

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202_____ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Вовку Юрію Володимировичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства (на прикладі ПП «Алеко-Д», м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023р. № _____ дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. 2. Аналіз діяльності підприємства ПП «Алеко-Д» на ринку електротехнічної продукції. 3. Шляхи удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПП «Алеко-Д»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення категорії «конкурентоспроможність товару». 2. Інтегрована схема механізму управління якістю. 3. Модель управління конкурентоспроможністю продукції. 4. Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПП «Алеко-Д» за період за 2020-2022 років. 5. Профіль конкурентних переваг виробників електротехнічної продукції. 6. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ПП «Алеко-Д» з лідером галузі. 7. Результуючі дані конкурентного аналізу основного продукту ПП «Алеко-Д». 8. Причинно-наслідкова діаграма якості продукції ПП «Алеко-Д». 9. SWOT-матриця ПП «Алеко-Д». 10. Морфологічна модель формування конкурентоспроможності електротехнічної продукції за критерієм мінімізації витрат. 11. Розрахунок комплексної оцінки СЗГ у ПП «Алеко-Д». 12. Показники економічної ефективності проекту випуску продукції підвищеної якості.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Вовк Ю.В. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства (на прикладі ПП «Алеко-Д», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Дипломна робота магістра: 81 с., 10 рисунків, 21 таблиця, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, ЯКІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства приладобудування. Розкрито економічний зміст конкурентоспроможності продукції та сутність механізму її формування. Визначено принципи системного підходу до забезпечення необхідного рівня якості як визначального фактора конкурентоспроможності. Узагальнено підходи до оцінки конкурентоспроможності промислової продукції та факторів, що на неї впливають. Досліджено вітчизняний та зарубіжний підходи до побудови системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Представлено загальну характеристику підприємства та основних видів продукції. Проаналізовано техніко-економічні показники діяльності виробничо-комерційного підприємства. Виконано аналіз основних конкурентів та оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку електротехнічної продукції. Проведена оцінка якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. За результатами SWOT – аналізу ПП «Алеко-Д» визначено стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємства.

З врахуванням висновків проведеного аналізу визначено шляхи удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції ПП «Алеко-Д». Сформовано напрями використання резервів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. Розроблено пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі формування оптимальних стратегій управління закупівельною діяльністю підприємства. Обґрунтовано рекомендації щодо застосування гнучкої політики ціноутворення для продукції підвищеної якості.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1 Соціально-економічна сутність конкурентоспроможності продукції та механізму її формування	8
1.2 Методичні основи аналізу та оцінювання рівня якості та конкурентоспроможності продукції підприємства	13
1.3 Система управління якістю як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції	17
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «АЛЕКО-Д» НА РИНКУ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ	23
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних видів продукції	23
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз основних конкурентів та оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку електротехнічної продукції	29
2.4 Оцінка якості та конкурентоспроможності продукції підприємства	32
2.5 SWOT – аналіз підприємства ПП «Алеко-Д»	38
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП «АЛЕКО-Д»	42
3.1 Визначення напрямів використання резервів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства	42
3.2 Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі формування оптимальних стратегій управління закупівельною діяльністю підприємства	46
3.3 Рекомендації щодо застосування гнучкої політики ціноутворення для продукції підвищеної якості	51
ВИСНОВКИ	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В умовах глобалізації для вітчизняних підприємств гостро стоїть проблема випуску конкурентоспроможної продукції. Питання підвищення конкурентоспроможності на даний час мають особливе значення, оскільки вона може забезпечити постійне розширення ринку збуту та збільшення прибутку, повніше задоволення потреб країни у необхідних výroбах та попиту населення на різноманітні товари та послуга.

Разом з тим, незважаючи на традиційно високий рівень технічних розробок, які забезпечують якість проектів, загальна конкурентоспроможність продукції залишається низькою, що значною мірою пов'язано з комплексом невирішених проблем в управлінні якістю. Якість продукції є однією із визначальних чинників її конкурентоспроможності. Без забезпечення стабільної якості неможливо інтегрувати національну економіку у світове господарство та займати у ній гідне місце. В умовах трансформації ринкових відносин боротьба за споживача на внутрішньому та зовнішніх ринках вимагає розробки та виробництва продукції, що відповідає світовим стандартам якості. Для забезпечення цього рівня підприємству потрібні ефективні методи управління якістю та конкурентоспроможністю виробів: вивчення запитів споживачів, розробки проектів продукції, виробництва з мінімальними витратами та втратами якості, впровадження комплексної системи менеджменту якості тощо.

У зв'язку з цим необхідна розробка системної методики та підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю та якістю продукції з урахуванням переосмислення наукової спадщини, зарубіжного досвіду, розробок теоретичних, методичних і прикладних підходів, адекватних сучасній економічній ситуації. Підвищення вимог до якості продукції, її конкурентоспроможності, що висуваються сучасним етапом розвитку економіки, ставить цю проблему в низку основних.

Оцінюючи ступінь розробленості теми, необхідно зазначити, що проблемам якості та конкурентоспроможності продукції присвятили свої роботи багато вітчизняних фахівців. Істотний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та якості продукції внесли зокрема Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, А. Гальчинський, В.Д. Немцов, В.Л.Осецький, П.Т. Саблук та інші.

Значний внесок у наукову розробку проблем управління якістю продукції зробили зарубіжні вчені Е. Демінг, Д. Джуран, К. Ісікава, Ф. Котлер, М. Портер, А. Робертсон, С. Рубінштейн, Т. Тагуті, Д. Харінгтон, А. Фейгенбаум тощо. У їх наукових працях розкриваються теоретичні та методологічні підходи та методи аналізу різних аспектів конкурентоспроможності як самої продукції, так і підприємств, що її випускають.

Проблеми розвитку теорії управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів формування комплексних систем управління якістю є актуальними, що і обумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю продукції та розробка практичних рекомендацій щодо використання резервів її підвищення на основі удосконалення якості продукції підприємства на прикладі ПП «Алеко-Д».

Реалізація поставленої мети передбачає вирішені таких завдань:

- розкрити економічний зміст конкурентоспроможності продукції та сутність механізму її формування;
- розглянути принципи системного підходу до забезпечення необхідного рівня якості як визначального фактора конкурентоспроможності;
- узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності промислової продукції та факторів, що на неї впливають;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний підходи до побудови системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції;
- проаналізувати техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності, оцінити рівень якості та конкурентоспроможності продукції підприємства;

— розробити та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління якістю та конкурентоспроможністю продукції фірми.

Об'єктом дослідження є методи та процесу управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства ПП «Алеко-Д».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю продукції на основі підвищення її якості.

У процесі дослідження використовувалися методи системного, структурного, функціонального, порівняльного, логічного, економіко-статистичного, причинно-наслідкового аналізу, графічні методи.

Інформаційна база дослідження включає дані управлінського та бухгалтерського обліку підприємств, документи внутрішніх та державних стандартів у сфері управління конкурентоспроможністю та якістю продукції, підручники та навчальні посібники, нормативні документи, публікації періодичних видань, а також дані інформаційної мережі Інтернет.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Соціально-економічна сутність конкурентоспроможності продукції та механізму її формування

Конкурентоспроможність продукції є вирішальним чинником її комерційного успіху на розвиненому конкурентному ринку. Для вибору ефективної конкурентної стратегії бізнесу розгляд конкурентоспроможності товару виходячи з властивостей його потенційних споживачів є найважливішим аспектом.

У вітчизняній і зарубіжній науці не сформувалося єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність продукції». Проте, загальновідомі ставлення до конкурентоспроможності продукції у даній роботі згруповані в таблиці А.1.

Деякі науковці розглядають конкурентоспроможність продукції як багатоаспектне поняття, що означає «відповідність продукції умовам ринку, конкретним вимогам споживачів як своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й комерційними та іншими умовами її реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, обслуговування, реклама). Крім того, важливою складовою конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період його експлуатації» [1, с. 102].

На наш погляд, трактування конкурентоспроможності продукції як сукупності властивостей є помилковою, оскільки характеризує сутність конкретної продукції як такої, і неможливо зрозуміти, чи буде затребувана продукція, не порівнявши її з аналогічними товарами чи очікуваннями споживачів. Що ж до опису конкурентоспроможності продукції як її корисності, це теж комплексна оцінка продукції, але вже із застосуванням методу порівняння.

Однак при цьому підході порівнюються витрати на даний продукт з результатами та його використання, що є споживчим ефектом. Тому трактування конкурентоспроможності продукції як її привабливої здатності найбільш точно відображає сутність досліджуваного поняття.

Огляд різних підходів до визначення конкурентоспроможності товару (продукції, послуг), що зведені в таблиці А.1, дозволяють виділити такі основні риси цього поняття:

- є комплексною характеристикою – конкурентоспроможність товару визначається на підставі груп критеріїв: вартісних та якісних;
- є відносною характеристикою – конкурентоспроможність будь-якого товару може бути встановлена в результаті порівняння товару, що оцінюється, і товару-аналогу;
- виступає мірою привабливості для споживача – визначається ступенем задоволення сукупності різнопланових, іноді суперечливих вимог, тобто набуває ще й індивідуального відтінку;
- розглядається по відношенню до конкретного ринку – конкурентоспроможний товар на одному ринку може виявитися зовсім неконкурентоспроможним на іншому;
- розглядається по відношенню до конкретного моменту часу – враховує зміни ринкової кон'юнктури.

У ринковій системі конкурентоспроможність продукції є основною умовою розвитку, в яку органічно влітаються його складові: якість продукції та сервісу, ціна та витрати, якість управління процесами. Споживача цікавить не тільки ціна виробу, але й такі показники, як якість, надійність, технічний рівень, зручність експлуатації, які визначають експлуатаційні витрати. Ці параметри поряд з ціною продажів формують систему споживчих цінностей, відображають відмінність від товару-аналога, забезпечуючи цьому товару переваги, і визначають здатність товару конкурувати.

Покупець, порівнюючи товари, призначені задоволення однієї й тієї ж потреби, з'ясовує ступінь відповідності своїм потребам. При цьому він прагне

домогтися оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей виробу та витратами на його придбання та використання, тобто бажає отримати максимальний споживчий ефект на одиницю витрат. При цьому у конкурентній боротьбі, яка є невід'ємним елементом ринкового механізму, що забезпечує баланс між попитом і пропозицією, виграє конкурентоспроможний товар.

Отже, між конкуренцією та конкурентоспроможністю існує взаємозв'язок, що змушує виробника випускати конкурентоспроможну продукцію при існуванні конкуренції. Саме конкуренція змушує ринкову економіку працювати, а виробника випускати конкурентоспроможну продукцію.

Важливо зазначити, що не можна зводити конкурентоспроможність лише до якості продукту. Згідно з положеннями, викладеними в роботі [2, с. 189], «конкурентоспроможність продукції визначається, на відміну від якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей продукції, які становлять безсумнівний інтерес для покупця й забезпечують задоволення їх потреби, а інші характеристики до уваги не беруться». Для сучасного споживача якість є важливою характеристикою, але цього для прийняття рішення про придбання цього товару ще недостатньо. Товар повинен мати додаткові властивості, що відрізняють його від товарів конкурентів. До них повною мірою необхідно віднести зовнішні по відношенню до товару фактори, які не обумовлені його властивостями: терміни поставки, якість сервісу тощо.

Розуміння цього та постійне пристосування до поведінки споживача є однією з найважливіших вимог для виживання підприємства (фірми) в умовах конкуренції. Отже, конкурентоспроможність продукції визначається рівнем її технічного змісту, що відображає якість, та економічною компонентою, що включає сукупну ціну споживання, поведінка споживача і ряд інших факторів, що характеризують організаційно-комерційні умови продажу товару [4, с. 59].

Хоча якість та конкурентоспроможність тісно пов'язані, однак між ними є суттєві відмінності. Конкурентоспроможність товару має більш динамічний характер. Щоб високоякісний товар був конкурентоспроможним, він повинен відповідати потребам конкретного ринку в конкретний момент часу, бо те, що

потрібно споживачеві сьогодні, завтра за тих же якісних характеристик може не мати попиту в результаті будь-яких обставин. З іншого боку, покупець при виборі однойменних товарів віддає перевагу тому, у кого відношення корисного ефекту до ціни споживання максимально в порівнянні з аналогічними. Корисний ефект в даному випадку розглядається як інтегральний показник характеристик, що визначають рівень якості товару.

Отже, якість по відношенню до конкурентоспроможності первинна, а конкурентоспроможність товару є розвиток якості. З цього випливає, що підприємство забезпечує певний потенціал конкурентоспроможності через параметри якості, тобто створюється параметрична конкурентоспроможність, що дозволяє оцінити рівень відповідності виробленої продукції якійсь потребі. Тому управління конкурентоспроможністю на етапі створення продукції має здійснюватися на основі управління якістю.

Саме якість є тим чинником, який ув'язує в єдину систему всю діяльність підприємства, що забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції. У зв'язку з цим виникає проблема пошуку економічно раціонального рівня якості продукції та витрат на його забезпечення.

Але так як у виробництві кінцевого продукту беруть участь, як правило, десятки, а іноді і сотні підприємств різних галузей промисловості, то проблема формування конкурентоспроможності виходить за рамки одного підприємства. Вона набуває комплексного характеру, відбиваючи складну систему внутрішньогалузевих та міжгалузевих економічних зв'язків, і потребує системного підходу. У такому розумінні формування конкурентоспроможності представляє собою багаторівневий і взаємопов'язаний процес, що об'єднує його учасників у систему для досягнення однієї мети підвищення ефективності виробництва за рахунок створення високоякісної продукції, в якій вже буде закладено певний потенціал її конкурентоспроможності.

Проведене дослідження структури та змісту поняття «конкурентоспроможність товару» «дозволили узагальнити трактування та визначити механізм, який відповідає всім вимогам формування конкурентоспроможності товару» (рис. Б.1) [2, с. 192].

Структура системи передбачає багаторівневу організацію робіт із забезпечення якості: на рівні підприємства (об'єднання), цеху, дільниці, бригади, робочого місця. Ефективність роботи кожного рівня характеризується досягнутими показниками якості продукції, вираженими у формі ймовірності відповідності фактичних результатів вимогам споживачів.

У системі чітко визначаються тенденції, з одного боку, до диференціації, а з іншого їх інтеграції шляхом координації всього різноманіття дій, засобів та методів. При такому підході виробництво являє собою цілеспрямовану діяльність всього колективу зі створення матеріальних благ для задоволення конкретних потреб, а виготовлення конкурентоспроможної продукції зводиться до ефективного управління процесами кожного рівня на основі принципів якості. У сукупності утворюється багаторівнева єдина система процесів виготовлення продукції необхідної кількості та необхідної якості у визначені терміни та за витрат, що не перевищують суспільно необхідні [5, 7].

Формування якості здійснюється на всіх етапах «петлі якості», але створюється воно вже при розробці технічного завдання, де задаються технічні параметри виробу, що визначають його якість, ціну і конкурентоспроможність. Тому рівень якості, з одного боку, має бути досить високим, а з іншого — відповідати технологічному рівню виробництва та бути економічно оптимальним.

При цьому необхідно мати на увазі, що якість технічно складної продукції, до якої повною мірою належать вироби машинобудування, значною мірою залежить від якості вихідних матеріалів та комплектуючих. Звідси вироблення вимог до якості комплектуючих, їх ціні, і навіть визначення кола потенційних постачальників, здатних задовольнити ці вимоги. – найважливіші завдання головного підприємства. Основна складність полягає в тому, щоб добитися від усіх учасників створення продукції чіткої орієнтації на цілі та завдання, що стоять перед ними в умовах трансформації вітчизняної економіки.

Такі явища, як насичення ринку, поява нових запитів споживачів, їх зміни, розвиток інформаційних технологій, скорочення технологічних та життєвих циклів продукції породжують постійну загрозу існуванню підприємства на

ринку. У такій ситуації створення конкурентоспроможної продукції можливе лише за наявності ефективно діючої системи якості. Ця система повинна охоплювати всю діяльність організації (підприємства), надавати комплексний вплив на основні чинники та умови, що формують рівень витрат виробництва та якість продукції. Методологічною базою такої системи служить тотальний (загальний) менеджмент якості (TQM), а основним принципом його являється процесно-орієнтований підхід до управління підприємством, спрямованим на досягнення довгострокового успіху [8, 9].

1.2 Методичні основи аналізу та оцінювання рівня якості та конкурентоспроможності продукції підприємства

Аналіз конкурентоспроможності продукції є комплексним напрямом аналітичної діяльності, що включає аналіз якості продукції та сервісу, ефективності додаткових витрат на підвищення конкурентоспроможності продукції, цінової політики організації та ефективності просування та комплексну оцінку конкурентоспроможності продукції [16, с. 117].

У теорії та практиці присутні дві полярні точки зору на визначення місця аналізу конкурентоспроможності продукції в системі комплексного економічного аналізу – як елемент маркетингового аналізу і як елемент виробничого аналізу. Тракткування аналізу конкурентоспроможності як об'єкта маркетингового аналізу є вузьким, оскільки обмежується продажним сегментом підприємства та низькими можливостями виправити ситуацію при незатребуваності ринком продукції. Проте, не слід забувати, що саме первинний маркетинг потенційної конкурентоспроможності дозволяє зрозуміти конкретні потреби покупців [10, 16].

Отже, аналіз конкурентоспроможності правильніше включати до складу виробничого аналізу, оскільки саме в цьому блоці його корисність буде

максимальною. Дотримуючись фундаментальних положень комплексного економічного аналізу, тобто виділення внутрішньогосподарського виробничого, внутрішнього фінансового та зовнішнього фінансового аналізу, у поданому дослідженні запропоновано в рамках внутрішньогосподарського управлінського аналізу виділити три підрозділи – ресурсний, операційний та результатний.

Аналіз конкурентоспроможності продукції як результату процесу виробництва та продажу продукції входить до складу результативного управлінського аналізу (рисунок Б.2). Мета економічного аналізу конкурентоспроможності продукції полягає у дослідженні реального та потенційного рівня конкурентоспроможності продукції; виявленні факторів, що вплинули на його зміну; оцінки його впливу на найважливіші показники діяльності; пошуку резервів його підвищення [7, с. 242].

Об'єктом економічного аналізу конкурентоспроможності продукції виступає певний вид продукції, товарна група або продукція в цілому. Детальний розгляд існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності продукції призвело до виявлення основних недоліків розрахункових методів.

1. Зважаючи на розгляд конкурентоспроможності з позиції відносини «якість-ціна», значимість цих елементів практично урівнюється, що знижує об'єктивність оцінки.

2. Оцінка проводиться без урахування таких важливих маркетингових факторів, як популярність бренду, фірми-виробника тощо.

3. Важко оцінити вплив на конкурентоспроможність факторів, що не піддаються кількісній оцінці.

4. Складність вибору бази порівняння обумовлена тим, що, як правило, будь-яка продукція (особливо технічні вироби) має і переваги, і недоліки.

