

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління в формуванні конкурентних переваг
промислового підприємства суб'єкта ЗЕД ТОВ «ЗТМК»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Кудін Б. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Маркова С. В.

Рецензент завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, ,
доктор наук з державного управління, доцент

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кудін Борис Сергійович

1. Тема роботи «Стратегічне управління в формуванні конкурентних переваг промислового підприємства суб'єкта ЗЕД ТОВ «ЗТМК»

керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ККОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРВАГ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

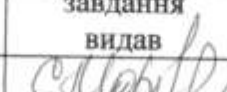
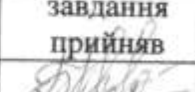
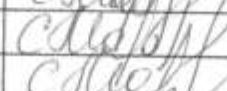

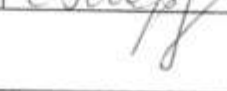

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛІА ПАТ «ЗТМК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С. В.		
2	Маркова С. В.		
3	Маркова С. В.		

7. Дата видачі завдання _____ 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

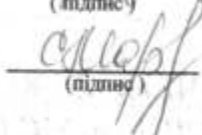
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент


(підпис)

Б. С. Кудін
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер


(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

ABSTRACT

Master's qualification work: 91 pages, 24 figures, 18 tables, 43 sources.

Subject of research: a system of theoretical and practical issues that determine the organization and management of the strategy of competitive advantage in the enterprise.

Object of the study: Zaporizhzhya titanium and magnesium enterprise of ZTMK, JSC.

The purpose of the work is to study the strategy of formation of competitive advantages of PJSC «ZTMK» and to define a set of measures to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

Research methods: descriptive, analytical, modeling.

The specificity of the work is in the general analysis of the dynamics of development of heavy industry in Ukraine, as well as a more detailed analysis of the activity and prospects of development of the domestic industrial enterprise of PJSC «ZTMK» in particular.

During the writing of the paper the theoretical foundations of managing the competitive advantages and competitiveness of the enterprise were explored; an analysis of the market for titanium and magnesium, as well as an assessment of the strategy of formation of advantages at the industrial enterprise of PJSC «ZTMK».

COMPETITIVE ADVANTAGES, STRATEGY, POSITIONING,
COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

- Кваліфікаційна робота магістра: 91 с., 24 рис., 18 табл., 43 джерел.
- Предмет дослідження: система теоретичних і практичних питань, які визначають організацію і управління стратегією конкурентних переваг на підприємстві.
- Об'єкт дослідження: запорізьке підприємство з виробництва титану та магнію ПАТ «ЗТМК».
- Мета роботи – вивчення стратегії формування конкурентних переваг ПАТ «ЗТМК» та визначення комплексу заходів щодо підвищення ефективності ЗЕД підприємства.
- Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.
- Специфіка роботи – у загальному аналізі динаміки розвитку важкої промисловості в Україні, а також більш детальному аналізі діяльності та перспектив розвитку вітчизняного промислового підприємства ПАТ «ЗТМК» зокрема.
- Під час написання роботи було досліджено теоретичні основи управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства; проведений аналіз ринку титану та магнію, а також оцінка стратегії формування переваг на промисловому підприємстві ПАТ «ЗТМК». Проаналізовано умови виникнення конкурентоспроможності на базі підприємства суб'єкта ЗЕД; проаналізовано економіко-організаційні характеристики підприємства ПАТ «ЗТМК». А також запропоновано шляхи вдосконалення стратегії формування конкурентних переваг промислового підприємства ПАТ «ЗТМК».

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ, ПОЦИЦІОНУВАННЯ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Генезис теорії конкурентних переваг	10
1.2 Основні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства.....	16
1.3 Особливості формування стратегії конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку	24
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1 Кон'юнктура світового та вітчизняного ринків титану та магнію	33
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запорізький титано- магнієвий комбінат»	37
2.3 Характеристика економічних показників діяльності підприємства ПАТ «ЗТМК»	42
2.4 Формування ціни експорту, як стратегія розвитку конкурентних переваг підприємства суб'єкта ЗЕД ПАТ «ЗТМК»	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПАТ «ЗТМК»	61
3.1 Стратегічні напрями управління конкурентними перевагами зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗТМК»	61
3.2 Комплекс рішень політики позиціонування, як засіб розробки ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг для ПАТ «ЗТМК»	68

3.3	Напрямки вдосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «ЗТМК».....	76
	ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	84
	ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	87

ВСТУП

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів її досягнення. Вона переважно формулюється і розробляється на рівні топ-менеджменту, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Розробити стратегію підприємства – означає визначити загальні напрями розвитку для досягнення довготривалих конкурентних переваг та інших корпоративних цілей.

Правильно сформульована стратегія та висока якість її виконання забезпечує отримання підприємством значних економічних та інших вигід. Участь України в міжнародній торгівлі є джерелом важливих економічних переваг. Такі переваги передусім дають можливість ефективніше використовувати наявні ресурси, активізувати потенціал спеціалізації виробництва, підвищення рівня структурної оптимізації економіки. Основними функціональними елементами міжнародної товарної торгівлі є експортно-імпорتنі операції. В сучасних умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, які відбуваються у вітчизняній економіці та намагання України посилити свою позицію як конкурентоздатного суб'єкта світових економічних відносин постає нагальна потреба в удосконаленні механізму зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, а також спроб підвищення їх конкурентоздатності на цьому ж зовнішньому ринку. Саме тому держава повинна більше уваги приділяти стимулюванню виходу суб'єктів господарських відносин на зовнішні ринки та в той же час приймати заходи щодо захисту вітчизняного товаровиробника на внутрішньому ринку. В цих заходах має простежуватися підхід, перш за все, з економічної точки зору щодо сприяння зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Зовнішньоекономічна діяльність буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре

продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме із довгострокових цілей. За умов ринкової трансформації економіки має бути посилена увага до теоретичного обґрунтування стратегії структурної перебудови економіки та ефективного її розвитку. Невирішеність теоретичних питань негативно впливає на їх практичну реалізацію.

Промисловий потенціал України достатній для успішного вирішення проблем забезпечення валютних надходжень, потрібних для закупівлі найнеобхіднішого з імпорту, покриття загальнодержавних потреб і сплати зовнішнього боргу. Важливо збільшити питому вагу продукції машинобудування в загальному обсязі експорту України. Слід зазначити, що Україна виробляє багато видів наукомісткої, складної продукції машинобудування, яка зробила б честь економіці будь-якої країни світу (це літаки, трактори, автобуси, судна, ракетні космічні комплекси, верстати, турбіни та ін.).

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі спеціаліста поставлені наступні завдання:

- визначити сутність стратегії формування конкурентних переваг підприємства;
- визначити сучасні основи управління конкурентними перевагами промислового підприємства суб'єкту ЗЕД;
- розкрити особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗТМК»;
- діагностувати тенденції автомобільного ринку України та світу;
- оцінити та проаналізувати ефективність конкурентної стратегії управління підприємства на прикладі ПАТ «ЗТМК»;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентних переваг ПАТ «ЗТМК».

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є зовнішньоекономічна діяльність публічного акціонерного товариства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є публічне акціонерне товариство «Запорізький титано-манієвий комбінат».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення та аналіз процесу управління: стратегією формування конкурентних переваг та зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «ЗТМК», а також розробка комплексу заходів та пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві.

Методи дослідження - описовий, порівняльний, аналітичний.

Ефективний розвиток зовнішньоекономічної діяльності повинен ґрунтуватися, перш за все, на адаптації стратегії підприємств до вимог міжнародного ринку. Враховуючи складне фінансово-економічне положення багатьох вітчизняних промислових підприємств і високі витрати, потрібні для виходу на зовнішній ринок, особливо важливим стає вибір пріоритетних напрямів, в найбільшій мірі сприяючих досягненню успіху на зовнішньому ринку, пошук оптимальних варіантів вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність з нового інформаційного сервісного Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку, статистичної та економічної інформації з офіційного сайту підприємства ПАТ «ЗТМК», навчальні посібники, періодичні українські та статистичні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження, висновки і пропозиції дипломної роботи можуть бути використані для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і вдосконалення практики експорту продукції та посилення конкурентних позицій підприємства на як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок, перелік посилань включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Генезис теорії конкурентних переваг

Вивчення зародження та розвитку теорії конкурентних переваг доцільно здійснювати в двох вимірах. З одного боку, має сенс проаналізувати теоретичні концепції та напрямки економічної науки, які зробили найсуттєвіший внесок у її формування. З іншої сторони, викликає певний науковий інтерес еволюція практичних підходів до використання різноманітних джерел конкурентних переваг бізнес-організацій, оскільки саме досвід успішних підприємств слугував емпіричною основою для розробки теоретичних концепцій.

Витоками теорії конкурентних переваг у теоретичному вимірі виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції (див. рис. 1.1). Перший вагомий внесок у дослідження конкуренції зробила класична політекономія. Її представники на основі багаторічних досліджень сформулювали принципи досконалої конкуренції, за якої головним координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці [7, с.17].

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

В історичному вимірі теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Початок створення теорії порівняльних переваг

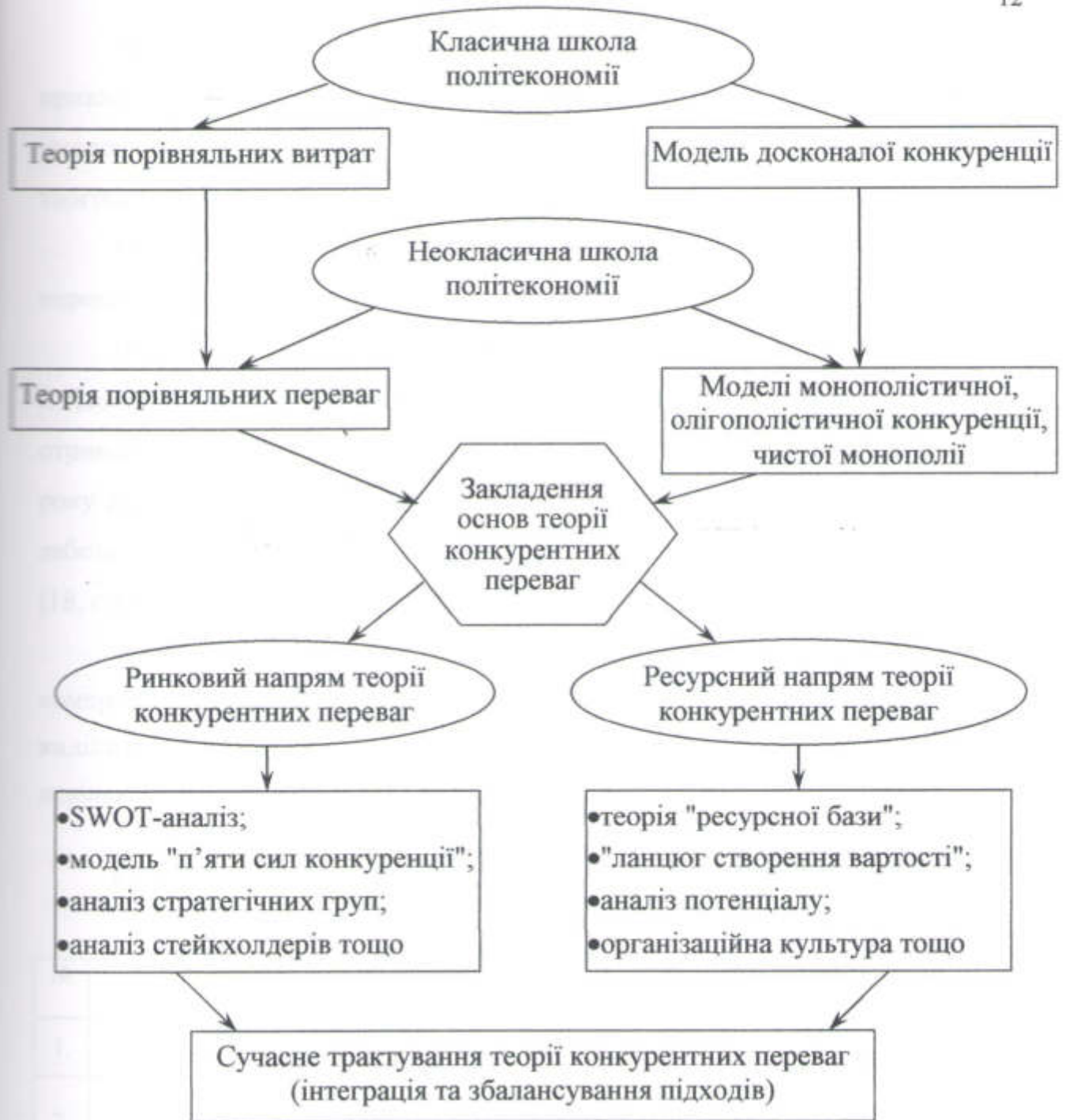


Рис 1.1 Генезис теорії конкурентних переваг

відносять до кінця 18 – початку 19 сторіч, коли в працях А. Сміта і Д. Рікардо були викладені принцип абсолютних витрат й основні положення теорії порівняльних витрат.

Згідно принципу абсолютних витрат Адама Сміта товар слід імпортувати із країни, де витрати на його виробництво абсолютно менші, а експортувати ті товари, затрати виробництва яких нижче, ніж у експортера.

Розробляючи теорію порівняльних витрат, Давид Рикардо на ряді прикладів довів, що “абсолютна перевага у витратах” є необов’язковою умовою торгового обміну. Достатньо, щоб між країнами, які вступають у торгівельні відносини, відрізнялися порівняльні витрати [13, с.16; 28, с.377].

Модифікацію теорії порівняльних витрат у теорію порівняльних переваг пов’язують з працями шведських економістів Е.Хекшера та Б.Оліна.

Подальший розвиток теорія порівняльних переваг отримала у роботах В.Леонт’єва. Його висновки суперечили висновкам Е.Хекшера та Б.Оліна й отримали назву “парадокса Леонт’єва”. На статистичних матеріалах 1949 року Леонт’єв показав, що не зважаючи на поширену у той час думку про забезпеченість США капіталом, в експорті переважали трудомісткі товари [18, с.83].

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця ХІХ до початку ХХІ сторіччя дозволяє виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг декілька етапів [8, с.174; 12, с.135] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг

№	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1.	“Факторний”	до початку ХХ століття	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2.	“Витратний”	початок ХХ століття – 50 ^{ті} роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	“Якісний”	60 ^{ті} -70 ^{ті} роки	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	“Адаптивний”	70 ^{ті} -80 ^{ті} роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5.	“Інноваційний”	80 ^{ті} -90 ^{ті} роки	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

До початку ХХ сторіччя добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва [12, с.218].

Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів. Наприклад, відомий німецький Рур, багатий на вугілля, дозволив розвивати чорну металургію, яка стала основою машинобудування [14, с.154].

Протягом першої половини ХХ сторіччя підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу [13, с.206].

Запропонована М.Портером базова конкурентна стратегія "лідирства за витратами" адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів [11, с.172].

На третьому етапі, починаючи з 60^х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія "диференціації продукції" за класифікацією М.Портера відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів та систем [12, с.80-81].

У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю, які отримали назву "тотального управління якістю" (Total Quality Control – TQC). Зазначені принципи об'єднали та скоординували роботу всіх підрозділів підприємства, починаючи з відділів маркетингу та виробничих відділів і закінчуючи роботою з контролю якості сировини та матеріалів [21, с.16-17].

Результатом розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг фірми стало створення численних, спочатку внутрішньофірмових, а, дуже швидко, і загальноприйнятих систем управління якістю, які на сьогодні широко відомі як закріплені міжнародними стандартами серії ISO-9000 різноманітні варіанти конкретизації концепції TQM (Total Quality Management).

