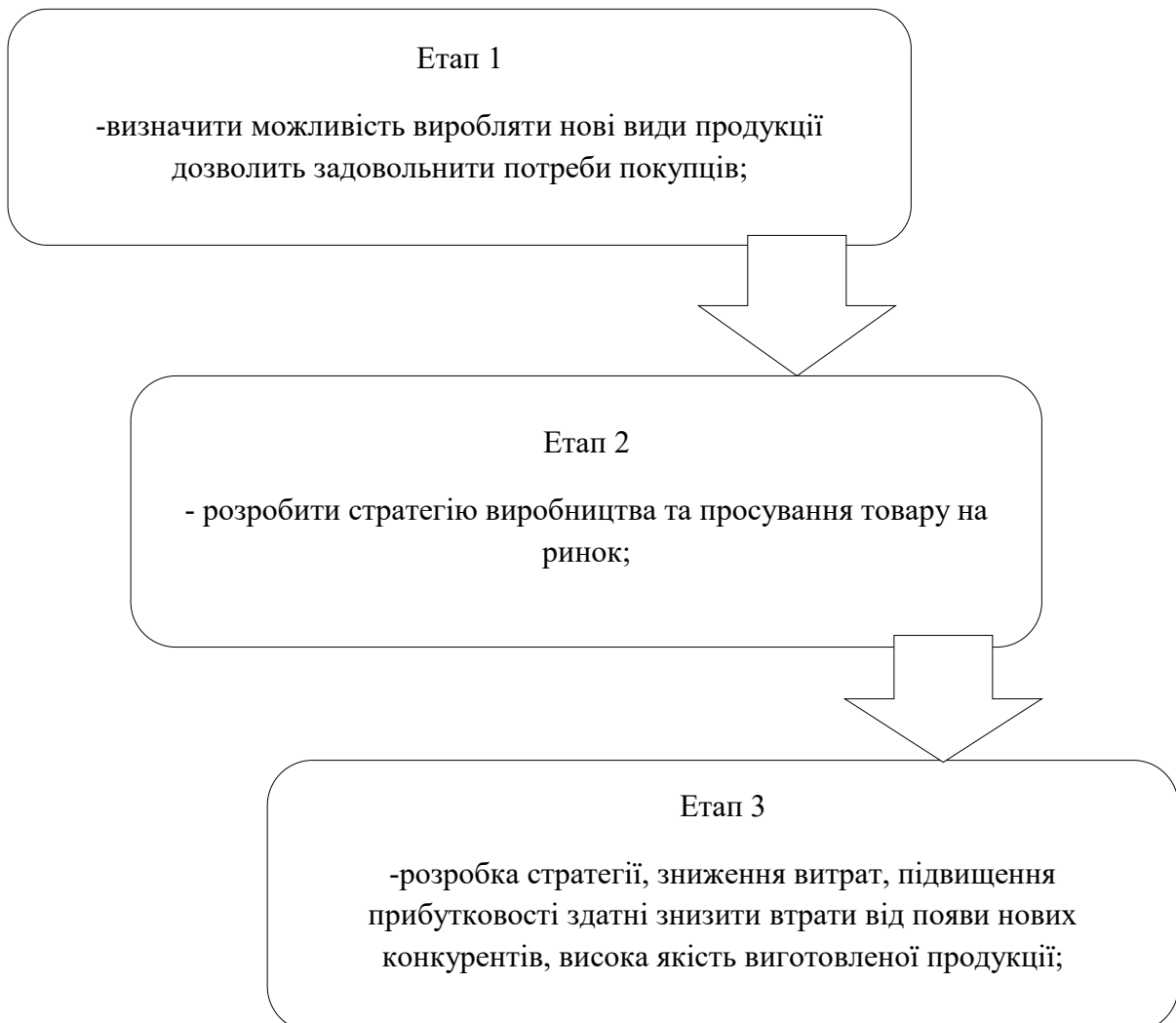


Рисунок 3.2 – Метод підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запорізький механічний завод» [розроблено автором]

Отже, проаналізувавши рисунок, можна сказати, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції є комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, підвищення якості продукції для виробництва.

Для зміцнення конкурентних переваг в сучасних умовах слід реалізувати наступні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства (рисунок 3.3).

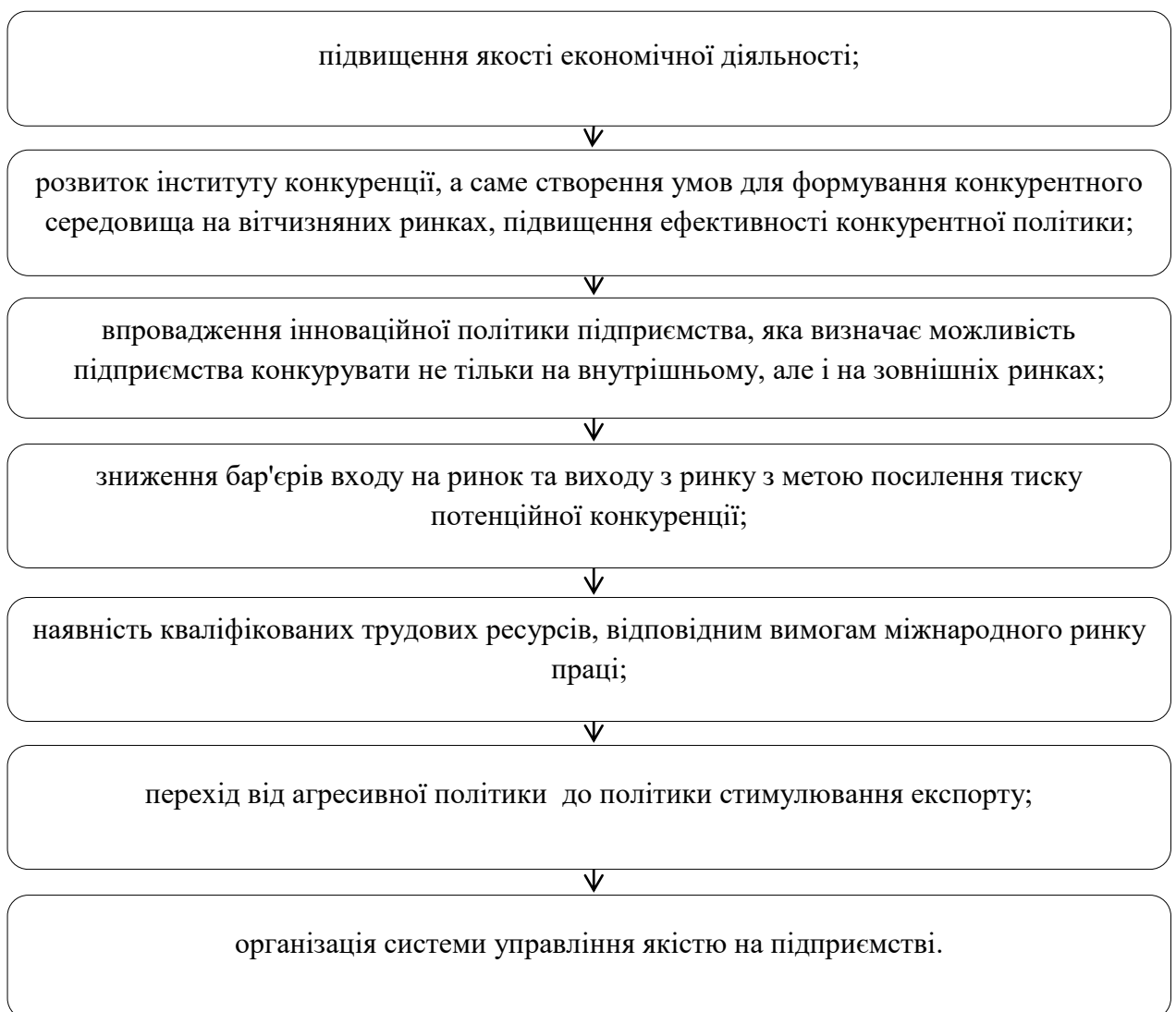


Рисунок 3.3 – Основні заходи зміцнення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах[розроблено автором]

З даного рисунку можна зробити висновок щодо основних заходів зміцнення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.