З метою усунення недоліків розрахункових методів на базі комплексного підходу було запропоновано розрахунковий метод оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, який ґрунтується на наступних наукових підходах [18, с. 54].

1. У зв'язку з відсутністю необхідності оцінки конкурентоспроможності продукції, що не відповідає вимогам стандартів, розрахунок групового показника

за нормативними параметрами з комплексного методу виключено, що значно спрощує процес оцінки.

2. Груповий показник за економічними параметрами включений до загальної номенклатури показників конкурентоспроможності поряд з показниками якості та маркетинговими показниками, що дозволяє призначити йому відповідний коефіцієнт вагомості.

3. Як базу порівняння доцільно розглядати не кращий зразок, вибір якого дуже складний, а оптимальні значення за кожним показником. Це рішення дозволяє суттєво розширити коло досліджуваної продукції та включити до її складу зразки, неідентичні за функціональним призначенням (за кваліфікаційними показниками).

Згідно розглянутого підходу у загальному вигляді розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності виконується за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \cdot j_i, \quad a \leq 1, \quad (1.1)$$

де $K_{\text{зар}}$ – загальний інтегральний показник конкурентоспроможності;

a_i – позначення i -го показника конкурентоспроможності;

j_i – підсумковий коефіцієнт вагомості i -го показника.

Значення i -го показника конкурентоспроможності (a_i) розраховується таким чином:

$$a_i = \frac{a_i b}{a_0}, \quad (1.2)$$

де $a_i b$ – значення i -го показника оцінюваного товару в балах;

a_0 – значення в балах i -го показника абстрактного товару, який має максимальні бали за всіма показниками (верхня границя оціночної шкали);

Значення підсумкового коефіцієнта вагомості i -го показника (j_i) має вигляд:

$$j_i = j_{od} j_{gp}, \quad (1.3)$$

де j_{od} – вагомість одиничного показника конкурентоспроможності;

j_{gp} – вагомість групового показника конкурентоспроможності.

Внесені до комплексного методу зміни дозволили суттєво скоротити його недоліки та спростити процес оцінки.

Використання поняття «якість продукції» в управлінні підприємством також потребує оцінки його рівня. Для цього необхідне попереднє вирішення наступних питань:

- 1) визначення цільової групи споживачів;
- 2) створення моделі продукту: вибір властивостей та способу їх відображення;
- 3) вимірювання рівня властивостей у оцінюваних об'єктах;
- 4) визначення переваг споживача серед обраних товарів;
- 5) моделювання вибору товару споживачем [21, с. 178].

Моделювання переваг споживача дозволяє оцінити важливість властивостей товару. Знаючи функціональну залежність частки товару над ринком від факторів – рівня властивостей товару порівнювати якість різних продуктів. Існуючі моделі якості продукції (унітарна, диференціальна, комплексна, статистична, інтегральна, середнього рівня показників) не здатні узагальнити інформацію про безліч індивідуальних переваг у єдиний показник без істотних втрат інформації. При вимірі якості продукції споживачем можуть спостерігатися значні розбіжності одержуваних оцінок. Це пов'язано з індивідуальними варіаціями систем сприйняття.

Отже, при вимірі споживчих властивостей продукції їх доцільно розглядати як статистичні величини. Функція оцінки якості продукції за його властивостями повинна враховувати розподіл думок споживача. Використання обмеженої точкової оцінки призводить до невиправданого викривлення, значного зниження точності можливих висновків.

Методика вимірювання якості об'єкта, розроблена для продукту, може бути використана для оцінки властивостей процесів управління. В результаті можливе отримання нового показника – якість процесу управління. Довготривале забезпечення конкурентоспроможності продукції можливе лише за умови організації ефективного забезпечення якості продукції. Обидва поняття

– продукції та якість процесів управління мають самостійне значення у системі управління організацією.

1.3 Система управління якістю як головний чинник забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції

Узагальнення результатів дослідження вказує на те, що «управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на сьогоднішній день відіграє важливу роль в системі управління підприємством» [2, с. 205].

Конкурентоспроможність продукції підприємств – категорія динамічна, вимірна і керована, що дозволяє з позицій кібернетичного підходу повною мірою застосовувати до неї (як до об'єкта управління) положення та ідеї загальної теорії та управління і розуміти під управлінням конкурентоспроможністю продукції (менеджментом конкурентоспроможності) безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління конкурентоспроможністю продукції.

Система управління конкурентоспроможністю продукції – «складна стохастична система, яка відчуває вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що включає ціну продукції, цінність товару для споживачів, чисельність конкурентів, збіг параметрів товару з вимогами, пред'явленими споживачами тощо» [33, с. 86].

Система управління конкурентоспроможністю продукції охоплює зовнішнє оточення (вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок), і внутрішню структуру підприємства, являє собою сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують взаємодію між керуючою і керованою підсистемами, що полягає в обміні інформаційними, енергетичними і фінансовими потоками між собою, зовнішнім середовищем, а також перетворення входу у вихід для досягнення цілей системи.

Виходячи з позиції системного підходу, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю продукції полягає у тому, щоб, надаючи

керуючий вплив на виробничо-економічну систему, змінювати оптимальним чином чинники конкурентоспроможності продукції в залежності від стадії життєвого циклу продукції задля досягнення поставленої мети в умовах впливу середовища.

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі немає чіткої класифікації функцій та методів управління конкурентоспроможністю. Згідно визначення, наведеного в [2, с. 205], «під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання».

У зв'язку зі сказаним, за допомогою таких інструментів, як синтез, аналіз, систематизація були виділені загальні та специфічні функції управління конкурентоспроможністю продукції, а також основні методи їх реалізації.

До загальних функцій управління конкурентоспроможністю відносяться: планування рівня конкурентоспроможності продукції; організація робіт з його забезпечення; координація та контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції. Загальні методи управління конкурентоспроможністю включають відповідно методи: планування конкурентоспроможності; організації робіт із її забезпечення; координації та контролю за її рівнем.

Як приватні «функції управління конкурентоспроможністю продукції виступають: управління ціною; управління якістю; управління просуванням; управління витратами; управління інноваційними процесами» [31, с. 163].

Специфіка управління конкурентоспроможністю продукції на промисловому підприємстві полягає в тому, що результативність більшості загальних функцій управління багато в чому визначається повнотою і якістю реалізації первинної функції планування, а саме такими її складовими, як комплексний аналіз ринку виробленої продукції і самої продукції, оцінка рівня конкурентоспроможності по відношенню до товарів конкурентів. Неповний аналіз ринкової ситуації, суб'єктивний аналіз продукції та власного виробництва у

поєднанні з не репрезентативною оцінкою рівня конкурентоспроможності можуть не тільки звести нанівець ефект від реалізації інших управлінських функцій, а й призвести до ірраціонального розподілу матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, а отже, і до втрати вже завойованих продукцією позицій на ринку.

Проблема конкурентоспроможності є комплексною: вона повинна об'єднувати проблему якості, що вирішується у сфері виробництва, та проблему маркетингу, що забезпечує вивчення потреб потенційних споживачів та просування товару. Вирішення цієї проблеми можна здійснити тільки при чітко організованому механізмі управління якістю продукції [26, 28].

Сучасна концепція управління якістю полягає в тому, що всі перетворення на підприємствах повинні бути спрямовані не тільки на створення ефективно діючих систем управління якістю продукції, але і на управління якістю всіх процесів створення виробів при оптимальних витратах. В основі такого підходу повинна лежати цілісна система взаємозалежних факторів, що формують механізм управління конкурентоспроможністю продукції.

До них належать принципи управління, функції управління, методи управління, кадрове та науково-методичне забезпечення, організаційно-технічне та матеріальне забезпечення.

Структурна схема механізму управління конкурентоспроможністю на основі якості представлена в графічній формі на рис. Б.3. Вона включає в себе маркетингові дослідження конкурентного середовища (блок 1) і оцінку внутрішніх можливостей, на основі яких формується політика в галузі якості (блоки 2 і 3); планування якості (блок 4), що об'єднує заходи щодо вдосконалення управлінської та функціональної діяльності, підготовку та вироблення основних положень щодо поліпшення якості продукції, процесів і систем тощо.

Одне з найважливіших і складних завдань управління якістю продукції забезпечити при виробленні заходів щодо поліпшення якості оптимальне поєднання факторів, що впливають (блок 5) і умов (блок 6). Це дозволить найефективніше управляти якістю продукції і на цій основі її конкурентоспроможністю.

Управління якістю це діяльність, спрямована на виконання вимог до якості. Вона включає методи діагностики та випробувань, методи аналізу та вимірювань, вибір коригувальних дій та статистичне управління якістю тощо. Обґрунтованість заходів коригувальної та запобіжної дії забезпечується застосуванням FMEA-аналізу, який дозволяє виявити передбачувані дефекти при експлуатації, визначити їх потенційні причини, виробити коригувальні дії щодо їх запобігання і таким чином уникнути витрат на їх виправлення.

Стабільність якості виготовленої продукції забезпечується створенням та підтриманням на підприємстві «керованих (контрольованих) умов» реалізації виробничих процесів. Це вимагає створення глобальної системи безперервного збирання та аналізу поточної інформації на різних етапах життєвого циклу продукції. Для інтеграції інформаційних процесів необхідно впровадження новітніх комп'ютерних технологій зі створення єдиного інформаційного середовища для процесів проектування, виробництва, випробувань, постачання та експлуатації продукції, тобто необхідне застосування (впровадження) CALS-технологій. Усе це позначається на управлінні цілеспрямованого впливу на якість, а крізь нього – на конкурентоспроможність продукції.

Саме якість є тим чинником, який ув'язує в єдину систему всю діяльність підприємства, що забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції. У зв'язку з цим виникає проблема пошуку економічно раціонального рівня якості продукції та витрат на його забезпечення. Але так як у виробництві кінцевого продукту беруть участь, як правило, десятки, а іноді і сотні підприємств різних галузей промисловості, то проблема формування конкурентоспроможності виходить за рамки одного підприємства. Вона набуває комплексного характеру, відбиваючи складну систему внутрішньогалузевих та міжгалузевих економічних зв'язків, і потребує системного підходу.

У такому розумінні формування конкурентоспроможності представляє собою багаторівневий і взаємопов'язаний процес, що об'єднує його учасників у систему для досягнення однієї мети підвищення ефективності виробництва за рахунок створення високоякісної продукції, в якій вже буде закладено певний

потенціал її конкурентоспроможності. Структура системи передбачає багаторівневу організацію робіт із забезпечення якості: на рівні підприємства (об'єднання), цеху, дільниці, бригади, робочого місця. Ефективність роботи кожного рівня характеризується досягнутими показниками якості продукції, вираженими у формі ймовірності відповідності фактичних результатів вимогам споживачів.

Відповідно до положень, викладених у роботі [2, с. 207], «процес управління конкурентоспроможністю продукції доцільно поділити на два рівні: оперативний (ОУКП) та стратегічний (СУКП)» (табл. В.1).

Основною метою стратегічного управління виступає формування, підтримання та розвиток стратегічних конкурентних переваг підприємства. Реалізація основних завдань відбувається через «формування конкурентних переваг підприємства, які відповідно представленої моделі, є факторами, що формують конкурентні переваги продукції. Також здійснюється планування заходів з сертифікації та заходів з відзнаки якості продукції як такі, що сприяють підвищенню якості на тривалий термін» [2, с. 207].

На рівні оперативного управління конкурентоспроможністю продукції здійснюється: 1) управління асортиментом; 2) управління якістю; 3) управління збутом; 4) управління собівартістю і ціною.

Важливим напрямом робіт з вирішення проблеми якості має стати вдосконалення діючих систем управління якістю продукції. Основними методами системи управління якістю при виробництві є методи контролю та аналізу результатів та методи прийняття рішень щодо зміни як показників якості продукції, так і показників якості окремих її підсистем.

Традиційні способи управління, що використовуються на вітчизняних промислових підприємствах, не призводять до необхідного рівня якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається. З розвитком ринкових відносин менеджмент якості та конкурентоспроможність продукції є все більш значущим для ефективності функціонування українських підприємств. Тому багато промислових підприємств розробляють і впроваджують нові системи

якості на основі міжнародних стандартів ISO 9001 версії 2015 року, відмінною особливістю яких є використання системного та процесного підходів при розробці, впровадженні та функціонуванні систем менеджменту якості.

Висновки до розділу 1

У проведеному дослідженні встановлено, що в ринковій економіці успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від того, чи конкурентоспроможна його продукція, яку воно випускає, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також які заходи воно вживає для підтримки конкурентоспроможності продукції в умовах швидко мінливого середовища.

Проведене вивчення думок різних економістів дозволило визначити конкурентоспроможність продукції як здатність продукції, порівняно з аналогічними продуктами за якісними, інформаційними, інноваційними, вартісними, сервісними та іншими характеристиками, бути затребуваною ринком.

Підприємство забезпечує певний потенціал конкурентоспроможності через параметри якості, тобто створюється параметрична конкурентоспроможність, що дозволяє оцінити рівень відповідності виробленої продукції якійсь потребі. Тому управління конкурентоспроможністю на етапі створення продукції має здійснюватися на основі управління якістю.

На основі аналізу та систематизації існуючих підходів до визначення складу основних факторів виділено окремі групи складових конкурентоспроможності продукції: споживчі, економічні та організаційні фактори.

В ході комплексного дослідження методів оцінки якості та конкурентоспроможності продукції виявлено переваги та недоліки кожного з них та зроблено висновки про відсутність універсальних методів, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність на різних етапах життєвого циклу продукції, а також методів та моделей, що відповідають сучасним цілям управління основними параметрами якості та конкурентоспроможності продукції.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «АЛЕКО-Д» НА РИНКУ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних видів продукції

Приватне підприємство «Алеко-Д» (скорочена назва – ПП «Алеко-Д») засновано у 1998 році. Основним напрямком діяльності компанії вибрано капітальне будівництво, виробництво електротехнічної продукції, проектування та оптова торгівля продукцією для будівельного сектора.

ПП «Алеко-Д» є офіційним, сертифікованим дилером компанії «Данфосс Україна» (Danfoss Group) у напрямку теплопостачання та електрообігріву – підрозділ DEVI A / S. За короткий час колективу підприємства вдалося напрацювати велику клієнтську базу і зайняти лідируючі позиції на ринку поставок електричних кабельних систем обігріву.

В кінці 2007 року підприємство стало офіційним дилером ТОВ «В.Є.С. Груп» – компанії, що поставляє в Україну елітні системи вентиляції, електротехніки та освітлення. Фірмою укладено ряд угод по дистрибуції високоякісних будівельних сумішей і герметиків MIRA (Данія), а також з компанією «Вольт-А». Ці продукти також покликані допомогти клієнтам зробити якісний ремонт і правильно облаштувати свій будинок. На підприємстві отримав свій розвиток новий напрямок – будівельні панелі WEDI (Німеччина).

В склад підприємства входять такі цехи та дільниці:

1. Кабельний цех, який спеціалізується на випуску кабелів силових, радіочастотних телевізійних і телефонних, монтажних електропроводів тощо.
2. Цех з виготовлення електротехнічних виробів, який спеціалізується на випуску вентиляторів промислово-технічного призначення, а також різноманітних електро побутових приладів.

3. Цех продукції теплопостачання, який виготовляє електричні радіатори опалення. Також здійснюється розробка, освоєння та впровадження теплогенераторів та теплових приладів для опалення та гарячого водопостачання житлових та виробничих приміщень.

Сучасне технологічне та контрольовано-випробувальне обладнання дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну, надійну продукцію для різноманітних умов застосування. В додатку Г на рисунку Г.1 представлені цехи основного виробництва підприємства ПП «Алеко-Д».

Колектив компанії налічує близько 100 висококваліфікованих фахівців у галузі реалізації продукції теплопостачання та електрообігріву вітчизняного та закордонного виробництва. Для ПП «Алеко-Д» характерна лінійна організаційна структура: на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який зосередив у руках всі функції управління та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюжку «згори донизу» є обов'язковими для виконання нижчими ланками. У свою чергу, він підпорядкований вищому керівнику. На цій основі у ПП «Алеко-Д» створено ієрархію керівників даної системи управління: начальник служби, заступник директора, директор підприємства.

Продуктовий портфель – номенклатура продукції компанії при розгляді у стратегічній перспективі; набір товарів чи брендів, що є на різних стадіях життєвого циклу. Підприємство виробляє та реалізує такі види продукції:

- теплі підлоги DEVI — провідного європейського виробника кабельних систем обігріву через підлогу і зовнішніх антиобморожувачів;
- розетки та вимикачі JUNG, а також різні електронні вироби для багатьох сфер застосування;
- панелі WEDI, які широко використовуються у вигляді водостійких плит, готових плит для створення оригінальних конструкцій;
- лінія пирососів КОМПАТТА;
- електричні трубчасті радіатори та інші обігрівальні прилади;
- інша продукція (вентилятори, інші електро побутових прилади).

Для підвищення ефективності та оптимального використання виробничих та тимчасових ресурсів на підприємстві постійно проводяться роботи з переоснащення та модернізації виробничих ділянок, а також робочих місць фахівців.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Для аналізу економічної ефективності виробництва та реалізації продукції в ПП «Алеко-Д» скористаємося даними таблиці Д.1, складеної на підставі показників бухгалтерської звітності.

Як свідчать дані таблиці Г.1, обсяг виробництва та реалізації продукції в ПП «Алеко-Д» за аналізований період збільшився на 37,4 % або 47 294 тис. грн. Динаміку обсягів реалізації та собівартості реалізованої продукції відображено графічно на рисунку 2.1.

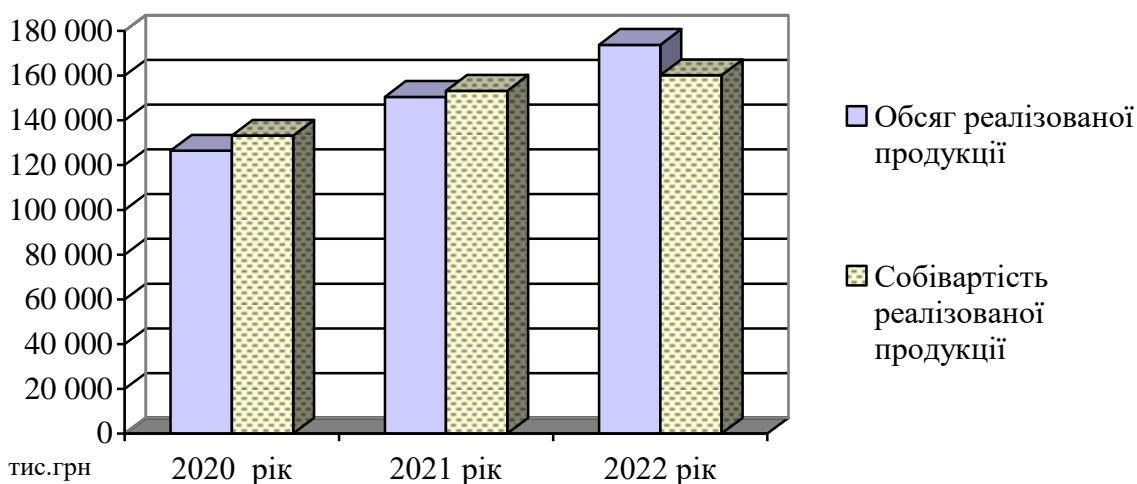


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції підприємства у 2020-2022 роках

Також зазначається зростання на 20,3 % або 26 974 тис. грн. собівартості продукції, що зумовлено як збільшенням обсягів виробництва та реалізації на

підприємстві, так і, більшою мірою, інфляційним зростанням цін на матеріальні та енергетичні ресурси в цілому по країні. У 2020 та 2021 роках виробнича діяльність підприємства була збитковою (валовий та чистий збитки від реалізації продукції), проте як позитивний факт слід відзначити зниження рівня збитковості виробництва у 2021 році проти 2020 року та отримання прибутку у 2022 році у розмірі 13 624 тис. грн. Таким чином, прибуток підприємства зріс на 103,5%.

Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції швидшими темпами, ніж собівартості продукції, призвело до зростання рівня рентабельності доходів на 4,09 процентних пункти. У зв'язку з тим, що збільшення собівартості продукції відбувалося меншими темпами, ніж зростання виручки від реалізації (20,3% проти 37,4% відповідно), величина витрат на 1 грн реалізованої продукції скоротилася на 0,13 грн або на 12,4 %.

Впровадження в експлуатацію нової технологічної лінії з виготовлення промвентиляторів спричинило збільшення вартості основних виробничих фондів ПП «Алеко-Д» майже вдвічі (95,2 %) або на 19 580 тис. грн (див. рисунок 2.2).

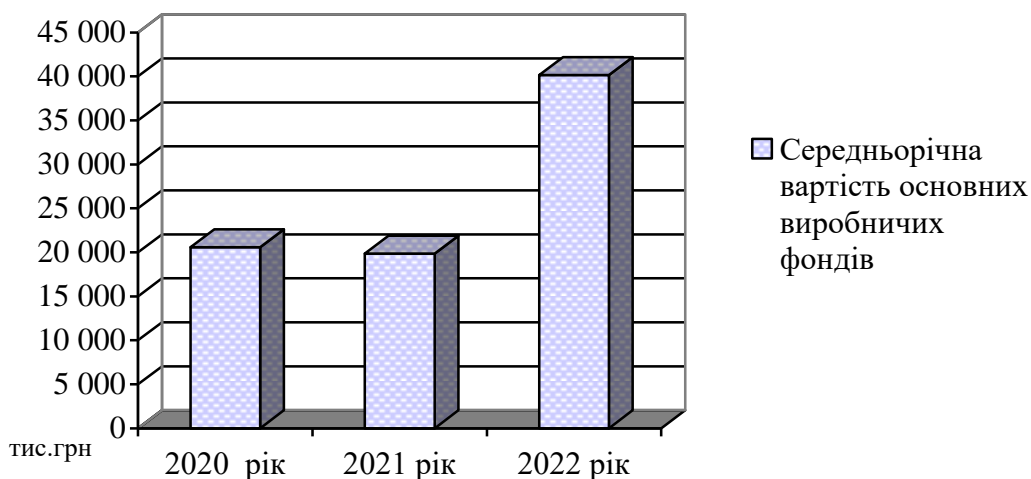


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чистого прибутку приватного підприємства

Значний темп зростання вартості основних виробничих фондів у ПП «Алеко-Д» проти темпу зростання обсягів виробництва та реалізації вплинуло на зниження фондівдачі на 1,82 грн, або на 29,6 %. Впровадження нової

технологічної лінії спричинило скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу, зайнятого у виробництві продукції на 6 осіб або 7,4 % (рисунок 2.3).

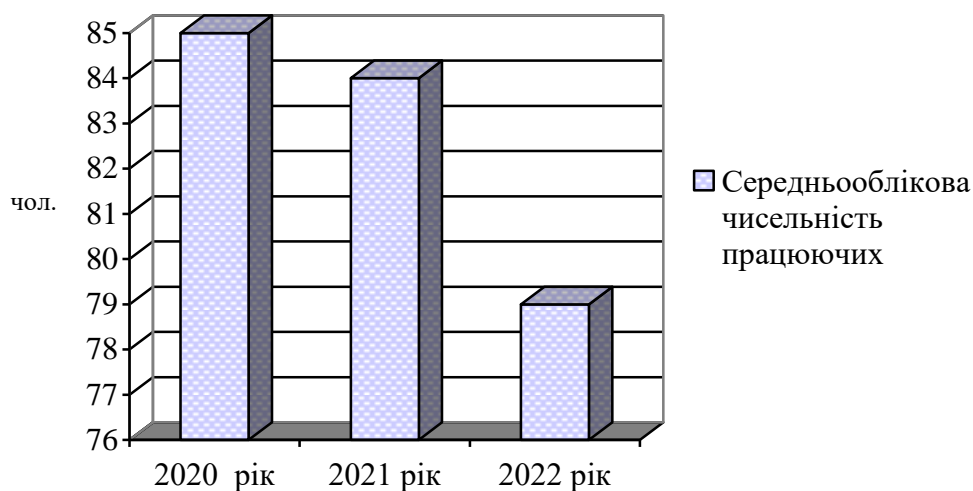


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності працюючих у 2020-2022 роках

Оновленням матеріально-технічної бази, а також зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції зумовлено збільшення річної продуктивності праці одного робітника ПП «Алеко-Д» на 47,8 % або 711,7 тис. грн. На підприємстві поступово збільшиш ували розмір оплати праці, в тому числі, середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 20 746 грн у 2020 році до 23 060 грн у 2021 році та у 2022 році дорівнювала 27 070 грн на місяць. Така динаміка в оплаті праці вказує на зростання мотиваційних стимулів в управлінні персоналом фірми.

Зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів на 95,2 % та зниження чисельності промислово-виробничого персоналу на 7,4 % значно збільшили фондоозброєність праці: зростання становило 110,0 % або 266,2 тис. грн.

Подібна динаміка спостерігається і відносно оборотних засобів підприємства. Найбільша величина середньорічної вартості оборотних засобів відмічається у 2021 році – 78 120 тис.грн, в 2022 році – зниження до 76 655 тис.грн. Коефіцієнт оборотності у 2022 році проти 2020 року зріс на 0,09 або на 4,1 %, що вказує на прискорення комерційної діяльності підприємства.

Вартість активів зростає на 38 120 тис.грн або 48,4 % протягом періоду, що аналізується, і вказує на збільшення балансової вартості майна підприємства.

Збитковість підприємства у 2021 році позначилася на показниках рентабельності, але у 2022 році рентабельність доходу, рентабельність витрат та рентабельність виробництва були найвищими за всі роки, що аналізуються, і дорівнювали, відповідно, 6,80 %, 7,45 % та 10,21 %.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників виробництва продукції теплопостачання та електрообігріву свідчить про доцільність розширення цього виду діяльності в ПП «Алеко-Д», оскільки продукція, яка виробляється на аналізованому підприємстві, має попит на регіональному ринку збуту. Нині підприємство вийшло із кризової ситуації та поступово нарощує випуск продукції.

2.3 Аналіз основних конкурентів та оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку електротехнічної продукції

Діагностика конкурентоспроможності діючого підприємства та основних конкурентів виконано у роботі з використанням методу профілів, а також на основі запропонованої методики розрахунку інтегрованого показника конкурентоспроможності.

1. Модель побудови профілю конкурентних переваг.

Як досліджувані параметри профілю конкурентних переваг обрані такі характеристики підприємств: імідж фірми, якість продукції, різноманітність асортименту продукції, передпродажна підготовка, рівень цін, гнучкість цінової політики, маркетингові комунікації. Оцінка проводиться експертами на підставі п'ятибальної шкали та будується відповідний графічний «профіль» конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентних переваг здійснюється на основі визначення площі профілів та визначення їх співвідношення з максимально можливим значенням. Інтегральний показник конкурентних переваг (IK_{np}):

$$IK_{np} = S_{np} / S, \quad (2.1)$$

$$IK_{np} = (Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2) / [(n-1) \times H], \quad (2.2)$$

$$IK_{np} = (Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2) / (n-1), \quad (2.3)$$

Інтегральна оцінка досліджуваного підприємства 0,9, оцінка підприємства-лідера галузі 0,93 порівняно з максимальною, що дорівнює 1 (приклад профілю за підсумками 2022 року. показаний на рисунку 2.4).

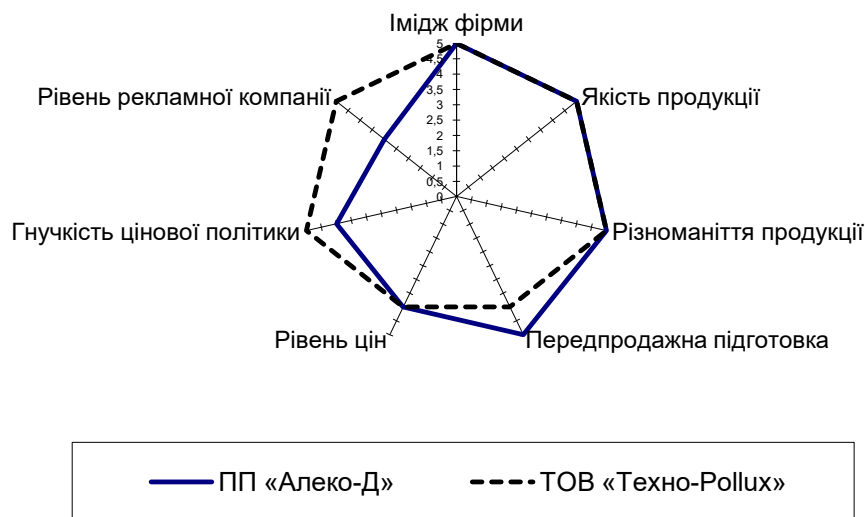


Рисунок 2.4 – Профіль конкурентних переваг виробників електротехнічної продукції

Для уточнення оцінок профілю в роботі виконано додаткове експертне опитування фахівців, на підставі якого визначено значущість окремих параметрів оцінки конкурентних переваг. Уточнена оцінка включена до «профілю» та використана для комплексної діагностики конкурентних переваг у підприємства порівняно з найближчими конкурентами (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Профіль конкурентоспроможності виробників електротехнічної продукції (ПП «Алеко-Д» та його основних конкурентів)

Критерії	Ваго- мість	Назва підприємства					
		ПП «Алеко-Д»		ПП «Інновент»		ТОВ «Техно- Pollux»	
		2021р..	2022р.	2021р..	2022р.	2021р..	2022р.
1. Якість продукції	0,3375	1,6875	1,6875	1,6875	1,6875	1,6875	1,6875
2. Імідж фірми	0,1667	0,5001	0,8335	0,8335	0,8335	0,8335	0,8335
3. Різноманіття продукції	0,1500	0,75	0,75	0,6	0,6	0,75	0,75
4. Рівень цін	0,1042	0,4168	0,4168	0,521	0,3126	0,3126	0,4168
5. Гнучкість цінової політики	0,0896	0,2688	0,3584	0,2688	0,2688	0,3584	0,448
6. Маркетингові комунікації	0,0770	0,154	0,231	0,308	0,308	0,385	0,385
7. Передпродажна підготовка	0,0750	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375	0,3
Підсумкове значення	1,00	4,1525	4,6522	4,594	4,3854	4,702	4,8208
Інтегральний показник конкурентоспроможності методом профілів (ІКпр) з урахуванням вагомості		0,8305	0,9304	0,9188	0,8771	0,941	0,964
Інтегральний показник конкурентоспроможності методом профілів (ІКпр) без урахування вагомості		0,8166	0,90	0,8834	0,82	0,90	0,93

У ході дослідження нами були обрані найбільш ймовірні конкуренти ПП «Алеко-Д» – ПП «Інновент» та ТОВ «Техно-Pollux».

Уточнена оцінка досліджуваного підприємства становить 93%, а лідера галузі – 96,4% від максимальної. Відставання ПП «Алеко-Д» від підприємства-лідера відмічається по критеріям «Гнучкість цінової політики» (0,3584 проти 0,4480) «Маркетингові комунікації» (0,2310 проти 0,3850). Випередження відстежується за параметром «Передпродажна підготовка» (0,375 проти 0,300).

У сучасній ситуації, що склалася в електротехнічній промисловості, виробництво приладів для обігріву приміщень є одним з небагатьох динамічно зростаючих. Разом про те, конкуренція із боку зарубіжних виробників настільки висока, що нарощування темпи зростання виробництва одна із дуже значних параметрів придбання конкурентних переваг. Потенційно на ринку сильні споживачі, які є великими організаціями паливно-енергетичного комплексу, будівництва і, зокрема, місцеве населення.

Необхідно рекомендувати активізацію розвитку партнерських взаємин із споживачами як важливий параметр зростання конкурентоспроможності. Існують потенційні великі потреби ринку, пов'язані з будівництвом доріг, будівництвом житла, комерційних приміщень, обладнанням залізниць, розвитком сільського господарства, благоустроєм житла місцевого населення.

Можна рекомендувати ширше використовувати можливості виходу на нові ринки, потенційно ширші і стійкі, використовуючи стратегію конгломеративної диверсифікації, де будуть представлені як продуктові та технологічні інновації, так і нововведення маркетингового та виробничого управління. Перетворення споживачів на партнерів підвищить їхню зацікавленість, на цій основі можливе створення диверсифікованих компаній, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності виробництва електротехнічної продукції та придбання конкурентних переваг у зазначеній галузі. Ринок електротехнічної продукції (обігрівачі, промислові вентилятори тощо) має привабливість вищу за середню, оцінка загалом становить 76,8 % від максимальної. Це підтверджує не лише необхідність, а й потенційно можливу економічну ефективність інвестування коштів у виробництво електротехнічної продукції.

2. Результати порівняльний аналіз показників привабливості ринку і оцінка конкурентоспроможності ПП «Алеко-Д» з лідером галузі – в таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 3.2 – Оцінка привабливості ринку для досліджуваного підприємства

Критерії	Вагомість індикаторів	Діапазон оцінок привабливості ринку		
		Низька = 1	Середня = 3	Висока = 5
Доступність ринку	15	Країни поза Європу і США	Європа і США	Європа
Темп зростання обсягів продажу	20	<5%	5-10%	>10%
Тривалість ЖЦ товару	15	<2 років	2-5 років	>5 років
Потенціал валового прибутку	12	<15%	15-20%	>20%
Гострота конкуренції	8	Олігополія	Олігополія	Розпорошена конкуренція
Можливості нецінової конкуренції	18	Товар стандартизований	Товар слабо диференційований	Товар сильно диференційований
Концентрація клієнтів	12	>2000	2000-200	<200
Висновок		Привабливість ринку вища за середній рівень		

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з лідером галузі

Критерії	Вагомість індикаторів	Діапазон оцінок конкурентоспроможності		
		Низька	Середня	Висока
Відносна частка ринку	17	● < 1/3 лідера	>1/3	Лідер
Витрати	18	● > прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
Відмінні властивості	20	Товар типу «як всі»	Товар слабо диференційовано	«Унікальна пропозиція»
Ступінь освоєння технологій	15	Освоюється з труднощами	Освоюється легко	Освоєна повністю
Метод продаж	16	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
Популярність - імідж	14	Відсутні	Імідж розмитий	Сильний імідж
Висновок		Конкурентоспроможність вища за середню		

Порівняльний аналіз абсолютних та відносних показників розвитку досліджуваного підприємства ПП «Алеко-Д» та лідера галузі ТОВ «Техно-Pollux» виявив більш високу ефективність діяльності лідера. Разом з тим, досліджуване підприємство показує активність та динамічність розвитку, що є фактором набуття потенційних конкурентних переваг.

На підставі порівняльних оцінок, отриманих у нашому дослідженні можна констатувати, що, незважаючи на наявність певних недоліків у роботі підприємства ПП «Алеко-Д», зокрема, вищі витрати, недостатньо чіткий і відомий імідж, підприємство має правильно вибудовану стратегію, яка дозволяє рухатися шляхом підвищення конкурентоспроможності.

2.4 Оцінка якості та конкурентоспроможності продукції підприємства

Для того щоб знизити виробничі витрати підприємства, підвищити рентабельність продукції та рентабельність підприємства в цілому, а отже, і конкурентоспроможність продукції, необхідно своєчасне технічне переозброєння

обладнання та оснащення, що дозволить домогтися збільшення обсягів виробництва, економічності використання сировини, підвищення якості продукції, що випускається.

Конкурентоспроможність продукції підприємства залежить від чинників конкурентоспроможності. Складові конкурентоспроможності електротехнічної продукції є рівнем:

- техніко-експлуатаційних характеристик;
- комерційних умов реалізації товару;
- організаційних умов реалізації та споживання товару;
- економічних умов споживання товару.

Визначення набору складових конкурентоспроможності товару є ключовим моментом її оцінки. При цьому на першій план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значимість для споживчого вибору. Параметри, що мають найбільшу значущість для споживача, повинні досліджуватися в першу чергу, що не виключає вивчення другорядних складових, які в деяких випадках можуть надавати відчутний вплив на ринковий успіх товару.

В якості обраного для оцінювання конкурентоспроможності продукту виступає електричний трубчастий радіатор моделі EP-600-08. Характеристики виробу ПП «Алеко-Д» та виробників-конкурентів представлено в додатку Д.2. Обираючи радіатор у 2023 році, варто звернути увагу на енергозберігаючі технології, такі як системи регулювання температури або можливість індивідуального керування окремими секціями радіатора.

Для аналізу та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства «Алеко-Д» використано модифікований під специфіку розв'язуваної задачі метод розстановки пріоритетів, який застосовується для вирішення управлінських завдань, що вимагають, як правило, як кількісної, так і якісної оцінки різного роду факторів, та встановлення переваг серед аналізованих сутностей.

Суть цього методу полягає в тому, що на першому етапі встановлюються пріоритети кожного з об'єктів, що порівнюються (P_{nk}) за кожним параметром

(табл. 2.4). На другому етапі аналогічно (табл. 2.5) встановлюються пріоритети самих параметрів якості (ρ_k).

Таблиця 2.4 – Матриця визначення пріоритетів об'єктів по k-му параметру

i \ j	Об'єкти				$A_j = \sum a_{ij}$	P_{ik}
	X_1	X_2	...	X_n		
X_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	A_1	P_{1k}
X_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	A_2	P_{2k}
...
X_n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nn}	A_n	P_{nk}

Таблиця 2.5 - Матриця визначення пріоритетів параметрів

i \ j	Параметри				$A_j = \sum a_{ij}$	ρ_k
	F_1	F_2	...	F_m		
F_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1m}	A_1	ρ_1
F_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2m}	A_2	ρ_2
...
F_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mm}	A_m	ρ_m

Для визначення синтезованих оцінок переваги, тобто комплексного пріоритету (C_j) для кожного з об'єктів здійснюється зважування пріоритетів об'єктів за пріоритетами параметрів за формулою:

$$C_j = \sum_{i=1}^m P_{ik} \rho_k, \quad (2.4)$$

Застосування методу розміщення пріоритетів з метою оцінки конкурентоспроможності продукції промислового підприємства з альтернативного набору продуктів-аналогів полягає в зіставленні отриманих оцінок ОСі.

