

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Іванова Н.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(шифр і назва)

освітньої програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(назва)

на тему: « Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах  
нестабільного ринкового середовища »

Виконав:

здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Герасименко Андрій Георгійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

\_\_\_\_\_ Зав. каф., д.е.н., доцент Іванова Н.С. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Н.С. Іванова  
підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
Герасименко Андрій Георгійович

\_\_\_\_\_  
прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах  
нестабільного ринкового середовища

Керівник роботи д.е.н.доц. Іванова Н.С

\_\_\_\_\_  
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
від “15” червня 2021 р. № 191-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “24” листопада 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Наукові роботи, монографії, фінансова звітність  
досліджуваних підприємств, наукова література

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища; 2) Методичні основи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища; 3) Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

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

Частка обсягу продукції підприємства по відношенню до загального обсягу, матриця БКГ, матриця конкурентної карти ринку, карта стратегічних груп, етапи процесу управління конкурентоспроможністю, матриця конкурентного профілю

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2021 р.

7. Календарний план

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                                                                          | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 14.06.2021                 |          |
| 2     | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи                                                                                                                      | до 01.10.2021                 |          |
| 3     | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи                                                                                                                                    | до 15.10.2021                 |          |
| 4     | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи                                                                                                                                   | до 05.11.2021                 |          |
| 5     | Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу                                                                                            | до 19.11.2021                 |          |
| 6     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі                                                                                                                                                | до 24.11.2021                 |          |
| 7     | Попередній захист                                                                                                                                                                            | до 26.11.2021                 |          |
| 8     | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту                                                                                                                                      | до 06.12.2021                 |          |
| 9     | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю                                                                                                                              | до 06.12.2021                 |          |
| 10    | Захист дипломної роботи                                                                                                                                                                      | до 11.12.2021                 |          |

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Андрій ГЕРАСИМЕНКО  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталя ІВАНОВА  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 52,                      рисунків 7,                      таблиць 8,                      додатків 6,  
Графічний матеріал                      використаних джерел 53

Об'єкт дослідження: система управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження: сукупність механізмів, прийомів і способів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Мета дослідження: розробка рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Методи дослідження: аналізу, порівняння, логічного узагальнення; метод визначення частки ринку; методи побудовань матриці БКГ, конкурентного профілю; карти стратегічних груп, конкурентної карти ринку; графічний метод, статистичні методи.

Основні результати дослідження: розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності та управління підприємством; досліджено конкурентні позиції підприємства; проведено аналіз конкурентних позицій підприємства методами побудови матриці БКГ, конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп також, результат розрахунку частки ринку дозволив визначитися що до конкурентного ринку, результати побудови матриці БКГ та карту стратегічних груп дозволили визначитися зі стратегією управління конкурентними позиціями підприємства.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, методи управління конкуренцією, ринкове середовище

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ                                                                                                                 | 6  |
| 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища      | 8  |
| 2. Методичні основи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища | 20 |
| 3. Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»                               | 26 |
| Висновки та рекомендації                                                                                              | 42 |
| Список використаних джерел                                                                                            | 47 |
| Додатки                                                                                                               | 51 |

## ВСТУП

Поширення процесів економічної глобалізації робить актуальним питання забезпечення конкурентоспроможності, як запорукою сталого поступального розвитку. Конкурентоспроможність є основною категорією ринкової економіки. Сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро, тому в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби лідируючі позиції займають тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. Ідентифікація виробничих процесів з використанням новітніх технологій, устаткування, широкого асортименту матеріалів вимагає постійного контролю якості виконання технологічних операцій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможної продукції та задоволення потреб споживачів.

Проблемам конкурентоспроможності підприємств, у т. ч. й питання оцінки конкурентної позиції та вибору адекватної конкурентної стратегії підприємства, присвячено роботи багатьох вітчизняних та іноземних учених: І. Ансоффа, Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, Є.П. Голубкова, І.М. Герчикова, В.Н. Гриньова, Ю.Б. Іванова, Ж. Ламбена, Ф. Котлера, В.С. Пономаренка, М. Портера, О.І. Пушкаря, Р.А. Фатхутдинова, Г. Черчілля А. Захаров, С. Кваша, М. Маракулін, А. Маренич, С. Покропивний, С. Попов, Н. Тарнавська, Х. Фасхіїв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, І. Астахов, Н. Яшин. Отже, у науковій літературі сформувалось доволі широке теоретико-методологічне трактування конкурентоспроможності підприємства, що спричинено її багатогранністю. Водночас окремі грані цієї багатопланової проблеми є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і своєчасно реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами. Але, далеко не всі підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Навіть володіння конкурентоспроможною продукцією, що безумовно виступає важливою умовою, не дозволяє багатьом з підприємствам ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів розподілу, ефективних методів стимулювання продажу тощо. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю продукції

підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Отже, можна зробити висновок про те що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальною.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій щодо забезпечення рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- Розглянути теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища;
- Визначити методичні основи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища;
- Здійснити оцінку управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- Розробити рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження виступає система управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність механізмів, прийомів і способів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Інформаційно-аналітична частина дослідження включає в себе статистичні матеріали, періодичні видання, результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених.

## **1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Однозначного підходу до визначення терміну — конкурентоспроможність немає. Відповідно до одного з визначень, конкурентоспроможність — це відношення суми якостей до суми вартості споживання цих якостей (або відношення визнаних цінностей до цінових очікувань) [1, с.23]. М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність — це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [2, с.148]. Конкурентоспроможність фірми — це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [3, с.289].

Основним фактором конкурентоспроможності у сучасному постіндустріальному суспільстві є не традиційні переваги такі як наявність ресурсів, вигідне геополітичне становище тощо, а нові конкурентні переваги, пов'язані з розвитком інтелектуального капіталу. Таким чином, основою сучасної глобальної конкуренції є переваги, які пов'язані з науково — технологічними досягненнями і інноваціями.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [4]. Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства — це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [4, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність — це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку [5, с 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Ж. Ламбен – розширює умови забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок ринкової сили, витрат, якості, ключових компетенцій. Ринкова сила показує, якою мірою покупець готовий сплатити більш високу ціну за аналогічну продукцію його конкурентів. Конкурентна перевага, що базується на витратах, характеризується здатністю контролювати ціни та витрати на більш низькому рівні за конкурентів. В основі конкурентної переваги за рахунок якості продукції лежать відмінні характеристики продукції, які представляють підвищену цінність для споживача. Перевага, що ґрунтується на ключовій компетенції, досягається за рахунок навичок або технології, що створюють унікальну цінність для споживача. Дані ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги підприємства. При правильному вживанні ключові компетенції з часом створюють стійкі джерела конкурентної переваги, причому їх застосування можливе і в інших, на перший погляд далеких, сферах бізнесу. Вчений продовжив дослідження М. Портера щодо впливу рушійних сил конкуренції в галузі і зазначив, що здатність отримати конкурентні переваги залежить не тільки від прямої конкуренції, але й від інших сил, до яких належать потенційні учасники ринку, товари-субститути, покупці та постачальники.

Ф. Котлер також приділяє багато уваги конкуренції. Він досліджує умови створення конкурентних переваг, конкурентні стратегії та засоби пошуку вигідних ринкових ніш. Ним доведено, що необхідним є створення інформаційної аналітичної системи підтримки рішень з конкурентних питань та механізму оцінки сильних і слабих сторін конкурентів.

Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [6, с 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [6]. Також вчений зазначає таке тлумачення, а саме що це здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами [7].