При реалізації будь-якого проекту підприємство повинне обирати в процесі тендерних процедур, виходячи зі своїх ресурсних можливостей, максимально близький до теоретично раціонального термін виробництва, цим самим можна підвищити конкурентоспроможність.

В даному випадку у підприємства з'явиться більше низьких витрат, які можна реалізувати у вигляді:

- отримання додаткового прибутку у випадку незначного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку, і, відповідно, у даному проекті;
- цінового маневру у випадку значного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку і, відповідно, у даному проекті.

Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства.

Для підвищення управління конкурентоспроможністю на підприємстві, необхідно чітко встановити основні цілі та впевнено їх досягати.

Варто зазначити, що для реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, необхідно, аби підприємство максимально використовувало ринкову ситуацію у власних інтересах. Це забезпечить максимальні конкурентні переваги та закріпить позицію компанії на ринку

Таким чином, основним критерієм підвищення напрямів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту. Важливим також є підвищення конкурентоспроможності продукції, а саме комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, підвищення якості продукції для виробництва. Та впровадження

вищезазначених методів підвищення конкурентоспроможності дозволяє зміцнити конкурентні переваги підприємства.

3.2 Розробка заходів та напрямів зміцнення конкурентних переваг ПАТ «Запорізький механічний завод»

Ефективна діяльність підприємств залізничного машинобудування в сучасних умовах ринку залежить від того, наскільки успішно вирішуються проблеми, пов'язані із управлінням конкурентоспроможністю.

Тільки вирішивши ці проблеми, підприємство може ефективно адаптуватися і розвиватися в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Фінансова криза набула системного та світового характеру, і стосується всіх учасників господарського процесу.

Саме в таких умовах постає нагальна потреба в розробці механізму формування конкурентних переваг господарюючих суб'єктів та виділення таких компонентів системного управління, які дозволять подолати або хоча б мінімізувати кризові явища.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах фінансової кризи повинен представляти собою сукупність самоналагоджувальних складових, які змінюють взаємозв'язок в залежності від показників роботи в умовах впливу дестабілізуючих факторів.

Як і будь-яка система, система управління конкурентоспроможністю галузі залізничного машинобудування має свої особливості.

Під цілісністю системи управління конкурентоспроможністю, слід розуміти взаємозалежність складових і самої системи (зміна складових призведе до зміни системи, і навпаки) в результаті взаємозв'язку об'єкту (системи) та її складових.

Будь-яка система складається з безлічі елементів, які поєднані певним

чином. І перекомбінація елементів означає появу нових інтеграційних властивостей системи.

Можливість того, що система управління конкурентоспроможністю може бути елементом іншої системи, більш високого рівня будемо розглянемо як ієрархічність. Крім того будь яка її складова також є системою. З урахуванням викладеної позиції необхідно зупинитися на характеристиці управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах фінансової кризи, яку розглядаємо як властивість зовнішнього середовища створювати ризики, тобто, вносити невизначеність для діючої системи управління.

Невизначеність, нестабільність, ризики свідчать про зміну умов функціонування, а ті елементи підприємства, які більш за все стикаються з зовнішнім середовищем, повинні бути готові до його впливу.

Невизначеність пропорційна складності і мінливості зовнішнього середовища і означає відсутність необхідної інформації про бізнес середовище, а також непередбачуваність змін, які в ньому відбуваються.

Висока ступінь невизначеності збільшує ступінь ризику при прийнятті рішень.

Невизначеність зовнішнього середовища підприємства виражається через три найважливіші характеристики:

– ступінь звичності змін (4 якісні значення): звичні; в межах екстраполяції досвіду; несподівані, але мають аналогії в минулому; несподівані і не мають аналогій в минулому;

– темп змін (3 якісні значення): повільніше, ніж реакція підприємства; порівнянний з реакцією підприємства; швидше, ніж реакція підприємства;

– передбачуваність майбутнього (5 якісних значень): за аналогією з минулим; шляхом екстраполяції; передбачувані; часткова передбачуваність; непередбачуваність.

Основою зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічна

операція, яка представляє собою комплекс організаційно-управлінських документарно зафіксованих дій контрагентів різних країн, направлених на забезпечення експортно-імпортного обміну товарами, капіталами, роботами, послугами або об'єктами інтелектуальної власності і здійснюється за допомогою контрактів, розроблених на основі вимог національного законодавства та міжнародних договорів нормативно-правового характеру.

Зовнішньоекономічні операції, які скріплюються зовнішньоторговельними угодами – це експортно-імпортні операції, які мають матеріально-речову форму. Експортні операції – це діяльність пов'язана з продажем і вивезенням товарів за кордон. Їх здійснення можливе лише при виконанні умов:

- дотримання чинного законодавства України та міжнародного права;
- оплата податків і зборів, які установленні при здійсненні експортних операцій;
- пред'явлення митниці документів, які є підставою і умовою вивезення товару;

Зовнішньоекономічні операції будуть більш успішні, якщо вихід підприємства на зовнішній ринок буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме з довгострокових цілей.

Головною умовою проведення зовнішньоекономічної операції є її ефективність. На сучасному етапі будь-який суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності вирішує проблему підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. В поточних умовах ведення бізнесу вирішення цієї проблеми є надзвичайно важливим.

Аналіз періодичних та монографічних видань, навчальної літератури, практичних досліджень дозволяє зазначити, що шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій є актуальною та недостатньо опрацьованою.

Для підприємств, що стикаються з проблемою пошуку шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій задля аналізу

взаємозв'язків та сукупного впливу факторів на витрати та ефективність зовнішньоекономічних операцій, розгляд їх у системі, пропонується: використовувати логістичний системний підхід до операцій; створити інтегровану систему отримання та обміну інформацією; використовувати графічні та табличні методи при обробці інформації у зовнішньоекономічних операціях.

Спираючись на вищенаведену послідовність рекомендацій, надамо детальну характеристику кожному з методів, який треба використовувати задля підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

На ефективність зовнішньоекономічних операцій можуть впливати наступні фактори: митні платежі, схема митного оформлення, транспортування, нетарифні обмеження, маркетинг, безпека та ризики, тощо. Всі ці фактори та ризики можуть бути мінімізовані за допомогою логістики та системного підходу.

Ефективність зовнішньоекономічної операції з одного боку залежить від вигод, набутих від її здійснення (наприклад, виручки від реалізації продукції на експорт), з іншого боку від витрат на проведення операції (наприклад, собівартості виготовлення експортного товару). Витрати на зовнішньоекономічну операцію виникають на кожному етапі починаючи від ідеї до її реалізації, від початку проведення маркетингових досліджень до моменту поставки товару замовнику.

Зовнішньоекономічну операцію можна розглядати як сукупність логістичних систем, які знаходяться у постійній взаємодії, впливають одна на одну і на кінцевий результат. Концепція логістичної системи зовнішньоекономічних операцій пов'язана з проблемами забезпечення матеріальними ресурсами, постачаннями товарів. Основна логістична функція передбачає оптимізацію витрат і підвищення ефективності зовнішньоекономічної операції.

За допомогою існуючих методів можна розрахувати наскільки ефективною є операція, але ці підходи не враховують особливості операції

операції та не враховують кожен крок та елемент системи.

Цю деталізацію та пошаговість забезпечує логістика та системний підхід. Зовнішньоекономічній операції властива етапність, її необхідно розглядати як сукупність підсистем та операцій, як систему, до якої необхідно застосовувати логістику: маркетингове дослідження ринку; вибір форм та методів роботи на зовнішньому ринку; розробка організаційних та комерційних заходів; проведення ринкової кампанії; підготовка до укладання зовнішньоекономічного контракту; укладання зовнішньоекономічного контракту; організація контролю за виконанням зовнішньоекономічного контракту, тощо.

Таке структурування та розподілення зовнішньоекономічної операції на елементи дозволяє більш детально аналізувати окремі підсистеми та впливати на їх результативність.