У табл. 2.6 наведено результуючі дані оцінки конкурентоспроможності електротехнічної продукції конкуруючих підприємств (результуючі дані розстановки пріоритетів щодо товарів-аналогів).

Таблиця 2.6 – Результуючі дані конкурентного аналізу основного продукту і послуг

Основні показники конкурентоспроможності товару (P_{nk})		ПП «Алеко-Д»		ПП «Інновент»		ТОВ «Техно-Pollux»	
		ρ_k	$P_{nk} \times \rho_k$	ρ_k	$P_{nk} \times \rho_k$	ρ_k	$P_{nk} \times \rho_k$
Надійність (термін безвідмовної служби всіх конструктивних елементів)	109	77	8393	44	4796	84	9156
Енергозбереження (рівень)	96	80	7680	17	1632	80	7680
Наявність / відсутність енергозберігаючих технологій у виготовленні	19	89	1691	25	475	89	1691
Відповідність стандартам	81	65	5265	65	5265	65	5265
Ціна	125	5	625	85	10625	41	5125
Можливість надання кредиту	30	65	1950	65	1950	65	1950
Наявність / відсутність системи знижок	31	72	2232	17	527	76	2356
Післяпродажний сервіс (гарантійне і післягарантійне обслуговування)	1	45	45	10	10	99	99
СУМА:			27881		25280		33322
C_i			0,84		0,76		1,0

Як зазначено в таблиці 2.6, вищий рівень конкурентоспроможності належить продукції ТОВ «Техно-Pollux». Продукція фірми ПП «Алеко-Д» знаходиться за сукупністю параметрів на другому місці після ТОВ «Техно-Pollux», випереджає ПП «Інновент», при цьому проблемними параметрами є ціна та пропонується споживачеві система знижок.

Дослідження виявило, що продукція підприємства ПП «Алеко-Д» є конкурентоспроможною за такими параметрами: відповідність стандартам, енергозбереження (рівень). За надійністю продукція підприємства відстає від ТОВ «Техно-Pollux», тому потрібно розглянути проблеми, які існують в сфері управління якістю продукції.

Управління якістю продукції.

ПП «Алеко-Д» працює відповідно до затвердженої на підприємстві політики у сфері якості та стандартів у сфері менеджменту якості ДСТУ ІСО 9001:2015 (ISO 9001:2015).

Управління якістю на виробництві відбувається на наступних етапах:

- вхідний контроль комплектуючих (на основному складі на відповідність супровідної документації; на виробництві на відповідність технічним параметрам; у ВТК на відповідність конструкторській документації);
- технологічний контроль проводиться у межах вибіркового контролю виробництва щотижня;
- прийнятно-здавальні випробування продукції проводять у 100 % обсязі кожної одиниці продукції;
- контроль ВТК проводиться на всіх етапах виготовлення напівфабрикатів, а також міжопераційний контроль та контроль кінцевої продукції;
- робота із рекламациями. Проводиться аналіз та робота з виявлених відхилень виробів.

На основі аналізу вхідних даних встановлено, що на підприємстві якість виробленої продукції піддається впливу різноманітних факторів (рис. 2.5).

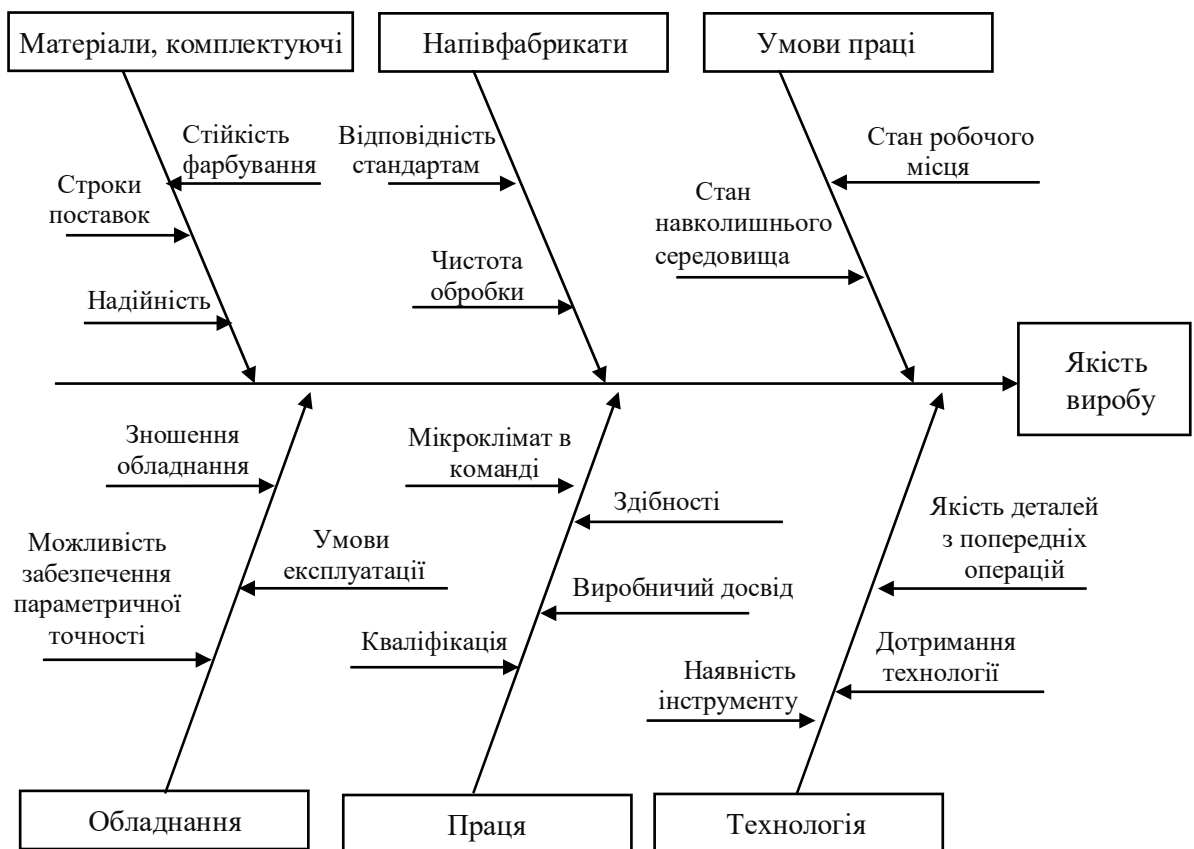


Рисунок 2.5 – Причинно-наслідкова діаграма якості продукції ПП «Алеко-Д»

Зниженню частки бракованих виробів та рекламаций сприятиме розробка спеціальних заходів, спрямованих на:

- зниження витрат на матеріали та сировину, зменшення відходів та ступеня незавершеного виробництва;
- скорочення кількості поломок і, отже, часу простою обладнання;
- більш ефективне використання фонду деталей, комплектуючих та напівфабрикатів, що знаходяться на складах підприємства.

Необхідно також посилити проведення енергозберігаючих заходів, розвивати ініціативність у працівників, підвищити їхню вмотивованість до кінцевих підсумків своєї праці, що в результаті сприятиме вдосконаленню виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Цілями, що визначають функції та завдання підприємства у сфері якості, є:

1. Безпека, надійність, естетичність виготовленого обладнання за рахунок забезпечення суворої відповідності виконуваних робіт вимогам нормативних документів та вимог Замовників, доведення до всього персоналу ПП «Алеко-Д» важливості виконання цих вимог.
2. Відповідальність перед Замовником за виготовлене та встановлене обладнання з повною гарантією якості.
3. Досягнення оптимального співвідношення ціна/якість виготовленого обладнання для Замовників у порівнянні з підприємствами, що працюють на ринку.
4. Постійне розширення номенклатури обладнання, що виготовляється за рахунок розробки нових схемних рішень, застосування нових матеріалів, обладнання, технологій, що максимально задовольняють запити та очікування Замовників.
5. Формування іміджу ПП «Алеко-Д», як високотехнологічного, надійного та надає продукцію високої якості підприємства.
6. Безперервне вдосконалення організації та технології робіт на основі процесного підходу відповідно до вимог ринку.
7. Формування корпоративної культури виробництва та системи мотивації, що забезпечує залучення всіх працівників у вирішення завдань підприємства.

Найвище керівництво ПП «Алеко-Д» покладає на себе відповідальність за провадження діяльності відповідно до Політики в галузі якості та затвердженого «Посібника з якості», а також за якість продукції, що поставляється.

2.5 SWOT – аналіз підприємства ПП «Алеко-Д»

В даний час керівництво ПП «Алеко-Д» планує розширити границі свого ринку за межами області. Тому необхідно чітко визначити свої переваги на ринку по відношенню до вже представлених його учасників та можливості подальшого розвитку організації. Для цього складемо SWOT-матрицю (таблиця Ж.1). Далі представлені інтерактивні матриці за розділами (таблиці Ж.2-Ж.5).

Отже, внаслідок конкурентного аналізу можна зробити висновок, що найбільшу загрозу для діяльності підприємства становлять існуючі конкуренти.

За результатами SWOT-аналізу, представленого таблиці Ж.1, були запропоновані заходи, які відображають, як використовувати сильні сторони для реалізації можливості, як використовувати слабкі сторони для мінімізації загроз і як слабкі сторони перевести в сильні.

Перелік запропонованих заходів на основі SWOT-аналізу:

СіМ (сила та можливості) – досвід роботи з закордонними постачальниками викликає довіру у споживачів та дає можливість компанії залучати нових клієнтів; контроль якості продукції на всіх етапах виробничого процесу разом із роботою з удосконалення технологічного процесу дає можливість для підвищення якості продукції.

СіЗ (сила та погрози) – за рахунок високої компетентності персоналу у розробці принципово нових видів продукції та використання більш сучасних технологій можна компенсувати потребу постійного впровадження інноваційної продукції; за рахунок гарантій, сервісного обслуговування та високого рівня контролю якості необхідно робити спроби витіснити іноземних конкурентів з ринку електротехніки.

СЛМ (слабкі сторони та можливості) – з урахуванням необхідності підтримувати конкурентоспроможність в умовах інфляції можна вдаватися до раціонального використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів завдяки зменшенню ціни та покращення якості, і відповідно збільшення продаж.

СЛЗ (слабкі сторони та загрози) – необхідно вести пошук більш надійних та вигідних постачальників з укладанням довгострокових контрактів для реалізації можливості уникнення обмежень по поставках комплектуючих; намагатися знизити частку комплектації продукція за рахунок інших організацій, що сприятиме зменшенню собівартості продукції; необхідність розробки гнучкої цінової політики з впровадження системи знижок для забезпечення більш чіткого дотримання співвідношення якість–ціна за окремими видами продукції та самостійного контролювання шляхів її покращення. Це сприятиме фінансовій стабільності через відсутність ризику зривів поставок постачальниками продукції та можливості надання усього спектру послуг.

В організації добре сформована система управління персоналом, структура управління відповідає виду діяльності. Фірма самостійно планує свою комерційну діяльність, і навіть соціальний розвиток колективу. Основу планів складають договори, що укладаються із споживачами товарів, а також із постачальниками.

В цілому ПП «Алеко-Д» має стійку позицію та частку ринку у місті, області та здатний конкурувати з іншими, більшими гравцями в даній галузі. А також може зайняти нову нішу, розширивши свої кордони шляхом відкриття представництв, спочатку в інших районах області, пізніше – поза її межами.

Як відповідні заходи підприємству можна рекомендувати підвищення якості продукції, за умови підтримки оптимального співвідношення ціна-якість, розширення асортименту, захоплення ринку за допомогою збутових мереж. За умови залучення інвестицій чи дотаційної допомоги з боку власника, грамотному управлінні підприємства та раціональній організації процесу виробництва фінансово-господарські показники можуть бути задовільними.

Висновки до розділу 2

З метою визначення шляхів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ПП «Алеко-Д» виконано аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за період 2020-2022 років. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

– результативність діяльності виробничо-комерційного підприємства характеризується значними коливаннями – після значного зниження прибутку та його від'ємного значення протягом 2021-2022 років спостерігається його позитивне збільшення у 350 разів проти минулого року, при зниженні витрат на 1 грн реалізованої продукції з 1,05 до 0,92; відмічено зростання вартості майна фірми, оборотних засобів, середньорічної вартості основних фондів, показників фондівіддачі, фондоозброєності, рентабельності доходу (до 6,8%), рентабельності витрат (до 7,5%) та рентабельності виробництва (до 10,2%);

– при незначному скороченні чисельності працюючих на підприємстві протягом аналізованого періоду простежується зростання продуктивності праці та розміру фонду оплати праці;

– відповідно до етапів аналізу основних конкурентів та оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку продукції теплопостачання та електрообігріву розглянуто модель побудови профілю конкурентних переваг, що дозволило в ході комплексної діагностики отримати такі інтегральні оцінки: досліджуваного підприємства – 0,9, оцінка підприємства-лідера галузі – 0,93 (порівняно з максимальною, що дорівнює 1); відставання ПП «Алеко-Д» від підприємства-лідера відмічається за критеріями «Гнучкість цінової політики» (0,3584 проти 0,4480) «Маркетингові комунікації» (0,2310 проти 0,3850), випередження відстежується за параметром «Передпродажна підготовка» (0,375 проти 0,300);

– проведена оцінка привабливості ринку та порівняльна оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з лідером галузі показали рівень вищий за середній;

– порівняльний аналіз абсолютних та відносних показників розвитку досліджуваного підприємства ПП «Алеко-Д» та лідера галузі ТОВ «Техно-Pollux» виявив більш високу ефективність діяльності лідера. Разом з тим, досліджуване підприємство показує активність та динамічність розвитку, що є фактором набуття потенційних конкурентних переваг;

– на підставі порівняльних оцінок, отриманих у проведеному дослідженні можна відмітити, що, незважаючи на наявність певних недоліків у роботі підприємства ПП «Алеко-Д», зокрема, вищі витрати, недостатньо чіткої і відомий імідж, підприємство має правильно вибудовану стратегію, яка дозволяє рухатися шляхом підвищення конкурентоспроможності;

– в процесі оцінки якості та конкурентоспроможності продукції підприємства отримано результуючі дані конкурентного аналізу основного продукту і послуг: продукція фірми ПП «Алеко-Д» знаходиться за сукупністю параметрів на другому місці після ТОВ «Техно-Pollux», випереджає ПП «Інновент», при цьому проблемними параметрами є ціна та пропонована споживачеві система знижок; також продукція підприємства відстає від лідера за надійністю;

– для вивчення існуючих проблем в сфері управління якістю продукції побудовано причинно-наслідкову діаграму якості продукції ПП «Алеко-Д»; для зниження частки бракованих виробів та рекламаций запропоновано систему заходів; сформульовано цілі, що визначають функції та завдання фірми у сфері якості;

– на основі проведеного SWOT – аналізу підприємства ПП «Алеко-Д» зроблено відповідні висновки та запропоновано певні стратегічні альтернативи.

Для підвищення конкурентоспроможності та якості продукції підприємству можна рекомендувати подальше підвищення якості продукції за умови підтримки оптимального співвідношення ціна-якість, розширення асортименту, збільшення частки на ринку шляхом розширення збутової мережі. За умови залучення інвестицій чи дотаційної допомоги з боку власника, грамотному управлінні підприємства та раціональній організації процесу виробництва фінансово-господарські показники можуть бути стабільними та задовільними.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП «АЛЕКО-Д»

3.1 Визначення напрямів використання резервів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства

З врахуванням отриманих висновків за результатами дослідження, проведеного у другому розділі дипломної роботи, необхідно визначити перспективні стратегічні напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності продукції виробничо-комерційного підприємства.

Пропонується запровадити такі заходи, які безпосередньо вплинуть на підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Алеко-Д»:

- дослідження та встановлення потреб споживачів;
- встановлення ефективних способів спілкування із споживачами;
- забезпечення додаткових послуг за бажанням споживачів;
- безперервне вивчення змінних вимог споживачів та вжиття відповідних заходів щодо повного їх задоволення;
- доведення до споживачів відповідного образу підприємства, товарів та послуг за допомогою іміджевої реклами у журналах, спеціалізованих виданнях, участі у конференціях, виставках.

Необхідно, щоб гнучка система знижок передбачала пільгові умови як для тих, хто тільки розпочинає спільну співпрацю, так і для тих, хто здійснює свою діяльність у нерозривному зв'язку з ПП «Алеко-Д» уже протягом тривалого часу. Також слід передбачити знижки для споживачів, які розміщують замовлення у великих обсягах.

Для забезпечення ефективного збуту, з меншими витратами на одиницю продукції, комерційному відділу у своїй діяльності слід керуватися такими стратегічними напрямками:

- пряме контактування як зі споживачами, так і з кінцевими покупцями, проведення спільних переговорів;
- розподіл та збут виробленої продукції;
- контроль за підготовкою та укладанням контрактів, пов'язаних з купівлею-продажем, а також оцінка якості їх виконання;
- забезпечення транспортування товару;
- участь у плануванні товарного асортименту;
- брати на себе всі ризики від укладання торгових угод;
- брати безпосередню участь при формуванні ціни на продукцію, що продається, та послуги, що надаються.

Так як у будь-якого підприємства існують фінансові, технічні та управлінські обмеження, то необхідно визначити напрямки та заходи, які матимуть найбільший ефект на збільшення конкурентоспроможності продукції. Для виконання цього завдання пропонується метод морфологічного аналізу, суть якого полягає у виборі оптимального рішення щодо певного набору параметрів.

З цією метою вихідна проблема розбита на підпроблеми, кожна з яких має кілька варіантів розв'язання. Щоб у наочному вигляді уявити безліч можливих рішень, використовується морфологічна таблиця, що представляє сукупність підпроблем і варіантів їх рішень.

У представленому дослідженні для підприємства ПП «Алеко-Д» виділено сім підпроблем (параметрів):

- управління якістю
- управління ціною;
- цінова стратегія;
- маркетингові комунікації;
- поширення та просування товару; забезпечення іміджу товару та виробника.