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [8]. Таким чином автором на перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідним від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Вважаємо що таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.

А Маренич та І. Астахов стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка базується на аналізі різних аспектів виробничої – господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємства у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [9, с.23]. Аспекти які зазначені авторами концентрують увагу виробничо – господарській діяльності підприємства, які не враховують інші аспекти, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

На думку Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [10]. У цьому визначенні, на відміну від попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [11]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку [12].

Різні вчені-економісти мають різні погляди щодо визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Більшість із них вважає, що конкурентоспроможність – це економічна складова, яка виражає результат взаємодії всіх елементів системи внутрішніх (виробничих, економічних, науково-технічних та ін.) і зовнішніх (адаптивних) чинників що виникають між підприємницькими структурами з приводу можливості реалізації окремого виду продукції чи надання певних послуг на конкретному ринку чи його сегменті. Водночас, сутність конкурентоспроможності підприємства також можна зрозуміти через певні функції конкуренції, які зазначені у додатку А.

Сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро. Адже в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби лідируючі позиції займають тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. Ідентифікація виробничих процесів з використанням новітніх технологій, устаткування, широкого асортименту матеріалів вимагає постійного контролю якості виконання технологічних операцій для забезпечення високого рівня конкурентоспроможної продукції та задоволення

потреб споживачів. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Отже, можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є актуальною [1].

Зробимо загальний висновок враховуючи доводи які наведені раніше, вважається доцільним зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є об'єктом дослідження і науковців, і практиків, оскільки є складним явищем, яке залежить від дії багатьох чинників, потребує ефективного довгострокового управління та є запорукою стійкого розвитку підприємства. Отже, керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах ринкового середовища, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв і т. ін.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно здійснення певних цілеспрямованих впливів. Таким впливом є процес управління. Зміст процесу управління конкурентоспроможністю в значній мірі залежить від розуміння сутності самої категорії «конкурентоспроможність». Опубліковано значну кількість робіт, в яких авторами проводиться порівняльний аналіз даного поняття. Однак варто погодитися з думкою Х.А. Фасхієва [13, с.28] про те, що загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємств, що задовольняє всіх учасників ринкових відносин і що сприяє розробці методів вирішення поставлених перед ними управлінських завдань, немає. Всі підприємства одночасно не можуть володіти перевагою по відношенню один до одного, а ось певним ступенем конкурентоспроможності вони володіють. Не можна вважати неконкурентоспроможним підприємство, яке займає в цій боротьбі друге, третє, четверте місце, особливо якщо на його частку припадає певна частка ринку, його продукція користується попитом. Логічніше вважати, що в даний момент часу воно не є лідером ринку, але не як неконкурентоспроможне підприємство. Тобто, у разі оцінки конкурентоспроможності ми стикаємося з порівняльною оцінкою, яка має назву «рівень конкурентоспроможності» [14].

Відповідно до концепції управління підприємством, система управління конкурентоспроможністю підприємства має системний характер, її елементи субординовані і взаємозалежні, створюючи певну цілісність, утворюють механізм управління конкурентоспроможністю з метою досягнення підприємством своєї місії і цілей. Різноманітні аспекти цієї проблематики

досліджено в наукових публікаціях низки вчених і практиків, таких як Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, І.П. Булеєва, Л.С. Єгорова, А.А. Макаричева, Ю.Б. Іванова, О.Є. Кузьміна, С.С. Морковіної, Е.Е. Можарової, Л.І. Піддубної, Е.І. Сапронова, Г.М. Скударя, Т.Г. Філософонової, Р.А. Фатхудинова, І. Ансофф, В.В. Холод, В.Г. Шинкаренко та ін.

Управління являє собою організаційно - розпорядчий, економічний, морально – психологічний вплив суб'єктів управління в особі держави і регіональних органів, власників, менеджерів безпосередньо виробників і споживачів на процеси розробки, виготовлення, ринкового обігу, споживання товарів і послуг, що здійснюється з метою зміцнення позицій на ринках, максимізації обсягу продажів виручки від продажів, доходів, прибутку через використання конкурентних переваг.

І. Ансофф є основоположником концепції стратегічного менеджменту. Його внесок у розвиток цього напрямку полягає у створенні цілісного підходу до конкурентних стратегій підприємств і теорії управління стратегічною поведінкою підприємства, що дозволяє менеджерам оптимізувати довгострокову прибутковість підприємств в умовах турбулентного конкурентного середовища. В його працях планування конкурентних стратегій розглядається як багатофакторний процес, що враховує такі рушійні сили конкурентної боротьби, як динаміка поведінки індивідів і груп людей, політичні зміни й культура організації. Таким чином, найбільш важливим практичним вкладом стало створення процедури стратегічного управління в реальному часі.

Основні наукові дослідження Х. Фасхієва спрямовані на управління конкурентоспроможністю соціально-економічних і технічних систем, моделювання рівня конкурентоспроможності підприємств та продукції на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Концепцію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств запропонували Л.В. Балабанова, і В.В. Холод, зокрема розробили концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління та систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств – сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам споживачів, протистояти іншим виробникам, які постачають на ці ринки аналогічні товари [15].

У наукових роботах Г.М. Скударя обґрунтував цілісну наукову концепцію підвищення конкурентних переваг підприємств на прикладі машинобудівних підприємств, які випускають складну наукомістку продукцію, на підставі розроблення та запровадження у системі внутрішньо фірмового менеджменту ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, адекватного вимогам ринкових відносин [16].

Як організаційно-економічний механізм Т.Л. Безрукова пропонує розглядати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємств, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [17].

Зробимо загальний висновок враховуючи доводи які зазначені раніше, вважається доцільним зазначити. Конкурентоспроможність підприємства є об'єктом дослідження і науковців, і практиків, оскільки є складним явищем, яке залежить від дії багатьох чинників, потребує ефективного довгострокового управління та є запорукою стійкого розвитку підприємства. Отже, керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах ринкового середовища, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв.

Внутрішня побудова системи управління конкурентоспроможністю, за Р.А. Фатхудіновим [18, с. 32], складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: наукової підтримки, цільової, забезпечуючої, керуючої та керованої.

Таким чином виходячи з наукових тлумачень вчених можемо зазначити що управління конкурентоспроможністю являється невід'ємною частиною системи управління бізнесом взагалі. В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії є обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі [14].

Отже, процес управління конкурентоспроможністю повинен здійснюватися безперервно через реалізацію функцій планування, організації, координації, регулювання, контролю, обліку та аналізу процесів, припускаючи при цьому, що кожен наступний «виток» циклу повинен бути орієнтований на розвиток конкурентоспроможності підприємства [19].

До бізнесу, суб'єктів господарювання та національній економіці країни у ринкових умовах та в умовах процесу економічної глобалізації робиться актуальним питання забезпечення та підтримка високого рівня конкурентоспроможності як запоруки сталого поступального розвитку на внутрішніх та міжнародних рівнях. Таким чином питання конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентоспроможністю

завжди буде актуальним, вважається доцільним проводити дослідження та розробляти і вдосконалювати методики з цього питання, то як процес економічної глобалізації кожного дня змінює ринкове середовище.