Для практичного вирішення проблеми підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій можуть бути застосовані графічні та табличні методи. Поєднання переваг логістичного підходу, побудови системи управління потоками інформації та професійних і творчих навичок менеджерів підприємства, дозволяє оцінити аспекти зовнішньоекономічних операцій та вплинути на їх ефективність. Використовуючи логістику, графічні та табличні методи для наглядної оцінки бізнес-процесів на кожному з етапів зовнішньоекономічної операції, може бути побудована блок-схема, що відображатиме аспекти, які безпосередньо впливають на ефективність здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності та дозволить системно показати здійснення зовнішньоекономічної операції.

Основними результатами дослідження є те, що на основі описаних методів може бути розроблений механізм підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Позитивний результат досягається шляхом застосування наведених методів, спираючись на системний підхід та структурування процесів

зовнішньоекономічної операції.

Отже, під час проведеного дослідження була виявлена проблема необхідності підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій, недосконалість та неповнота сучасних методів розрахунку коефіцієнтів ефективності імпорту/експорту, відсутність методів уникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Були запропоновані методи та інструменти оптимізації ефективності зовнішньоекономічних операцій, а саме:

- використовувати логістичний системний підхід до операцій;
- створити інтегровану систему отримання та обміну інформацією;
- використовувати графічні та табличні методи при обробці інформації у зовнішньоекономічних операціях.

Інтеграція методів логістики, системного підходу та графічного методу є основою для подальшого дослідження аспектів ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Підвищення ефективності проведення зовнішньоекономічних операцій потребує вирішення питань на зовнішньому ринках:

- орієнтація з асортиментом продукції на відповідні ринки;
- нарощування обсягів доходів на ринках;
- підвищення конкурентоспроможності;
- нарощування темпів росту продуктивності праці працівників;
- зменшення собівартості продукції та її збут;
- ефективне використання фінансових ресурсів;
- одержання оптимального ефекту від використання прибутку господарської діяльності;
- заключення ефективних договорів, врахування своєчасної практики ціноутворення.

Для більш ефективної роботи, Запорізькому механічному заводу варто ввести у використання більш технологічне обладнання для калібрування виготовлених деталей, а так само розглянути альтернативні технології обробки металу та транспортування товарів до зарубіжних країн.

На даний момент фінансово-економічний стан заводу є стабільним для здійснення діяльності, але надалі, його може бути покращено шляхом підбору нових потенційних торгових партнерів, оновленням технологічної бази, виробничі потужності і розширенням списку продукції що виготовляється.

Також необхідно сказати і про внутрішні фактори конкурентоспроможності, такі як система та методи управління, рівень організації процесу виробництва послуг, систему довгострокового планування, орієнтація на виробничий та інвестиційний потенціал.

Управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється на наступних функціях менеджменту: планування, організація, маркетинг, контроль, мотивація.

Функція планування визначає шляхи і засоби за допомогою яких, використовуючи свої конкурентні переваги, підприємство зможе задовольнити потреби споживачів.

Функція організації проявляється в проведенні заходів щодо виконання сформульованої конкурентної стратегії підприємства залізничного машинобудування.

Функція мотивації виражається в необхідності впливу на співробітників підприємства різними методами стимулювання для досягнення або адаптації конкурентних переваг.

Функція контролю проявляється в перевірці виконання конкурентної стратегії підприємства і ступеню її адаптації до ситуації на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища передбачає систематичне здійснення заходів з пошуку нових сегментів потенційних споживачів продукції, формування та удосконалення комплексу комунікацій з різними ринковими позиціями.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в нестабільних умовах зовнішнього середовища потрібні інноваційні підходи до покращення й підвищення якості запропонованої продукції, а також до удосконалення системи управління. Необхідність у постійному пошуку потреб конкурентних переваг зумовлює необхідність зміни класичної парадигми управління підприємством, де окремо відрізняють технологічне, економічне, фінансове, збутове, рекламне, маркетингове і адміністративне управління і забезпечення на концептуально нову парадигму, де всі ці ланки структури підприємства об'єднуються в одне ціле і створюють єдину систему взаємозв'язаних і взаємозалежних складових. Розвиток передбачає не тільки перехід з одного стану в інший, а й створення нової системи управління і регулювання інноваційними трансформаціями зі своїм набором якостей і характеристик, щоб забезпечити підприємству своє місце на ринку, яке склалося у поточний момент часу.

Таким трансформаційним перетворенням структури підприємства, які адекватно відображають ситуаційні зміни зовнішнього середовища функціонування виробничих об'єктів, повинні відповідати наступні умови [38, с. 118-121]:

- готовність до інноваційної діяльності: наявність матеріальних, фінансових і трудових ресурсів здатних сприймати зміни, які наступають;
- цілісність підприємства, що охоплює всі сфери дій, так як фрагментарність інноваційних змін в одній з ланок виробництва обов'язково призведе до диспропорцій і деструктуризації виробництва;
- чітко організована послідовність реалізації цілеспрямованих заходів, орієнтованих у часі, направленість взаємодій між технологічними та структуроутворюючими параметрами виробництва;
- поступальний характер інноваційного оновлення, спрямований на підвищення якості продукції та задоволення зростаючих потреб споживачів;

– планомірний і науково обґрунтований характер заходів, що пропонуються.

Для зміцнення конкурентоспроможності можна виділити наступні напрямки розвитку:

- постійне використання нововведень.
- навчання і перепідготовка кадрів.
- використання найбільш ефективних рекламних заходів.
- накопичений досвід виробництва, висока кваліфікація персоналу дозволять відповідати тенденціям ринку;
- висока якість продукції і репутація у покупців дозволять реалізувати можливості виходу на нові сегменти ринку;
- за рахунок зростання обсягів виробництва і лідируючого положення на ринку залізничного машинобудування підприємство може домогтися послаблення позицій конкурентів.
- хороша репутація у споживачів і лідируюче положення на ринку дозволять ПАТ мінімізувати втрати від появи нових конкурентів;
- здатність виробляти нові види продукції дозволить задовольнити потреби покупців;
- хороша репутація, висока якість продукції, можливість економії дозволять знизити доступ на ринок нових конкурентів;
- можливість виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції дозволять мінімізувати можливі перешкоди з боку конкурентів;
- залучення нового менеджменту дозволить визначити стратегічні напрямку, підвищити маркетингові знання та зміцнити конкурентну становище.
- розробка стратегії, зниження витрат, підвищення прибутковості здатні знизити втрати від появи нових конкурентів;

Таким чином можна виділити, що значний вплив на зміцнення

конкурентоспроможності має сприятливий імідж підприємства. Були запропоновані методи та інструменти оптимізації ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Позитивного результату можна досягти шляхом застосування наведених методів, спираючись на системний підхід та структурування процесів зовнішньоекономічної операції.

На даний момент фінансово-економічний стан заводу є стабільним для здійснення діяльності, але надалі, його може бути покращено шляхом підбору нових потенційних торгових партнерів, оновленням технологічної бази, виробничих потужностей і розширенням списку продукції що виготовляється.

3.3 Впровадження конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод»

Для промислових підприємств питання формування та реалізації конкурентної політики на сьогодні набуває не аби якої актуальності, враховуючи стан промисловості.

Оптимальне поєднання заходів конкурентної політики, здебільшого економічного та організаційно–адміністративного характеру надаватимуть змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах існуючого конкурентного середовища.

Впровадження конкурентної політики доцільно орієнтувати на збалансування конкурентних детермінант підприємства, а саме підтримання розвитку конкурентних переваг, підтримка високої конкурентної позиції,

формування стратегії конкуренції та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основними конкурентними детермінантами підприємства виступають [46, с.122-124]:

- формування конкурентних переваг;
- визначення конкурентної позиції;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності;
- формування стратегії конкуренції.

Визначення конкурентних детермінант доповнюється основними чинниками, які впливають на кожну з детермінант, а саме: попит на продукцію підприємства (стан потреб і платоспроможності споживачів), конкурентні ресурси, наявність інноваційного процесу та виробничі чинники.