Характерною ознакою четвертої фази (70^{ті}-80^{ті} роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості; при чому йшлося не просто про гнучкість та адаптивність як такі, а опрацьовувалися різноманітні взаємопов'язані аспекти продуктової гнучкості, техніко-технологічної гнучкості, організаційної гнучкості, ринкової гнучкості, стратегічної гнучкості фірми тощо з метою забезпечення можливостей негайного реагування фірми на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб.

На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців [21, с.12]. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Окремі дослідники серед множини конкурентних стратегій виділяють базову стратегію “впровадження нововведень” [7, с.142].

В останні роки ХХ століття дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху – йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час [5, с.53].

Вже зараз великі корпорації, зокрема General Motors, Hewlett-Packard, Bank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Scandia AFS та інші, включили знання у сферу стратегічного менеджменту.

Деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів [13, с.78].

Для постійного скорочення дефіциту знань перед кожною організацією постають такі завдання:

- надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;
- засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;
- передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій [55, с.152].

З іншого боку, важливим фактором стратегічного успіху підприємств стає час, що проявляється за такими основними напрямками:

1. Скорочення тривалості всіх процесів (економія часу).
2. Дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність).
3. Реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності фірми (часова гнучкість).
4. Розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність) [19, с.141-142].

Прикладами стратегій, спрямованих на формування часових конкурентних переваг, є: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових товарів, скорочення термінів постачання продукції або надання послуг [13, с.206].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на процвітання може лише те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращання якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвитку знань та у сфері економії часу.

1.2 Основні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства

Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високодинамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

З запропонованого визначення можна побачити, що процеси формування конкурентних переваг включають:

- створення конкурентних переваг – процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, за якими фірма отримує перевагу над конкурентами; а також процес посилення наявних властивостей і навичок до рівня, який перевищує досягнення конкурентів;

- збереження конкурентних переваг – процес підтримання досягнутих конкурентних переваг шляхом покращання наявних властивостей і навичок фірми темпами, які не дозволяють конкурентам випередити фірму;

- розвиток конкурентних переваг – процес активного вдосконалення навичок і властивостей фірми з метою збільшення розриву між фірмою й найближчими конкурентами.

Переосмислення різноманітних підходів з багатьох галузей знань дозволяє визначити перелік і запропонувати авторське тлумачення основних складових концепції управління конкурентними перевагами, до яких, крім наведеного вище поняття, слід віднести об'єкт, предмет, мету, завдання та принципи такого управління [13, с.94; 5, с.35].

Об'єктом управління конкурентними перевагами виступає сукупність відносин, які виникають на підприємстві та між підприємством й іншими

ринковими суб'єктами в процесі досягнення ним переваги над конкурентами.

Предметом управління конкурентними перевагами є цілеспрямована діяльність, пов'язана зі створенням, підтримкою та розвитком конкурентних переваг.

Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Основні завдання управління конкурентними перевагами:

- 1) ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- 2) встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності фірми;
- 3) опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- 4) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

При чому функція аналізу (Етап 1), яка є невід'ємною складовою управлінського процесу і передуює реалізації кожної іншої управлінської функції, виділена окремо і поставлена на перше місце. Функція ж контролю (Етап 3) розглядається в широкому сенсі і охоплює оперативне керування процесами формування конкурентних переваг.

Охарактеризуємо склад елементів кожного з етапів більш докладно.

Такий елемент Етапу 1, як зовнішній аналіз, передбачає дослідження сукупності факторів макросередовища та проміжного середовища організації.

За результатами зовнішнього аналізу визначаються сприятливі для фірми можливості та загрози з боку середовища непрямого (економічні, науково-технічні, політико-правові, природні, демографічні, культурні фактори) та прямого (конкуренти, споживачі, постачальники, партнери тощо) впливу.

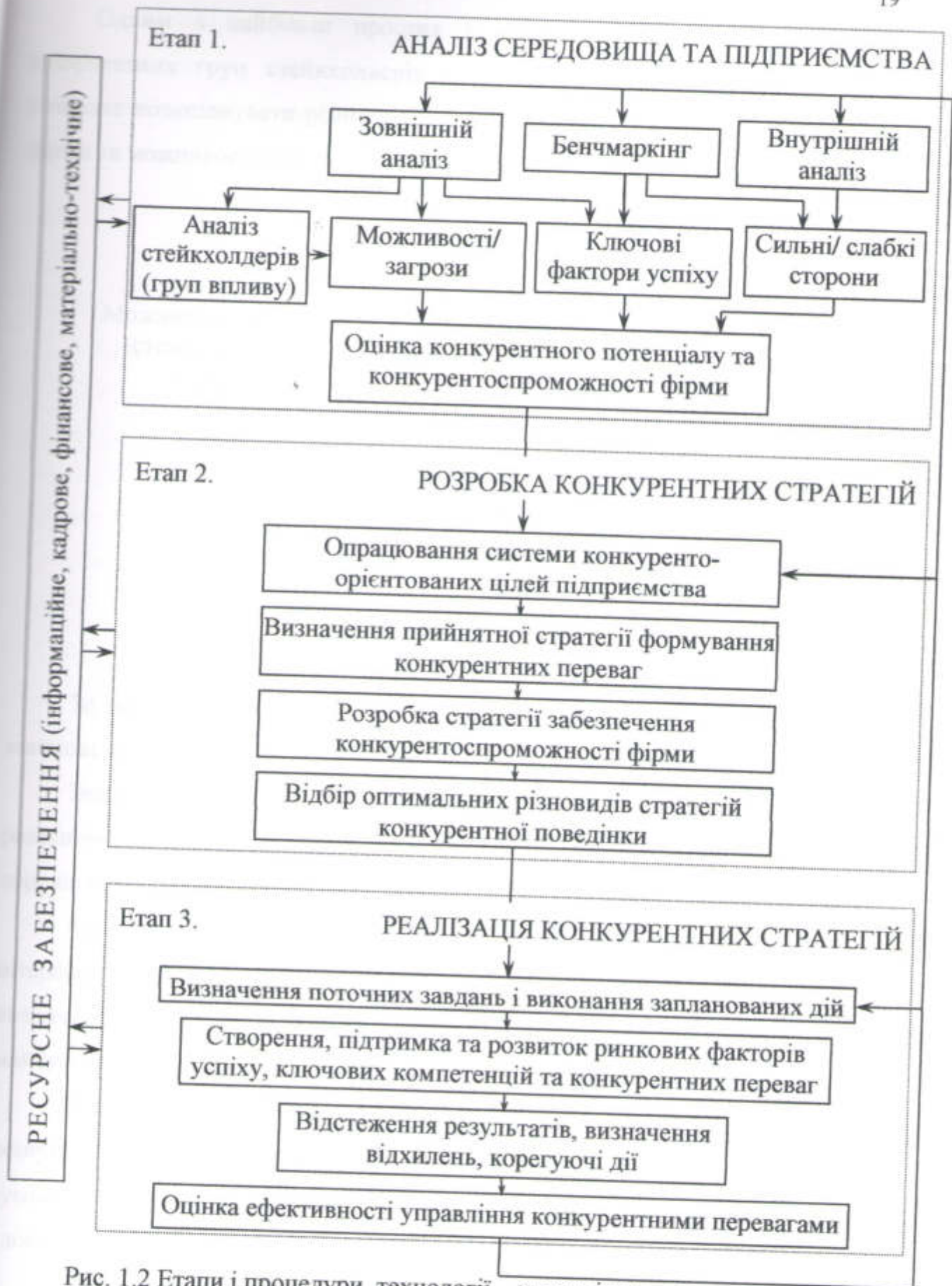


Рис. 1.2 Етапи і процедури технології управління конкурентними перевагами підприємства

Одним з найбільш простих і наочних інструментів визначення пріоритетних груп стейкхолдерів є побудова карти стейкхолдерів, яка дозволяє позиціонувати різні групи в залежності від їх зацікавленості щодо фірми та можливостей впливу на неї (рис. 1.3) [29, с.73].



Рис. 1.3 Карта стейкхолдерів

За допомогою цієї карти можна визначити найбільш прийнятний тип взаємовідносин з різними групами впливу.

Звичайно, максимальну увагу слід приділяти “ключовим гравцям”, розташованим у верхньому правому куті матриці. У додатку Б наведено перелік основних стейкхолдерів та пов’язані з ними завдання підприємства.

Аналіз стейкхолдерів також повинен включати прогноз динаміки інтересів і впливу різних груп стейкхолдерів, що дозволить чіткіше визначати потенційні загрози та можливості для підприємства в майбутньому.

Під бенчмаркінгом звичайно розуміють безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів з суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності [35, с.46; 23, с.39].

На перший погляд бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча в дійсності між ними є суттєві відмінності (табл. 1.2) [20, с.226].

Бенчмаркінг призначений для:

- оцінки та порівняння власних можливостей з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;
- визначення факторів успіху фірм, які досягли найкращих показників;

Таблиця 1.2

Порівняння бенчмаркінгу та конкурентного аналізу

№	Параметри	Конкурентний аналіз	Бенчмаркінг
1.	Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз переваг конкурентів і лідируючих підприємств інших галузей
2.	Предмет вивчення	Стратегія конкурентів	Методи ведення бізнесу, що призводять до задоволення потреб покупців
3.	Основні обмеження	Обмежений певною галуззю або ринком	Не обмежений
4.	Значення для прийняття рішень	Суттєве	Дуже велике
5.	Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики, безпосередні конкуренти	Лідируючі підприємства в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи тощо

– використання цих даних як основи при визначенні стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [25, с.23; 45, с.81].

Його використання дає можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, отримати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого удосконалення організації й управління, розраховуючи на власні сили.

За 20 років існування цього інструменту управління вироблена стандартна послідовність дій, яка складається з 7 елементів (див. рис. 1.5) [14, с.128-129].

При визначенні лідерів можуть враховуватись різноманітні фактори та показники. Наприклад, при проведенні власних досліджень діяльності успішних корпорацій Т.Пітерс і Р.Уотермен визначали лідерів у різних

галузях за критеріями: довгострокового зростання (активів, продаж); довготермінової рентабельності (продаж і капіталу); рівня новаторства фірм [11, с.59-60].

При проведенні бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер [53, с.41].

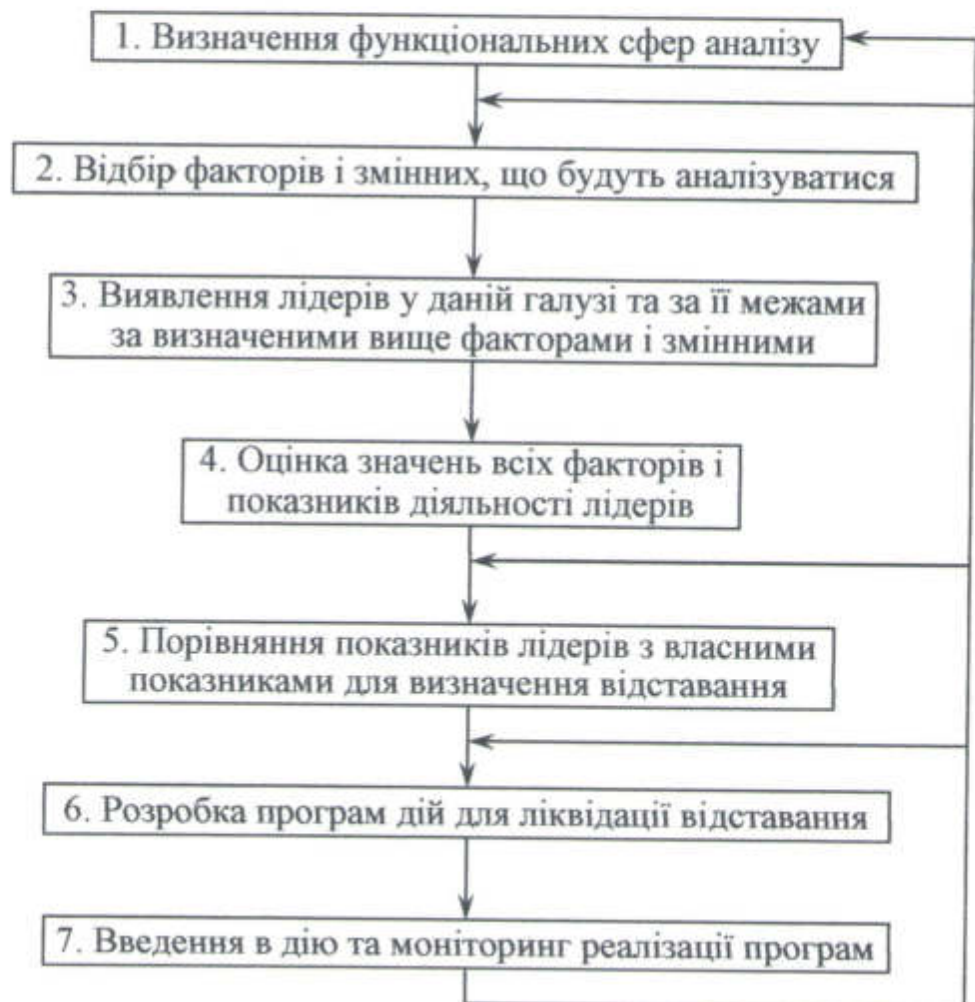


Рис. 1.5 Послідовність здійснення бенчмаркінгу

Внутрішній аналіз спрямований на дослідження відповідності між можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, і потенціалом фірми щодо їх використання. Він передбачає виявлення сильних і слабких боків у різноманітних функціональних сферах діяльності підприємства [54, с.63].

Ідентифікація перспективних ключових сфер компетентності на першому кроці внутрішнього аналізу може здійснюватись за допомогою одного з двох підходів: функціонального або аналізу “ланцюгу цінностей”.

У відповідності до функціонального підходу ключові внутрішні

визначаються стосовно функціональних сфер підприємства: маркетингу, фінансів та обліку, операцій (виробництва), персоналу тощо

При цьому менеджерам слід провести ретроспективний і поточний аналіз діяльності фірми з метою виділення факторів, які справили найбільший вплив на отримані позитивні (негативні) результати, і оцінити зміни в їх пріоритетності.

Конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації суттєвих (з точки зору конкретної галузі) переваг ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на довгостроковий успіх суб'єкта господарювання.

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Запропоновані в роботі концептуальні основи управління конкурентними перевагами включають визначення об'єкту, предмету, мети, завдань, а також принципів управління конкурентними перевагами, основними з яких є принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг.

Ідентифікація перспективних ключових сфер компетентності на першому кроці внутрішнього аналізу може здійснюватись за допомогою одного з двох підходів: функціонального або аналізу "ланцюгу цінностей". У відповідності до функціонального підходу ключові внутрішні фактори визначаються стосовно функціональних сфер підприємства: маркетингу, фінансів та обліку, операцій (виробництва), персоналу тощо (додаток В). При цьому менеджерам слід провести ретроспективний і поточний аналіз діяльності фірми з метою виділення факторів, які справили найбільший вплив на отримані позитивні (негативні) результати, і оцінити зміни в їх пріоритетності.