Розглянемо сутність управлінських підходів [20] в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- Процесуальний – управління конкурентоспроможністю є процесом, що реалізується у певній послідовності та передбачає виконання низки функцій, серед яких планування, організація, мотивація та контроль;
- Системний – управління конкурентоспроможністю є системою, функціонування якої є неможливим без добре налагоджених взаємозв'язків між її елементами;
- Ситуаційний – управління конкурентоспроможністю має враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

Розглянемо сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства [21, 22]:

- Аналіз – передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію суб'єкта господарювання на ринку;
- Планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах;
- Організація – передбачає практичну реалізацію прийнятих планів і програм, зокрема: розподіл ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;
- Мотивація – забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- Контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;
- Регулювання – передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним чинником є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. В свою чергу, функціональність системи управління значною мірою обумовлюється здатністю менеджменту

суб'єкта ринку застосовувати управлінські підходи та виконувати визначені функції. Система управління конкурентоспроможністю створюється не для виконання окремих функцій управління, а для вирішення комплексу завдань, пов'язаних з виконанням соціально-економічних, контрольно-аналітичних та адміністративно-правових функцій підприємства стосовно вимог сучасності та зміцнення економічної безпеки економіки.

До принципів управління конкурентоспроможністю відповідно до основ менеджменту [10] та теоретико - методичних засад у сфері конкуренції можна [21, 22] віднести:

- Єдність – процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися у контексті єдності теорії та практики у сфері менеджменту;
- Науковість – спрямовані на зміцнення конкурентоспроможності підприємства рішення мають бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;
- Комплексність – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;
- Системність – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможності як системи, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;
- Безперервність – управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає постійної уваги;
- Оптимальність – зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;
- Ефективність – максимально можливе використання потенціалу задля досягнення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;
- Конструктивність – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;
- Цілісність – управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, з одного боку, як єдина система, з іншого, – як підсистема для вищих рівнів;
- Структурованість – передбачає взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури;

- Пріоритетність – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

- Етапність – передбачає етапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства;

- Гнучкість – можливість удосконалення положень реалізуємо конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;

- Законність – знання та використання в інтересах підприємства правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

- Еквіфінальність – передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких змінюється у часі;

- Інкременталізм – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодження зі змінами ринкового середовища;

- Емерджентність – полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства формується згідно з загальними принципами управління [23]:

- аналіз механізму дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;

- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;

- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;

- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;

- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;

- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;

- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання.

Вважається доцільним зазначити, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, як один із основних механізмів забезпечення своєї життєдіяльності, повинне використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, сутність якого полягає в розробленні стратегії та довготермінової програми дій для досягнення

цілей і вирішення завдань щодо підтримання/підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням обмеженого обсягу ресурсів у певній ринковій ситуації.

Процес управління конкурентоспроможністю у загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [22,24]:

- Дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі;
- Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики;
- Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Схема процесу управління конкурентоспроможністю складена автором, приведена на рис. 1.1

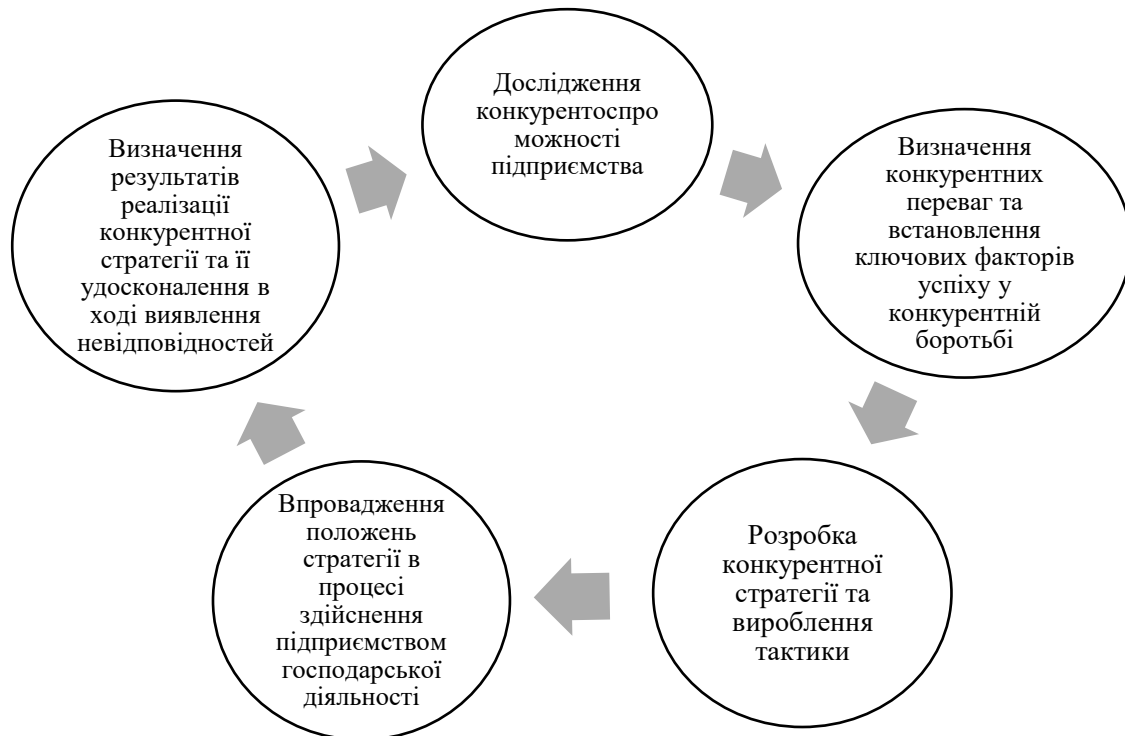


Рисунок 1.1 - Етапи процесу управління конкурентоспроможністю.

Даний процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління конкурентоспроможністю, що, на думку Варави Л.М., Кравченко Г.В., Погребняка Д.В. Шкарлета С.М. [21], є сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах [25]:

1. Слід звернути увагу на наступне: формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування;

2. Забезпечення ієрархічності і прозорості управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище;

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування;

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій;

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях;

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника;

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Схема формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства представлених на рис. 1.2, складена автором.

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що для ефективного функціонування суб'єкта господарювання на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність бізнесу, та на цій основі приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуаційних змін на ринку. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які

забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.



Рисунок 1.2– Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і прозорості управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

## **2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Питання визначення конкурентоспроможності продукції і методам її розрахунку присвячено цілу низьку розробок і економічних досліджень. За їх результатами головними складовими конкурентоспроможності товару на зовнішньому ринку є технічний рівень та рівень якості його виготовлення, відповідність товару вимогам і стандартам країн – імпортерів, фірм – покупців тощо.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуг) компанії, галузі ринку, регіону, країни, У зв'язку з цим слід розрізняти відповідно конкурентоспроможність товару, послуг, фірми, галузі, регіону, країни.

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на чотири групи [26]:

1. Продукція;
2. Підприємство (як виробник товарів);
3. Галузь (як сукупність підприємств, що пропонує товари, послуги);
4. Регіони (райони, області, країни або їх групи).

Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

- Прояв факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
- Угрупування факторів, аналіз їх внутрішньо групових і між групових взаємозв'язків;
- Оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
- Прогнозування змін включених у модель факторів в результаті можливих змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища;
- Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
- З'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності;
- Розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- Оцінка прямих і опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
- Вибір критерію ефективності заходів по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- Визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;
- Прийняття відповідних управлінських рішень.

Як свідчить приведений аналіз, зазначимо що управління – це побудована система обраних для оцінки показників, характеристики і процесу організації управління створенням конкурентних переваг, здатних забезпечувати об'єктивну оцінку, а саме:

- Ефективність функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку;
- Ресурсно-вартісного стану підприємства, що характеризується ефективністю використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу;
- Ефективність реалізації продукту на ринку з відповідною рентабельністю і конкурентоспроможністю;
- Ефективності впливу існуючих організаційно-управлінських, виробничих та забезпечувальних процесів і вміння реалізовувати усі наявні можливості як результат ділової діяльності для покращення конкурентоздатності та забезпечення конкурентних переваг.