Конкурентну позицію підприємства можна представити як місце, що займає підприємство на ринку стосовно конкурентів, як похідну від конкурентних переваг підприємства. Отримання конкурентної переваги забезпечує суб'єкту досягнення конкурентної позиції, за якої він долучається до задоволення платоспроможного попиту. Попит на продукцію формується залежно від стану потреб і платоспроможності споживачів [44, с.69].

Конкурентні ресурси, які є сукупністю матеріальних і нематеріальних компонентів, і формують цілісне середовище, а також сприяють підвищенню попиту на інші компоненти середовища, можуть використовуватись для створення конкурентної переваги та досягнення високої конкурентної позиції.

У свою чергу, механізм мобілізації ресурсів надає можливість отримувати конкурентні переваги. Цей механізм включає такі етапи, як:

- аналіз можливостей та ресурсів, якими повинен володіти суб'єкт для отримання конкурентної переваги;

- категоріальне та споживче сегментування;
- формування необхідної ресурсної бази;
- формування передумов для отримання конкурентних переваг;
- реалізація конкурентних можливостей, отримання ключової та відмінної компетентності, що характеризує специфіку й особливості споживчої пропозиції;
- придбання стратегічно значущих активів;
- успішна реалізація маркетингових програм, направлених на просування продукту (у рамках категоріального та споживчого сегментування);
- отримання конкурентної переваги. Конкурентні ресурси, являючи собою фактори конкурентоспроможності, забезпечують виникнення явища конкурентоспроможності суб'єкта.

Конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, яку підприємство може використовувати для формування власної конкурентоспроможності та стратегії конкуренції (рисунк 3.4).

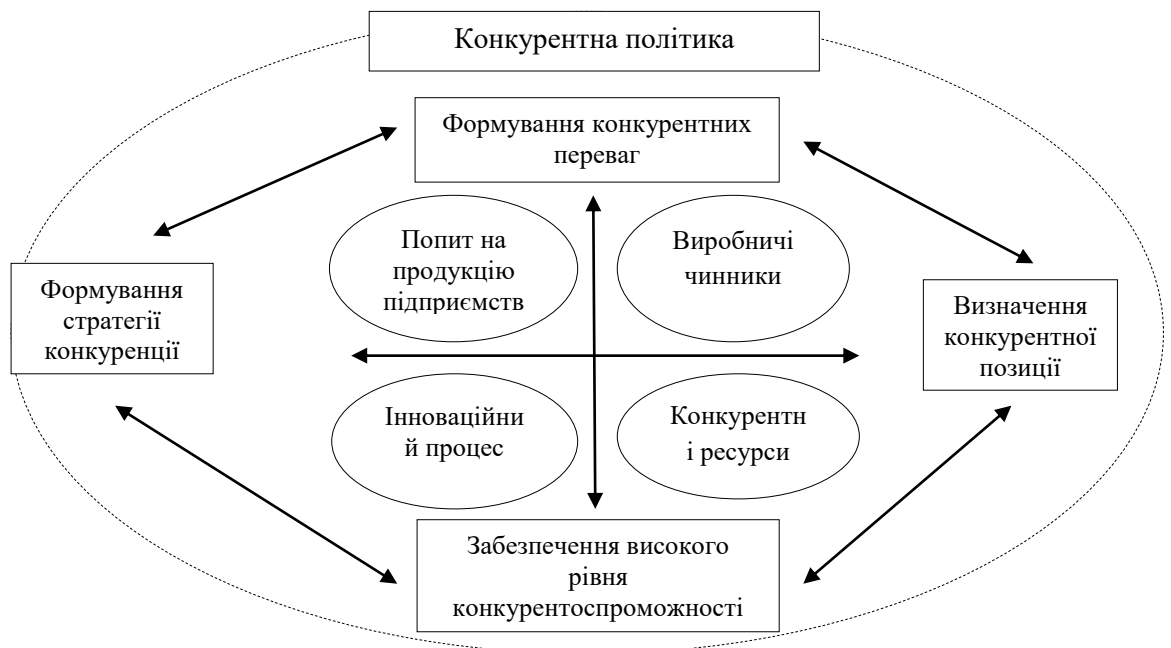


Рисунок 3.4 – Конкурентні детермінанти підприємства у системі конкурентної політики. Складено на основі [39; 40; 43; 46].

Виходячи з рисунку бачимо, що зазначені конкурентні детермінанти створюють систему, компоненти якої взаємно підсилюються, кожна детермінанта впливає на всі інші.

Перевага на одній з детермінант не є основою для переваги в промисловості. Оскільки конкурентні детермінанти підприємства виступають основою конкурентної політики, то процес впровадження конкурентної політики підприємства доцільно представити у вигляді послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність промислових підприємств, що наведено на додатку Д.

Етап 1. Розробка плану аналізу конкурентних детермінант. На даному етапі за досліджуваний період збираються форми бухгалтерської і статистичної звітності, а також аналітичні дані щодо діяльності підприємства. Також проводиться аналіз зовнішнього середовища (макро– та мікрооточення, аналіз постачальників, конкурентів) та аналіз внутрішнього середовища. Даний етап надає можливість виявити проблемні місця розвитку конкурентних детермінант підприємства.

Етап 2. Структуризація конкурентних детермінант відповідно до системного підходу надає можливість виявлення всіх істотних факторів і взаємозв'язків, що впливають на систему.

Метод структуризації надає змогу навіть при проведенні чисто якісного аналізу одержати нові ідеї, розкрити можливі рішення досліджуваної проблеми на різних рівнях управління.

Все це зменшує можливість випустити з розгляду важливі фактори та взаємозв'язки. Крім того, структуризація надає змогу цілеспрямовано визначити існуючий негативний вплив на конкурентні детермінанти та напрями його усунення. Структуризація і на її основі ранжування складових частин і елементів конкурентних детермінант за рівнями складності надають можливість визначитися з показниками якості та простежувати їх на

будь-якому рівні ранжування.

Етап 3. Прийняття рішення про орієнтованість конкурентної політики (за підходами). Оптимальними для машинобудівної промисловості є клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи [41, с. 53-63].

На третьому етапі визначається доцільність проведення конкурентної політики на підприємстві з вибором найбільш оптимального підходу шляхом здійснення порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Етап 4. Розробка комплексу управлінських дій щодо ведення конкурентної політики носить переважно управлінський характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень щодо запровадження конкурентної політики на підприємстві.

Також передбачаються джерела забезпечення необхідними і достатніми ресурсами для їх реалізації.

Етап 5. Аналіз потреб і платоспроможності замовників і споживачів необхідний при використанні будь-якого підходу формування конкурентної політики.

Такий аналіз показує напрям впливу на конкурентні детермінанти підприємства та надає можливість ефективно використовувати його у процесі функціонування систем [45. с. 59-64].

Аналіз потреб замовників надає змогу зробити висновок, що основними потребами замовників є можливість підприємства виготовляти якісну продукцію, при цьому надавати якісний сервіс.

Під якісним сервісом замовники розуміють не лише загально прийнятні швидкості реагування, професіоналізм менеджера, відсутність проблеми з доставкою продукції, але й уважність до замовників, довіра, тісні відносини,

власна значущість для підприємства, а також безпосереднє знайомство з виробництвом, і часто – керівництвом підприємства.

Аналізуючи потреби замовника, необхідно за наявності чітко визначених потреб конкретного замовника, також враховувати і його додаткові побажання, а також ризики відносно замовлення (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Перелік основних складових, на які звертають увагу замовники продукції

З рисунку 3.5 можна побачити хто є конкретним замовником підприємства його потреби, додаткові побажання, а також ризики щодо замовлення.

Етап 6. Застосування механізму формування конкурентної політики

припускає комплекс заходів щодо організації процесу формування конкурентної політики з врахуванням всіх складовим механізму.