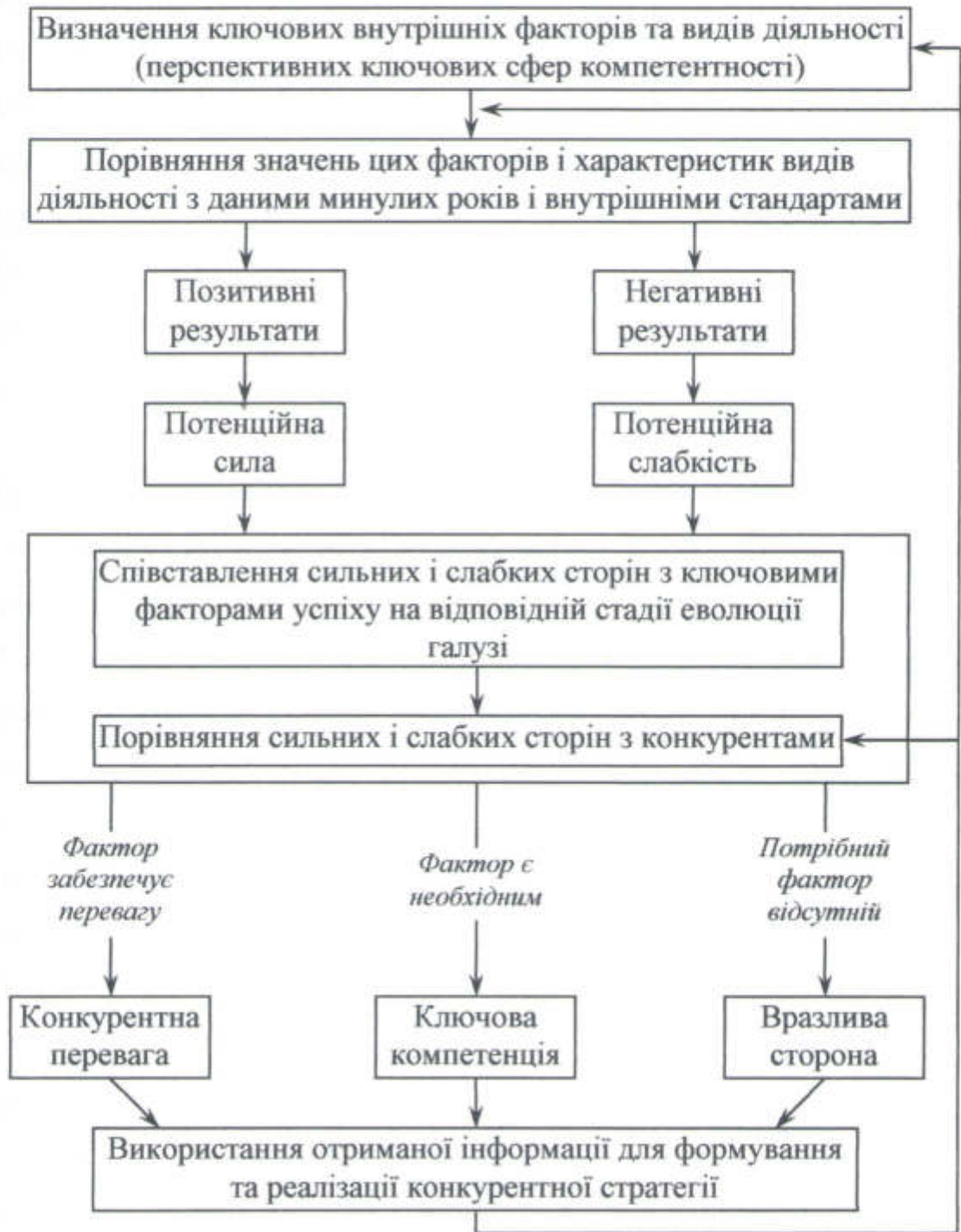


Рис. 1.6 Послідовність процедур внутрішнього аналізу підприємства

На основі опрацювання концепції управління конкурентними перевагами розроблено відповідну технологію управління, основними складовими якої виступають зовнішній і внутрішній аналіз, бенчмаркінг, аналіз стейкхолдерів, оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, розробка та реалізація системи

конкурентних стратегій, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами, його ресурсне забезпечення (інформаційне, кадрове, фінансове, матеріально-технічне).

1.3 Особливості формування стратегії конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку

Формування конкурентних стратегій один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу стратегічного планування. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів.

Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі [11].

Найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступне трактування поняття визначення конкурентної стратегії, що уявляє собою формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.

Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [12].

За визначенням американських дослідників, питома вага конкурентної стратегії в загальній стратегії підприємства становить близько 80%. У процесі формування конкурентної стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи:

конкретного ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації ринку, наявності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийнятну базову стратегію, керівництво компанії здійснює аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях, вибір найбільш вигідних стратегій, спеціалізації та розміщення виробництва [16].

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи: процес стратегічного планування вироблення набору стратегій, від загальної стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих підрозділів.

Процес стратегічного управління реалізація певної стратегії в часі, формулювання стратегії в світі нових обставин; визначаються стратегії підприємства шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, залежності зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [17].

За Мінцбергом виділяють п'ять класифікацій стратегії:

- стратегія як план - свідомий стратегічний процес, який підкреслює цілісність та структурну послідовність подій;
- стратегія як хитрість - представляє собою специфічну програму, маневру чи маневр для того, щоб випередити конкурентів;
- стратегія як модель під нею можна розуміти певну послідовність в поведінці, їй можна знайти раціоналістичне пояснення;
- стратегія як позиція - відноситься до вибору позиціонування організації в межах відповідної галузі господарства, в більш широкому стратегічному контексті позиціонування представляє собою рівновагу між організацією та її середовищем, де вона веде господарчу діяльність;
- стратегія як перспектива - тут мова йде про перспективу з позицій організації чи корпоративне уявлення про навколишнє середовище, в такому

створенні стратегія може виникати з певного набору нематеріальних цінностей компанії, підходів, корпоративного духу та поглядів [18].

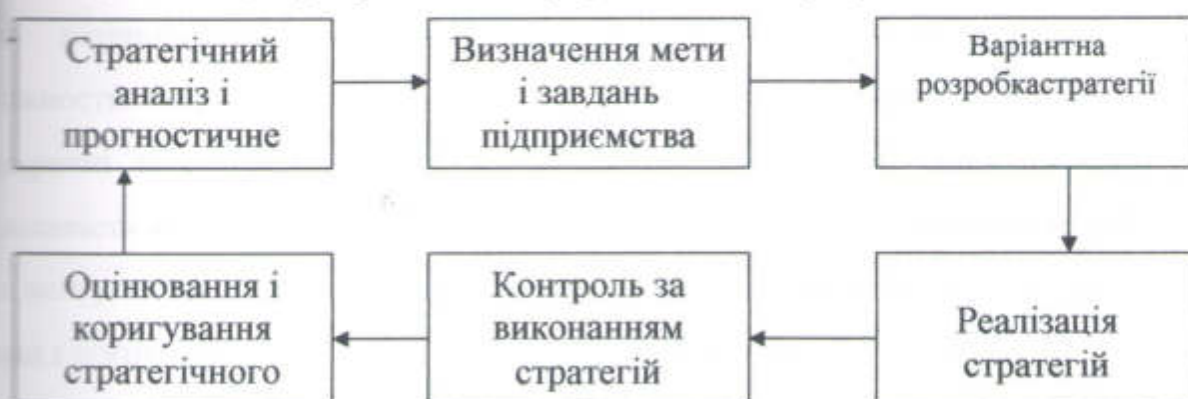


Рис. 1.7 Процес стратегічного планування

У цілому процес стратегічного планування і управління обов'язково передбачає використання широкого кола інформаційних джерел й інтенсивної аналітичної роботи, зміст і послідовність етапів виконання якої наведено на рисунку 1.7 [19].

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

- стратегічний аналіз і прогностичне забезпечення;
- визначення мети і завдань підприємства;
- варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування);
- реалізація;
- контроль за виконанням;
- оцінювання і коригування стратегічного плану.

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

Визначення цілей і завдань підприємства. На основі першого етапу робіт визначаються глобальні цілі підприємства, що служать вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності. Формуються також критерії розподілу ресурсів і намічаються конкретні кількісні завдання підприємства, визначення яких забезпечує можливість концентрації сил і засобів для досягнення поставлених цілей, що дає змогу визначити фундаментальні завдання розвитку об'єкта управління, склад і обґрунтованість яких впливають на ефективність стратега [19].

Варіантна розробка стратегії (власне стратегічне планування). На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегічних планів, програм дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методика «портфельного планування», коли формується не один варіант стратегії, а складається пакет («портфель») можливих стратегій, що розробляється для стратегічних господарських підрозділів (СГП). З такого портфеля і робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії.

Реалізація, контроль за виконанням і коригування стратегічного плану. На цьому етапі широко використовуються різноманітні підходи. Реалізація стратегії може забезпечуватися через єдиний стратегічний план підприємства або через плани і програми стратегічних господарських підрозділів або шляхом включення окремих стратегічних завдань в оперативно-тактичні плани і програми. На цьому етапі головним завданням є коригування планів, що забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія

зовнішньої діяльності є однією з важливих складових плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку складається з наступних етапів:

1) всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

2) аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;

3) аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням очікуваних змін його кон'юктурі;

4) аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливу ній на умови діяльності організації;

5) аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стані тенденції світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної діяльності країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації.

6) розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на зовнішньому ринку, визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як глобальна ціль. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту [20].

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- ринку, товарів і послуг, що поставляються підприємством при певній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є вплив відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації.

Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юктурі, зокрема тенденції розвитку світового ринку і т.д. [21]

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення встановленої цілі;
- поділ глобальної цілі на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив., оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Таким чином, відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії і для розробки її варіантів широко використовується методичний прийом, пов'язаний із стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання, які розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, куди організація має або хоче одержати вихід. Вибір СЗГ складається з декількох етапів.

На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Розробка номенклатури продукції.

Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності.

Для цього керівництво організації, що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця «життєвий цикл продукту – конкуренція», метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель Портера [22].

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення стратегічних зон господарювання підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг.

Використання матриці можливостей щодо товарів-ринків базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ВІТЧИЗНЯНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Кон'юнктура світового та вітчизняного ринків титану та магнію

Титан – одне з найважливіших матеріалів сучасного науково-технічного прогресу. Його сплави характеризуються міцністю, щільністю, високою стійкістю проти корозії і ерозії у морській воді та інших агресивних середовищах. Порівнюючи удільну міцність титану, він немає суперників серед промислових металів: дуже твердий метал (у 12 раз твердіше алюмінію, вчетверо – заліза і міді). У чистому вигляді та у вигляді сплавів метал застосовується в: хімічній промисловості (реактори, трубопроводи, насоси, трубопровідна арматура), військовій промисловості (бронезилети, броня і протипожежні перегородки в авіації, корпусу підводних човнів), промислових процесах (опріснювальних установках, процесах целюлози і паперу), автомобільній промисловості, сільськогосподарській промисловості, харчовій та медичній промисловості (протези, остеопротези), стоматологічних інструментах, зубних імплантатах, спортивних товарах, ювелірних виробках, мобільних телефонах та є найважливішим конструкційним матеріалом в авіа-, ракето-, кораблебудуванні.

Таблиця 2.1

Споживання продукції титанової промисловості у світі, тис. т [31]

Галузі	Роки					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс.	Від.
Авіо-космічна промисловість	46.9	29.8	41.2	47.0	60.0	+13,00	27,66%
Військова промисловість	6.4	5.8	6.7	6.0	6.0	0,00	0,00%
Інша промисловість	43.0	27.6	36.9	52.1	53.0	+0,90	1,73%
IT-індустрія	5.3	1.7	2.4	3.0	3.0	0,00	0,00%
Всього	101.6	64.9	87.1	108.1	122.0	+13,90	12,86%

Великі родовища титанових руд знаходяться (табл. 2.2) на території Китаю, Росії, Норвегії, ПАР, України, Японії, Австралії, Індії, Шрі-Ланки, Бразилії, Південної Кореї та Казахстану.

Таблиця 2.2

Географічна характеристика світових запасів титанової сировини (млн.т) [32]

Країна	Запаси	База запасів
КНР	200	350
Австралія	200	250
ПАР	63	210
Індія	85	210
Норвегія	37	60
США	6	59
Україна	5,9	13
Бразилія	12	12
Інші країни	21	78

Світове виробництво діоксиду титану в останні роки стабільно збільшувалося завдяки нарощуванню виробництва в Китаї. З 2017-2018 рр. виробництво діоксиду титану в цій країні збільшилася в шість разів і становило 1,8 млн. тонн. Проте в 2018 році виробництво діоксиду титану в світі трохи знизилося порівняно з 2017 роком і становило 5,3 млн. т.

Згідно з прогнозами експертів, світовий ринок титанових продуктів буде рости щорічно на 6% до 2015 року, а ринок діоксиду титану до 2015 року зросте до 7 млн. тонн. Це призведе до зростання виробництва титанових продуктів до 140 тис. тонн на рік, що потребуватимуть щорічно до 200 тис. тонн титанової губки.

Сучасними світовими лідерами на ринку сировини для виробництва діоксиду титану були три добувні компанії – Rio Tinto, Iluka Resources та Exxaro Resources (рис. 2.1). Rio Tinto - одна з найбільших світових гірничодобувних компаній, що знаходиться у Великобританії. Згідно офіційних даних [32] у 2018 р. Так, компанія збільшила випуск титану на 4% до 1,443 млн. т. у порівнянні з 2017 р. В 2018 г. Rio Tinto здобула 191,8 млн. т

залізної руди, виробила 3,8 млн. т алюмінію, 334 тис. т міді, 379 тис. унцій золота (11,8 т), 3,2 млн. унцій срібла (99,2 т) и 11,7 млн. кар алмазів.

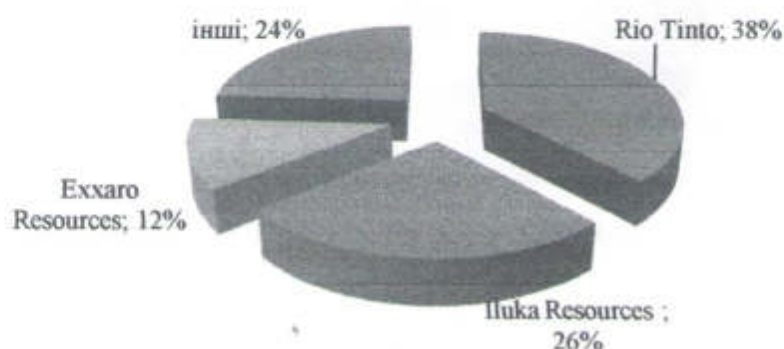


Рис. 2.1 Питома вага світових виробників титану, % [32]

Титанова промисловість в Україні (рис. 2.2) – це одна з перспективних галузей розвитку, що дасть змогу державі та окремим її суб'єктам досягти конкурентних переваг на міжнародній арені.

Титанова промисловість		
видобуток та збагачення мінеральної сировини ↓	виробництво пігменту двоокису титану ↓	виробництво титанової губки ↓
ПАТ «Іршанський гірничо-збагачувальний комбінат» ТОВ «Валки-Льменіт», ТОВ «Міжріченський ГЗК», ТОВ «ВКФ Велта»	ПАТ «Суміхімпром»	ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»

Рис. 2.2 Основні підприємства представники титанової промисловості України

Згідно з даними Міністерства доходів і зборів [33], експорт титановмісних руд і концентрату за 2017 р. у грошовому вираженні зріс на 28,8% - до 102,623 млн. дол. США. Основні обсяги вітчизняного експорту титану відображені на рис. 2.3. Для порівняння, у 2018 році Україна збільшила експорт титановмісних руд і концентрату на 31,5% порівняно з 2018 роком - до 266,019 тис. тонн, що в грошовому еквіваленті становило зростання 65,6% - до 93,964 млн. дол. США.

Світове споживання магнію зростає значними темпами приблизно за 8–10% на рік, що робить даний ринок надзвичайно перспективним. Китай виробляє найдешевший у світі магній. Це наявністю дешевої сировини й використанням застарілої, алемалозатратної технології.

Україна володіє 20 % запасів титанових руд світу, що потенційно має виводити її на лідерські позиції у титановій промисловості. Та через неузгодженість промислової політики вона не має змоги увійти на світовий ринок як повноцінний виробник титану. Не маючи глобальної цілеспрямованості повного циклу виробництва, українські титанові підприємства виступають лише як сировинні придатки іноземних підприємств. Це призводить до втрати належного прибутку підприємствами та державою, а в деяких випадках і до банкрутства перших. Тому держава має визначити її розвиток як завдання першочергового порядку.