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на практиці застосовуються різноманітні методи. Для визначення положення підприємства на галузевому ринку необхідна наявність оперативної й об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності.

Серед формальних методів слід виділити [27]:

- Модель М. Портера;
- Модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- Модель накопиченого досвіду;
- Модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- Модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- Модель БКГ;
- Метод «Мак-Кінзі»;
- Модель Shell/DPM;
- Модель Хофера/Шенделя;
- Метод ADL;
- Метод PIMS.

Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- Метод LOTS;
- Метод експертного оцінювання;
- Метод картування стратегічних груп.

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;

- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Переваги та недоліки деяких методів оцінки конкурентоспроможності зазначені у додатку Б.

Вибір конкурентного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар чи продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості отримання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних обмежень тощо.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують: 1) конкурентоспроможність підприємства; 2) фінансовий стан підприємства; 3) ефективність збуту та просування товарів; 4) ефективність виробництва; 5) імідж підприємства тощо. Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певними ознаками. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (Розрахунково - матричні, Розрахунково-графічні) методи.

Перерахуємо деякі моделі які будемо використовуватися у кваліфікаційній роботі для визначення конкурентних позицій бази підприємства по відношень до основних конкурентів, вказано нижче (перелік складено автором):

- Модель матриці БКГ;
- Модель 5-ти конкурентних сил М. Портера;
- Карта стратегічних груп;
- Карта конкурентного ринку;
- Матриця конкурентного профілю;
- Ситуаційний (SWOT) аналіз.

В кваліфікаційній роботі розраховані такі показники розподілу ринкових часток між конкурентами, та рівнем інтенсивності конкуренції, визначаємо за формулами:

- Індекс Херфіндаля – Хиршмана ( $I_{HH}$ ):

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2 \quad (2.1)$$

де  $I_{HH}$  - індекс Херфіндаля – Хиршмана, коеф.;

$q_i$  – частка продажу кожного з  $m$  підприємств галузі,  $i=1, \dots, m$ .

Для модифікованого індексу сума квадратів часток розраховується лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що

аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте ІНН не враховує ранги підприємства за ринковими частками.

- Середньоарифметичне значення часток всієї сукупності підприємств залежить тільки від кількості підприємств на даному товарному ринку (n):

$$U_{\text{ч}} = \frac{1}{n} \quad (2.2)$$

- Розрахунок показника темпу зростання ринку для кожного учасника ринку, за формулою 2.3.

$$\text{ТЗР} = \frac{S_{\text{п}} - S_{\text{б}}}{S_{\text{б}}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де ТЗР – темпи зростання ринку;

$S_{\text{т}}$  – ємність ринку у поточному році;

$S_{\text{б}}$  – ємність ринку у базовому році.

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію. Також у кваліфікаційній роботі буде використовуватися за основними складовими фінансового аналізу діяльності підприємства [28], а саме:

- Горизонтальний фінансовий аналіз, який проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу. Розраховуються абсолютні і відносні зміни, темпи росту (приросту) окремих показників (доходу, витрат, активів тощо) за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх змін;

- Вертикальний фінансовий аналіз, який базується на порівнянні питомої ваги окремих структурних складових;

- Порівняльний фінансовий аналіз, який проводиться для зіставлення планових та фактичних показників, фактичних та нормативних (галузових, загальних) показників. Порівнюються такі показники, як: обсяг реалізації продукції, собівартість продукції, ціни на готову продукцію тощо;

- Аналіз фінансових коефіцієнтів, який полягає у зіставленні показників звітності та/або фінансового плану з метою розрахунку коефіцієнтів: коефіцієнт платоспроможності (ліквідності), оцінки оборотності активів, фінансової стабільності підприємства тощо;

- Факторний фінансовий аналіз, який проводиться для оцінки впливу окремих чинників на рівень відповідних результативних показників.

Вважається доцільним розглянути такі показники (перелік показників складено автором):

1) Основні показники ліквідності та фінансової стабільності, а саме:

- Коефіцієнт покриття - показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожен гривню поточних зобов'язань (нормативне значення  $> 1$ ) [29];

- Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів (нормативне значення 0,6-0,8) [30];

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно (нормативне значення  $> 0$ , збільшення) [31];

- Коефіцієнт платоспроможності (автономії) - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Наприклад, якщо коефіцієнт дорівнює 0,48, то це означає, що компанія здатна профінансувати 48% активів за рахунок власного капіталу (нормативне значення  $> 0,5$ ) [32];

- Коефіцієнт фінансування - індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо - і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії. Високе значення говорить про низький рівень фінансових ризиків ( $< 1$ , зменшення) [33].

2) Основні показники фінансового стану підприємства, а саме:

- Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - дохід, що визначається шляхом вирахування з доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у тому числі платежів від оренди об'єктів інвестиційної нерухомості) наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів [34];

- Валовий прибуток (збиток) - розраховують як різницю між чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції (послуг) і собівартістю реалізованої продукції [35];

- Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування - визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, доходів (збитків) від участі в капіталі, фінансових та інших доходів (витрат). Після вирахування

податку на прибуток він становить фінансовий результат (прибуток або збиток) від звичайної діяльності [36];

- Чистий прибуток (збиток) - розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток та прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування [37];

- Необоротні активи - це матеріальні, нематеріальні та фінансові ресурси, призначені для реалізації чи використання протягом терміну, що більший за дванадцять місяців з дати балансу чи операційний цикл [38];

- Оборотні активи - гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу [39];

- Власний капітал - частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань [40];

- Чистий оборотний капітал - різниця між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями [41];

- Довгострокові зобов'язання - всі зобов'язання, що не є поточними зобов'язаннями [42];

- Поточні зобов'язання - зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу [43].

Враховуючи наведені раніше методик що до аналізу конкурентних позицій та оцінки управління конкурентоспроможності підприємства, проведемо аналіз базового підприємства по відношенню до його прямих конкурентів у металургійній галузі.

### **3. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства проведена за даними ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (надалі ПАТ «АМКР») по відношенню його прямих конкурентів у галузі.

Компанія АрселорМіттал [44] є світовим лідером з виробництва сталі. АрселорМіттал займає провідні позиції на основних світових ринках збуту металу, включаючи такі галузі як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія володіє великими запасами сировини та ефективною системою збуту. Компанія АрселорМіттал є світовим лідером з виробництва сталі, штат якої налічує більше 199 тис. співробітників, має представництва в 60 країнах світу.

АрселорМіттал веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах, включаючи як розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються. Близько 38% сталі компанії виробляється в Америці, 46% – в Європі і 16% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. АрселорМіттал лідирує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи, країн СНД та Африки.

Гірничодобувна галузь є основою розвитку компанії АрселорМіттал. В даний час компанія веде видобуток руди в таких країнах, як Бразилія, Боснія, Канада, Казахстан, Ліберія, Мексика, Україна та Сполучені Штати.

- Група структурно поділена на шість операційних сегментів:
- Плоский вуглецевий прокат Америки;
- Плоский вуглецевий прокат Європи;
- Довгомірний вуглецевий прокат Америки та Європи;
- AACIS (Азія, Африка, країни СНД);
- Гірничодобувний сегмент і Збут.