З метою упорядкування множини можливих варіантів вирішення проблеми було складено морфологічну модель, представлену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Морфологічна модель формування конкурентоспроможності електротехнічної продукції за критерієм мінімізації витрат

Параметр	Позначення	Значення параметра
Підвищення якості	$p^1_1 \dots p^3_1$	Підвищення якості комплектуючих та матеріалів Поліпшення засобів праці Підвищення якості праці та управління
Формування ціни	$p^1_2 \dots p^4_2$	Зниження виробничих витрат Зниження вартості комплектуючих та матеріалів Зниження витрат реалізації Збільшення обсягів виробництва
Цінова стратегія	$p^1_3 \dots p^5_3$	Продаж продукції в «пікові сезони» (опалювальний сезон) Знижки за кількість товару Знижки з урахуванням продажу на місці виробництва Залік за надання комплектуючих та матеріалів Функціональна знижка у сфері торгівлі
Розробка маркетингових комунікацій	$p^1_4 \dots p^4_4$	Реклама Пропаганда Прямий маркетинг Інтернет маркетинг
Просування та розповсюдження товару	$p^1_5 \dots p^3_5$	Стимулювання споживачів Стимулювання сфери торгівлі Стимулювання персоналу
Забезпечення іміджу товару та виробника	$p^1_6 \dots p^5_6$	Оперативність доставки Культура обслуговування Якість продукції Надійність та стабільність постачальників Зручність способу оплати

По морфологічній моделі визначається конкретна ситуація, за умов якої приймається відповідне рішення. У роботі представимо конкретні приклади, що визначають технологію прийняття рішень на досліджуваному підприємстві.

Так як основним напрямом формування виробничої та збутової політики підприємства ПП «Алеко-Д» та підвищення конкурентоспроможності продукції є зниження витрат, то як визначальний критерій вибирається мінімізація витрат.

На підставі даних опитування фахівців підприємства були отримані результати оцінки параметрів, наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Результати оцінки параметрів

Параметр	p^1_j	p^2_j	p^3_j	p^4_j	p^5_j
1. Підвищення якості	0,3	0,5	0,2	-	-
2. Формування ціни	0,3	0,1	0,2	0,4	-
3. Цінова стратегія	0,4	0,2	0,1	0,2	0,1
4. Розробка маркетингових комунікацій	0,2	0,1	0,4	0,3	-
5. Просування та розповсюдження товару	0,2	0,4	0,3	-	-
6. Забезпечення іміджу товару та виробника	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1

За вибраним критерієм мінімізації витрат оптимальним варіантом є p^2_1 , p^4_2 , p^1_3 , p^3_4 , p^2_5 , p^3_6 , тобто для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного продукту необхідно реалізувати такі напрямки:

- у сфері підвищення якості особливу увагу звернути на підвищення якості засобів праці;
- у процесі формування ціни товару зосередити увагу на її зниженні шляхом збільшення обсягів виробництва;
- активно застосовувати продаж продукції в «пікові сезони» при реалізації цінової стратегії;
- під час розробки маркетингових комунікацій велику увагу приділити прямому маркетингу;
- як основний метод просування товару використовувати стимулювання сфери торгівлі та післяпродажного обслуговування;
- з метою підвищення іміджу товару та виробника підвищувати якість продукції.

У наступних пунктах роботи розглянуто можливості реалізації цих заходів та економічні результати від їхнього проведення.

В даний час політика в галузі якості ПП «Алеко-Д» передбачає розробку вироблення основних стратегій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємств на ринку електротехнічного обладнання. Одним із напрямів стратегічного розвитку є вдосконалення закупівельної діяльності підприємства.

3.2 Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі формування оптимальних стратегій управління закупівельною діяльністю підприємства

Закупівельна діяльність є, насамперед, для підприємства забезпечуючим процесом і входить в усі виробничі, обслуговуючі та інші процеси. Цей процес є «частиною інтегрованого ланцюга поставок та відповідає за придбання всіх матеріалів та послуг необхідної якості у необхідній кількості, у потрібний час за найменшою загальною вартістю зі збереженням належного рівня сервісу та за управління постачальниками, на основі чого підприємство отримує конкурентну перевагу та реалізує корпоративну стратегію» [6, с. 94]. Невисока якість матеріалів та комплектуючих призводить до послаблення конкурентних позицій продукції, що випускається, а також збільшення витрат виробництва.

Проведений SWOT-аналіз доповнимо стратегічним аналізом закупівельної діяльності фірми ПП «Алеко-Д».

Сильними сторонами закупівельної діяльності підприємства, на думку опитаних експертів, є гнучка система оплати, наявність розвиненої мережі постачальників, а також рівень кваліфікації персоналу, задіяного у сфері закупівель, та наявність посередників у даній системі. До слабких сторін підприємств віднесено короткочасні відносини з постачальниками, тривалий термін доставки імпортованих комплектуючих та відсутність їхнього автоматизованого обліку, а також високий знос автопарку власних транспортних засобів. Загрози для підприємств експерти вбачають у підвищенні цін на матеріали та комплектуючі, можливості зриву поставок, укрупненні їх партій, що може призвести до утворення неліквідів на складі; наголошується і на можливості скорочення договірних угод з постачальниками. Серед сприятливих можливостей підприємств виділено впровадження у процес закупівель сучасних інформаційних технологій, наявність гарантованих замовлень на виробництво продукції теплопостачання та електрообігріву та зниження цін на комплектуючі за рахунок укладання договорів із постачальниками-субститутами.

Закупівельна діяльність ПП «Алеко-Д» здійснюється службою закупівель та зовнішньої кооперації, яка є самостійним структурним підрозділом ПП «Алеко-Д», що створюється, реорганізується, ліквідується наказами генерального директора та безпосередньо підпорядковується комерційному директору. В результаті дослідження за період 2020-2022 роки загальна кількість постачальників на підприємствах збільшується, причому частка закордонних постачальників є значною (34,6%). Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що втрати коштів у досліджуваного підприємства з вини постачальників знижуються, це позитивна тенденція. Незважаючи на зростання обсягів виробленої продукції за аналізований період, слід зазначити, що втрати від зриву термінів поставок і невисокої якості матеріалів та комплектуючих від постачальників все ще значні, тому підприємству слід переглянути договірні відносини з постачальниками, провести їх рейтингову оцінку. Все це можливе з використанням принципів логістики в управлінні закупівлями.

Вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства – процес дуже складний і вимагає від керівників високого професіоналізму та досвіду. Аналіз літератури зі стратегічного управління та планування діяльності промислових підприємств показує, що в даний час немає достатньо чіткої розробленої методики вибору стратегії, у тому числі і для компаній, що випускають електротехнічне обладнання. Тому при розробці стратегію розвитку, фірма має знайти «золоту середину» між власними сильними сторонами та зовнішніми обмеженнями.

Для оцінки ефективності пропонованих заходів щодо вдосконалення закупівельної діяльності підприємств потрібно визначити показник ефективності та на його основі сформулювати критерії, які б дозволили дати оцінку можливим стратегіям та зробити вибір найбільш оптимальної з числа альтернативних.

Для вибору оптимального варіанту стратегії закупівельної діяльності підприємства, пропонується система показників, що характеризують цей процес і дозволяють здійснити комплексну оцінку цієї функціональної галузі логістики. Усі оціночні показники представлені у вигляді наступних груп, що зведені в таблиці К.1. Далі була складена таблиця з представленими вище показниками, де кожен показник оцінювався за бальною системою від 0 до 1. Оцінка показників

за запропонованим переведенням максимальних і мінімальних значень до еталонних дозволяє визначити підсумкову (найкращу) оцінку. Результати по досліджуваному підприємству були зведені до підсумкової таблиці К.2.

Якщо розглянути постачання як функціональну область та елемент системи логістики, то в ньому можна виділити такі стратегічні зони господарювання (СЗГ), як це прийнято у стратегічному менеджменті:

- СЗГ 1 – закупівлі;
- СЗГ 2 – транспортування;
- СЗГ 3 – складування та зберігання.

Кожній СЗГ був присвоєний ранг (3 – найзначніший елемент, 1 – найменший). Далі було визначено ваговий коефіцієнт з урахуванням присвоєного рангу кожної СЗГ, який враховує ступінь впливу показників на інтегральну оцінку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок вагових коефіцієнтів по СЗГ (із залученням експертів)

Показник	Закупівлі	Транспортування	Складування та зберігання
Ранг	1	3	2
Розрахунок вагового коефіцієнта	0,5	0,17	0,33

Застосування економіко-математичних методів моделювання дозволяє запропонувати модель розрахунку комплексної оцінки по кожній СЗГ із введенням вихідних даних на підставі результатів заповнення опитувального листа експертами. У запропонованій моделі комплексної оцінки інтегральний (комплексний) показник по кожній СЗГ визначається як сума добутків експертних оцінок приватних показників на відповідні коефіцієнти їхньої вагомості в інтегральному. Інтегральний (комплексний) показник для кожної СЗХ розраховується за такою формулою:

$$S_i = k_i \sum_{j=1}^n S_{11}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{21}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{31}^{ij} + k_i \sum_{j=1}^n S_{41}^{ij}, \quad (3.1)$$

де S_{11}^{ij} – сумарні оціночні показники, що характеризують рівень організації поставок;

S^{ij}_{21} – сумарні оціночні показники, що характеризують рівень продуктивності постачання;

S^{ij}_{31} – сумарні оціночні показники, що характеризують рівень якості постачання;

S^{ij}_{41} – сумарні оціночні показники, що характеризують рівень економічності постачання;

k_i – коефіцієнти значимості i -групи (СЗГ).

Результати представлені на рисунку 3.1.

	A	B	C	D	E	F
1			бал	Закупівлі	Транспортування	Складування і зберігання
2						
3						
4						
5	бал			k1	K2	k3
6	S^{ij}_{11}	Сумарні оціночні показники, що характеризують рівень організації поставок	2	1	0,34	0,66
7	S^{ij}_{21}	Сумарні оціночні показники, що характеризують рівень продуктивності постачання	2,5	1,25	0,425	0,825
8	S^{ij}_{31}	Сумарні оціночні показники, що характеризують рівень якості постачання	2	1	0,34	0,66
9	S^{ij}_{41}	Сумарні оціночні показники, що характеризують рівень економічності постачання	1,5	0,75	0,255	0,495
10	Комплексна оцінка			4	1,36	2,64

Рисунок 3.1 - Розрахунок комплексної оцінки СЗГ у ПП «Алеко-Д»

При розробці стратегії підприємства часто застосовують методи та моделі портфоліо-аналізу, зокрема, побудова стратегічних матриць. Нами була представлена карта стратегій за основними складовими (закупівля, транспортування, складування та зберігання) ланки закупівель у логістичній системі підприємства. Карта є матрицею, де по вертикалі розташовані СЗГ, а по горизонталі – бальні оцінки. Оптимальна стратегія визначається виходячи з того,

в який квадрант матриці потрапляє розраховане значення інтегрального показника по конкретній СЗГ. На основі карти стратегій (таблиця 3.4) дамо коротку характеристику кожної стратегії (таблиця К.3).

Таблиця 3.4 – Карта стратегій закупівельної діяльності підприємства

Бал	Закупівлі	Транспортування	Складування та зберігання
4-5	Стратегія довгострокових партнерських відносин	Стратегія на основі захисту довкілля	Стратегія, сфокусована на споживача
3-4	Стратегія формування спілок з постачальниками та замовниками	Стратегія диверсифікації послуг	Стратегія підвищеної продуктивності
2-3	Стратегія цінкових знижок	Стратегія на основі тимчасових параметрів	Стратегія на основі тимчасових параметрів
1-2	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	Стратегія найкращої вартості або оптимальних витрат	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат
0-1	Стратегія активного пошуку	Стратегія логістичного аутсорсингу	Стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру

Відповідно до розробленої автором карти стратегій та отриманих результатами розрахунку комплексної оцінки з кожної СЗГ було визначено такі оптимальні стратегії.

Для ПП «Алеко-Д»:

- СЗГ 1 (закупівлі) – стратегія довгострокових партнерських відносин;
- СЗГ 2 (транспортування) – стратегія найкращої вартості чи оптимальних витрат;
- СЗГ 3 (складування та зберігання) – стратегія на основі тимчасових параметрів.

Таким чином, представлена карта стратегій дозволяє вибрати оптимальну стратегію щодо кожної СЗГ. Реалізація розроблених функціональних стратегій пов'язана з визначенням комплексу заходів стратегічного та оперативного характеру у закупівельній діяльності підприємства для забезпечення підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ПП «Алеко-Д».

3.3 Рекомендації щодо застосування гнучкої політики ціноутворення для продукції підвищеної якості

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Алеко-Д» доцільно поєднувати стратегію зростання гнучкості цінової політики із розширенням ринків збуту. Реалізація стратегії передбачає забезпечення випуску продукції підвищеної якості.

Серед основних завдань управління якістю є освоєння нових, більш якісних та конкурентоспроможних видів продукції, які повинні відповідати зростаючим вимогам споживачів. Так як в процесі розробки та освоєння виробництва нових виробів виникають питання оцінки витрат на виробництво, тому пропонується використовувати методи співвідношення попередньо визначених цін проєктованих виробів з рядом аналогічних конструкцій.

Проблему підвищення якості продукції пропонується вирішувати на основі удосконалення системи цін і ціноутворення. Саме ціна є найбільш гнучким і швидкодіючим економічним інструментом. Формування оптимальної цінової політики з встановленням цін в залежності від техніко-економічних показників продукції та її якості знижує зацікавленість у випуску морально застарілих та нерентабельних виробів. Слід зазначити, що висока ціна на продукцію підвищеної якості в період освоєння її випуску покриває додаткові витрати, які пов'язані з покращенням якості та стимулює підприємство до ініціативи та ризику. У подальшому при переході на серійне виробництво ціни на даний вид продукції повинні поступово знижуватись з врахуванням інтересів споживача та розвитком технічного прогресу.

Узагальнюючи слід відмітити, що впровадження політики гнучкого ціноутворення сприяє освоєнню високоякісної та конкурентоспроможної продукції. З огляду на зазначене, метою пропонованих рекомендацій є дослідження діючої політики ціноутворення на проєктовану продукцію ПП «Алеко-Д», удосконалення ціноутворення на вироби підвищеної якості,

визначення показників порівняльної економічної ефективності у виробника і споживача для обґрунтування доцільності випуску оновленої продукції.

Рівень якості продукції здійснює безпосередній вплив на доходи підприємства, величина яких визначається ціною і обсягом продаж. У випадку забезпечення найвищої якості продукції, її вплив на зростання доходів фірми виявляється у встановленні підвищеної ціни (якщо підприємство є монополістом в даній сфері ринку і має пріоритет в області технології); збільшенні частки ринку (якщо конкурентоздатна ціна); створенні сприятливих умов при укладанні контрактів. За таких умов збільшення доходів може бути досягнуто за рахунок економічно обґрунтованого зниження продажної ціни.

Направленість та зміст цінової стратегії фірми в значній мірі залежить від її цілей в області ціноутворення, а також загальної орієнтації у виробничо-збутовій діяльності. При стратегії, яка пропонує гнучке ціноутворення, ціни на продукцію встановлюються вище і нижче ринкових в залежності від позицій основних конкурентів, відмінностей в перевагах представлених на ринок виробів, сервісу, іміджу продукції. Саме така стратегія використовується в умовах жорстокої конкуренції, а в основі цінової політики покладено рівну ефективність виробу: отримання максимального прибутку та максимальне задоволення потреб споживачів при рентабельній експлуатації виробу.

Відповідно до пропонованої цінової політики підприємства оптимальна ціна формується з врахуванням поставлених цілей:

– з метою скорішого проникнення на ринок і завоювання якомога більшої його частки ціна встановлюється на рівні собівартості продукції (в подальшому фірма може почати працювати прибутково за рахунок розширення обсягів збуту і зниження собівартості одиниці продукції або за рахунок незначного підвищення цін);

– ціна встановлюється на рівні, який перевищує ціни на конкуруючі товари, оскільки підприємство робить ставку на високу конкурентоспроможність свого виробу;

– при спрямуванні на завоювання лояльності споживачів чи на достатню ємність ринку ціна встановлюється на рівні цін конкуруючих товарів.

Остаточна величина ціни встановлюється на ринку і з часом коригується в залежності від зміни його кон'юнктури.

Зменшення ціни може відбуватися на різних етапах виробництва продукції.

На етапі освоєння виробництва головного зразка ціна повинна встановлюватись на рівні, який перевищує нормативний (надбавка до ціни), що дозволить підприємству відшкодувати додаткові витрати, пов'язані з підвищенням якості нової продукції за рахунок додаткової рентабельності.

На етапі серійного виробництва нової продукції ціна встановлюється без надбавки на рівні суспільно необхідних витрат, що відповідає нормальній середньо галузевій рентабельності затрат.

На етапі випуску морально застарілої продукції, коли вона не задовольняє потреб споживачів і не відповідає стандартам якості, в цьому випадку на продукцію встановлюється понижена ціна і прибуток. Це спонукає фірму знімати з виробництва морально застарілу продукцію і вести розробку нової продукції.

Об'єктивне роз'яснення формування затрат у виробника продукції та економічного ефекту у споживача, рівномірний розподіл ефекту від підвищення якості між виробником та споживачем, створення ресурсів для покриття витрат та стимулювання підвищення якості продукції складають суть і задачі ціноутворення конкурентоспроможної продукції підвищеної якості.

В нашому дослідженні проаналізовано політику ціноутворення фірми ПП «Алеко-Д», яке випускає і реалізує продукцію теплопостачання і електрообігріву. Як база для розрахунку розглядається електричний радіатор опалення: базовий виріб модифікації GTR 1000 Wi-Fi; і проєктований підвищеної якості – модифікації GTR 1100 Wi-Fi.

В якості критерію підвищення якості продукції ПП «Алеко-Д» використано величину максимального прибутку Pr_{\max} :

$$Pr_{\max} = Q_{pp} - (B_c + E_n \cdot K_{\text{дод}}), \quad (3.2)$$

де $Q_{\text{рп}}$ – обсяг реалізованої продукції в оптових цінах з урахуванням націнки за підвищення якості, грн;

V_c – собівартість виготовлення продукції, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності додаткових капіталовкладень;

$K_{\text{дод}}$ – додаткові капіталовкладення на підвищення якості, грн.

Максимальний прибуток на проєктований електричний радіатор опалення складе: (при обсязі реалізації – 2 060 шт.):

$$\text{Пр}_{\text{max}} = 15\,467 - (13\,052 + 0,15 \cdot 116,5) = 2\,397,5 \text{ тис.грн.}$$

Через встановлення ціни нового виробу (Ц_n) можна визначити втрати виробника, які викликані підвищенням якості продукції:

$$\text{Ц}_n = V_c (1 + P_n), \quad (3.3)$$

де V_c – собівартість виготовлення виробу, грн.;

P_n – нормативна рентабельність виробу.

Тоді ціна проєктованого електричний радіатор опалення складе:

$$\text{Ц}_n = 7\,508 (1 + 0,185) = 8\,897 \text{ грн.}$$

Важливим пунктом є виконання вимог ціноутворення, при яких збільшення витрат на виробництво не перевищувало б приросту економії, отриманої в результаті експлуатації нового виробу підвищеної якості.