Етап 7. Формування заходів впровадження конкурентної політики у діяльність підприємства. Одним з головних аспектів даного етапу впровадження механізму формування конкурентної політики промислових підприємств є постановка цілей конкурентної політики (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи та інструменти впровадження конкурентної політики промислових підприємств

Заходи впровадження	Інструменти
Організація робочої групи	Схема розподілу відповідальності співробітників, посадові інструкції
Проведення нарад щодо ведення конкурентної політики на підприємстві (з наданням пропозицій)	Схема аналізу потреб замовників, результати аналізу платоспроможності споживачів, звітність аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища
Розробка збалансованої системи цілей, задач, планів	Звітність підприємства, плани впровадження заходів
Регламентация порядку виконання окремих видів управлінських робіт	Графік виконання заходів
Створення спеціалізованої інформаційної системи	Схема електронних комунікацій.

Виходячи з таблиці даний етап передбачає, розробку плану впровадження цих заходів, визначення відповідальних осіб за виконання приведених заходів та строків запровадження заходів

Етап 8. Реалізація заходів щодо ведення конкурентної політики на підприємстві. Кожен етап має зворотний зв'язок з блоком методики оцінки ефективності конкурентної політики, тобто після кожного етапу методика. Замовники підприємства «Великі посередники» «Середні рекламисти» «Кінцеві замовники» - мережеві агентства, що надають повний комплекс рекламного супроводу - посередники з виготовлення залізничної продукції, із частковим супроводом і концентрацією на послугах - виробники непромислової продукції, посередники.

Основні складові на які звертають увагу замовники баланс ціна-якість термін роботи на ринку висока технічна оснащеність відмінна репутація,

відгуки партнерів якість висока технічна оснащеність виробництва. Можливість контролю виготовлення продукції, якість сервісу, якість продукції, в ідмінна репутація, відгуки партнерів якість сервісу може допрацьовуватися залежно від специфічних умов конкретного підприємства.

Кожен етап реалізації алгоритму впровадження механізму формування конкурентної політики промислових підприємств знаходиться під постійним моніторингом і контролем з боку керівництва, оскільки від отриманих результатів залежатиме подальша політика підприємства. Як рекомендації з використання приведеної послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики промислових підприємств пропонуються наступні положення:

- методика апробується під контролем і при безпосередній участі керівника підприємства.

- оцінюються складові конкурентної політики відповідними відділами (наприклад, фінансова складова – фінансовим відділом в особі фінансового директора, кадрова – за участю служби управління персоналом, інноваційна – керівником виробничого відділу).

- термін проведення процесу впровадження, що рекомендується, – 1 місяць.

- всі результати зводяться воєдино із застосуванням таблично–графічного інструментарію, з побудовою підсумкової таблиці оцінки ефективності конкурентної політики

- результати впровадження конкурентної політики доводяться до всіх членів робочої групи, з роз'ясненнями величин і рекомендацій з оптимізації управління конкурентною політикою.

- на підставі отриманих даних розробляється алгоритм управління конкурентною політикою на промисловому підприємстві.

Таким чином, реалізація запропонованого алгоритму приведе до

підвищення рівня ефективності конкурентної політики підприємства, і, відповідно, до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Для ефективного застосування конкурентної політики на промислових підприємствах сформовано послідовність процесу впровадження конкурентної політики базується на конкурентних детермінантах підприємства, що характерні для більшості підприємств країни.

Новизна отриманих результатів полягає у визначенні інструментів, за рахунок яких можна реалізувати опосередкований вплив на саму конкурентну політику підприємства та на його конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто господарювання ПАТ «Запорізький механічний завод» на сучасному етапі, в першу чергу, необхідно встановлювати чіткі вимоги для того, щоб поступово зміцнювати конкурентні переваги та реагувати на зміни, які відбуваються в господарській діяльності з метою підтримки стабільного фінансового стану. Для того, щоб підвищити конкурентоспроможність на підприємстві, важливе значення має також обґрунтування факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні. За допомогою зовнішніх факторів можна здійснювати інвестування в галузь залізничного машинобудування, впровадження новітніх технологій у надання послуг. Під внутрішніми факторами розуміється підвищення кваліфікаційного рівня працівників, введення в компанію дієвих економічних стимулів. Для досліджуваного підприємства, найбільш прийнятним з погляду формування стратегічного управління конкурентоспроможністю за рахунок специфіки стану конкуренції в галузі,

буде використання стратегії низько витратного підприємства. Адже саме вона є вигідною з врахуванням сучасних реалій ціноутворення. Для здійснення збалансованого розвитку організації та створення її більш позитивного іміджу на ринку, ПАТ «Запорізький механічний завод» необхідно поступово впроваджувати в свою діяльність соціально відповідальну стратегію, адже завдяки їй ПАТ зможе не лише виконувати правові зобов'язання, але й вкладати більше в людські ресурси, навколишнє середовище, і тим самим підвищити як фінансові результати, так і наявні та потенційні конкурентні переваги.

Також, визначено основні інструментами впливу на конкурентну політику програми щодо зміни ролі споживачів і замовників, стимулювання попиту на інновації та активізація їх повторного використання, розвиток ідей інтеграційного управління, встановлення пріоритетів управлінського впливу.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати проведеного дослідження дозволяють вирішити важливе наукове завдання, яке полягає у формуванні та зміцненні конкурентних переваг підприємства, розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності, рекомендації щодо впровадження конкурентної політики у діяльність досліджуваного підприємства, і зробити наступні висновки і пропозиції.

1. Проведено аналіз еволюції наукової думки у сфері економічної категорії «конкуренція». Конкуренція постає боротьбою двох, або більше, економічних об'єктів з метою одержання перемоги за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб шляхом розширення масштабів діяльності. Кожний суб'єкт підприємництва, що господарює в умовах сучасного ринку потрапляє у боротьбу за прихильність споживачів та веде свою діяльність за правилами конкурентного середовища.

2. Складено узагальнену класифікацію конкурентних переваг підприємства.

Систематизація методів пошуку джерел стійкої конкурентної переваги допомагає зробити вибір найбільш прийняттого або використати кілька методів для отримання більш об'єктивних результатів дослідження. Ресурсна концепція стратегічного управління передбачає на сьогодні виділення ресурсів, здібностей та компетенцій, як основних джерел стійкої конкурентної переваги.

3. Досліджено визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку залізничного машинобудування, проведено дослідження конкурентного середовища підприємства.

Виначено основних конкурентів ПАТ «Запорізький механічний завод».

Становище товариства на ринку є стійким, воно достатньо відоме у своїй галузі. Галузь є високонкруентною - найбільш впливові конкуренти

ПАТ «ЗМЗ» з основної продукції Улан-Уденський локомотиворемонтний завод, Астраханський тепловозоремонтний завод.

Інші підприємства, які виготовляють запчастини для залізничного транспорту мають середній, або незначний вплив на конкурентоспроможність продукції ПАТ «ЗМЗ», в основному за рахунок зайняття ПАТ «ЗМЗ» своєї ніші на ринках збуту за номенклатурою запчастин.

Цінова політика підприємства не відрізняється від фірм-конкурентів, спираючись на закони попиту і пропозиції продукції, що реалізується. Підприємство не прагне підвищити свою конкурентоспроможність, знижуючи ціни за свої послуги, вважаючи за краще вигравати не низькою ціною, а якістю продукції, що виготовляє.

4. Розроблено матрицю SWOT - аналізу конкурентного середовища ПАТ «Запорізький механічний завод». Складено матрицю яка в свою чергу є методом стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дає змогу виявити сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

Підприємство має сильні сторони, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку і більш вигідне становище в порівнянні з конкурентами.

Однією з сильних сторін підприємства є його популярність. Воно функціонує в сфері залізничного машинобудування багато років (підприємству в 2019 р виповнюється 146 років) і зарбило хорошу репутацію як у покупців, так і у партнерів по бізнесу.

5. Узагальнено на основі розробленої графоаналітичної моделі досліджуване підприємство ПАТ «Запорізький механічний завод» є лідером на ринку серед досліджуваних підприємств, найбільше проявляються якості лідера у ресурсному, інноваційному, маркетинговому та організаційному потенціалах. За допомогою методу оцінки конкурентоспроможності був виявлений поточний стан потенціалу підприємств галузі залізничного

машинобудування.