Кожне підприємство компанії відноситься до одного з цих сегментів.

Допоміжні підрозділи включають в себе закупівлі, енергопостачання, постачання, інформаційні технології, юридичний напрям, нерухомість і збут неосновних видів продукції.

Акції компанії АрселорМіттал котируються на фондових біржах: Нью-Йорка (під торговим знаком MT), Амстердама (MT), Парижа (MT), Люксембурга (MT), Барселони (MTS), Більбао (MTS), Мадрида (MTS) і Валенсії (MTS) [44].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - інтегроване металургійне підприємство з повним металургійним циклом, до складу якого входять:

- Шахтоуправління з підземного видобутку руди;
- Гірничо – збагачувальний комплекс;
- Коксохімічне виробництво;

- Металургійне виробництво.

Промислова структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена в додатку В.

Продукція, що випускає ПАТ «АМКР» [45]:

- Основна продукція: Прокат арматурний гладкого профілю згідно; Прокат арматурний періодичного профілю; Катанка 5,5-14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості; Катанка з низько вуглецевої і легованої сталі; Катанка сталева канатна; Прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі; Заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі; Заготівка безперервного лиття; Також: полоса, заготівка гарячекатана, прокат кутовий, прокат круглий, чавун;

- Інша продукція: Бензол сірий каменевугільний; Смола каменевугільна; Смола важка; Сульфат амонію; Азот рідкий; Аргон рідкий; Кисень рідкий; Криптоно ксенонова суміш; Неоно – гелієва суміш; Шлак доменний гранульований; Вапно.

Впровадження нових технологій та нових товарів: Освоєно виробництво нових марок сталі (C76D2, C80D2, C82D2 за покращеною технологією) у відділені безперервного розливу сталі конверторного цеху - на установці піч - ковшу, та розлито на безперервно-ливарній машині з подальшим перекатом на дрововому стані. Освоєно виробництво стержневого арматурного прокату діаметром 8,0-32,0 мм за стандартами SS 560 (Сінгапур) та AS/NZS 4671 (Австралія) на сортових станах.

Схема Топ-менеджменту компанії наведена у додатку Г.

На підприємстві ПАТ «АМКР» діє система управління конкурентоспроможністю, вона представлена постійно діючим Керуючим Комітетом, очолюваний Генеральним директором підприємства. Система управління ризиками ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» заснована на положеннях стандарту ISO 31000:2009 «Менеджмент-ризиків».

Ризик-менеджмент, своєчасне стратегічне планування, контроль і ефективна система управління ризиками дозволяють компанії АрселорМіттал залишатися стійкою конкурентоспроможною компанією навіть у непростих економічних обставинах.

Ризик-менеджмент підприємства є невід'ємною частиною комплексного управління ризиками Групи АрселорМіттал. Стратегічні ризики підприємства також пов'язані з підвищенням собівартості виробленої продукції та нестабільністю світових цін на металопродукт, зростанням цін на сировину та енергоносії. Для зниження таких ризиків ПАТ «АМКР» реалізовує низку програм по зниженню собівартості, розвиває нові ринки збуту і ефективні взаємовідносини з клієнтами в прагненні бути постачальником першого вибору.

Найбільшими ринками збуту є 7 регіонів: Україна, Африка, Близький Схід, Америка, Ірак, Туреччина та Європа. Не дивлячись на високу конкуренцію

з боку турецьких та російських виробників, металопрокат будівельного призначення виробництва ПАТ «АМКР», як і раніше, користується попитом. На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «АМКР» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови та Білорусі, та Китаю. Одним з основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у галузі являються: комбінати Запоріжсталь, Азовсталь, та ММК ім. Ілліча – підприємства котрі входять до Групи Метінвест - ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». МЕТІНВЕСТ – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній [46]. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу.

Для визначення тенденції та позицій підприємств на ринку, необхідно провести розрахунок індексу Херфіндала – Хіршмана (формула 2.1).

Вихідні дані щодо обсягу випуску продукції підприємств для розрахунку представлено в табл. 3.1.

Таблиці 3.1 – Обсяг випуску продукції підприємств [47,48,49,50], 2018-2020 рр. (млн. т).

| № | Підприємство   | Роки                  |                    |                       |                    |                       |                    |
|---|----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
|   |                | 2018                  |                    | 2019                  |                    | 2020                  |                    |
|   |                | Обсяг випуску, млн. т | Частка у обсязі, % | Обсяг випуску, млн. т | Частка у обсязі, % | Обсяг випуску, млн. т | Частка у обсязі, % |
|   | 1              | 2                     | 3                  | 4                     | 5                  | 6                     | 7                  |
| 1 | ПАТ «АМКР»     | 13,7                  | 29,6               | 15,3                  | 32,1               | 13,9                  | 29                 |
| 2 | Азовсталь      | 11,6                  | 25,1               | 11,3                  | 23,7               | 11,9                  | 25,0               |
| 3 | ММК ім. Ілліча | 9,2                   | 20,0               | 9,4                   | 19,8               | 10,3                  | 21,5               |
| 4 | Запоріжсталь   | 11,7                  | 25,3               | 11,6                  | 24,4               | 11,8                  | 24,5               |
| 5 | Усього:        | 46,2                  | 100                | 47,6                  | 100                | 47,9                  | 100                |

За даним табл. 3.1 можна зробити висновок про динаміку обсягу випуску продукції підприємств які розглядаються у кваліфікаційній роботі за період 2018-2020 рр.. Динаміка відображена на рис. 3.1.

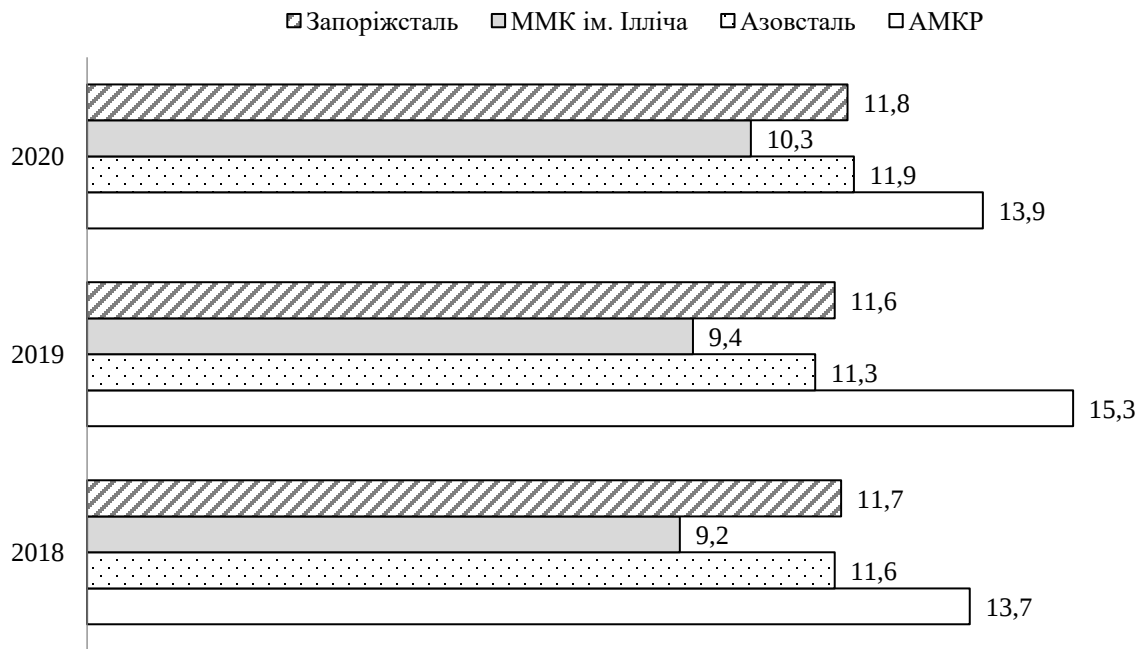


Рисунок 3.1 – Обсяг випуску продукції підприємств, 2018-2020рр. (млн. т.).