Для визначення економічно вигідного для підприємства освоєння виробництва нової продукції в рамках системи управління якістю продукції необхідно співставляти витрати, результати і стимули. Компанії, які розробляють нову, більш якісну продукцію або впроваджують організаційно-технічні заходи з підвищення якості раніше освоєної продукції, витрачають додаткові кошти на ці цілі і, якщо вони компенсуються підвищенням цін, отримують додатковий прибуток за рахунок підвищення якості. Критерієм отримання прибутку є коефіцієнт відносного здешевлення продукції:

$$K_y = \text{Ц} / Q, \quad (3.4)$$

де Π – ціна виробу, грн.;

Q – показник якості (встановлений на основі інтегрального показника якості при участі експертів).

Для базового і проектного варіантів електричного радіатора опалення визначено показники якості відносного здешевлення:

$$K_{y1} = 6\,311 / 0,690 = 9\,146; K_{y2} = 8\,897 / 0,995 = 8\,942.$$

Нерівність $\frac{\Pi_1}{Q_1} > \frac{\Pi_2}{Q_2}$ означає, що в проектованому варіанті вартість одиниці якості зменшилась у порівнянні з базовим варіантом, а ефективність застосування виробу зросла.

Питання економічної ефективності підвищення якості промислової продукції є складовою частиною проблеми визначення економічної ефективності нової техніки та капіталовкладень. Ці розрахунки, які охоплюють область порівняльної ефективності затрат, ґрунтуються на виборі серед розглянутих декілька варіантів виробництва і експлуатації нового виробу одного найбільш вигідного варіанту за критеріями максимізації економічного ефекту.

Якщо експлуатаційні властивості продукції в результаті підвищення якості не змінюються, то весь ефект буде створюватись в сфері розробки і виготовлення. За таких умов річний економічний ефект від підвищення якості продукції в сфері виготовлення можна визначити як:

$$E_p = (B_1 + E_n \cdot K_1) - (B_2 + E_n \cdot K_2), \quad (3.5)$$

де B_1, B_2 – собівартість річного обсягу виробництва базової продукції та продукції підвищеної якості, грн;

K_1, K_2 – теж саме по капітальних витратах, грн.

Тоді річний економічний ефект від випуску проектного електричного радіатора опалення GTR 1100 Wi-Fi становитиме:

$$E_p = (15\,467 + 0,15 \cdot 1\,600) - (13\,052 + 0,15 \cdot 3\,750) = 2\,092,5 \text{ тис.грн.}$$

Економічний критерій має враховувати взаємні інтереси виробника і споживача продукції. Економічна доцільність підвищення якості продукції

визначається економічним ефектом у споживача, який має перевищити додаткові витрати на підвищення якості у виробника V_B продукції: $E_H \geq V_G$.

Додаткові приведені витрати в сфері виробництва V_G електричного радіатора опалення GTR 1100 Wi-Fi, які пов'язані з підвищенням якості продукції, дорівнюють:

$$V_G = (V_0 - V_{ПК}) + E_H(K_{ПК} - K_0), \text{ чи} \\ V_G = \Delta V_{ПК} + E_H \Delta K_{ПК}, \quad (3.6)$$

$K_0, K_{ПК}$ – капіталовкладення відповідно до і після підвищення якості продукції, грн;

де $V_0, V_{ПК}$ – те саме по поточних річних витратах, грн.

Тоді $V_G = 650 + 0,15 \cdot 625 = 743,8$ тис.грн.

Величину річного економічного ефекту у споживача визначаємо за наступною формулою:

$$E_{\Pi} = (\Delta E + E_H E_p) \Delta Q_{ПК}, \quad (3.7)$$

де ΔE – питомі експлуатаційні витрати, грн.;

$Q_{ПК}$ – річний обсяг продукції підвищеної якості, грн.

Для досліджуваного виробу – електричного радіатору опалення GTR 1100 Wi-Fi – річний економічний ефект складе:

$$E_{\Pi} = (350 + 0,15 \cdot 1\,750,3) \cdot 2\,060 = 1\,261,8 \text{ тис.грн.}$$

За результатами розрахунків, додатковий економічний ефект в експлуатації перевищує додаткові затрати в виробництві, які пов'язані із підвищенням якості продукції. Витрати ΔV_G відшкодовуються виробнику за рахунок економічного ефекту ΔE_G , отриманого в експлуатації.

Критерієм для оцінки ефективності підвищення якості продукції може бути термін, за який окупаються додаткові капіталовкладення $T_{ок}$:

$$T_{ок} = \Delta K_{ПК} / E_{\Pi}, \quad (3.8)$$

$$T_{ок} = 625 / 1\,261,8 = 0,51 \text{ року.}$$

Новий електричний радіатор опалення підвищеної якості є економічно ефективним, оскільки термін, за який окупаються витрати на підвищення якості $T_{ок}$ значно менший за нормативний строк окупності ($<6,7$ року).

Економічний механізм управління якістю продукції повинен забезпечувати покриття витрат на створення нової продукції, економічне стимулювання і зниження витрат на одиницю корисного ефекту від використання товару.

Узгодження інтересів виробника і споживача в найбільшій мірі досягається у випадку, коли ефект від підвищення рівня якості перевищує зростання суми витрат. Тоді можливим є варіант встановлення ціни $(Ц + \Delta Ц)$, коли відносне підвищення ціни менше за відносне підвищення рівня якості $\Delta K/K$ і вище за відносне підвищення витрат $\Delta Z/Z$, тобто:

$$\Delta K/K > \Delta Ц/Ц > \Delta Z/Z, \quad (3.9)$$

За таких умов корисність товару для споживача має більше значення, ніж його витрати на придбання товару, а ефект для виробника (нова ціна) зростає у більшій степені, ніж його витрати. Таке співвідношення між витратами, ціною і якістю продукції вважається нам оптимальним.

Таким чином, проаналізовано вплив цінової політики досліджуваного підприємства на освоєння виробництва нових модифікацій електричних радіаторів опалення. Доведено, що при розрахованому рівні ціни нової продукції є можливість отримання економічного ефекту в сфері виготовлення і експлуатації продукції. Порівняння економічного ефекту у споживача і додаткових затрат на підвищення якості у виробника показало економічну доцільність виробництва нової продукції. Розрахунок терміну окупності проєктованих електричних радіаторів опалення показав, що вони є економічно ефективними.

Приведені розрахунки вказують на доцільність використання політики гнучкого ціноутворення з врахуванням інтересів виробника та споживача для стимулювання підприємства до освоєння інноваційної та конкурентоспроможної продукції.

Висновки до розділу 3

З врахуванням результатів проведеного аналізу діяльності виробничо-комерційного підприємства ПП «Алеко-Д» нами представлено пропозиції щодо удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції фірми.

1. Визначення напрямів використання резервів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства:

– з метою визначення напрямків та заходів, які матимуть найбільший ефект на збільшення конкурентоспроможності продукції запропоновано метод морфологічного аналізу, суть якого полягає у виборі оптимального рішення щодо певного набору параметрів;

– представлено морфологічну модель формування конкурентоспроможності електротехнічної продукції за критерієм мінімізації витрат;

– за вибраним критерієм обрано оптимальні варіанти реалізації напрямків підвищення конкурентоспроможності досліджуваного продукту.

2. Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі формування оптимальних стратегій управління закупівельною діяльністю підприємства:

– представлено картку функціональних стратегій закупівельного підрозділу (окремої СЗГ) промислового підприємства для вибору оптимальної стратегії;

– відповідно до розробленої автором карті стратегій та отриманих результатів розрахунку комплексної оцінки по кожній СЗГ, були визначені наступні оптимальні стратегії: стратегія довгострокових партнерських відносин, стратегія найкращої вартості чи оптимальних витрат, стратегія на основі тимчасових параметрів. Реалізація розроблених функціональних стратегій пов'язана з визначенням комплексу заходів стратегічного та оперативного характеру в закупівельній діяльності фірми.

Таким чином, представлена модель комплексної оцінки критеріїв закупівельної діяльності, карта стратегій і рекомендації щодо вибору оптимального варіанту стратегії по кожній СЗГ дозволяють мінімізувати загальні

витрати на постачальника і закупівельну діяльність підприємства в цілому, гнучко реагувати на зміни в його бізнес-середовищі, що, безумовно, є важливим фактором забезпечення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Рекомендації щодо застосування гнучкої політики ціноутворення для продукції підвищеної якості:

– для вирішення проблеми підвищення якості та конкурентоспроможності продукції ПП «Алеко-Д» запропоновано реалізацію стратегії зростання гнучкості цінової політики у поєднанні із розширенням ринків збуту. Реалізація стратегії передбачає забезпечення випуску продукції підвищеної якості;

– проаналізовано вплив цінової політики досліджуваного підприємства на освоєння виробництва нових модифікацій електричних радіаторів опалення;

– доведено, що при розрахованому рівні ціни проектованого електричного радіатора опалення є можливість отримання економічного ефекту в сфері виготовлення і експлуатації цього виробу (у розмірі 1 261,8 тис.грн);

– порівняння економічного ефекту у споживача і додаткових затрат на підвищення якості у виробника показало економічну доцільність виробництва оновлених модифікацій електричних радіаторів опалення;

– за результатами розрахунку терміну окупності проектованих електричних радіаторів опалення (0,51 року) зроблено висновок про економічну ефективність проекту.

Приведені розрахунки вказують на доцільність використання політики гнучкого ціноутворення з врахуванням інтересів виробника та споживача для стимулювання підприємства до освоєння інноваційної та конкурентоспроможної продукції.

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність продукції є вирішальним чинником її комерційного успіху на розвиненому конкурентному ринку. Підвищення вимог до якості продукції, її конкурентоспроможності, що висуваються сучасним етапом розвитку економіки, ставить цю проблему в низку основних.

Метою дослідження в дипломній роботі є узагальнення теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю продукції та розробка практичних рекомендацій щодо використання резервів її підвищення на основі удосконалення якості продукції підприємства на прикладі ПП «Алеко-Д».

Основним напрямком діяльності компанії вибрано капітальне будівництво, виробництво електротехнічної продукції, проектування та оптова торгівля продукцією для будівельного сектора. Також здійснюється розробка, освоєння та впровадження теплогенераторів та теплових приладів для опалення та гарячого водопостачання житлових та виробничих приміщень. Сучасне технологічне та контрольовано-випробувальне обладнання дозволяє підприємству випускати конкурентоспроможну, надійну продукцію для різноманітних умов застосування.

Для підприємства ПП «Алеко-Д» проведено аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за період 2020-2022 років. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

- результативність діяльності виробничо-комерційного підприємства характеризується значними коливаннями – після значного зниження прибутку та його від'ємного значення -34 тис.грн протягом 2021-2022 років спостерігається позитивна динаміка до зростання показника проти минулого року;

- відмічено зростання вартості майна підприємства, середньорічної вартості оборотних засобів та основних виробничих фондів, показників фондоддачі, фондоозброєності, а також підвищення рентабельності доходу (до 6,8%), рентабельності витрат (до 7,5%) та рентабельності виробництва (до 10,2%);

- при зменшенні чисельності працюючих на підприємстві протягом аналізованого періоду відбувалося зростання продуктивності праці і оплати праці;

– відповідно до етапів аналізу основних конкурентів та оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку продукції тепlopостачання та електрообігріву розглянуто модель побудови профілю конкурентних переваг, що дозволило в ході комплексної діагностики отримати інтегральні оцінки: досліджуваного підприємства – 0,9, оцінка підприємства-лідера галузі – 0,93;

– проведена оцінка привабливості ринку та порівняльна оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з лідером галузі показали рівень вищий за середній;

– порівняльний аналіз абсолютних та відносних показників розвитку досліджуваного підприємства ПП «Алеко-Д» та лідера галузі ТОВ «Техно-Pollux» виявив більш високу ефективність діяльності лідера. Разом з тим, досліджуване підприємство показує активність та динамічність розвитку, що є фактором набуття потенційних конкурентних переваг;

– в процесі оцінки якості та конкурентоспроможності продукції підприємства отримано результуючі дані конкурентного аналізу основного продукту і послуг: продукція ПП «Алеко-Д» знаходиться за сукупністю параметрів на другому місці після ТОВ «Техно-Pollux», при цьому проблемними параметрами є ціна та пропонована споживачеві система знижок; також продукція фірми відстає від лідера за надійністю;

– для вивчення існуючих проблем в сфері управління якістю продукції побудовано причинно-наслідкову діаграму якості продукції ПП «Алеко-Д»; для зниження частки бракованих виробів та рекламаций запропоновано систему заходів; сформульовано цілі, що визначають функції і завдання фірми у сфері якості;

– на основі проведеного SWOT – аналізу підприємства ПП «Алеко-Д» зроблено відповідні висновки та запропоновано певні стратегічні альтернативи.

З врахуванням результатів проведеного аналізу діяльності виробничо-комерційного підприємства ПП «Алеко-Д» нами представлено пропозиції щодо удосконалення управління якістю та конкурентоспроможністю продукції фірми.

1. Визначення напрямів використання резервів підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства:

– з метою визначення напрямків та заходів, які матимуть найбільший ефект на збільшення конкурентоспроможності продукції представлено морфологічну модель формування конкурентоспроможності електротехнічної продукції за критерієм мінімізації витрат;

– за вибраним критерієм обрано оптимальні варіанти реалізації напрямків підвищення конкурентоспроможності досліджуваного продукту.

2. Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції на основі формування оптимальних стратегій управління закупівельною діяльністю підприємства:

– представлено картку функціональних стратегій закупівельного підрозділу (окремої СЗГ) промислового підприємства для вибору оптимальної стратегії;

– відповідно до розробленої автором карти стратегій та отриманих результатів розрахунку комплексної оцінки по кожній СЗГ, були визначені оптимальні стратегії, які дозволяють мінімізувати загальні витрати на постачальника і закупівельну діяльність підприємства в цілому, що є важливим фактором забезпечення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Рекомендації щодо застосування гнучкої політики ціноутворення для продукції підвищеної якості:

– доведено, що при розрахованому рівні ціни проектованого електричного радіатора опалення є можливість отримання економічного ефекту в сфері виготовлення і експлуатації цього виробу (у розмірі 1 261,8 тис.грн);

– порівняння економічного ефекту у споживача і додаткових затрат на підвищення якості у виробника показало економічну доцільність виробництва оновлених модифікацій електричних радіаторів опалення;

– за результатами розрахунку терміну окупності проектованих електричних радіаторів опалення (0,51 року) зроблено висновок по економічну ефективність проекту.

Приведені розрахунки вказують на доцільність використання політики гнучкого ціноутворення з врахуванням інтересів виробника та споживача для стимулювання підприємства до освоєння інноваційної та конкурентоспроможної продукції.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. – Харків, 2016. – 244 с.
2. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.
3. Економічна стратегія підприємства: Підручник / За ред. В.Д. Прокопчика. – К.: Знання-Прес, 2011. – 581 с.
4. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
5. Кавтиш О. П. Роль КСВ у забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 18. – 2016. – С.128-136.
6. Колосов А.М., Коваленко О.В., Кучеренко С.К., Бикова В.Г. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; за ред. А.М. Колосова. – Старобільськ: Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. – 352 с.
7. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
8. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 1 (44). – С. 219-225.
9. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. П. Красняк, В. О. Мицик // Ефективна економіка. – 2019. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_21 (дата звернення 10.10.2023)

10. Крикавський Є. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Є. В. Крикавський, І.О. Дейнега, О.В. Дейнега, І.Ф. Лорві: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с. – (Серія Світ маркетингу та логістики». – Вип. 8).
11. Левицька А. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 200–204.
12. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю. О. Літвінова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.
13. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. – 484 с.
14. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – с. 65-70.
15. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики – шлях до ефективної діяльності підприємства // Проблеми науки. 2008. – №11. – С. 22-28.
16. Морохова В.О. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник / В.О. Морохова, О.В. Бойко, Н.В. Герасимяк. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 340 с.
17. Овсяннікова Н. В. Стратегічні орієнтири підприємств зв'язку в процесі реалізації клієнтоорієнтованого управління / Н. В. Овсяннікова, Ю. В. Репік // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – № 2(8). – 2013. – С. 41–46.
18. Онешко С. В. Методика оцінки технологічного рівня промислової продукції з використанням додаткових критеріїв / С. В. Онешко // Економіка та держава. – 2021. – № 10. – С. 53–58.
19. Осадча Н. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / Н. В. Осадча, О. Л. Понуренко // Агросвіт. – 2018. – № 22. – С. 17–20.
20. Решетняк О.І. Планування та контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів / Решетняк О.І. – Харків: видавництво «НУА», 2012. – 464 с.

21. Різніченко Л.В. Розробка стратегії підвищення якості продукції як гаранту зростання конкурентоспроможності підприємства / Л.В. Різніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 178-184.
22. Рожок О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД (на прикладі ТОВ «СЕДНА С») / О. О. Рожок, Ю. І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – С. 112-116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_22 (дата звернення 15.10.2023)
23. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання, випр. і доп. – К.: Знання, 2010. – 662 с.
24. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економіка та держава. 2017. – №6. – С. 31-34.
25. Сич Є. М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посіб. – К.: Каравела, 2010. – 304 с.
26. Смєсова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Смєсова, І. О. Іщенко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2020. – Вип. 43. – С. 76–82.
27. Сухорська У.Р. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / Сухорська У.Р., Щербань В.М. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 383 с.
28. Тарасова О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції / О. В. Тарасова, О. В. Левицька // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 1. – С. 24-27. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_1_6 (дата звернення 20.10.2023)
29. Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства / В.В. Биба, Н.Б. Теницька // Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. – 2017. – Вип. 12. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 14.10.2023)

30. Філіпішин І.В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія / І.В. Філіпішин // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2(12). – Т. 3. – С. 39 – 44.

31. Харченко М.О. Практичні підходи щодо підвищення оцінки конкурентоспроможності підприємства / М.О. Харченко, Л.В. Старченко, Ю.А. Лозицька // Механізм регулювання економіки. – 2015. – № 4. – С. 162-171.

32. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

33. Шевчук, Н. А. Аналіз шляхів підвищення конкуренто-спроможності продукції / Шевчук Н. А., Сербін О. О. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць. – 2020. – Вип. 25. – С. 84–89.