6. Розкрито напрями підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних переваг. Основним критерієм підвищення напрямів конкурентоспроможності підприємства на ринку є ефективність маркетингових заходів, наявність оновлення матеріально-технічної бази, терміни реалізації інвестиційного проекту. Важливим також є підвищення конкурентоспроможності продукції, а саме комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, підвищення якості продукції для виробництва. Та впровадження методів підвищення конкурентоспроможності дозволяє зміцнити конкурентні переваги підприємства

Процес досягнення підприємством конкурентних переваг буде ефективним не лише за умови їх встановлення, а і врахування комплексного характеру в ході розробки та реалізації суб'єктом господарювання конкурентної стратегії.

При впровадженні ефективної конкурентної стратегії керівництво підприємства повинно враховувати комплексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей щодо створення конкурентних переваг, що забезпечить адекватну реакцію на зміни факторів зовнішнього середовища та буде сприяти сталому розвитку підприємства у визначеному стратегічному періоді.

Одним з важливих напрямків зміцнення конкурентних переваг підприємства є запровадження в практику соціальної відповідальності, оскільки вона являє собою ефективну стратегію зростання добробуту населення, а також збалансованого розвитку підприємства.

7. Запропоновано впровадження конкурентної політики у діяльність підприємства. Для ефективного застосування конкурентної політики на досліджуваному підприємстві сформовано послідовність процесу впровадження конкурентної політики базується на конкурентних

детермінантах підприємства, реалізація запропонованого алгоритму приведе до підвищення рівня ефективності конкурентної політики підприємства, і, відповідно, до забезпечення високого рівня конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Науковою новизною отриманих результатів є удосконалення методу зміцнення конкурентних переваг підприємства, який на відміну від інших, визначає послідовність етапів впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність ПАТ «Запорізький механічний завод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Росс Д., Шерер Ф. Структура галузевих ринків. Москва: ИНФРА-М, 1997. 316 с.
2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Москва: Соцекгіз, 1962. 432 с.
3. Короткий економічний словник. За заг.ред. А. Н. Азріліяна. Друге вид., дод. і перероб. Москва: Інститут нової економіки, 2002. 1087 с.
4. Фатхудінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. Москва: вид-во Ексмо, 2004. 544 с.
5. Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. Основи стратегічного управління: навч. посіб. Москва: Інформаційно впровадницький центр «Маркетинг», 1998. 195 с.
6. Портер М. Міжнародна конкуренція, пер. з англ. Щетініна В.Д. Міжнародні відносини. Москва: 1993. 49 с.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №12.
8. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика: навч. практич. посіб. Москва: Акаліс, 1996. 272 с.
9. Азоев Г. Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика: монографія. Москва: центр економіки і маркетингу, 1996. 208 с.
10. Кірчата І.М. Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
11. Педченко Н. С. Деякі аспекти конкуренції и конкурентоспроможності в ринковій економіці . *Регіональні перспективи*. 2000. № 4 (11). С. 48-49.
12. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління . Москва: Инфра-М., 2002. 892 с.
13. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

14. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. - методол. аспект: монографія. Київ: Світ Знань, 2002. с. 525
15. Управління конкурентоспроможністю: теорія і практика: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури; за заг. ред. Горбашко Е. А, Максимцева І. А. Москва: Вид-во Юрайт, 2015. 447 с.
16. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. Москва: Ексмо, 2004. 544 с.
17. Грінько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. №2. С. 50-53.
18. Зборовська Ю.Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції - важлива умова нарощування експортного потенціалу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 4 (34). С. 137-142.
19. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. к. е. н: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» Г. С. Бондаренко. Харків 2001. 19 с
20. Довбенко В. І. Чинник підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
21. Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. № 14. P. 179-191.
22. Бутенко Н. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2009. № 107-108. С. 42-46.
23. Офіційний сайт ПАТ «Запорізький механічний завод». URL: <http://zms-zp.com/ua> (дата звернення: 18.10.2019).
24. Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «Запорізький механічний завод». URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/95156/169/templ> (дата звернення: 18.10.2019).

25. Основні показники промисловості за 2013 рік: Державний комітет статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 18.10.2019).
26. Товарна структура зовнішньої торгівлі України . Веб-сторінка Державного комітету статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 18.10.2019).
27. Експорт-імпорт окремих товарів з країн. Веб-сторінка Державного комітету статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 18.10.2019).
28. Корнійчук М. П. Технологія Галузі і технічні засоби залізничного транспорту. Частина 1 (розділи 1-6): підруч.; друге вид. Київ. Дельта, 2008. 504 с.
29. Про погодження матеріалів, Програми оновлення локомотивного парку залізниць України на 2012-2016 роки, Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2011 р.№ 840. Законодавство України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/840-2011-%D0%BF> (дата звернення: 18.10.2019).
30. Стан локомотивного парку. Всеукраїнська транспортна газета Магістраль. URL: <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/narodnij-zhurnalistsz.html> (дата звернення: 18.10.2019).
31. РЖД закупить понад 6 тис. Нових локомотивів . Відомості. URL: <http://izvestia.ru/news/562519> (дата звернення: 18.10.2019).
32. Офіційний сайт ВАТ «Желдорремаш». URL: <http://aozdrm.ru/zavody.php> (дата звернення: 18.10.2019).
33. Офіційний сайт ВАТ «Трансмашхолдинг». URL: http://www.tmholding.ru/about_us/enterprises/ (дата звернення: 18.10.2019).
34. Корінний С. О. Напрями конкуренції на ринку промислової продукції залізничного машинобудування країн СНД. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 2 (58). 396 с.
35. Гончар О. І. Еволюція категорії «Потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. 5. С. 245-247.

36. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Основа, 2011. 264 с.
37. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій. Київ: Бліц-інформ, 2009. 455 с.
38. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників. Київ: Бліц - інформ, Україна, 2008. 592 с.
38. Коваленко К. С. Шляхи вирішенню проблем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчових продуктів на міжнародному ринку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 118-121.
39. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.
40. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія. Алчевськ: ДГМІ, 2002. 217 с.
41. Воржакова Ю.П. Сучасні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств . *Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки»*. Київ, 2012. № 28. С. 53-63.
42. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. 32 с.
43. Зозульов О.В. Про Посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33-38.
44. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні Переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
45. Камаєв В. А. Застосування структурування функції якості для зміни технічних характеристик продукції на основі вимог споживачів. *Серія «Актуальні проблеми управління, обчислювальної техніки і інформатики в технічних системах»: міжвнз. зб. наук. ст. ВолгГТУ*. Волгоград: 2007. Вип.1, №1. С. 59-64.
46. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх

Взаємозв'язок. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та Інноваційні рішення для бізнесу. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2013. С. 122-124.

47. Чернушкіна О. О. Підвищення продуктивності праці як передумови зростання виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 5, Т. 1. С. 46-51.

48. Котлер Ф. Основи маркетингу. Санкт-Петербург: «Корунд» 1994р. 688с.

49. Забезпечення інноваційно-інвестиційної привабливості на засадах сталого розвитку суб'єктів господарювання : колективна монографія. За ред. Череп А.В. : ФОП Мокшанов В.В. 2017. 228с.

50. Rita Gunther McGrath (2013). The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press. 240 p.

51. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York, 2nd edn. 1998. 395 p.

52. Michael E. Porter . Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. new York: free Press. 2004.

53. Stalk, G. Time: The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, July – August, 1988.41-51 pp.

54. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 2008. 570 с.

55. Тарнавська Н. П. Перспективи активізації інноваційної складової конкурентоспроможності України в умовах трансформації міжнародного бізнесу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, Вид. 5-1. 2010. с. 103-116.

56. Соколенко С. Проблеми і перспективи Посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів. *Економіст*. Вип.10. 2008. с. 31-35.

57. Самуельсон Поль. Економіка. Львів: Світ. 1993. 495 с.

58. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словни., 3-тє вид. Перероб. і доп. Москва: ИНФРА-М. 2002.
59. Покотилова В. І. Ефективність управління інноваційними процесами. *Економіка АПК*. Вип. 1. 2009. С. 42-46.
60. Погріщук Б. В. Наукове забезпечення формування інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств. *Бізнес-інформ*. Вип. 3. 2011. С. 64-67.
61. Паламарчук О.В. Міжнародна конкурентоспроможність України: оцінка проблем та шляхи покращення конкурентних позицій. *Економічний вісник університету Переяслав-Хмельницький*, Вип. 20 (1), 2013. С. 111-115.
62. Маршал А. Принципи економічної науки. Москва: Прогрес. 1993.
63. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. Вип. 4. 2013. С. 155-163.
64. Костенко Т. Д. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства. Вид .2-ге. Київ: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
65. Волкова О.І. Економіка підприємства. Москва: ИНФРА-М, 2007. 416 с.
66. Дейлі Дж. Ефективне ціноутворення: основа конкурентної переваги (пер. з англ.) М. Вільямс. Москва 2004. 304 с .
67. Антонюк К. І. Дослідження конкуренції на Українському ринку. *Вчені записки КНУ. Економічні науки*. 2007. Вип. 10. С. 23-26 .
68. Борисенко З. Основи конкурентної політики: навч. посіб. для ВНЗ (затв. МОН України). Київ: Таксон, 2004. 704 с.
69. Бухало С.М. Організація планування і управління діяльністю промислового підприємства. Київ: Вища школа, 1978. 472с.
70. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень. *Економіка України*. Тернопіль 2011. № 4. 16-27 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

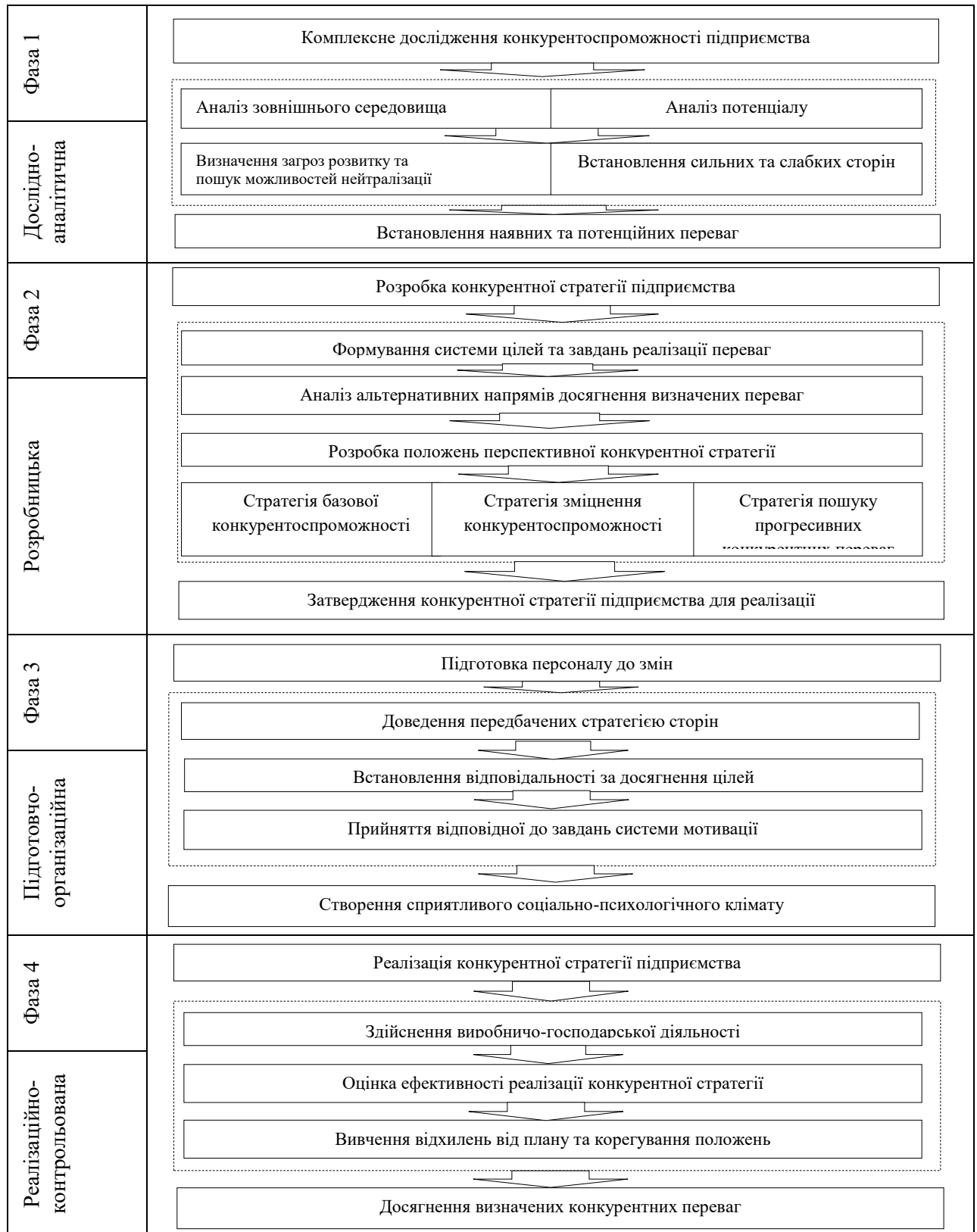


Рисунок А.1 – Процес досягнення підприємством конкурентних

переваг

Додаток Б



Рисунок Б.1 – Узагальнена класифікація конкурентних переваг підприємства

Додаток В

	Можливості:	Загрози:
	<p>-послаблення позицій конкурентів;</p> <p>-поява нових технологій;</p> <p>-розвиток торгівлі з країнами ЄС;</p> <p>-запровадження нових видів продукції;</p> <p>-освоєння нових ринків збуту.</p>	<p>-повільний зріст ринку;</p> <p>-зростання податків;</p> <p>-форс-мажорні обставини;</p> <p>-несприятливі політичні і кліматичні зміни в Україні та інших країнах;</p> <p>-значний рівень інфляції;</p> <p>-зростання мита;</p> <p>-зниження обсягу продажу.</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>-екологічний менеджмент;</p> <p>-вихід на зовнішній ринок;</p> <p>-сприйнятливість до інновацій;</p> <p>-компетентне керівництво;</p> <p>-кваліфікований персонал;</p> <p>-якість готової продукції;</p> <p>-сильний відділ маркетингу;</p> <p>-розширена номенклатура;</p> <p>-мінімізація впливу на навколишнє середовище.</p>	<p>-накопичений досвід виробництва, висока кваліфікація персоналу дозволять відповідати тенденціям ринку;</p> <p>-висока якість продукції і репутація у покупців дозволять реалізувати можливості виходу на нові сегменти ринку;</p> <p>-за рахунок зростання обсягів виробництва і лідируючого положення на ринку залізничного машинобудування підприємство може домогтися послаблення позицій конкурентів.</p>	<p>-хороша репутація у споживачів і лідируюче положення на ринку дозволять ПАТ мінімізувати втрати від появи нових конкурентів;</p> <p>-здатність виробляти нові види продукції дозволить задовольнити потреби покупців;</p> <p>-хороша репутація, висока якість продукції, можливість економії дозволять знизити доступ на ринок нових конкурентів;</p> <p>-система управління докільля діяльність із планування, обов'язки, відповідальність, досвід, методи, методики, процеси і ресурси для розробки, здійснення й аналізу екологічної політики.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>-старіння колективу підприємства;</p> <p>-відсутність методів уникнення ризиків ЗЕД.</p>	<p>-можливість виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції дозволять мінімізувати можливі перешкоди з боку конкурентів;</p> <p>-залучення нового менеджменту дозволить визначити стратегічні напрямку, підвищити маркетингові знання та зміцнити конкурентне становище.</p>	<p>-розробка стратегії, зниження витрат, підвищення прибутковості здатні знизити втрати від появи нових конкурентів;</p> <p>-розвиток маркетингових здібностей дозволить знизити зростаючий тиск конкурентів.</p>

Рисунок В.1 – Матриця SWOT - аналізу ПАТ «Запорізький механічний завод» (Розроблено автором)