Найбільша питома вага на ринку належить ПАТ «АМКР», рис. 3.2.

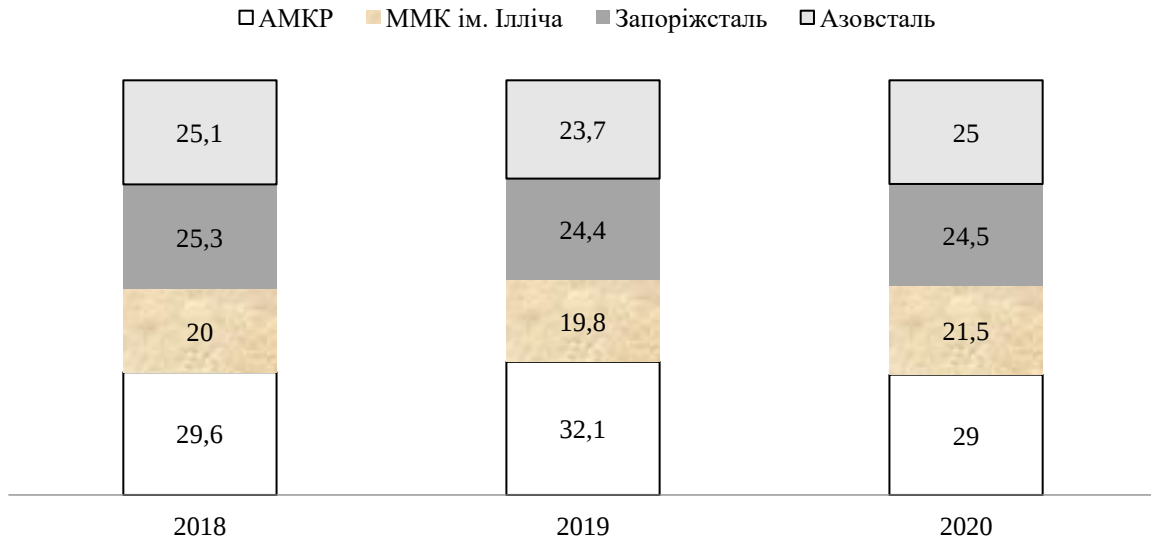


Рисунок 3.2 – Частка обсягу продукції підприємств по відношенню до загального обсягу, 2018-2020рр. (%.).

Рисунки 3.1 та 3.2 демонструють графічне відображення позицій підприємств за часткою обсягу продукції до загального обсягу ринку металургії:

- лідируючу позиції ПАТ «АМКР»,
- на другій позиції знаходяться комбінат Запоріжсталь та Азовсталь,

- ММК ім. Ілліча який наздоганяє комбінати Запоріжсталь та Азовсталь.

Визначимо конкурентні позиції підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по відношенню його конкурентів у галузі.

Базуючись на даних з таблиці 3.1, можемо виконати розрахунок індексу Херфіндаля – Хіршмана, задля визначення тенденції та влади на ринку.

Розрахуємо індекс Херфіндаля – Хіршмана (ННІ) за формулою (2.1):

$$HHI = \sum_{i=1}^m q_i^2$$

Виконаємо розрахунок за роками (2018-2020 рр.):

$$\begin{aligned} HHI_{2018} &= \sum 13,7^2 + 11,6^2 + 9,2^2 + 11,7^2 = 543,8 \\ HHI_{2019} &= \sum 15,3^2 + 11,3^2 + 9,4^2 + 11,6^2 = 584,7 \\ HHI_{2020} &= \sum 13,9^2 + 11,9^2 + 10,3^2 + 11,8^2 = 580,2 \end{aligned}$$

Динаміка індекс Херфіндаля – Хіршмана (ННІ) ринку металургії, представлено на рис. 3.3.

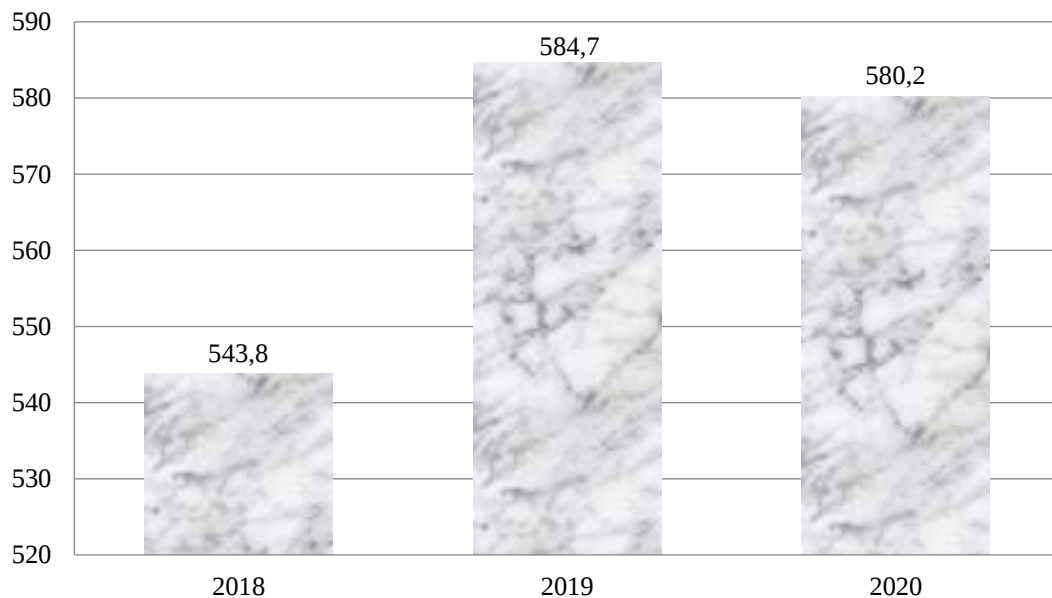


Рисунок 3.3 – Динаміка індекс Херфіндаля – Хіршмана досліджуваного ринку металургії, 2018-2020 рр.

Загальноприйнятою є наступна інтерпретація індексу Херфіндаля-Хіршмана:

–  $HHI < 1000$  – слабо концентрований ринок (висока конкуренція);

- $1000 < \text{HHI} < 1800$  – помірно концентрований ринок (середня конкуренція);
- $\text{HHI} > 1800$  – висококонцентрований ринок (низька конкуренція, загроза монополізації).

Виходячи з розрахунку індекс  $\text{HHI} < 1000$ , можемо зробити висновок відносно ринку на якому діють конкуруючі підприємства:

- за рівнем концентрації ринок є – слабо концентрований;
- за рівнем конкуренції є – високо конкурентним;
- тип ринку представляє собою - ринок чистої конкуренції (чистої монополії);
- характер ринку являє собою – міжнародний та національний.

Виходячи з розрахункових значень індекс Херфіндала – Хіршмана (HHI) - є не зовсім коректні, так як у період пандемії (COVID-19) та кризових умов на ринку металургії та ринку вторинної продукції для забезпечення промисловості відбувся спад попиту, також треба врахувати що промисловість потужності в цей період працювали не на повну завантаженість. Так як не має змоги установити процент відхилення від реальних можливостей, у подальших розрахунках будемо користуватися даними які розраховані раніше.