Проблеми титанової промисловості України: відсутність ливарного та прокатного виробництва; недосконалість податкового регулювання галузі; низький рівень менеджменту; неузгодженість діяльності підприємств проміжного виробництва; нестача фінансування, що унеможливає модернізацію техніки та технологій; низька якість продукції [22].

Основна проблема даного сектору економіки – нестача централізованості виробництва продукції титанової галузі. Адже саме функціонування будь-якої системи як єдиного механізму надає їй більшої надійності, стійкості та інвестиційної привабливості.

Транснаціональні гіганти все більше відмовляються від простого вивозу капіталу та сировини у країни з дешевою робочою силою, а товару до Європи та Північної Америки. Їх основною метою стає пошук перспективного ринку та розбудова зорієнтованої на нього вертикально інтегрованої структури з урахуванням його потреб. Іншими словами першочерговим завданням світові концерни вбачають створення ланцюга виробництва від видобутку до кінцевого продукту. Причиною цьому слугує небажання продавати напівфабрикати та неякісну продукцію, що мають низький рівень

прибутковості. Доведено, що при кожному переділі сировини вартість товару зростає в кілька разів, в той час як витрати на переділ зростають в меншій мірі. З цього випливає, що створення єдиного холдингу, який самостійно створюватиме кінцеву продукцію та надаватиме її кінцевому споживачу призведе до стрімкого росту прибутковості як окремих частин холдингу, так його самого та галузі загалом [11].

Отже, можливі наслідки створення єдиного титанового холдингу:

- урахування недоліків кожного етапу виробництва титанової продукції;
- узгодження розвитку титанової галузі з промисловою політикою України;
- створення повного замкнутого циклу виробництва готової титанової продукції;
- збереження від банкрутства окремих титанових підприємств;
- налагодження системи фінансування та інвестування галузі;
- підвищення прибутковості галузі.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат»

Запорізький титано-магнієвий комбінат – єдине в Україні та Європі підприємство з виробництва титану губчастого, металу високих технологій. ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (ЗТМК) – один з найбільших виробників у світі магнію і його сплавів а також губчастого титану. Єдиний в Україні та Європі завод з виробництва губчастого титану. Завод має стратегічне значення для економіки і безпеки держави. Його основна продукція є губчастого титану – напівфабрикат для отримати виробів з титану та його сплавів, використовується в металургії для легування сталі; і титанових шлаків, які є сировиною для виробництва губчастого титану. Штаб-квартира компанії розташована в м. Запоріжжі. ПАТ «Запорізький титаномагнієвий комбінат» має можливість виробляти такі продукти як:

титан губчастий, тетрахлорид титану очищений, виливки титанові фасонні, титанові злитки, феротитан, шлак титановий, гідрид титану губчастого, діоксид германію, германій полікристалічний зоноочищений, литі кремнієві вироби, вироби з германію для оптичних деталей.

Історія Запорізького титано-магнієвого комбінату бере свій початок з освоєння в 1935 році виробництва магнію, в подальші роки на комбінаті організовано виробництво титану губчастого, напівпровідникового германію – 1956 р., напівпровідникового кремнію – 1964 р.

Основні види продукції ПАТ та галузі де вони застосовуються наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Продукція ЗТМК і галузь застосування

Продукція	Галузь застосування
Титан губчастий Ti	У виробництві злитків та прокату для аерокосмічної техніки, нафтохімії, автомобілебудування, суднобудування, промислового та побутового машинобудування, медицини, архітектури.
Германій Ge	Інфрачервона та волоконна оптика, комп'ютерні та космічні лінії зв'язку, фармацевтика, каталізatori у виробництві тари для харчових продуктів.
Кремній Si	Електроніка, сонячна енергетика, силова та інформаційна оптика

Сьогодні підприємство випускає більше 100 видів продукції. Серед них - магній високої чистоти, ціла гамма сплавів магнію з алюмінієм, цинком, марганцем. Підприємство є єдиним в країні по випуску різних типів протекторів з магнієвих сплавів, призначених для захисту від корозії газонафтопроводів, підземних споруд і морських судів. У сплавів магнію хороші перспективи: вони з успіхом прийдуть на зміну традиційним матеріалам там, де від виробів потрібні легкість, підвищена механічна міцність і хімічна стійкість. Відповідаючи потребам сьогодення, ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» випускає різні за якістю і твердістю марки губчастого титану, титанові порошки, феротитан. Випускає також і інші

товари виробничого і споживчого значення. До них відносяться: калійні добрива, екологічно безпечні засоби боротьби з ожеледицею, рідкоземельні елементи. Вся продукція конкурентоспроможна на зовнішньому ринку і користується попитом у споживачів. Фірма постійно удосконалює систему контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Якість продукції підприємства оцінили в США, Японії, Німеччині, Нідерландах, Китаї, Польщі.

Найбільший і перспективний ринок для ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» - американський ринок з основними галузями споживання: легування алюмінію, десульфуризація сталі і лиття магнієвих деталей. Тут успіх підприємства залежить головним чином від великих споживачів і задоволення їхніх запитів (великі чушки, упаковка, ціна, якість магнієвих сплавів). Основне завдання в галузі продажі сплавів AZ91D, AM60B, AM50A - це їх патентний захист. Споживання на цьому ринку становить близько 50 тис. тонн магнію на рік.

Коротка історична характеристика промислового підприємства ПАТ «Запорізький титано-магнієвий комбінат».

Дніпровський магнієвий завод (нині – ПАТ «ЗТМК») діє з 23.12.1935 р. Під час Великої Вітчизняної війни завод евакуйований на Урал. У 1954 р. приймається рішення про будівництво в Запоріжжі заводу по виробництву титанової губки. 20 лютого 1960 р. введений в дію цех електролізу і отримана перша партія запорізького післявоєнного магнію. Виробництво германієвої продукції освоєне в 1958 році, а в березні 1964 року – виробництво напівпровідникового кремнію. У 1968 р. почато виробництво трихлорсилану. У квітні 1970 року вирішенням Міністерства ЦМ СРСР до складу заводу увійшов Північнодонецький хіміко-металургійний завод, тому Дніпровський магнієвий завод отримує статус комбінату. 23 грудня 1993 року, унаслідок настання конверсійних процесів, що викликали різкий спад попиту на продукцію, у зв'язку з її неконкурентоспроможністю було прийнято рішення про зупинку титано-магнієвого виробництва. Відповідно до Державної

програми «Титан України» на ЗТМК виконаний комплекс ремонтно-відновних робіт і з жовтня 1998 року відновлено виробництво продукції. З метою підвищення ефективності виробництва постійно проводяться роботи по модернізації і технічному переозброєнню виробництва, вдосконаленню технології, підвищенню якості продукції, інтенсифікації виробництва губчастого титану, підвищенню витягання його вищих сортів. 29 грудня 2008 року на комбінаті успішно проведені гарячі випробування електронно-променевої установки і отриманий перший титановий злиток.

ЗТМК – потужний і високотехнологічний комбінат, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави. На підприємстві реалізуються складні інноваційні проекти завдяки згуртованому трудовому колективу висококласних фахівців своєї справи, прагнучих реалізувати самі амбітні ідеї.

Таблиця 2.4

Дата створення основних виробничих підрозділів ЗТМК

№ цехов	Наименование Цеха	Месяц	Год
15	Транспортний	-	1955
10	Ремонтно-механічний	квітень	1955
11	Електрозбутовий та ремонтний	квітень	1955
12	Теплоенергетичесний	лютий	1955
2 (1)	виробництво титанового шлаку та титану УПСШ	квітень	1956 (1956)
8	виробництво титанової губки		
15	ЦЛ		1957
21	виробництво магнію и титану губчатого		1958
11	з ремонту та обслуговування контрольно-измерительних приладів		1955
10	Контролю газобезпекти та контролю стоків		1956

Головний ресурс ПАТ «ЗТМК» – компетентний персонал. Політика в області якості є основою для ефективного функціонування і вдосконалення

системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001:2008. Головним завданням Політики в області якості є залучення всіх працівників до процесу поліпшення, з метою забезпечення постійного попиту на продукцію «ЗТМК» і задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх Споживачів.

Стратегічна мета «ЗТМК» в області якості:

- лідируюче положення на світовому ринку виробництва титанової продукції високої якості, що задовольняє вимоги споживачів для підприємств авіаційною, хімічною, авіа, суднобудівельної промисловості і медицини;
- виготовлення і реалізація високоякісної продукції, відповідної вимогам міждержавних, міжнародних і національних стандартів;
- підвищення ефективності виробництва шляхом проведення модернізації, технічного переозброєння і вдосконалення технології виробництва, створення нових видів продукції і технології.

Основними принципами менеджменту якості для досягнення поставлених цілей наведені на рис. 2.4.

Принципи менеджменту якості ПАТ «ЗТМК»	- задоволення вимог споживачів;
	- взаємовигідні стосунки з постачальниками;
	- постійне підвищення компетентності і кваліфікації співробітників з метою поліпшення якості бізнес-процесів;
	- створення колективу однодумців, діяльність яких направлена на максимальне задоволення потреб споживачів і постійне удосконалення процесів системи менеджменту якості;
	- управління діяльністю і ресурсами на основі процесного підходу;
	- забезпечення функціонування ефективної системи виявлення, усунення і запобігання причинам невідповідностей;
	- вдосконалення технології виробництва продукції, системи менеджменту якості шляхом оснащення технологічних процесів необхідними ресурсами;
	- ухвалення рішень на основі логічного аналізу даних і фактичної інформації; орієнтація на безперервне поліпшення якості продукції і функціонального виду діяльності;
	- встановлення щорічних вимірюваних цілей в області якості і постійне підвищення результативності системи менеджменту якості.

Рис. 2.4 Принципи менеджменту якості ПАТ «ЗТМК»

системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001:2008. Головним завданням Політики в області якості є залучення всіх працівників до процесу поліпшення, з метою забезпечення постійного попиту на продукцію «ЗТМК» і задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх Споживачів.

Стратегічна мета «ЗТМК» в області якості:

- лідируюче положення на світовому ринку виробництва титанової продукції високої якості, що задовольняє вимоги споживачів для підприємств атомною, хімічною, авіа, суднобудівельної промисловості і медицини;
- виготовлення і реалізація високоякісної продукції, відповідної вимогам міждержавних, міжнародних і національних стандартів;
- підвищення ефективності виробництва шляхом проведення модернізації, технічного переозброєння і вдосконалення технології виробництва, створення нових видів продукції і технології.

Основними принципами менеджменту якості для досягнення поставлених цілей наведені на рис. 2.4.

Принципи менеджменту якості ПАТ «ЗТМК»	- задоволення вимог споживачів;
	- взаємовигідні стосунки з постачальниками;
	- постійне підвищення компетентності і кваліфікації співробітників з метою поліпшення якості бізнес-процесів;
	- створення колективу односторонців, діяльність яких направлена на максимальне задоволення потреб споживачів і постійне удосконалення процесів системи менеджменту якості;
	- управління діяльністю і ресурсами на основі процесного підходу;
	- забезпечення функціонування ефективної системи виявлення, усунення і запобігання причинам невідповідностей;
	- вдосконалення технології виробництва продукції, системи менеджменту якості шляхом оснащення технологічних процесів необхідними ресурсами;
	- ухвалення рішень на основі логічного аналізу даних і фактичної інформації; орієнтація на безперервне поліпшення якості продукції і функціонального виду діяльності;
	- встановлення щорічних вимірюваних цілей в області якості і постійне підвищення результативності системи менеджменту якості.

Рис. 2.4 Принципи менеджменту якості ПАТ «ЗТМК»

Керівництво «ЗТМК» бере на себе відповідальність за реалізацію політики у галузі якості, забезпечення досягнення поставлених цілей, за рахунок реалізації принципів менеджменту якості і залучення працівників до виробничого процесу.

Сучасна політика визначає діяльність «ЗТМК» і доводиться до зведення всіх працівників, споживачів, постачальників і інших зацікавлених осіб.

Експерти визначають, що титан називають металом майбутнього завдяки високому коефіцієнту співвідношення його міцності до ваги, а також стійкості цього металу проти корозії. Титан настільки ж готується як сталь, але в два рази легше за неї. Тому, титан і його сплави стають такими, що усе більш зажадалися в аерокосмічній, кораблебудівній, автомобільній, військовій, медичній, електронній і інших галузях промисловості. «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (ЗТМК).

ЗТМК – єдиний в Україні і Європі виробник титанової губки, яка є сировиною для виробництва титанових злитків і сплавів. Ставши інвестором ЗТМК в 2013 році, Group DF має намір реалізувати на підприємстві програму модернізації і розширення потужностей. Зокрема, група планує поетапне будівництво нового виробництва високоякісної титанової губки потужністю 40 тис. тонн в рік, а також розширення потужностей по виробництву титанового шлаку до 150 тис. тонн в рік. Також Group DF планує налагодити на «ЗТМК» виробництво злитків з титану і його сплавів з іншими металами. На початковому етапі потужність цього виробництва складе 1 тис. тонн злитків в рік, з перспективою збільшення потужності до 12 тис. тонн в рік.

2.3 Характеристика економічних показників діяльності підприємства ПАТ «ЗТМК»

ПАТ «ЗТМК» має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою. Воно є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право

займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своєї обов'язків.

Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству.

Однією з переваг ведення асортиментної політики ПАТ «ЗТМК» є забезпечення умов його рентабельної діяльності. В сучасних умовах створення євроінтеграційної економіки рентабельність є необхідною умовою функціонування будь-якого торгового підприємства. У зв'язку з цим, при побудові асортименту на підприємстві враховується витратоємність реалізації окремих груп товарів, можливі розміри торгових надбавок, оборотність запасів і інші економічні фактори.

Важливу роль у забезпеченні підвищення ефективності виробництва грає економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства. Аналіз є базою планування, засобом оцінки якості, виконання плану. Змістом техніко-економічного аналізу є комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів та розробки заходів щодо подальшого підвищення ефективності господарювання. У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори:

- значне збільшення оборотних активів на 1195 тис. грн. в кінці року свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне збільшення готівки (в національній валюті – 50 тис. грн.), суми векселів (20 тис. грн.) та дебіторської заборгованості з бюджетом на 150 тис. грн. сприяє стабільному фінансовому становищу та високому рівню платоспроможності та ліквідності ПАТ «ЗТМК».

- дебіторська заборгованість за реалізовані товари - спостерігається тенденція росту на 100 тис. грн. Ріст обумовлений, насамперед, збільшенням обсягу продажів, а не зниження відсотка оплати покупцями придбаної продукції, хоча керівництву необхідно прагнути до зниження дебіторської заборгованості і не допускати переходу її до категорії безнадійної.