Додаток Г

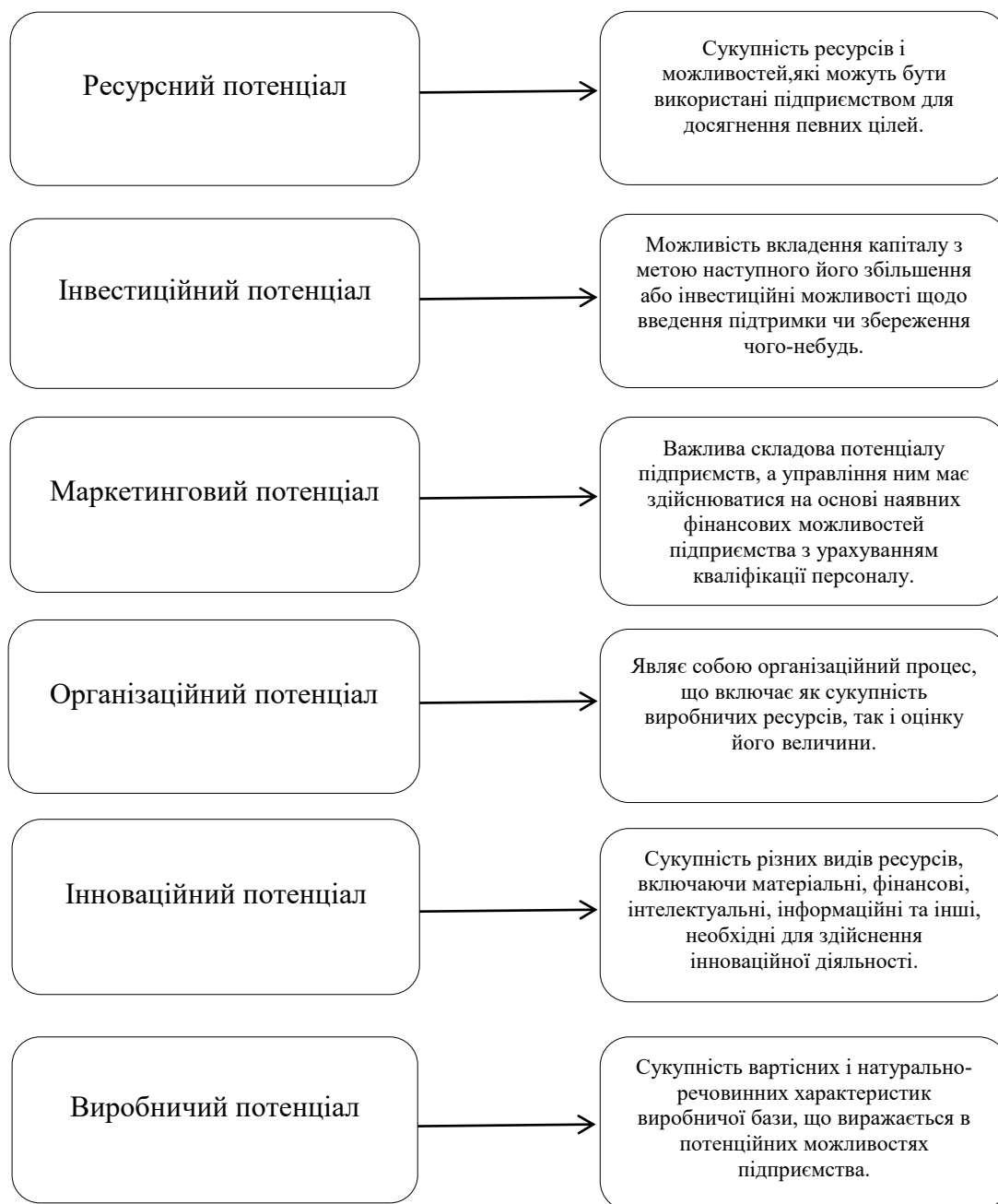


Рисунок Г.1 – Основні підходи щодо визначення понять потенціалу підприємства [35]

Додаток Д

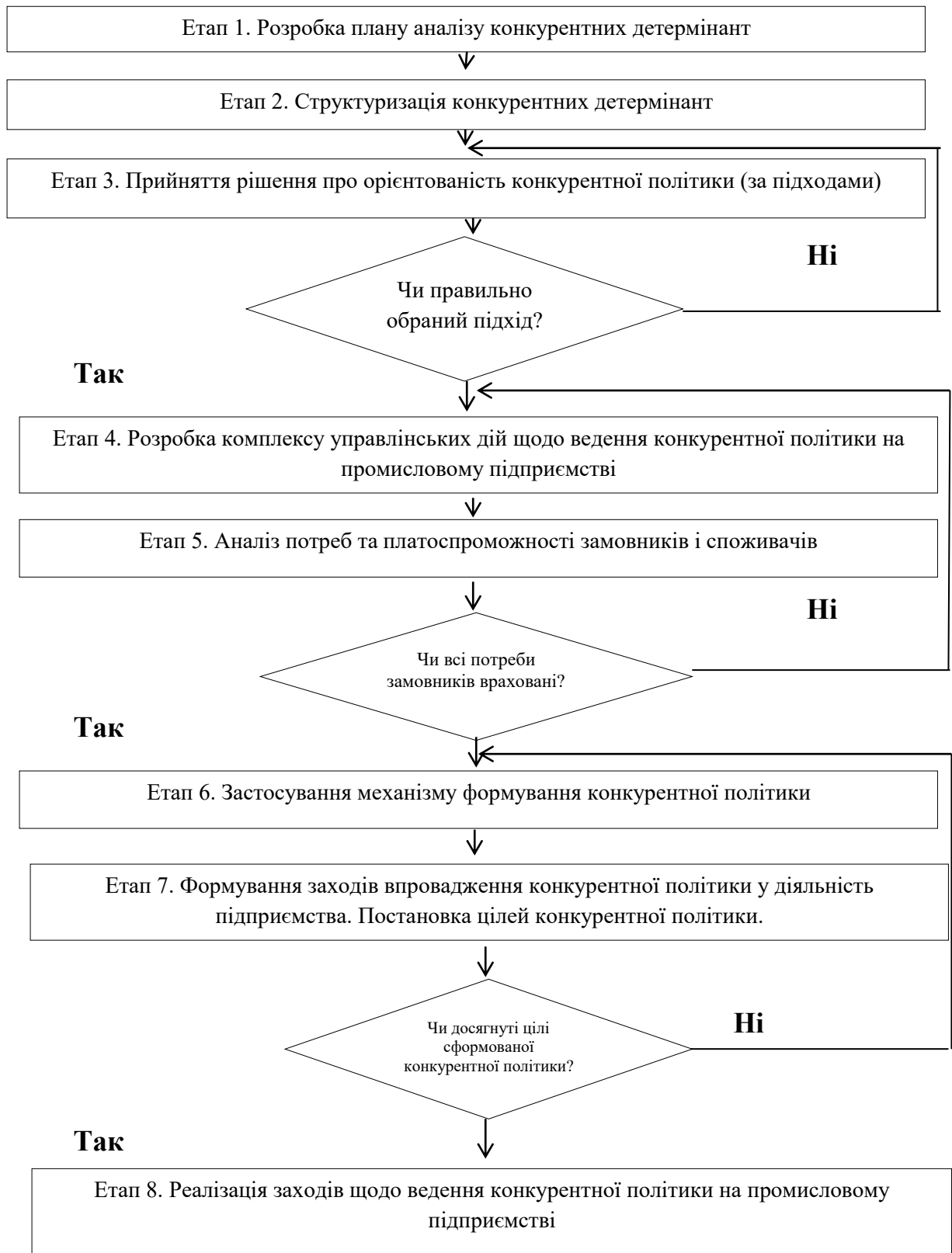


Рисунок Д.1 – Метод процесу впровадження механізму формування конкурентної політики ПАТ «ЗМЗ»

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я Дабіжа Анжеліка Юріївна, студентка 2 курсу, форми навчання заочної, факультету економічного,

Спеціальності маркетинг, адреса електронної пошти gelig444@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування конкурентних переваг підприємства ПАТ «Запорізький механічний завод» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Дабіжа А.Ю.

Дата _____

Підпис _____

Іванов М.М.