Виконаємо розрахунок відносної частки ринку (ВРЧ) так як ці данні враховуються у побудові матриці БКГ – необхідно визначити найбільшу частку ринку з усіх учасників цього ринку, потім виконується розрахунок: частки усіх учасників треба поділити на найбільшу, таким чином розрахується ВРЧ для кожного з них. Так як розрахунок не представляє собою значної складності він не буде наведений, результати наведені у табл. 3.2.

В рамках дослідження конкурентоспроможності ПАТ «АМКР» визначено темпи зростання ринку для кожного учасника ринку (формула 2.3).

Таблиця 3.2 - Абсолютні та відносні значення що до місткості досліджуваного ринку металургії.

| Назва компанії | Місткість ринку, млн. т | Частка ринку, % | Відносна частка ринку, % | Темпи зростання ринку, (%) |
|----------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------------|
| ПАТ «АМКР»     | 13,9                    | 29              | 1                        | 1,4                        |
| Азовсталь      | 11,9                    | 25              | 0,86                     | 2,52                       |
| ММК ім. Ілліча | 10,3                    | 21,5            | 0,74                     | 10,7                       |
| Запоріжсталь   | 11,8                    | 24,5            | 0,84                     | 0,85                       |

Визначимо межу прокладання вісі ВРЧ (відносної частки ринку) = (найбільше значення темпу зростання + найменше значення темпу зростання / 2), виходячи з цього ( $11,55/2=5,8\%$ ). Побудуємо матрицю БКГ, з даних які наведені у табл. 3.2.

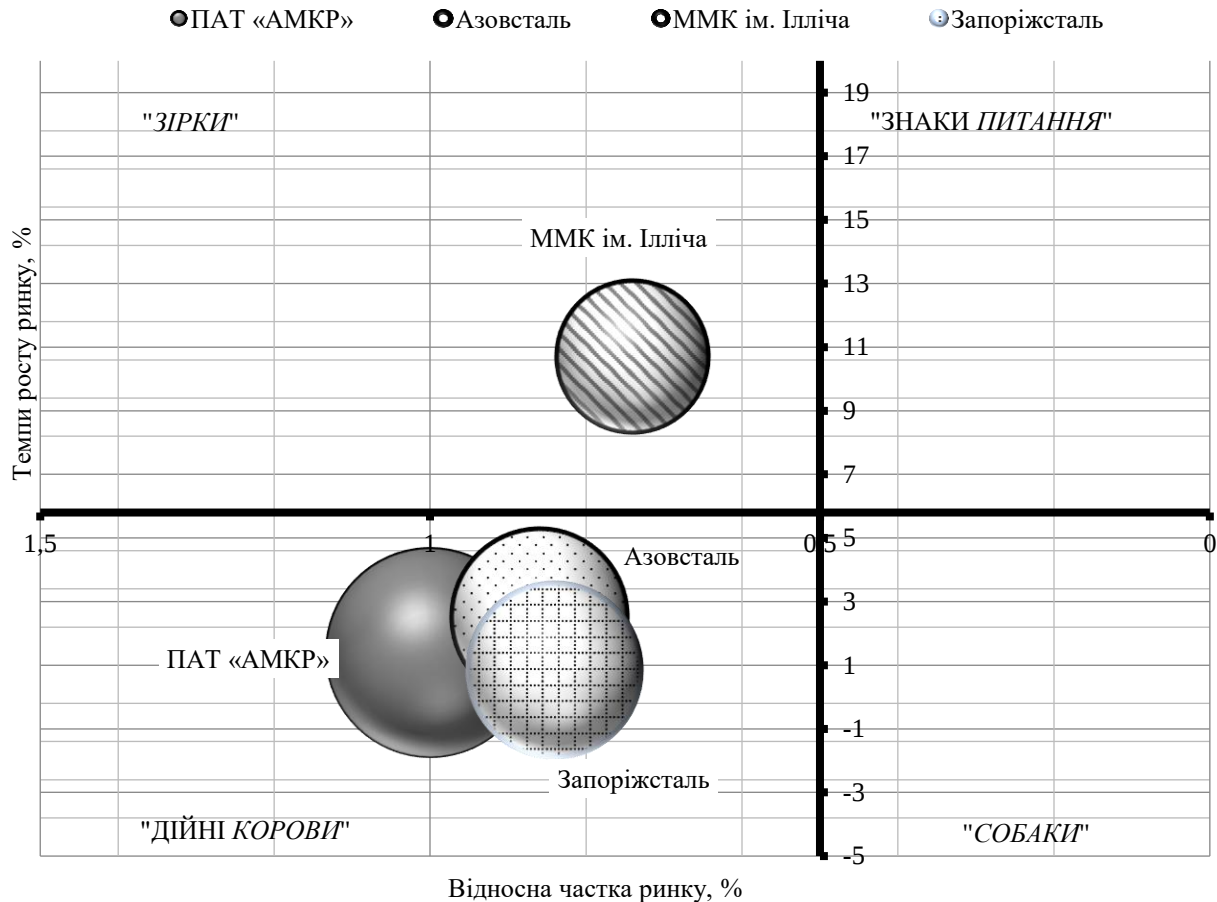


Рисунок 3.4 - Матриця БКГ підприємств металургійної галузі, які досліджуються

Зробимо висновки згідно отриманої матриці БКГ. У квадранті «Дійні корови» знаходяться такі підприємства, а саме:

- Азовсталь охоплює 25% об'єму ринку (ТРР=2,5%);
- ПАТ «АМКР» охоплює 29% об'єму ринку (ТРР=1,4%);
- Запоріжсталь охоплює 24,5% об'єму ринку (ТРР=0,85%);

ММК ім. Ілліча охоплює 21,5% об'єму ринку (ТРР=10,7%) знаходиться у квадранті «Зірки».

Так як підприємства Азовсталь, Запоріжсталь, ПАТ «АМКР» знаходяться у квадранті «Дійні корови» матриці БКГ з частками ринку у діапазоні від 24.5% до 29%, та діапазоном темпу росту ринку від 0,85% до 2,5%. Таким чином можна вважати що для цих підприємств існує тісна конкуренція. Підприємствам для утримання своїх стратегічних позицій на ринку та збільшення своєї частки ринку треба застосувати стратегію диференціації, також зниження собівартості, лідерство за витратами, та стратегії утримання своєї конкурентних позицій. При позитивному розвитку підприємства з квадрату «Дійні корови» матриці БКГ можуть перейти у квадрат «зірки», при розвитку інновацій у квадрат «знаки

питання». При неефективному управлінні перехід до квадрату «собаки» з подальшим ліквідуванням. Підприємство ММК ім. Ілліча знаходиться у квадраті «Зірки» матриці БКГ має зростаючий темп росту ринку ( $TRP=10,7\%$ ), але охоплює найменшу частку ринку 21,5 об'єму ринку. Таким чином підприємству необхідно утримувати свої конкурентні позиції, інвестувати прибуток від товарів «зірок» у розвиток бізнесу та розробку нових технологій, впровадження інновацій та вдосконалення якості продукції.

Проведемо аналіз середовища ПАТ «АМКР» за методикою структурного аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера:

- Існуючі конкуренти підприємства: комбінати Запоріжсталь, Азовсталь, та ММК ім. Ілліча;

- Підприємства, що потенційно можуть увійти у галузь: дрібні та середні торговельні організації підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами (ПуАТ «Нововолинський ливарний завод», «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»);

- Споживачі: фізичні та юридичні особи;

- Товари-замінники;

- Постачальники: підприємства виробники.