Таблиця 2.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «ЗТМК»

Актив	початок року	кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага поч.р	Питома вага к.р	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
залишкова вартість		500	500	100%	0,0%	11,8%	11,8%
Основні засоби			0		0,0%	0,0%	0,0%
залишкова вартість	1000	800	-200	-25%	39,4%	18,9%	-20,5%
Довгострокова дебіторська заборгованість	300	300	0	0,0%	11,8%	7,1%	-4,7%
Усього за розділом I	1300	1600	300	18,8%	51,3%	37,8%	-13,5%
II. Оборотні активи			0		0,0%	0,0%	0,0%
Виробничі запаси	100	300	200	66,7%	3,9%	7,1%	3,1%
Незавершене виробництво	40	100	60	60,0%	1,6%	2,4%	0,8%
Векселі одержані	70	90	20	22,2%	2,8%	2,1%	-0,6%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги			0	0	0,0%	0,0%	0,0%
чиста реалізаційна вартість	0	800	800	100%	0,0%	18,9%	18,9%
Дебіторська заборгованість за розрахунками			0	0	0,0%	0,0%	0,0%
з бюджетом	700	850	150	17,6%	27,6%	20,1%	-7,5%
з нарахованих доходів	30	10	-20	200%	1,2%	0,2%	-0,9%
із внутрішніх розрахунків	10		-10		0,4%	0,0%	-0,4%
Інша поточна дебіторська заборгованість	35	30	-5	-17%	1,4%	0,7%	-0,7%
Грошові кошти та їх еквіваленти			0		0,0%	0,0%	0,0%
в національній валюті	100	150	50	33,3%	3,9%	3,5%	-0,4%
в іноземній валюті	50		-50	0	2,0%	0,0%	-2,0%
Усього за розділом II	1135	2330	+1195	51,3%	44,8%	55,1%	10,3%
III. Витрати майбутніх періодів	100	300	200	66,7%	3,9%	7,1%	3,1%
Баланс	2535	4230	1695	40,1%	100%	100%	0,0%

Проведемо детальний аналіз оборотних активів компанії, як високоліквідних засобів реалізації ефективної діяльності комбінату (рис. 2.5 та рис. 2.6).



Рис. 2.5 Питома вага оборотних активів ПАТ «ЗТМК», 2018 р.



Рис. 2.6 Питома вага оборотних активів ПАТ «ЗТМК», 2017 р.

Отже, структура оборотних активів протягом двох років майже є незмінною, що підтверджує позитивні тенденції розвитку компанії, особливо значне збільшення готівки в національній валюті – (+50 тис. грн.).

Аналіз пасиву форми №1 «Баланс» ПАТ «ЗТМК» відображає наступні тенденції функціонування:

- позитивним є збільшення суми додаткового капіталу (+ 200 тис. грн.);
- збільшенні суми цільового фінансування на 50 тис. грн. на кінець 2018 р., що відповідає розвитку компанії;
- зменшення суми кредиторської заборгованості на 50 тис. грн. свідчить про збільшення здатності компанії розраховуватися з власними зобов'язаннями;
- зменшення сум «Доходів майбутніх періодів» з 800 тис. грн. на кінець 2017 р. до 350 тис. грн. на кінець 2018 р. свідчить про зменшення авансових платежів (передоплати) за відвантажену продукцію, в той же час це може свідчити про налагодження довірливих партнерських відносин між постачальниками та покупцями ПАТ.

Наступним важливим етапом характеристики фінансово-економічного становища ПАТ «ЗТМК» є аналіз майнового стану, який дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни і визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники, які характеризують виробничий потенціал підприємства (табл. 2.5):

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і розраховується як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітної періоду складають нові основні засоби, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які поступили за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на кінець звітної періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, і розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, що є на балансі підприємства на початок звітної періоду.

Таблиця 2.5

Аналіз майнового стану ПАТ «ЗТМК», 2017-2018 рр.

№	Показник	Норм. знач.	2017 р.		2018 р.	Відхилен я
			на поч.	на кін.	на кін.	
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,90	0,92	0,94	+0,02
2	Коефіцієнт оновлення	збільш.	-	0,01	0,01	0
3	Коефіцієнт вибуття	<ніж п.2	-	0,03	0,03	0

Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником діяльності ПАТ «ЗТМК», оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Збільшення показника на 0,02 свідчить про недостатнє оновлення основних засобів. У той же час, ПАТ – є промисловим підприємством і тенденції оновлення основних засобів значно впливають на ефективність його діяльності, враховуючи це керівництву потрібно звернути на даний показник увагу.

Наступним проведемо аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.4): коефіцієнта покриття; коефіцієнта швидкої ліквідності; коефіцієнта абсолютної ліквідності; показник чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Його наявність і

величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності ПАТ «ЗТМК», 2017-2018 рр.

№	Показник	Норм. знач.	2017 р.		2018 р.	Відхилення
			на поч.	на кін.	на кін.	
1	Коефіцієнт покриття	>1	5,28	4,36	6,23	+1,87
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	4,63	3,61	4,76	+1,15
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,збільш.	0,70	0,28	0,42	+0,14
4	Чистий оборотний капітал (тис.грн.)	>0,збільш.	920,0	1795,0	2485	+690

Аналіз ліквідності ПАТ «ЗТМК» (табл. 2.6) свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнта покриття показує, що більше 6 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник відповідає нормативному значенню (>1). Отже, підприємство платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, ПАТ може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Позитивним є збільшення коефіцієнту поточної ліквідності (+1,15), який показує, що на 4,76 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто ПАТ має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань. Оскільки поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, тобто коефіцієнт перевищує одиницю, то діяльність комбінату слід вважати такою, що успішно функціонує.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ цей показник склав на кінець року 2017 р. – 3,61, у 2018 р. – 4,76, що на 1,15 більше ніж у минулому році.

Показник чистого оборотного капіталу. свідчить про те, що у 2017 р ПАТ спроможний на суму у 2485 тис. грн. сплатити свої поточні

зобов'язання, зростання показника позитивно характеризує діяльність підприємства.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.7): коефіцієнта платоспроможності (автономії); коефіцієнта фінансування; коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності ПАТ «ЗТМК», 2017-2018 рр.

№	Показник	Норм. знач.	2017 р.		2018 р.	Відхилення
			на поч.	на кін.	на кін.	
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,61	0,47	0,53	+0,06
2	Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	0,64	1,12	0,90	-0,22
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	4,28	3,36	3,63	+0,27
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	0,59	0,90	0,91	+0,01

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта (0,53) у 2018 р. свідчить про те, що 53% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «ЗТМК» у порівнянні з 2017 р., коли значення показника було на 6% менше і становило – 0,47.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власних. Так на початок 2018 року на 1 грн. власних коштів припадало 0,64 грн. залучених, а на кінець – 1,12 грн. На кінець 2018 р. показник зменшився на 0,22 і склав 0,90 грн., оскільки у 2017 р. збільшився розмір статутного капіталу на 300 тис. грн., що позитивно вплинуло на діяльність ПАТ.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ($> 0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Збільшення коефіцієнту маневреності свідчить про збільшення можливостей у ПАТ вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Наступним важливим кроком діагностики фінансово-економічного стану торгівельної компанії є – аналіз його ділової активності, який дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.8), як: коефіцієнта оборотності активів; коефіцієнта оборотності дебіторської

обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству.

Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Збільшення коефіцієнту оборотності активів є позитивним показником у діяльності ПАТ «ЗТМК», що свідчить про ефективне використання активів підприємства. Отже, у 2017 р. 0,12 грн. реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів, а у 2018 р. цей показник збільшився на 3% і склав 0,15 грн.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує скільки потрібно оборотів для оплати виставлених рахунків. Висока оборотність кредиторської заборгованості може свідчити про покращення платіжної дисципліни підприємства у відносинах з постачальниками, бюджетом, позабюджетними фондами, персоналом підприємства, іншими кредиторами - своєчасне погашення підприємством своєї заборгованості перед кредиторами і скорочення покупок з відстрочкою платежу (комерційного кредиту постачальників).

Зменшення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості негативно вплине на функціонування ПАТ, оскільки чим менша кількість

оборотів, тим довше підприємство буде отримувати кошти від своїх боржників (дебіторів).

Збільшення погашення строку дебіторської та кредиторської заборгованості у 2018 р. на 7 та 47 днів відповідно свідчить про несвочасність погашення заборгованості перед кредиторами та дебіторами, що є негативним показником діяльності ПАТ. Керівництву потрібно негайно звернути увагу на збільшення дебіторської заборгованості (7 днів).

Збільшення показника фондівіддачі показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність цього вкладення коштів. На комбінаті цей показник не значний і складає 5 коп. та 6 коп. за 2017 р. та 2018 р. відповідно.

Останнім кроком характеристики економічних показників підприємства ПАТ «ЗТМК» є аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 2.9): коефіцієнта рентабельності активів; коефіцієнта рентабельності власного капіталу; коефіцієнта рентабельності діяльності; коефіцієнта рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності ПАТ «ЗТМК», 2017-2018 рр

№ п/п	Показник	Норм. знач.	2017 р.	2018 р.	Відхилення
			на кін.	на кін.	
1	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,04	0,05	+0,01
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	0,101	0,097	-0,003
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,34	0,36	+0,02
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,81	0,80	-0,01

Незначне збільшення коефіцієнту рентабельності активів (+0,01) свідчить про ефективну роботу ПАТ «ЗТМК» у 2018 р. Зменшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2017 р. комбінат на 1 грн. прибутку припадало 10 коп. власного капіталу, у 2018 р. показник зменшився і склав 9 коп. Позитивним показником є збільшення коефіцієнту рентабельності у 2017 р. на 2%.

Отже, діяльність ПАТ «ЗТМК» можна охарактеризувати як ефективну, майже всі основні фінансово - економічні показники демонструють позитивну динаміку, хоча керівництву підприємства потрібно звернути увагу на збільшення строків повернення дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2018 р.

2.4 Оцінка SWOT, як складова формування експортного потенціалу для ПАТ «НЗТО»

Для аналізу діяльності підприємства, оцінки сильних та слабких сторін ТОВ «ЗТМК» використовують SWOT-аналіз. Він здійснюється шляхом дослідження інфраструктури підприємства, його внутрішнього середовища.

Його сутність у тім, що для виявлення «болючих крапок» ТОВ «ЗТМК» була створена група з керівників і провідних спеціалістів підприємства, що під керівництвом консультанта виявили проблеми в його роботі. На першому етапі є аналіз конкурентоздатність виробу, аналіз якого проводився вище в п.2.2.

Другим етапом в комплексній оцінці конкурентоспроможності є оцінка внутрішнього поточного стану, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність, який визначимо за допомогою опитування персоналу ТОВ «ЗТМК» на основі анкети, в опитуванні якого брали участь 75 чоловік.

Для більш розгорнутого аналізу внутрішнього середовища підприємства нанесемо результати оцінки на пентаграму, побудована з обліком по певному з п'яти оцінних критеріїв функціональної моделі (рис.2.1).

Такий підхід дозволяє ясно побачити напрямки, по яких необхідні пріоритетні поліпшення системи управління. Комунікаційний профіль організації ТОВ «ЗТМК» (рис.2.7), вказує на те, що компанія має проблеми з мотивацією і контролем, і ці напрямки менеджменту мають потребу в більшшому аналізі й удосконалюванні.

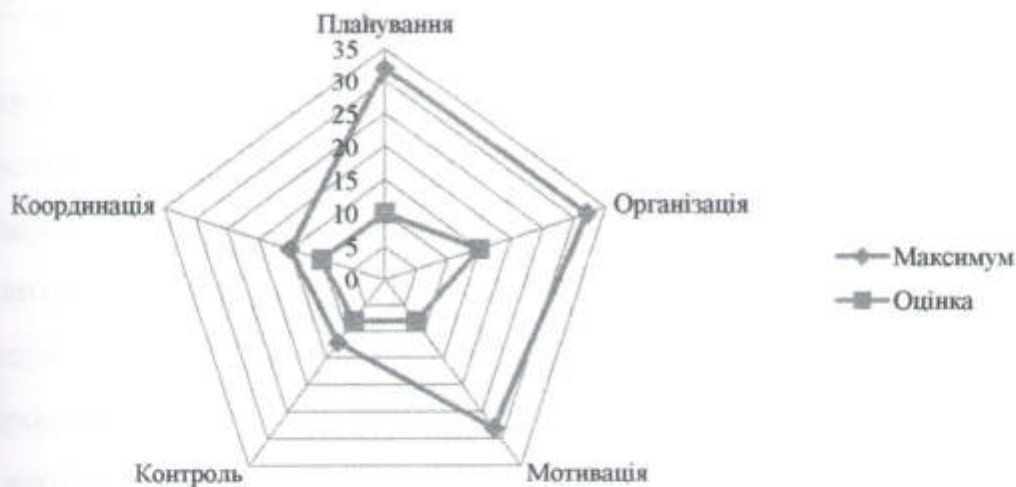


Рис. 2.7 Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЗТМК»

Наступним кроком в цьому аналізі буде оцінка рівня розвитку менеджменту на підприємстві ТОВ «ЗТМК» що визначається за допомогою шкали рівня розвитку менеджменту (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Рівні розвитку менеджменту

Рівень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
I	2	3
II	(0-20)	Керування ведеться безсистемно, мети не визначені, або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно в корені переглянути принципи ведення бізнесу.

	(21-40)	Система менеджменту має потенціал для розвитку, однак ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, виявивши ініціативу, чітко визначити мети і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
	(41-60)	Система менеджменту на підприємстві сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему керування, варто враховувати важливість споживача і важливість персоналу.
	(61-80)	Постійне удосконалювання якості менеджменту ведеться по більшості напрямків. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних областей, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг і інші стратегії удосконалювання.
	(81-100)	Досягнуто максимальні результати в усіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонної.

Таким чином, отримані данні дають підставу стверджувати про те, що розвитку менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ЗТМК» ~~визначається~~ ~~визначається~~ на 3-му рівні і складає 56 балів, це свідчить що цьому стану менеджменту властива наступна характеристика: система менеджменту на підприємстві сформувалася; необхідно акцентувати увага на оптимізації бізнесу-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі; удосконалюючи систему керування, варто враховувати важливість споживача і важливість персоналу. Аналізуючи організацію загального управління, було замічено, що організаційно-виробнича структура підприємства відповідає дійсному положенню й існуючим цілям і місії організації, права й обов'язки покладені на співробітників, що несуть відповідальність за конкретну роботу.

Однак спостерігається порушення інформаційних потоків, що виявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. В організації відсутні процедури участі персоналу в прийнятті якого-небудь управлінського рішення.

Особливу увагу звернути при вивченні комерційної діяльності підприємства на організацію складського господарства, її динаміку, тому що спостерігається нераціональне формування оптимального запасу на складах фірми, це обумовлено не стабільними постачаннями сировини від постачальників.

Сильні і слабкі сторони ТОВ «ЗТМК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
високий фінансовий потенціал	нестача обігових запасів
наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли, розміщення реклами в мережі Internet	відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства
висока кваліфікація персоналу	недосконала система інформації
висока компетентність спеціалістів	нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу
собівартість кожного виробу на рівні з основними конкурентами	необхідність налагодження матеріало-технічного постачання запасів
висока трудова етика	погана збутова мережа
адекватні фінансові ресурси	недосконала система контролю якості товару
відповідність організаційної структури щодо стратегії	відсутність певних здібностей і навичок у ключових галузях діяльності
сучасне обладнання	недостатньо повні дослідження внутр. та зовн. ринку;
переваги в сфері витрат	необхідність налагодження гарантованого збуту
висока продуктивність праці	низький імідж підприємства

Маркетинговий підрозділ фірми докладася максимальних зусиль для збору інформації про ринок, про переваги покупців, створення іміджу фірми. Діюча рекламна політика не завжди успішна, тому що орієнтована здебільшого на залучення більшого числа потенційних покупців, а не на створення переваг у споживачів не на пропаганду власних індивідуальних переваг. Сильні і слабкі сторони ТОВ «ЗТМК» згруповано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.11

SWOT – аналіз ТОВ «ЗТМК»

Проблема, що вимагає рішення	Причина, що викликала проблему	З вини якого відділу
Зниження обсягу замовлень	Не достатня поінформованість потенційних покупців про продукцію заводу	Відділу реклами
Низька договірна дисципліна постачань	Не своєчасне оформлення документів на постачання продукції за кордон	Відділу ЗЕЗ
Труднощі збуту у зв'язку з порушенням економічних зв'язків	Відсутність торгових договорів між Україною та країнами – потенційними покупцями	—

Відсутність кваліфікованих менеджерів середнього і вищого рангу	Мало приділяється уваги залученню на роботу висококваліфікованих фахівців	Відділу кадрів
Збільшення витрат на виробництво продукції	Підвищення цін постачальниками на сировину і матеріали	—

Можливості підприємства - це та сфера діяльності підприємства, у якій воно розраховує одержати вагомі переваги.