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення категорії «конкурентоспроможність товару» [1, с. 190]

Автор	Визначення
А.А.Амбарцумов, Ф.Ф. Стерликов	Конкурентоспроможність товару – сукупність споживчих властивостей товару, що відзначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреби покупця і витратами на його придбання
А.Ю. Юданов	Конкурентоспроможність товару – ступінь привабливості цього продукту, для того споживача, який здійснює цю покупку
О.С. Кривцов, В.М. Бережной	Конкурентоспроможність товару – здатність продукції бути більш привабливою для споживача (покупця) у порівнянні з іншими виробами аналогічного виду та призначення, завдяки кращій відповідності своїх якісних та вартісних характеристик запитам ринку
Г.Л. Азоєв , А.П.Челенков	Конкурентоспроможність товару віддзеркалює його здатність більш повно відповідати запитам покупців у порівнянні з товарами, що представлені на ринку
І.М. Ліфіц	Конкурентоспроможність продукції – здатність продукції відповідати вимогам конкретного ринку в розглядуваний період
Л.В. Балабанова	Конкурентоспроможність товару з точки зору маркетингу – це перевага товару на ринку, що сприяє більш успішному його збуту в умовах конкуренції
С.С. Гаркавенко	Конкурентоспроможність товару – сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби.
Н.А. Нагапетьянц	Конкурентоспроможність товару – визначається системою технічних та економічних показників, в т.ч. технічним рівнем продукції, функціональними, естетичними та іншими властивостями, рівнем ціни, покупки та витратами на придбання
В.Ф. Оберемчук	Конкурентоспроможність продукції в загальному вигляді прямо пропорційна якості та обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку
В.В. Лисевич	Конкурентоспроможність товару – це більш високе, в порівнянні з товарами-конкурентами, співвідношення сукупності якісних і вартісних характеристик товару за умов їх відповідності вимогам ринку, що забезпечує максимальне задоволення потреб і створює перевагу товару на конкурентному ринку
О.А. Бриндіна	Реальна конкурентоспроможність товару – потенційна конкурентоспроможність, яка змінюється під впливом маркетингових зусиль конкретного підприємства
Г.Л. Багієв, Анн Х. Питер	Конкурентоспроможність товару – сукупність якісних та вартісних характеристик, що забезпечують йому переваги на ринку та задовольняють конкретні потреби. Здатність товари бути купленим першим на ринку товарів-конкурентів

Додаток Б

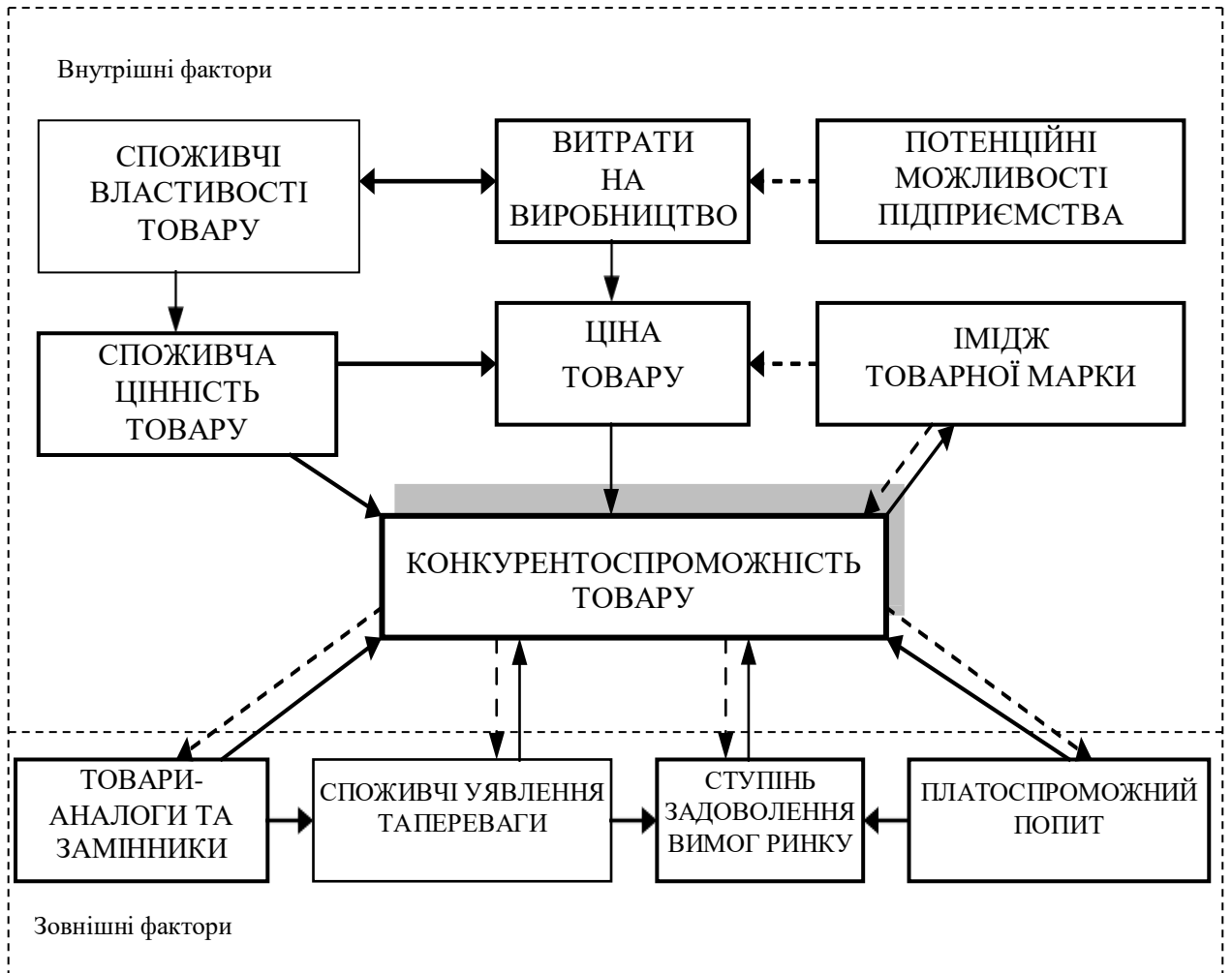


Рисунок Б.1 – Механізм формування конкурентоспроможності товару [13, с. 83]

Продовження додатку Б

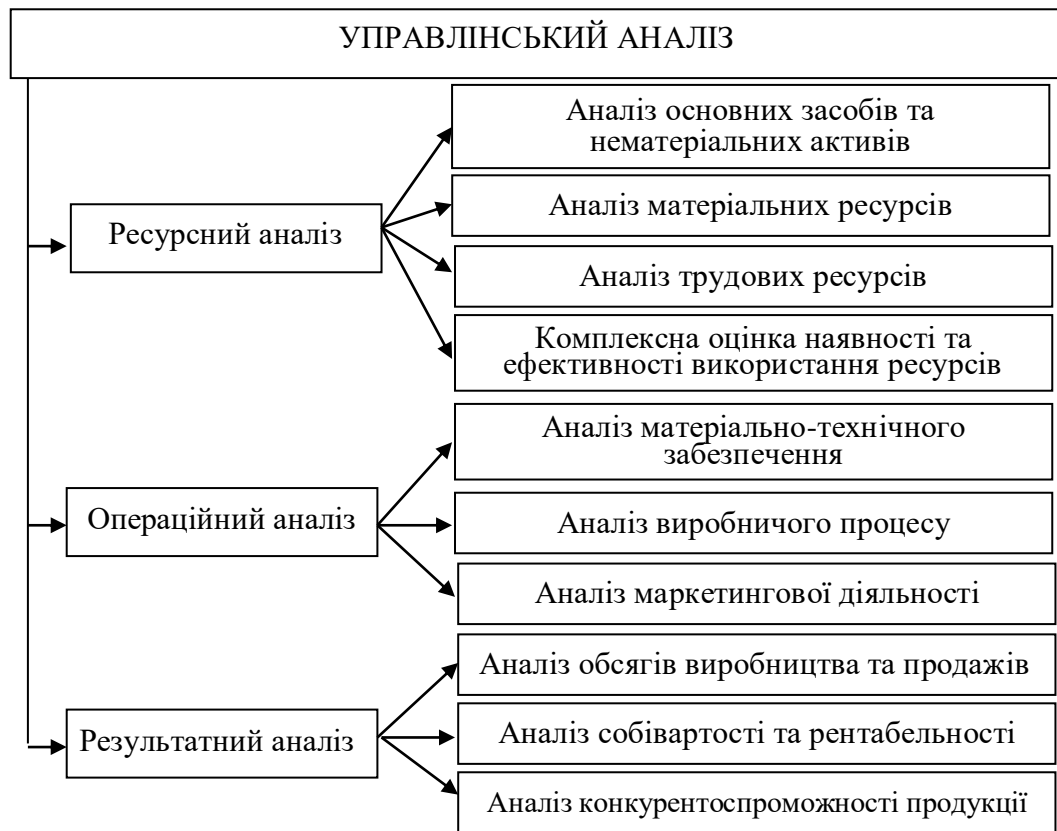


Рисунок Б.2 – Аналіз конкурентоспроможності продукції в системі управлінського аналізу

Продовження додатку Б

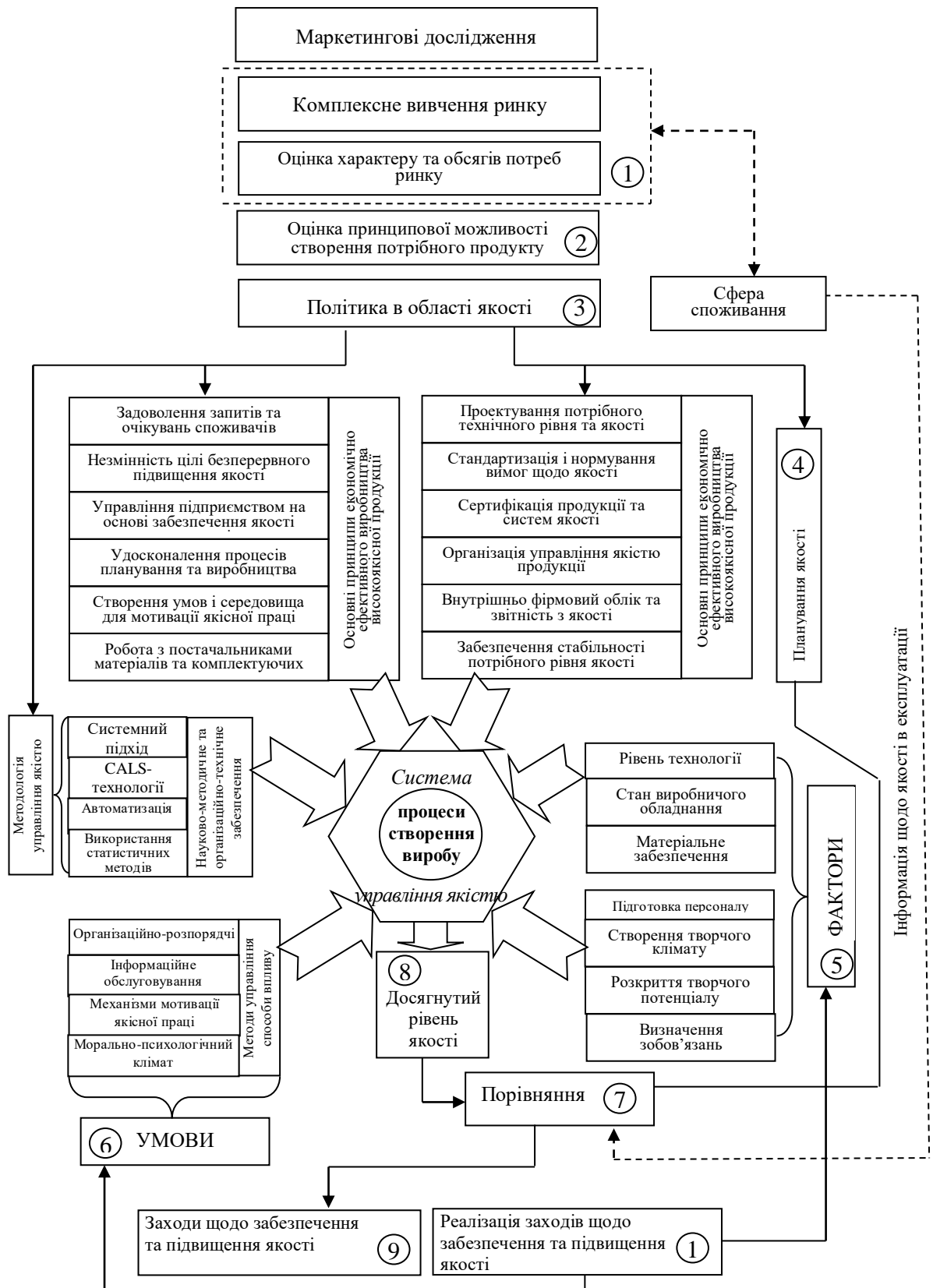


Рисунок Б.3 – Інтегрована схема механізму управління якістю [21, с. 179]

Додаток В

Таблиця В.1 - Модель управління конкурентоспроможністю продукції [1, с. 208]

СУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
Управління	Інновації; Тенденції кон'юнктури ринку; Автоматизація; Безвідходне виробництво; Дешеві фінансові ресурси	Планування сертифікації продукції та її структура; Планування заходів по отриманню відзнаки якості; Планування діяльності на основі партнерського маркетингу	Здійснення довгострокових договірних відносин; Сумісні комерційні бізнес-проекти; Організація або прийняття участі у заходах із відзнаки якості
Нарощування			
ОУКП	Ідентифікація факторів конкурентних переваг	Планування конкурентних переваг	Формування конкурентних переваг
Управління якістю	За елементами: якість сировини; якість обробки (технологій); якість транспортування; якість пакування, зберігання та використання; якість кадрів.	Визначення структури моделі якості для кожного продукту; Визначення вхідних меж (параметрів) для кожного елемента якості; Первинна фіксація якості; Прогноз якості окремого продукту виходячи із зафіксованих показників; Орієнтація якості на зовнішніх конкурентів та потреби споживачів	Контроль формування якості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та збуту
Управління асортиментом	Структура асортименту по ширині та глибині; Частота оновлення; Частка експортної продукції в загальному обсязі; Показник інноваційних очікувань споживачів; Структура асортименту за типом товарної поведінки	Планування структури асортименту (стан та вектори розвитку); Планування оновлення асортименту; План обсягу експорту; Розрахунок показника інноваційних очікувань споживачів; Планування брендінгу	Реалізація планових норм по асортименту та підготовка до збуту
Управління собівартістю	Ціна сировини; Собівартість обробки; Ціни транспортування; Вартість зберігання; Визначення сучасних методів обліку собівартості та орієнтація на собівартість продукції конкурентів	Визначення моделі собівартості з основними ціноутворюючими; Первинна фіксація вартості сировини; Прогноз собівартості по окремому продукту та визначення цінових меж; Визначення мінімального рівня ціни, впливу на собівартість, змін потужностей та структури асортименту; Визначення беззбитковості для окремого товару та в цілому асортименту	Контроль формування собівартості продукції відповідно до моделі на стадії постачання, виробництва та підготовки до збуту

Додаток Г

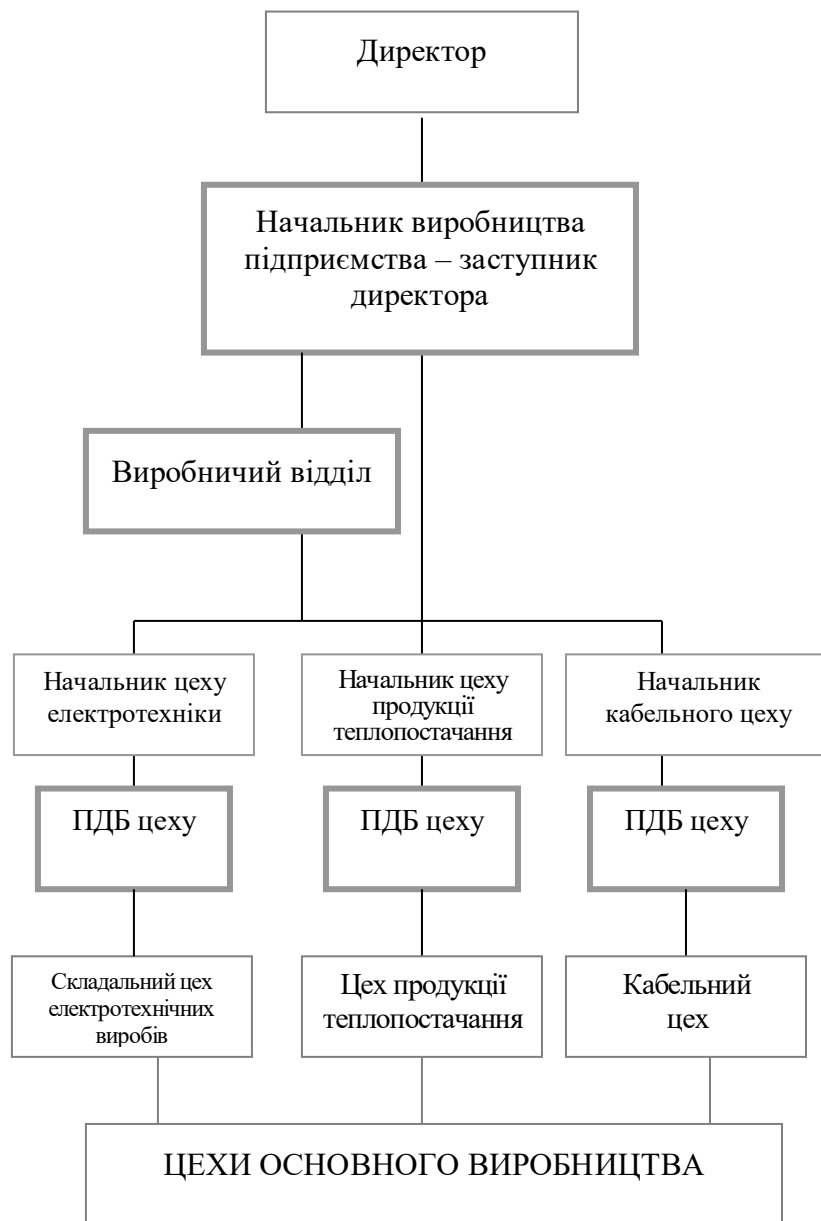


Рисунок Г.1 – Схема організації управління службою оперативно-календарного планування та диспетчерського контролю за станом виробництва на підприємстві ПП “Алеко-Д”

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності
ПП «Алеко-Д» за період 2020-2022 років

Найменування показників	Значення по роках			Відхилення значень (+; -)		Темпи росту (зниження), %	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	126 489	150 499	173 783	24 010	23 284	118,98	115,47
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	133 185	153 231	160 159	20 046	6 928	115,05	104,52
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	1,05	1,02	0,92	-0,03	-0,1	97,14	90,20
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	3 430	-34	11 930	-3 464	11 964	0,99	у 350 разів
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	20 570	19 850	40 150	-720	20 300	96,50	202,27
Фондовіддача, грн	6,15	7,58	4,33	1,43	-3,25	123,25	57,12
Фондомісткість, грн	0,16	0,13	0,23	-0,03	0,10	81,25	176,92
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	58 115	78 120	76 655	20 005	-1 465	134,42	98,12
Коефіцієнт оборотності, оборотів	2,18	1,93	2,27	-0,25	+0,34	88,53	117,62
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	242,0	236,3	508,2	-5,7	271,9	97,64	215,07
Середньооблікова кількість працюючих,чол.	85	84	79	-1	-5	98,82	94,05
Середньорічний виробіток, тис.грн	148,8	179,1	219,9	30,3	40,8	120,36	122,82
Річний фонд оплати праці, тис.грн	21 161	23 245	25 663	2 084	2 418	109,85	110,41
Середньомісячна заробітна плата, грн	20 746	23 060	27 070	2 314	4 010	111,2	117,4
Вартість активів, тис.грн	78 685	97 970	116 805	19 285	18 835	124,51	119,23
Рентабельність доходу, %	2,71	-0,02	6,8	-2,73	6,82	-100,7	341,0
Рентабельність витрат, %	2,57	-0,02	7,45	-2,59	7,47	-100,8	373,5
Рентабельність виробництва, %	4,36	-0,03	10,21	-4,39	10,24	-100,7	341,3

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Порівняння електричних радіаторів від вітчизняних виробників

Виробник	Характеристика	Переваги
ПП «Алеко-Д»	<p>Електричний трубчастий радіатор EP-600-08– це ефективний електричний нагрівальний прилад від вітчизняного виробника. Конструктивно зібраний із трьох рядів вертикальних труб діаметром 25 мм та горизонтальних колекторів з листової сталі. Радіатор фарбується у стандартний білий колір. Розташування – настінне і лише горизонтальне.</p> <p>Випускаються моделі різної потужності та довжини. Радіатор призначений для стаціонарного підключення. Завдяки невеликій тепловій інерції приладу у поєднанні з інфрачервоним випромінюванням приміщення прогрівається дуже швидко.</p> <p>Дротова система управління трубчастих радіаторів має кілька енерго ефективних програм. Гнучка система регулювання нагріву дозволяє максимально економити електроенергію. На час відсутності людини можна увімкнути режими зниженої нічної температури (на 3,5°C), повного вимкнення опалення або захисту від промерзання (+ 7°C).</p>	<p>Для виготовлення радіатора використовують якісні сплави. Фарбування дизайнерського радіатора опалення проводиться епоксидним порошком катафорезним способом тільки у стандартний білий колір. Лазерне зварювання швів забезпечує герметичність приладу на багато років. Недарма гарантія на радіатор складає 10 років. Клас захисту ізоляції – ІІ44.</p> <p>Нагрівальні елементи захищені від перегріву і дозволяють безперервно використовувати електроконвектор. Пристрій, в залежності від потужності, здатний обігріти кімнату площею від 5 до 25 м2.</p>
ТОВ «Техно-Pollux»	<p>Електрорадіатор Ecoteplo Elite 1300.</p> <p>Електричний радіатор Ecoteplo Elite наповнений високоякісною незамерзаючою рідиною для систем опалення.</p> <p>Установка електрорадіатора провадиться швидко за допомогою кронштейнів (у комплекті) або підставки на колесах (додаткова опція). Електрорадіатор опалення простий в управлінні, за допомогою 2-х кнопок встановлюється комфортна температура.</p> <p>Вбудований захист від перегріву, а також захист від дітей (блокування клавіш). Відповідають вимогам ДСТУ.</p> <p>Електрорадіатор не висушує повітря, не спалює кисень.</p> <p>Електрорадіатори опалення мають стильний витончений дизайн та прикрасять будь-який інтер'єр.</p>	<p>Економія до 70%.</p> <p>Вбудована автоматика з програматором - технологія зменшення витрат з електроспоживання. Автоматика може працювати як у режимі Клімат-Контроль, так і в режимі програмування день/тиждень.</p> <p>Унікальний нагрівальний елемент. ТЕНи, які використовуються в електрорадіаторах Ecoteplo Elite, виготовлені із нержавіючої сталі високої марки.</p>
ПП «Інновент»	<p>Наявність блоку управління обігрівача з лицьової сторони (в інших знаходиться збоку).</p> <p>Зручне 4-х кнопкове управління (в інших - 2 або 3 кнопки).</p> <p>Широкий функціонал системи (тижневий програматор, встановлені режими роботи).</p> <p>Використання якісних і перевірених матеріалів (біметалеві секції, нержавіючий тен, рідина на основі пропіленгліколю).</p> <p>Широкий модельний ряд – електрорадіатори серій Elite і Standard, звичайні і низькопідлогові.</p>	<p>Прилади мають переваги: нагрівальний елемент не спалює пил та не сушить повітря в приміщенні; моментальну тепловіддачу після ввімкнення приладу забезпечує спеціальний сплав, з якого виготовлений нагрівальний елемент;</p> <p>універсальність використання; встановлений в конструкції термостат автоматично регулює температуру повітря в кімнаті з точністю 0,1-0,5 С.</p>

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – SWOT-матриця ПП «Алеко-Д»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>С1. Підприємство є лідером у місті та області загалом, займає значну частку ринку</p> <p>С2. Хороша репутація серед клієнтів</p> <p>С3. Висока компетентність персоналу у ключових питаннях</p> <p>С4. Висока якість імпортованої продукції</p> <p>С5. Сучасна система продаж</p> <p>С6. Робота з удосконалення технологічного процесу</p> <p>С6. Дії керівництва спрямовані на навчання та розвиток персоналу</p>	<p>Сл1. Комплектація продукція за рахунок інших організацій, що призводить до росту собівартості продукції</p> <p>Сл2. Велика кількість конкурентів, здатних зацікавити не лише клієнтів, а й співробітників</p> <p>Сл3. Співвідношення якість–ціна по окремих видах продукції не відповідають ринковим вимогам</p> <p>Сл4. Незадовільна організація маркетингової діяльності, недостатня рекламна діяльність.</p>
Можливості	СiМ	СлМ
<p>М1. Комплексне вивчення ринку</p> <p>М2. Раціональне використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів</p> <p>М3. Наявність резервів збільшення обсягів виробництва продукції в зв'язку з ростом попиту на ринку</p> <p>М4. Створення ефективної системи мотивації персоналу</p> <p>М5. Можливість зменшення ціни та покращити якість, і відповідно збільшення продаж</p> <p>М6. Контроль якості продукції на всіх етапах виробничого процесу</p>	<p>1. Підвищення якості продукції</p> <p>2. Залучення нових іноземних інвесторів</p> <p>3. Підвищення професійних навиків співробітників шляхом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів</p> <p>4. Здійснення підбору нових, вигідніших постачальників для укладання довгострокових контрактів</p> <p>5. Розробка маркетингової стратегії підприємства</p>	<p>1. Розробка програми просування на ринку</p> <p>2. Підтримка конкурентоспроможності в умовах інфляції</p> <p>3. Залучення нових спеціалістів, відкриття нових робочих місць</p> <p>4. Розробка програми мотивації персоналу</p> <p>5. Збільшення лояльності до компанії клієнтів та споживачів шляхом створення нових продуктів</p>
Загрози	СiЗ	СлЗ
<p>З1. Низька платоспроможність населення</p> <p>З2. Розробка конкурентами принципово нових видів продукції та використання більш сучасних технологій</p> <p>З3. Вихід на ринок області продавців з інших регіонів (розширення дистрибуторської мережі конкурентів)</p> <p>З4. Недостатня обізнаність споживачів продукції підприємства</p> <p>З5. Зниження попиту на електротехнічну продукцію «преміум» сегменту</p> <p>З6. Обмеження поставок комплектуючих</p>	<p>1. Впровадження нових технологій із залученням іноземних інвесторів</p> <p>2. Поліпшення якості виробів; зниження собівартості продукції шляхом впровадження нових технологій та інновацій</p> <p>3. Можливість збільшення обсягів виробленої та реалізованої продукції; підвищення прибутку; збільшення продажів</p> <p>4. Розширення номенклатури продукції власного виробництва</p>	<p>1. Поліпшення роботи з постачальниками комплектуючих та матеріалів</p> <p>2. Пошук нових, вигідніших постачальників, укладання довгострокових контрактів;</p> <p>3. Введення штрафних санкцій за недотримання термінів та умов поставок</p> <p>4. Розробка гнучкої цінової політики за умови впровадження ефективної і системи знижок</p>

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2 – Інтерактивна матриця проекту полів «Сильні сторони та можливості»

		Сильні сторони					
Можливості		C1	C2	C3	C4	C5	C6
	M1	+	+	-	0	-	+
	M2	-	+	+	+	-	+
	M3	-	+	+	+	-	-
	M4	+	-	-	-	-	-
	M5	-	-	+	-	0	+
	M6	+	+	0	-	0	+

Таблиця Ж.3 – Інтерактивна матриця проекту полів «Слабкі сторони та можливості»

		Слабкі сторони			
Можливості		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4
	M1	+	0	+	+
	M2	-	-	-	-
	M3	+	+	-	0
	M4	-	-	-	-
	M5	-	-	-	-
	M6	+	0	+	-

Таблиця Ж.4 – Інтерактивна матриця проекту полів «Сильні сторони та загрози»

		Сильні сторони					
Загрози		C1	C2	C3	C4	C5	C6
	31	+	-	-	+	0	-
	32	+	-	+	-	-	0
	33	-	-	-	+	-	+
	34	-	0	-	+	-	+
	35	+	-	-	+	+	-
	36	+	-	+	-	-	0

Таблиця Ж.4 – Інтерактивна матриця проекту полів «Слабкі сторони та загрози»

		Слабкі сторони			
Загрози		Сл1	Сл2	Сл3	Сл4
	31	+	+	-	-
	32	+	-	-	+
	33	-	-	-	-
	34	-	-	0	-
	35	+	-	+	-
	36	+	-	-	+

Додаток К

Таблиця К.1 – Аналіз системи оціночних показників ефективності закупівельної діяльності ПП «Алеко-Д»

Найменування групи показників	Опис показників
1. Структурні показники (S1)	ΣS11 – загальна кількість постачальників, обсяги ресурсів, що купуються, кількість регіонів, в яких здійснюються закупівлі, структура замовлень, кількість замовлень на поставку за місяць, за одну поставку, кількість рекламацій, а також кількість працівників, які беруть участь у процесі закупівель тощо
	ΣS12– обсяги матеріальних ресурсів у наявності, вартість та обсяги замовлень, що надходять, характеристики основних фондів, витрати на виробниче планування та управління, кількість працівників за кожною виробничою функцією, перелік документації тощо
	ΣS13 – кількість або обсяги транспортних перевезень, довжина транспортних маршрутів, ступінь механізації та автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт, кількість працівників у транспортному підрозділі, потужність транспортних, кількість внутрішньоцехових транспортних засобів, кількість ремонтних робіт тощо
	ΣS14 – кількість готової продукції на складі, обсяги складських приміщень, структура замовлень, складські витрати, кількість працівників, ступінь автоматизації та механізації складських приміщень тощо
2. Показники продуктивності (S2)	ΣS21 – кількість виконаних приймань у людино-годинах, час прийому однієї партії продукції, що надходить, коефіцієнти завантаження тощо
	ΣS22 – обсяг робіт на одного працівника виробництва, час виконання одного замовлення, середня частка витрат на рекламації на одного виробничого працівника тощо
	ΣS23 – середній час однієї транспортної партії, потужність транспортних засобів, обсяги вантажів, що перевозяться, тощо
	ΣS24 – коефіцієнт використання складських приміщень, коефіцієнт завантаження складського обладнання, час виконання одного замовлення, обсяги складських робіт тощо
3. Показники якості (S3)	ΣS31 – час пролежування ресурсів, що закуповуються, кількість поставок сировини, що не відбулися, кількість поставок, що мають рекламації або які-небудь відхилення, час між поставками і час поставок тощо
	ΣS32 – вартість запасів готової продукції, частота обороту готової продукції, кількість невиконаних замовлень, прибуток від виконаних замовлень, витрати, пов'язані з «мертвим» запасом готової продукції або з невикористанням виробничих приміщень тощо
	ΣS33 – кількість пошкоджень у процесі транспортування, частота аварій, точність виконаних операцій транспортування за термінами тощо
	ΣS34 – точність виконаних замовлень за термінами, рівень складського сервісу, складські втрати, час пролежування сировини на складі тощо
4. Показники економічності (S4)	ΣS41 – частка витрат на одну поставку партії до загальної вартості процесу, витрати на прийом однієї умовної одиниці продукції, що надходить тощо
	ΣS42 – витрати на обробку однієї позиції замовлення, витрати на управління, що припадають на одне замовлення тощо
	ΣS43 – транспортні витрати на виконання одного замовлення, частка витрат на внутрішньо цеховий транспорт у виробничих витратах та собівартості продукції, витрати на експлуатацію внутрішньо цехового транспорту тощо
	ΣS44 – витрати на утримання складських приміщень, витрати на утримання матеріальних ресурсів на складі, витрати на обробку одного замовлення тощо

Продовження додатку К

Таблиця К.2 – Розрахунок оціночних показників закупівельної діяльності промислових підприємств на основі методу експертних оцінок

Група показників	Оціночні показники закупівельної діяльності	Нараховані бали
1	2	3
Структурні показники	S ₁₁ Кількість постійних постачальників: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	0,5
	S ₁₂ Обсяги матеріальних ресурсів у наявності: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	1
	S ₁₃ Кількість та обсяги транспортних перевезень транспортом фірми: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	0,5
	S ₁₄ Обсяги складських приміщень: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	1
	Всього $\sum S_1$	3
Показники продуктивності	S ₂₁ Коефіцієнти завантаження виробничої потужності: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	0,5
	S ₂₂ Час виконання одного виробничого замовлення: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	0
	S ₂₃ Об'єми вантажів, що перевозяться внутрішньовиробничим транспортом: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	1
	S ₂₄ Коефіцієнт використання складських приміщень: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	1
	Всього $\sum S_2$	2,5

Продовження додатку К

1	2	3
Показники якості	S ₃₁ Кількість поставок сировини і реєстрацій, що не відбулися, з вини постачальника: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0,5
	S ₃₂ Недоліки, пов'язані з «мертвим» запасом готової продукції: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0
	S ₃₃ Виконаних операцій транспортування за термінами: – достатнє – 1 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 0 балів.	1
	S ₃₄ Складські втрати: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0
	Всього $\sum S_3$	1,5
Показники економічності	S ₂₁ Частка витрат на одне постачання партії до загальної вартості процесу: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0
	S ₂₂ Витрати управління, що припадають однією замовлення: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0,5
	S ₂₃ Витрати на експлуатацію внутрішньо цехового транспорту: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0
	S ₂₄ Витрати на утримання складських приміщень: – достатнє – 0 бал; – середнє – 0,5 бала; – недостатнє – 1 балів.	0
	Всього $\sum S_4$	0,5

Продовження додатку К

Таблиця К.3 – Види стратегій закупівельної діяльності та їх характеристики

Вид стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія довгострокових партнерських відносин	Мета цієї стратегії – більш висока гнучкість у виконанні договірних зобов'язань, підвищена якість послуг, висока ступінь довіри між постачальником і замовником, спільне вирішення проблем, що виникають в процесі співпраці
Стратегія формування спілок з постачальниками та замовниками	Стратегія базується на ідеях інтеграції всіх учасників з метою збільшення ефективності ланцюга постачання та отримання загальної вигоди у довгостроковій перспективі
Стратегія з урахуванням тимчасових параметрів	До переваг стратегії відносять нижчі витрати (наприклад, внаслідок зниження запасів, зменшення витрат на транспортування та експедирування), менший ступінь ризику (через скорочення кількості застарілої продукції, що зберігається на складах, усунення затримок у виконанні замовлень тощо).
Стратегії з урахуванням захисту довкілля	Стратегія передбачає зменшення шуму та шкідливих викидів, негативне ставлення громадськості до важких вантажівок, скорочення використання паливних ресурсів та зменшення пробок на дорогах
Стратегії підвищеної продуктивності	При використанні цієї стратегії акцент робиться на максимально повне використання наявних ресурсів, що призводить до значного скорочення витрат за зберігання матеріальних ресурсів (МР). Наприклад, склад має високі постійні витрати і використання його максимально повно дозволяє розподілити ці витрати на більшу кількість одиниць продукції, що зберігаються на складі, тобто витрати на зберігання матеріалів зменшуються
Стратегія диверсифікації	Стратегія диверсифікації виходить з того, що необхідно розширювати і оновлювати асортимент послуг, що дозволить найбільш якісно здійснювати процес транспортування МР
Стратегія, яка сфокусована на споживача	Стратегія заснована на підвищеній увазі до задоволення споживачів, у тому числі вона здатна враховувати запити окремих споживачів навіть якщо доведеться заплатити за це вищу ціну, тобто запити споживачів постійно відстежуються і всі зміни, що відбуваються в них, оперативно регулюються
Стратегія цінових знижок	Стратегія цінових знижок передбачає зниження первісної вартості товарів та послуг з метою зменшення та ліквідації залишків, зменшення термінів доставки, стимулювання збільшення продажів, прискорення процесу укладання угоди на постачання МР, застосування спеціальних якісніших матеріалів. Знижки з ціни можуть встановлюватися з урахуванням особливостей транспортування, виду перевезень, транспортного засобу, оптимізації маршрутів
Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру	Ця стратегія передбачає пряме постачання товарів споживачам без посередників, використання складів загального користування, визначення оптимальної кількості та розташування складів, магазинів або виробничих підприємств.
Стратегія логістичного аутсорсингу	Сутність стратегії полягає у передачі організацією певних бізнес-процесів або логістичних функцій на підставі договору на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується в цій галузі. Ця стратегія спрямована на визначення ключових компетенцій і зосередження на них ресурсів організації, виявлення критеріїв вибору постачальників логістичних послуг, на вибір оптимальних джерел зовнішніх ресурсів, застосування інновацій постачальників тощо

Продовження таблиці К.3

Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат	Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат полягає у зменшенні витрат у всьому ланцюжку цінностей з моменту укладання договору на постачання МР та до моменту їх доставки споживачеві. Закупівлі є функціональною ланкою (елементом) логістичної системи, тому необхідно скласти кошторис витрат на закупівельну діяльність підприємства, виявити всі неефективні витрати та звести їх до мінімуму. Ключовим показником цієї стратегії буде показник загальних логістичних витрат, але при цьому необхідно запровадити обмеження на інші показники. Для стратегії мінімізації загальних логістичних витрат таким показником (системою показників) буде якість логістичного сервісу, тому необхідно визначити мінімальний рівень обслуговування споживачів
Стратегія найкращої вартості	Стратегія найкращої вартості поєднує у собі низькі витрати та якість обслуговування споживачів, що перевищує мінімальний. Ця стратегія спрямована на надання покупцям більшої цінності за ті ж самі гроші, поєднуючи у собі низькі витрати і широку диференціацію послуг. Щоб досягти успіху в реалізації цієї стратегії, організація повинна мати великий досвід у сфері забезпечення високих споживчих характеристик товарів або послуг за нижчу ціну, ніж у конкурентів, тобто вона повинна одночасно знижувати витрати та покращувати властивості товарів чи послуг
Стратегія активного пошуку	Стратегія активного пошуку полягає у відмові від пасивного пристосування до ринкових умов, у розробці та здійсненні заходів щодо активного пошуку постачальників. З цією метою необхідно проаналізувати ринки, на яких реалізуються необхідні МР, створити базу даних усіх постачальників МР та постачальників МР - субститутів, провести їхню рейтингову оцінку та виявити найбільш значущих