Укрупнений аналіз можливостей ТОВ «ЗТМК» може доповнюватися по наступним конкретним напрямкам: по продукції, тобто, які позиції асортименту дають найбільший і найменший оборот, продаж яких виробів приносить найбільший і найменший прибуток; по ринках, тобто, які ринки є найбільше і найменш пріоритетними для продукції фірми з погляду обороту та прибутку.

А також по галузях, тобто, у яких галузях реалізується продукція фірми, які частки ринків належать фірмі, по споживачах - хто є постійним споживачем, що залучає їх у даній продукції, що потрібно зробити, щоб залучити нових споживачів.

Сегментація ринку по конкурентах дозволить фірмі більш чітко представити свої порівняльні переваги, визначити сильні і слабкі сторони.

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Запропоновані в роботі концептуальні основи управління конкурентними перевагами включають визначення об'єкту, предмету, мети, завдань, а також принципів управління конкурентними перевагами, основними з яких є принцип конкурентоорієнтованого цілепокладання та принцип диверсифікації переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ДЛЯ ПАТ «ЗТМК»3.1 Стратегічні напрями управління конкурентними перевагами
зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЗТМК»

Міжнародний ринок, як правило, настільки великий у порівнянні за значенням, що експорт майже завжди є засобом зростання підприємства. Ефективною перспективою експорту є те, що на закордонних ринках у більшості галузей економіки можна реалізувати величезні можливості збільшення надходжень і прибутків. Для того, щоб збільшити обсяги експортної діяльності ПАТ «ЗТМК» необхідно вирішити ряд проблем і змінити стратегію розвитку експорту. Розглянувши засоби здійснення експортних операцій на ПАТ «ЗТМК» можна розробити комплекс заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності експортних операцій.

Розглянемо основні з них:

- підвищення конкурентоздатності товарів, вироблених на ПАТ «ЗТМК» і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку дуже жорстка і споживачі пред'являють до товарів більш високі вимоги;
- диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання та атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивація персоналу;
- вибір найбільш ефективної форми організації відділу, що здійснює експортні операції;

- поліпшення та оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;
- залучення контрагентів для відносин на довгостроковій основі;
- використання ефективних систем контролю якості з метою недопущення відмовлення покупця від чи товару зниження ціни;
- здійснення поставчань вчасно з метою забезпечення зобов'язань по виконанню контракту;
- розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;
- зменшення витрат виробництва з метою зменшення собівартості товару;
- проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але й на світові ціни;
- недопущення простроченої дебіторської заборгованості та ін.

В цілому здійснення експортних операцій ПАТ є ефективним і прибутковим, але деяких недоліків в організації експортних операцій ПАТ «ЗТМК» можна уникнути за допомогою приведеного комплексу заходів щодо поліпшення організації та підвищенню ефективності експортних операцій.

Перед ПАТ у зв'язку з розвитком експортної діяльності виникають наступні труднощі та проблеми [21]:

1. Пізнання ринку і умов діяльності на ньому. Складність цієї проблеми полягає у зростанні, порівняно з операціями на внутрішньому ринку, витрат для необхідної інформації про ринок.

2. Підготовка експортної операції. На цьому етапі проблема полягає у порівняно великих витратах на встановлення необхідних контактів з потенційними клієнтами.

3. Формування пропозиції. Проблема цього етапу експортної діяльності полягає в тому, що витрати на маркетингові заходи призводять до зростання ціни продукції.

4. Фінансування проекту розвитку експорту. Складність полягає у браку коштів для проведення проектів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємства.

Розвиток експортної діяльності будь-якого підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції. Конкурентоспроможність продукції забезпечується рівнем конкурентоспроможності ПАТ, яке його випускає. Планування міжнародної діяльності будь-якої організації пов'язане із оцінкою зовнішнього середовища, визначення майбутніх світових можливостей і небезпек та формуванням міжнародних цілей і стратегій підприємства.

Важливим етапом для ПАТ «ЗТМК» при виході на закордонний ринок Болгарії є вибір стратегії експортної діяльності. Причому внутрішні та зовнішні стратегії підприємства повинні взаємодоповнюватися, а не виключати одна одну. Проаналізуємо фактори забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «ЗТМК» та розробимо заходи для досягнення його конкурентних переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «ЗТМК» на закордонних ринках [18]

Зовнішні фактори 1	Заходи досягнення конкурентних переваг 2
1. Рівень конкурентоспроможності галузі	Використання сучасного високотехнологічного обладнання, залучення іноземних інвестицій у пивну галузь
2. Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів	Удосконалення законодавчої бази функціонування економіки як системи кодексів і прав (конкурентне, антимонопольне, адміністративне, трудове та ін. законодавство)
3. Науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону	Застосування економічних законів функціонування ринкових відносин, наукових підходів і принципів управління об'єктами, методів управління на всіх рівнях

Продовження табл. 3.1

1	2
Национальна система стандартизації і сертифікації	Активізація робіт в даній сфері, посилення контролю дотримання міжнародних стандартів і угод, правове забезпечення гармонізації з міжнародною системою
Державна підтримка науки і інноваційної діяльності	Удосконалення системи розробки і впровадження інновацій, збільшення фінансування на науку
Якість інформаційного забезпечення управління на всіх рівнях ієрархії	Створення єдиних національних інформаційних центрів за сферами чи галузями народного господарства, що відповідають найсучаснішим вимогам науки і техніки
Податкові ставки в країні і регіонах	Удосконалення податкової системи, по можливості узгодження та уніфікації податкових ставок
8. Система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні	Надходження міжнародних, державних і спонсорських інвестицій у дану сферу та їх використання повинні знаходитися під державним контролем
1. Структурні	
1.1. Виробнича структура підприємства	Проектування діяльності підприємства на основі гнучких виробничих систем, автоматизованих модулів та систем
1.2. Місія підприємства	Місія містить оригінальну ідею – зберегти вікові традиції підприємства для сучасного покоління. Цінностями підприємства є: відповідальність, порядність, постійне зростання та командний підхід
1.3. Організаційна структура	Побудова організаційної структури на основі дерева цілей підприємства з горизонтальною координацією всіх робіт менеджерів
1.4. Облік і регулювання виробничих процесів	Автоматизація обліку, дотримання принципів пропорційності, неперервності, паралельності, ритмічності протікання окремих процесів
1.5. Персонал	Постійно здійснювати відбір персоналу, підвищувати його кваліфікацію і створювати умови для просування, мотивація якісної та ефективної праці з метою забезпечення конкурентоспроможності персоналу
1.6. Інформаційна та нормативно-методична база управління	При проектуванні і розвитку структур в інформаційній системі використовувати якісну інформацію і нормативно-методичні документи
2. Ресурсні	
2.1. Постачальники	Постійний аналіз конкурентного середовища при виборі постачальників
2.2. Доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів	Проведення централізованої закупівлі великих партій, що знижує витрати та дає можливість доступу до якісної і дешевої сировини
2.3. Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів на всіх стадіях життєвого циклу та оптимізація ефективності використання ресурсів	Економія ресурсів є пріоритетним напрямом діяльності підприємства, фактором конкурентної переваги
3. Технічні	
3.1. Обладнання	Збільшення прогресивного технологічного обладнання, зниження його середнього віку

Продовження табл. 3.1

1	2
3.2 Якість виготовлення товару	Застосування сучасних методів контролю і стимулювання якості для утримання конкурентної переваги
4. Управлінські	
4.1 Менеджери	Збільшення відносної ваги кваліфікованих і конкурентоспроможних менеджерів
4.2 Організація постачання сировини	Утримання цієї конкурентної переваги вимагає високої дисципліни за всім циклом руху виробничого процесу
4.3 Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) підприємства	Висока кваліфікація персоналу, застосування наукових методів управління
4.4 Функціонування системи управління якістю на підприємстві	Система управління якістю повинна відповідати стандартам якості як України, так і міжнародним.

Існує багато стратегічних альтернатив, від правильності вибору однієї чи декількох стратегій залежить чи буде компанія конкурентною та успішною, чи так і не досягне зростання. Розглянемо альтернативні стратегії розвитку ПАТ.

Із запропонованих стратегій М. Портера доцільними для ПАТ «ЗТМК» є стратегії мінімізації витрат та стратегія диференціації. Перша забезпечує захист від дії конкурентних сил. Друга допоможе завоювати нових споживачів – широкий асортимент товарів зможе найкращим чином задовольнити найвибагливіших споживачів і догнати конкурентів. За М. Трейсі та Ф. Вірсемом рекомендованою стратегією є виробнича досконалість, тобто якість та доступність товару. Передумовою успіху є вмиле поєднання унікальних знань, технологій та тверде управління. Дж. Ф. Мур пропонує новаторство як основу успіху, тому, на мою думку, кожне підприємство і зокрема ПАТ «ЗТМК» повинно дивувати своїх споживачів новинками і цікавими заходами щодо просування своєї торгової марки та її продукції.

За Г. Крофом і М. Кусуманом найбільш прийнятна для ПАТ «ЗТМК» є стратегія збільшення обсягів виробництва. Вона передбачає розширення виробництва, інтенсивний маркетинг та потребує значних інвестицій, спеціалізації і стандартизації фінансів та бухгалтерського обліку на підприємстві, ефективного управління кадрами і взаємодії із споживачем –

Ще це ПАТ «ЗТМК» успішно виконує, про що говорить значне зростання обсягів збуту підприємства за останні роки.

Актуальними для ПАТ «ЗТМК» є міжнародні стратегії розвитку. З метою географічного розширення діяльності та втілення досвіду і виходу на нові міжнародні ринки доцільною є стратегія копіювання. Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна порекомендувати ідентичну стратегію та конкурентні стратегії у сфері масового (крупного) виробництва. Вони передбачають масове виробництво продукції, використання ефекту масштабу та ефекту досвіду для зниження собівартості продукції.

По мірі зростання обсягів виробництва продукції ПАТ «ЗТМК» може застосовувати і стратегію диференціації, тобто диверсифікація в споріднені галузі промисловості, такі як створення власної збутової мережі, що є особливо актуальним для підприємства.

Рекомендованою стратегією для ПАТ «ЗТМК» щодо збільшення обсягів експортної діяльності є багатонаціональна стратегія розвитку. При багатонаціональній стратегії конкуренція в кожній країні відбувається незалежно від конкуренції в інших. У багатонаціональних (мультилокальних) галузях компанія дотримується незалежних стратегій на кожному зі своїх національних ринків. Компанія конкурує з іншими багатонаціональними корпораціями (БНК) і місцевими конкурентами в індивідуальному порядку на кожному окремому ринку, а не загалом на міжнародному ринку. Ці стратегії найбільш точно підходять для металургійної галузі. Стратегії конкуренції на ринках потрібно розробляти відповідно до національних особливостей і конкретних умов кожної окремої країни.

ПАТ «ЗТМК» необхідно сформулювати цілісну систему заходів стимулювання експорту. Такими заходами могли б стати наступні:

1. Розробка і реалізація національної програми підвищення конкурентоспроможності підприємства; створення комплексів технологічно пов'язаних конкурентоспроможних (на міжнародних ринках) виробництв,

здатних нарощувати експорт як товарів, так і науково-технічних, інжинірингових, освітніх, інформаційних та інших послуг.

2. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом створення маркетингових та сервісних мереж на пріоритетних закордонних ринках. В такі мережі слід залучати капітал та комерційні можливості авторитетних місцевих компаній і банків, що володіють інформацією про стан ринку та відповідними комерційними контактами. Держава могла б ініціювати цей процес через заснування на найбільш важливих ринках торгових домів, бізнес-центрів і технічних центрів на акціонерних засадах, спільно з комерційними і банківськими структурами України.

3. Збільшення закупівель за кордоном ліцензій на новітні технології (ноу-хау), машини, устаткування і прилади з метою створення нових конкурентоспроможних видів продукції.

4. Більш активне впровадження на підприємстві міжнародних стандартів, вимог і процедур сертифікації, які забезпечать відповідність продукції підприємства та послуг міжнародним стандартам; скорочення до виправданого мінімуму переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації при експорті.

5. Вжиття заходів політичного, дипломатичного і законодавчого характеру, які б сприяли участі підприємства в крупних міжнародних (виробничих, науково-технічних, науково-виробничих) коопераційних проектах у пріоритетних для вітчизняної економіки галузях. При цьому пріоритет має віддаватись:

- а) відновленню коопераційних зв'язків з Росією;
- б) входженню в міждержавні програми ЄС;
- в) участі в регіональних і глобальних коопераційних проектах.

6. Прискорена інформатизація зовнішніх економічних зв'язків підприємства на різних ієрархічних рівнях. Цьому сприятиме вжиття наступних заходів:

- створення комплексної інформаційної системи в галузі зовнішньої економічної діяльності і державного моніторингу за здійсненням експортних операцій;
- створення єдиної інформаційної бази даних тендерів, що проводяться в зарубіжних країнах; розробка заходів щодо державної інформаційної підтримки вітчизняних підприємств, що беруть участь у міжнародних тендерах;
- впровадження в практику господарської діяльності міжнародних стандартів бухгалтерського і статистичного обліку;
- стимулювання підключення підприємства до міжнародних інформаційних мереж (наприклад, шляхом звільнення продаж комп'ютерної техніки та надання Інтернет-послуг від ПДВ, а імпорту відповідних комплектуючих та унікального обладнання – від сплати мита).

7. Вдосконалення фінансових механізмів регулювання діяльності підприємства.

3.2 Комплекс рішень політики позиціонування, як засіб розробки ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг для ПАТ «ЗТМК»

Позиціонування – раціональна причина покупки того чи іншого товару. Не всі покупці на тому чи іншому ринку – потенційні покупці продукції, яку виробляє ПАТ, то в першу чергу треба провести підготовчий етап, який передумою позиціонуванню. Таким етапом можна вважати сегментування ринку. Головна мета сегментування – виявити найбільш важливі для групи споживачів потреби в товарах, забезпечити адресність товару. Існує багато варіантів проведення сегментування ринку, але вважаємо найбільш оптимальним варіантом сегментування ринку систему, яка була запропонована Г. Махамутовою, та якій відповідає етапам процесу сегментування представлений у табл. 3.2

По-перше, згідно алгоритму сегментування, треба виокремити та ідентифікувати ринок. Цим ринком можна вважати зовнішній ринок титану.

Другий крок є практичним – збір вторинної інформації, якою ми вважаємо „звіт про реалізацію продукції” за відповідний рік (обсяг продукції, що реалізується за номенклатурою), та „звіт про реалізацію продукції по країнах – контрагентах”, в якому вказані обсяги реалізованої продукції за географічною ознакою.

Таблиця 3.2

Етапи процесу сегментування та позиціонування ТМ

1	Постановка проблеми щодо пошуку товарної позиції
2	Визначення вагомих факторів (ознак) сегментації ринку
3	Визначення та вибір підходів і методів здійснення сегментації
4	Інтерпретація отриманих в ході сегментації даних, визначення основних «профілів» споживачів продукції
5	Оцінювання сегментів ринку
6	Вибір найбільш перспективних сегментів ринку як цільових
7	Позиціонування товару на ринку
8	Розробка комплексу заходів маркетингу щодо діяльності підприємства на цільових ринках з використанням стратегії позиціонування товару
9	Контроль за здійсненням маркетингових планів та моніторинг відповідності обраної позиції підприємства на ринку сучасним вимогам ринку

Визначення перемінних сегментування ринку дуже важливий аспект сегментування. Він дасть нам змогу найбільш оптимально підібрати критерій або критерії сегментації. За такий критерій можна взяти географічну віддаленість, оскільки на ринку титану зараз існує не мало конкуруючих виробників, а витрати на доставку зростають в арифметичній прогресії до відстані між постачальником та покупцем.

При визначенні методу сегментації, основне місце уваги є кількість критеріїв сегментування. Оскільки маємо лише один критерій, рекомендується застосовувати однопараметричний метод.

Наступний крок – збір первинних даних. Тобто потрібно зібрати дані про потенційні країни - партнери. На шостому кроці потрібно розбити сегментів на групи. Розіб'ємо потенційних клієнтів на наступні групи:

- 1 група: Росія, Білорусь;
- 2 група: Естонія, Латвія, Литва;
- 3 група: Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Молдова;
- 4 група: Чехія, Словенія, Хорватія, Боснія і Герцеговина, Сербія і Чорногорія;
- 5 група: Арсенія, Грузія, Азербайджан, Туркменістан, Узбекистан, Казахстан, Киргизія.

На основі аналізу потенційної ємності країн по групах, було побудовано кругову діаграму (рис.3.1), яка відображає сегментну структуру зовнішнього ринку продукції.

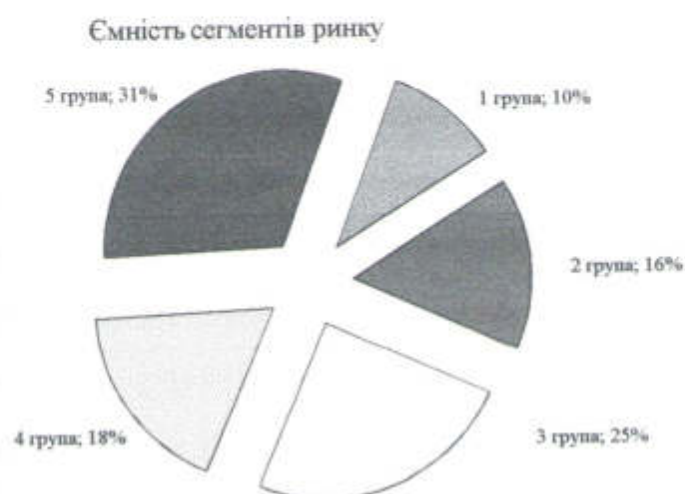


Рис. 3.1 Структура ємності сегментів зовнішнього ринку

Інтерпретація сегментів дає змогу знайти найбільш важливі признаки сегментів та їх загальну характеристику потреб. У випадку ПАТ «ЗТМК» сегменти мають однорідний характер потреб.

Наступний крок – визначення критеріїв привабливості сегментів. За цими критеріями оберемо ємність, прибутковість (рентабельність) та насиченість конкурентною продукцією (рівень конкуренції).

10-тий етап – визначення методу оцінки. Метод оцінки – це метод порівняння одиничних та групового показників. Обчислення оцінки, взагалі кажучи, можна проводити в цифровому вигляді за оцінками, але оскільки критерій сегментації є лише один, пропонуємо сегменти розбити на три групи: ірраціональні, раціональні, привабливі. Для цього побудуємо таблицю, за допомогою якої вирахуємо одиничні та груповий показники (табл. 3.3). Розрахунки будуть проведені за наступними формулами:

$$K = \frac{I_1 + I_2}{I_3}, \quad (3.1)$$

де K – інтегральний показник привабливості сегменту;

I_1, I_2 та I_3 – зведені параметричні індекси, які розраховуються, як:

$$I = \Pi * B, \quad (3.2)$$

де B – вага параметру, за умовою, що $B_1 + B_2 = B_3$, та дорівнюватиме 1;

Π – параметр привабливості (відповідно ємність, прибутковість, рівень конкуренції), максимальне значення якого = 5.

Вирахувавши інтегральні показники кожної країни та інтегральні показники по групі, можемо наглядно віднести кожен сегмент ринку до однієї з трьох груп: ірраціональні, раціональні та привабливі (значення K відповідно 0 - 0,7; 0,7 - 1,0; 1,0 - 1,3). Згідно розрахунків виходить, що: ірраціональні: 1,4 групи; раціональні: 3,5 групи; привабливі: 2 група.

Тобто з отриманих даних можна зробити наступні висновки:

- треба максимально збільшити інтенсивність збуту та активність в 2 сегменті, оскільки він є найбільш привабливим для збуту продукції;
- у 5 сегменті зовнішнього ринку треба розмістити залишкові потужності збуту та активності;

- відмовитись від просування продукції в 1, 3, 4 сегментах, оскільки це є найменш вигідним з економічної точки зору, вигідніше розподілити всі потужності на 2 та 5 сегменти.

Але оскільки ємність зведеного зовнішнього ринку багаторазово перевищує виробничі потужності ПАТ, які найближчим часом не заплановано збільшувати, а країни всередині кожного сегменту не зв'язані між собою нічим, окрім схожості в географічному положенні (відстань та напрямок від умовної точки на карті), є доцільним диверсифікувати свої зусилля не рівномірно всередині кожного сегменту, а в тих його країнах, де інтегральний показник привабливості є найбільшим.

Таблиця 3.3

Показник привабливості сегменту

№ групи	Країна - контрагент	П1, Ємність сегменту	В1, Вага п-ру	П2, Рента- бельність	В2, Вага п-ру	П3, Рівень кон-ції	В3, Вага п-ру	Загальний показник
1	Росія	5	0,4	3,5	0,6	5	1	0,820
	Білорусь	2	0,4	3	0,6	5	1	0,520
Середня по групі		3,5	0,4	3,25	0,6	5	1	0,670
2	Естонія	4	0,4	4,5	0,6	3,5	1	1,229
	Латвія	3	0,4	3,8	0,6	3,5	1	0,994
	Литва	3,5	0,4	3,8	0,6	3,5	1	1,051
Середня по групі		3,5	0,4	4,0	0,6	3,5	1	1,091
3	Польща	4	0,4	3	0,6	4,5	1	0,756
	Словаччина	3	0,4	2,5	0,6	4	1	0,675
	Угорщина	3,5	0,4	3	0,6	4	1	0,800
	Румунія	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Молдова	3,5	0,4	3,5	0,6	3,5	1	1,000
	Середня по групі	3,3	0,4	2,9	0,6	3,9	1	0,785
4	Чехія	2,5	0,4	3	0,6	4	1	0,700
	Словенія	2	0,4	2	0,6	3,5	1	0,571
	Хорватія	2	0,4	2	0,6	3,5	1	0,571
	Боснія і Герцеговина	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Сербія і Чорногорія	3	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,771
	Середня по групі	2,4	0,4	2,4	0,6	3,6	1	0,667
5	Арменія	2,5	0,4	2,5	0,6	3,5	1	0,714
	Грузія	3	0,4	2	0,6	2,5	1	0,960
	Азербайджан	3,5	0,4	4	0,6	4	1	0,950
	Туркменістан	4	0,4	3,5	0,6	4	1	0,925
	Узбекистан	3,5	0,4	3	0,6	3	1	1,067
	Казахстан	2	0,4	2,5	0,6	2,5	1	0,920
	Киргизія	2	0,4	2,5	0,6	2,5	1	0,920
	Середня по групі	2,1428571	0,4	2,214286	0,6	2,2857143	1	0,956

Відповідно найпривабливішими є такі країни: Естонія (K=1,3), Узбекистан (K=1,07), Литва (K = 1,05), Молдова (K=1), Латвія (0,99), Грузія (0,96), Азербайджан (0,95), Туркменістан (0,93), Казахстан та Киргизія (0,92).

Після сегментації ринку можна приступити до етапу аналізу існуючої позиції та стратегії позиціонування заводу. Фундаментальний аналіз позиції продукції ПАТ на зовнішньому ринку було зроблено за допомогою карти позиціонування.

Подальше дослідження потрібно продовжити з не менш важливого аналізу позиції та стратегії позиціонування, а саме до аналізу інформації, яку сприймає споживач титану, та яку стараються довести до нього виробники, в тому числі й ПАТ «ЗТМК».

Оскільки титаново-магнієва продукція – специфічний товар виробничого призначення, то виробники обмежуються рекламою лише в спеціальних каталогах та довідниках. В наш час Інтернет є досить розвиненим ресурсом обігу інформації, ми ознайомились з оформленням веб-сайтів ПАТ «ЗТМК» та деяких його прямих конкурентів: <http://www.alttrans.ru>; <http://uea.com.ua>; <http://www.birzst.ru> та інші.

По перше при аналізі всіх цих веб-сайтів, було виявлено, що жоден з виробників титану не має слогану, хоча це є перший спосіб диференціювати себе від конкурентів.

Далі ознайомившись зі структурою веб-сайтів та інформацією, яку пропонують виробники, можна зробити висновок, що жоден з виробників не може за потрібне виділити якісь переваги серед конкурентів. Кожен з проаналізованих веб-сайтів містить інформацію про виробника та його продукцію. Ця інформація включає в себе „суху” історичну довідку та стандартний набір властивостей товару, які є неод’ємними складовими елементами високотехнологічної продукції. Наприклад „виробництвом займаються висококваліфіковані робітники”, чи „продукція має високий технологічний рівень та експлуатаційні характеристики”.

Майже всі виробники перераховують те чи інше виробниче устаткування, під брендом якогось з імпортних виробників, але процес виготовлення та устаткування, яке використовується, не важливе для покупця, а лише ті характеристики та властивості, які вони отримують при покупці та використанні продукції.

Можна відмітити позитивну рису веб-сайтів – на всіх перераховується певна кількість сертифікатів та акредитивних листів, які дійсно свідчать про високий рівень якості (на відміну від стандартного набору фраз про якість). При чому, ПАТ «ЗТМК» має чи не найбільший перелік сертифікатів та акредитивних листів.

Жоден з виробників не оперує таким важливим та ефективним інструментом впливу на покупців як ціна, тобто жоден виробник не заявляє про перевагу: „найкращі ціни” чи „ціни на нашу продукцію вас приємно здивують”, чи „ми перші в ціновій боротьбі з конкурентами” „ працюємо на вас, тому наші ціни такі сприятливі”.

Також титановиробники не використовують, такий важливий аспект як сервіс. Хоча для підприємств з великим досвідом ведення ділових відносин з контрагентами, критерій сервісу є дуже важливим критерієм оцінки потенційного постачальника.

Позиціонування наповнює атрибути смисловим навантаженням. Тобто бренд виробника повинен бути наповненим чітким розумінням споживачів його вигод, та повинен визивати „ментальний зв'язок атрибут-призначення”. Тому ПАТ має вигідну позицію по назві, бо вміщує в ній суть продукції, що виробляється, в той час як з назв конкурентів важко зрозуміти, що саме виробляють вони.

Тепер звернемося до „усвідомленого” контролю за позицією з боку ПАТ «ЗТМК». Хоч на самому підприємстві ніхто не займався позиціонуванням, підприємство займає позицію як виробник якісної, сертифікованої продукції по відносно низьким цінам, з достатнім рівнем сервісу. Але крім того, що вони зайняли цю позицію, вони не довели її до

живача, й сподіваються, що кожен з потенціальних покупців проведе дифікований аналіз запропонованої продукції на ринку й виокремить продукцію ПАТ «ЗТМК» за її переваги. Вважаємо, що можна доповнити комплекс переваг над конкурентами, за рахунок наступних дій:

Підіб'ємо результати проаналізованого вище, та упорядкуємо інформацію в вигляді таблиці (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки позиції, заходи з їх подолання

№ п/п	Умовна назва критерію	Використана чи не використана перевага	Заходи з подолання бар'єру
1	Слоган	Не використана	Скласти й розмістити слогану
2	Інформація про переваги над конкурентами	Не використана	Розробити стислий порівняльний аналіз
3	Підкреслюється увага не результату а процесу	Не використана	Висвітлити інформацію про кінцевий продукт, а не про технологічний процес виготовлення
4	Інформація про сертифікати та акредитивні листи	Використана на достатньому рівні	Бар'єр відсутній
5	Цінові переваги	Не використана	Надати інформацію про цінову перевагу над конкурентами
6	Високий рівень сервісу	Використано, але не в достатньому обсязі	Не робиться наголос про якість сервісу, треба цю перевагу виразити в інформативному вигляді
7	Назва підприємства	Використана	Бар'єр відсутній

Для покращення стратегії позиціонування треба використати вище перераховані переваги та позбавитися від недоліків позиції продукції.

3.3 Напрямки вдосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «ЗТМК»

Продукція ПАТ «Титано-магнієвий» останнім часом користуються великим попитом в таких країнах як Казахстан, Литва, Грузія, Азербайджан та Білорусія. На ринках СНД одним з факторів також є налагоджені зв'язки та наявність вже встановленого обладнання виробництва ПАТ «ЗТМК».

Основні фактори конкуренції на ринку:

- ціна є однією з конкурентних переваг ПАТ. Продукція високої якості пропонується по доступній ціні. На зовнішніх ринках цінова конкуренція зростає за рахунок місцевих виробників, до ціни яких не входять митні платежі та затрати на транспорт;

- якість – висока якість продукції ЗТР підтверджено наявністю сертифіката системи менеджменту якості ISO 9001-2000, продукція відповідає вимогам міжнародних стандартів ANSI (США), IEC, BS і сертифікована в Російській Федерації;

- диференціація продукту.

При ціноутворенні українські промислові підприємства в основному використовують спрощений метод калькулювання. Потім отримані ціни порівнюються з цінами конкурентів і відбувається процес їх зниження, якщо можливо, до рівня конкурентів. В наслідок переваги конкурентів, пов'язаної з рівнем витрат, українські виробники втрачають більшість замовлень або отримують замовлення, в яких рівень рентабельності продукції складає 0 - 5%. Опитування робітників збутових відділів українських підприємств промисловості показало, що тільки кожне п'ятдесяте замовлення залишається на підприємстві у вигляді угоди.

Недоліками методик ціноутворення, що використовуються на підприємствах електротехніки є:

- відсутність планомірної роботи на підприємстві з економії витрат, сукупність заходів з економії витрат повинна бути складовою частиною методики ціноутворення;

- неможливість за допомогою методики визначити асортимент продукції виробництва, ~~яку від якої продукції відмовитись яку виготовляти~~ в більших обсягах, яку потрібно розпочати виготовляти;

- неможливість врахувати при ціноутворенні вплив держави на рівень цін та збут продукції;

- використання лише одного метода ціноутворення, що відображає в ціні всі його недоліки;

- відсутність орієнтації на вподобання споживачів;

- орієнтація на ціни конкурентів без врахування конкурентних переваг власного підприємства та продукції.

Таким чином, успішне функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції викликає необхідність зниження цін на продукцію або використання інших конкурентних переваг, що може бути досягнуто тільки за умови розробки адекватного сучасним умовам господарювання економічного механізму формування цінової політики підприємства. Ринок диктує необхідність розробки нових методологічних підходів до ціноутворення на підприємстві і вимагає комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. Сьогодні, коли ситуація на ринках електротехнічної продукції постійно змінюється, потрібно розглядати ціноутворення як процес, на який впливає ряд змінних факторів. За таких умов стає неможливим використовувати один метод ціноутворення і приділяти увагу одному чи кільком факторам. Потрібно об'єднати різні методи ціноутворення і враховувати фактори впливу з метою отримання обґрунтованої, конкурентоспроможної ціни на продукцію, яка допоможе підприємству розвиватись. Розробка економічного механізму формування цінової політики підприємства можлива лише за наукового підходу до вирішення цієї проблеми [25].

На сьогодні більшість українських виробників, і зокрема ПАТ «ЗТМК» використовують нейтральну стратегію ціноутворення та стратегію «слідування за лідером». Таким чином намагаються зберегти свої позиції на українському ринку титаноової продукції та ринках країн СНД. Українські виробники претендують на найширший середній сегмент ринку – продукція середня по якості та з невеликою ціною. Конкурентами на цьому сегменті виступають виробники Росії та Білорусії, які мають значні переваги, пов'язані з витратами на виробництво та збут. Споживачі, перш за все, звертають увагу на ціну запропонованої продукції. На даний момент ціни нижчі у конкурентів або дорівнюють цінам українських виробників. Неможливість конкурувати по цінам пов'язана з неправильною побудовою процесу ціноутворення на підприємствах. Методики, що використовуються не відповідають часам сьогодення.

При ціноутворенні українські підприємства в основному використовують спрощений метод калькулювання. Потім отримані ціни порівнюються з цінами конкурентів і відбувається процес їх зниження, якщо можливо, до рівня конкурентів. В наслідок переваги конкурентів, пов'язаної з рівнем витрат, українські виробники втрачають більшість замовлень або отримують замовлення, в яких рівень рентабельності продукції складає 0 - 5%.

Опитування робітників збутових відділів українських підприємств кольорової промисловості показало, що тільки кожне п'ятдесяте замовлення залишається на підприємстві у вигляді угоди. Використовуючи вітчизняні методичні підходи розрахуємо вартість потенціалу підприємства і дамо оцінку рівня його використання в динаміці.

Таблиця 3.4

Вихідна інформація для розрахунку вартості потенціалу і показників його використання

№	Показники	Одиниця виміру	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	2	3	4	5	6
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	29 157,9	32 434,5	33 130
2	Коефіцієнт капіталізації	дол. од.	0,58	0,56	0,57
3	Нормовані оборотні засоби	тис. грн.	13 256	11 523	12 784
4	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	дол. од.	0,78	0,76	0,79
5	Сумарна вартість нематеріальних активів за експертною оцінкою	тис. грн.	1,6	2,3	4,5
6	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	3 378	3 330	3 395
7	Продуктивність праці на I-го працівника ПВП	тис. грн.	1 078	641,8	1 032,3
8	Товарна продукція у порівняних цінах	тис. грн.	3 641 452	2 137 284	3 504 767
9	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника ПВП	тис. грн.	36,3	30,4	34,2
10	Інноваційні витрати за звітний період	тис. грн.	133 518	50 407	56 575
11	Витрати на управління	тис. грн.	48 137	59 705	60 252
12	Балансовий прибуток	тис. грн.	1 519 957	351 103	910 385
13	Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	1 823 870	1 212 441	1 723 596

1. Потенціал основних фондів (ФП) визначається за формулою:

$$\text{ФП} = \Phi * E_n, \quad (3.3)$$

де Φ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

$$\text{ФП}_{2010} = 29157,9 * 0,58 = 16911,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\Phi\Pi_{2011} = 32434,5 * 0,56 = 18163,3 \text{ тис.грн.}$$

$$\Phi\Pi_{2012} = 33130 * 0,57 = 18884 \text{ тис.грн.}$$

2. Потенціал оборотних фондів (ОП):

$$\text{ОП} = \text{М} * \text{К}_\text{м}, \quad (3.4)$$

де М – річний обсяг матеріалів;

К_м – коефіцієнт витягу продукції із ресурсної маси, який визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних на виробництво продукції, до загальної вартості матеріальних ресурсів, спожитих підприємством.

$$\text{ОП}_{2010} = 13256 * 0,78 = 10339,7 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2011} = 11523 * 0,76 = 8757,48 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ОП}_{2012} = 12784 * 0,79 = 11377,76 \text{ тис.грн.}$$

3. Потенціал нематеріальних активів (НП):

$$\text{НП} = \sum_{i=1}^n (\text{Н}_\text{е} * \text{Е}_\text{н}), \quad (3.5)$$

де Н_е – експертна оцінка вартості нематеріальних активів, яка вираховується згідно з методикою, прийнятою на державному рівні.

$$\text{НП}_{2011} = 1,6 * 0,58 = 0,928 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{НП}_{2012} = 2,2 * 0,56 = 1,232 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{НП}_{2013} = 4,5 * 0,57 = 2,565 \text{ тис.грн.}$$

4. При розрахунку потенціалу технологічного персоналу спочатку проводиться оцінка живої праці (тобто одного середньоспискового працівника) встановленням його фондового аналога у вартісному обчисленні за формулою:

$$\text{А} = \text{П}_\text{п} * (\Delta\Phi_0 / \Delta\Pi_\text{п}), \quad (3.6)$$

де А – оцінка одиниці живої праці;

Пп – продуктивність праці одного працівника;

ΔФo – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді; ΔПп – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.

$$A_{2012} = 641,8 * ((30,4 - 36,3) / (641,8 - 1078)) = 8,68 \text{ тис. грн.}$$

$$A_{2013} = 1032,3 * ((34,2 - 30,4) / (1032,3 - 5641,8)) = -0,85 \text{ тис. грн.}$$

Величина потенціалу технологічного персоналу (ПТП) буде визначатися за формулою:

$$\text{ПТП} = A * Ч * Нт, \quad (3.7)$$

де Ч – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

Нт – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

$$\text{ПТП}_{2012} = 8,68 * 3330 * 0,76 = 21967,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПТП}_{2013} = -0,85 * 3395 * 0,79 = -2279,7 \text{ тис. грн.}$$

5. Розмір виробничого потенціалу (ВП) вираховується як сума його складових частин:

$$\text{ВП} = \text{ФП} + \text{ОП} + \text{НП} + \text{ПТП}. \quad (3.8)$$

$$\text{ВП}_{2012} = 18163,3 + 8757,48 + 1,232 + 21967,3 = 48889,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВП}_{2013} = 18884 + 11377,76 + 2,565 + (-2279,7) = 27984,6 \text{ тис. грн.}$$

6. Управлінський (УП), інноваційний (ІП), фінансовий (ФінП), маркетинговий (МП), науково-технічний (НТП), інформаційний (П_{інф}), інфраструктурний (П_{інфр}), потенціали та потенціал ОСУ (ПОСУ) визначаються часткою витрат на їх формування, яка припадає на рік, що обирається для аналізу.

7. Обсяг потенціалу підприємства (ПП) – це інтегральний показник:

$$\text{ПП} = \text{ВП} + \text{ІП} + \text{ФінП} + \text{УП} + \text{МП} + \text{НТП} + \text{ПОСУ} + \text{П}_{\text{інф}} + \text{П}_{\text{інфр}} \quad (3.9)$$

де УП – управлінський потенціал,

ФінП – фінансовий потенціал,

МП – маркетинговий потенціал,

НТП – науково-технічний потенціал,

ПОСУ – потенціал організаційної системи управління,

$\text{П}_{\text{інф}}$ – інформаційний потенціал,

$\text{П}_{\text{інфр}}$ – інфраструктурний потенціал.

Таблиця 3.5

Оцінка вартості потенціалу ПАТ «ЗТМК»

Показники	Одиниця виміру	2012 рік	2013 рік	2014 рік
1	2	3	4	5
Потенціал основних фондів (ФП)	тис. грн.	16911,6	18163,3	18884
Потенціал оборотних фондів (ОП)	тис. грн.	10339,7	8757,48	11377,76
Потенціал нематеріальних активів (НП)	тис. грн.	0,928	1,232	2,565
Оцінка живої праці	тис. грн.	-	8,68	-0,85
Потенціал технологічного персоналу	тис. грн.	-	21967,3	-2279,7
Виробничий потенціал	тис. грн.	-	48889,3	27984,6
Потенціал підприємства	тис. грн.	-	177164,6	163877,6

$$\text{ПП}_{2012} = 48889,3 + 50407 + 18163,3 + 59705 = 177164,6 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ПП}_{2013} = 27984,6 + 56757 + 18884 + 60252 = 163877,6 \text{ тис.грн.}$$

Оцінка вартості потенціалу ПАТ «ЗТМК» майже не відрізняється по роках. Так у 2012 році вартість потенціалу підприємства склала 177164,6 тис.грн., у 2013 році - 163877,6 тис.грн. Іншим слова потенціал підприємства зменшився лише на 0,93%. Така ситуація склалася переважно за рахунок високого трудового потенціалу, що пояснюється тим, що при значному

зменшенні фондоозброєності на одного працівника у 2012 році продуктивність праці працівників знизилася лише на 1,3%. Така ситуація сприяла встановленню оцінки одиниці живої праці на рівні 8,68 тис. грн., що і в загальному підсумку спричинило високу оцінку трудового потенціалу та потенціалу підприємства в цілому. У 2014 році ситуація на ПАТ «ЗТМК» різко змінилася. Не зважаючи на зростання фондоозброєності праці, її продуктивність зменшилася, що дає змогу визначити оцінку одиниці живої праці як -0,85 тис. грн. Треба зауважити, що на ПАТ «ЗТМК» спостерігається зростання вартості матеріально-технічного потенціалу, зокрема завдяки збільшенню потенціалу основних фондів та потенціалу нематеріальних активів, незважаючи на те, що потенціал оборотних фондів то збільшується, то зменшується.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг. Так, конкурентні переваги – це наявність у підприємства ресурсів (технічних, технологічних, інформаційних, фінансових, кадрових, управлінських, організаційних та інших), та властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним в порівнянні з іншими підприємствами, а також ефективне використання всіх цих видів ресурсів та їх вдале поєднання.

Стратегічним напрямком державного регулювання зовнішньоекономічної сфери є проведення експортоорієнтованої політики підприємств, що передбачає оптимізацію структури експорту, розширення асортименту товарів та послуг, підвищення частки високотехнологічної продукції в загальному обсязі, пошук нових ринків збуту, а також адаптації виробничої діяльності підприємства до, хоча б, мінімальних вимог, які мають місце на зовнішньому ринку, а згодом – розробка стратегії для підвищення конкурентоспроможності певного підприємства.

Для збільшення українського експорту в межах здійснення експортоорієнтованої стратегії вітчизняних підприємств необхідно:

- 1) розвивати конкурентоспроможне експортне виробництво;
- 2) стримувати інфляцію;
- 3) активно сприяти залученню іноземних інвестицій.

З аналізу діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері можна зробити висновки, що управління конкурентними перевагами є досить важливим процесом в діяльності підприємств. На сьогодні існує величезна кількість конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В

наш час майже не залишилось монополістів. Тому неабияке значення має вибір правильної конкурентної стратегії при побудові свого бізнесу.

Основні завдання управління конкурентними перевагами:

- 1) ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- 2) встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності фірми;
- 3) опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- 4) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Запорізький титано-магнієвий комбінат виробляє титанову продукцію високої якості і пропонує її до реалізації. Титан – найдосконаліший матеріал, яким володіє сучасна промисловість. Висока стійкість проти корозії вдало поєднується в ньому з легкістю і великою механічною міцністю, що робить його незамінним металом XXI століття - століття надвисоких температур, колосальних швидкостей і розвитку передових технологій. Якість продукції ЗТМК гарантується сертифікованою системою менеджменту якості згідно вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Комбінат йде в ногу з часом - підвищує ефективність виробництва, проводить модернізацію і технічне переозброєння, вдосконалює технологію виробництва, ефективно працює над підвищенням якості продукції

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також для збільшення ринку збуту своєї продукції ПАТ «ЗТМК» має намір вийти на зовнішній ринок сусідських держав. Для цього необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію підприємства.

В першому розділі було розглянуто теоретичні та методичні основи менеджменту конкурентоспроможності продукції. Було визначено основні критерії, методи оцінки та організації зовнішньоекономічної діяльності.

Номенклатурний ряд ПАТ «ЗТМК» — широкий у світі, що є значною перевагою при оцінці конкурентного тиску з боку інших компаній-

виробників. Очевидно покращення системи менеджменту якості продукції на підприємствах електротехнічного машинобудування повинно стати пріоритетним завданням в системі формування стратегій фірми з організації ЗЕД. Тому крім вище зазначених кроків по впровадженню інноваційного менеджменту, пропонуються наступні заходи по удосконаленню системи управління якістю на підприємствах електротехнічної галузі:

- впровадження в технологію обслуговування контрольно-вимірювальних приладів та випробувального обладнання для покращення показників якості обслуговування та організації діагностичного обстеження власної реалізованої продукції з метою попередження аварійних ситуацій, браку товару та ін.;

- удосконалення морального й матеріального стимулювання заходів з підвищення якості продукції, що виробляється (повинно здійснюватися на всіх рівнях виробництва та управління);

- активізація використання екологічного менеджменту та впровадження на достатньому рівні системи екологічного менеджменту відповідно до вимог стандарту ISO 14001;

- формування та впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка б включала стандарти OHSAS 18000 та SA 8000 і безперечно б стала запорукою якісного високотехнологічного виробництва.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : Монографія. Донецьк, 2016. 294 с.
2. Барабась, Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами "; Київ. нац. екон. ун-т К., 2003. 18 с.
3. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Полтавська. Х. : ХНЕУ, 2015. 212 с.
4. Білецька І. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Національний гірничий ун-т. Дніпр, 2016. 18 с.
5. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк : ДУЕП, 2016. 276 с.
6. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток . Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
7. Царенко О.В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України. *Економічний простір*: 2019. №23/1. С. 195-207.
8. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами "; Київ. нац. екон. ун-т К., 2003. 18 с.
9. Нікішина О. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності українського зерна на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Труди Одеського політехнічного університета*. 2008. Вып. 1 (29). С. 260–265.

10. Отенко І. П., Полтавська, Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Х. : ХНЕУ, 2015. 212 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія]. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.
12. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк : ДУЕП, 2016. 276 с.
13. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Х. : ІНЖЕК, 2010. 352 с.
14. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.: http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/natural/Npkntu_e/2010_18_1/stat_18_1/50.pdf
15. Жуковський М. О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9 (75). С. 46–53.
16. Офіційний сайт ТОВ «ЗТМК»: <http://ztmc.zp.ua/ru/>
17. Структура підприємств, що входять до ТОВ «ЗТМК»: <http://ztmc.zp.ua/ru/>
18. Річний звіт підприємства ТОВ «ЗТМК»: <http://ztmc.zp.ua/ru/>
19. Юхновська Ю. О. Стратегії розвитку підприємства ТОВ «ЗТМК» http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2011_1/files/EC111_30.pdf
20. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. К.: КНЕУ, 2012. 240 с.
21. Романенко В. Регіональні ринки продукції машинобудування в Україні. *Економіка України*. 2011. № 14. С. 90-92.
22. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. Посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 224 с.
23. Волкова І. Облік експортних операцій в сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. № 6. С. 197-199.

36. Партнери ПАТ «ЗТМК»://www.ztr.com/
37. Промисловість України: http://www.infocar.ua/compare_6440-7717-4520.html
38. Інформація про компанію Укрпром: http://www.ukravto.ua/ua/about_us
39. Березовенко С. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Частина 1. Сучасна система управління ЗЕД: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/30/7>
40. Звіт про рух грошових коштів за 2017, 2018 роки : <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=25480917>
41. Промисловість в Україні : <http://studrada.com.ua/content/11-генезис-адміністративно-правового-регулювання-у-сфері-автомобілебудування-в-україні-у-зак>
42. Мазуренко В. Стратегічні галузі національної промисловості як фактор конкурентоспроможності на міжнародних ринках. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2016. № 33-34. С. 38-41.
43. Голомша Н. Є. Сутність та ієрархія категорії «конкурентоспроможність». *Інноваційна економіка*. 2009. № 1 (11). С. 59-62.
44. Голомша Н. Є., Дзяди́кевич О. Я., Липницька Т. А. Мінімізація експортних витрат як напрям підвищення конкурентоспроможності українського зерна. *Молодий вчений*. 2017. № 9 (49). С. 506-510.
45. Грозний І. Діагностика конкурентних переваг промислового підприємства. *Схід*. 2017. № 2 (80). С. 57-63.