Для ПАТ «АМКР» найбільш характерне: здешевлення і диференціація послуг, збереження існуючої долі ринку і рентабельності, реінвестиції на рівні достатнього мінімуму для отримання прибутків. Отже, ПАТ «АМКР» має величезний потенціал, який слід реалізовувати. Для підвищення рівня конкурування та швидшого подолання наслідків економічної кризи підприємству необхідно робити акцент на запровадження енерго - ефективності, що в подальшому сприятиме розвитку існуючої товарної лінії і удосконалення її виробництвом інноваційних продуктів, та розширення ринків збуту. Щоб зменшити вплив постачальників сировини та інших необхідних матеріалів для забезпечення підприємства треба їх диверсифікувати.

Доцільним є визначення основним сильних та слабких сторін підприємства ПАТ «АМКР» задля пошуку можливих шляхів розвитку у перспективі, за допомогою SWOT – аналізу. SWOT – аналіз підприємства ПАТ «АМКР» наведений у додатку Д. Тому можемо зазначити що з ключових можливостей у підприємства є, а саме: розробка нового товару, можливість відкриття нових представництв на привабливих ринках. З сильних сторін підприємство має: хорошу репутацію в країнах СНГ та далекому зарубіжжі, широку номенклатуру продукції стандартизовану за міжнародними стандартами, та висококваліфікований персонал. Також підприємство має загрози та слабкі сторони, а саме: законодавство та політичний стан країни в якій компанія веде свою господарську діяльність. Зазначимо слабкі сторони підприємства, а саме: застаріле обладнання, підвищення цін на природний газ, зменшення чисельності кваліфікованих працівників, велика конкуренція на

зовнішньому ринку. Зазначимо ключові зацікавлені сторони по відношенню до підприємства ПАТ «АМКР», приведено у додатку Є. Виходячи з додатку можемо зазначити, що зацікавлені сторони по відношенню до підприємства є: робітники, органи державної влади, акціонери, контролюючі органи, клієнти та інші. Підприємству слід враховувати вимоги зацікавлених сторін, тому що невідповідальність підприємства у цьому питанні може призвести до погіршенню іміджу компанії, відтоку інвесторів, зменшення ділової активності підприємства, що являється негативним фактором для підприємства та компанії в цілому.

Виходячи з проведених спостережень ПАТ «АМКР» є експортне орієнтованим підприємством. Доходи якого у значній мірі формуються завдяки експорту сталевих продукції на іноземні ринки. Виробничі потужності досліджуваного товариства дозволяють виробляти значні обсяги продукції, які на національному рівні є надлишковими та не можуть повністю бути реалізованими. З цієї позиції успішне функціонування ПАТ «АМКР» залежить від ефективності експорту, яке забезпечує до 80 % усіх доходів товариства. З іншої сторони зовнішньоекономічна діяльність для ПАТ «АМКР», як і для будь-якого підприємства, є досить ризиковим. При її здійсненні слід враховувати національні аспекти ведення бізнесу, вивчати та аналізувати кон'юнктуру міжнародного ринку, налагоджувати контакти з партнерами, які знаходяться у різних країнах. Будь-які негативні зміни на світовому ринку сталевих продукції відбиваються на доходах та прибутках досліджуваного товариства. Динаміка змін обсягів експорту у вартісних показниках має чітку тенденцію до зменшення. За якої у 2018 р. спостерігається зменшення їх обсягів на 11,75 % порівняно з 2017 р., у 2019 р. зниження склало 9,07 %. Відповідно за останні три роки ПАТ «АМКР» значно зменшило обсяги експорту, що є негативним та свідчить про збутові проблеми досліджуваного товариства на міжнародних ринках. До основних причин, які призвели до зниження обсягів експорту продукції ПАТ «АМКР» слід віднести:

- Зростання ввізного мита на міжнародних ринках сталі;
- Введення обмежень експорту на окремих міжнародних ринках сталі, зокрема: Туреччини та США;
- Загальне зниження попиту на сталеву продукцію;
- Штучне зниження цін на сталеву продукцію окремими виробниками, особливо з Китаю.

Розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку. До них відносяться лідери ринку - з максимальними значеннями часток, аутсайтери - що займають скромні позиції, проміжні групи.

Побудова конкурентної карти ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаних ними позиції на ринку металургії.

Для побудови конкурентної карти ринку виконаємо наступні операції: Визначимо середнє арифметичне значення ринкової частки, за формулою 2.4:

$$D_{\text{ср}} = \frac{29 + 25 + 21,5 + 24,5}{4} = 25$$

Поділимо сукупність підприємств на два сектора за частками, а саме:

- До першого сектору відносимо підприємство ПАТ «АМКР», оскільки його ринкова частка більша за середнє арифметичне значення ( $29 > 25$ );

- Азовсталь має ринкову частку яка дорівнює середньому арифметичному значенню ( $25 > 25$ ), то можемо умовно віднести підприємство до першого сектору, так як ринок слабо концентрований. На перспективу вважатимемо що частка підприємства на ринку буде зростати;

- Інші підприємства відносяться до другої сектору, так як їхня ринкова частка являється меншою за середнє арифметичне значення (ММК ім. Ілліча:  $21,5 < 25$ , та Запоріжсталь:  $24,5 < 25$ ).

Матриця формування конкурентної карти ринку підприємств, дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією яка швидко покращується), найбільш слабким - підприємства 16-ї групи (аутсайдери ринку з швидко погіршення конкурентної позицією).

Побудуємо матрицю конкурентної карти ринку конкуруючих підприємств, зважаючи на данні таблиць 3.1 та 3.2, матриця наведена нижче за текстом.

Таблиця 3.3 – Матриця конкурентної карти ринку конкуруючих підприємств, які розглядаються у кваліфікаційній роботі.

| Ринкова частка<br>Темпи приросту частки ринку                   | Класифікаційні групи                 |                                                                   |                                            |            |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|
|                                                                 | Лідери ринку                         | Фірми, що мають стійку конкурентну позицію                        | Фірми, що мають слабку конкурентну позицію | Аутсайдери |
| Фірми, конкурентна позиція, якої швидко покращується            |                                      |                                                                   |                                            |            |
| Фірми, конкурентна позиція, якої покращується помірними темпами | Група Метінвест:<br>- ММК ім. Ілліча | ПАТ «АМКР».<br>Група Метінвест:<br>- Запоріжсталь;<br>- Азовсталь |                                            |            |
| Фірми, конкурентна позиція, якої погіршується помірними темпами |                                      |                                                                   |                                            |            |
| Фірми, конкурентна позиція, якої швидко погіршується            |                                      |                                                                   |                                            |            |

Зробимо висновки враховуючи наведену матрицю конкурентної карти ринку.

Виходячи з матриці конкурентної карти ринку конкуруючих підприємств, які розглядаються у кваліфікаційній роботі можемо бачити, що:

- Дане розташування конкурентів наведеної матриці може бути визвано як внутрішніми так і зовнішніми факторами, також окремими бізнес процесами підприємств;

- Краща позиція на ринку за період який аналізується являється ММК ім. Ілліча який входить до Групи Метінвест - ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», його позиція значно краща за аналізований період ніж у інших конкурентів галузі. Вважаємо зазначити що лідируюча позиція може бути тимчасовим явищем.

- Що до інших підприємств: ПАТ «АМКР», та Азовсталь і Запоріжсталь (який входить до Групи Метінвест - ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»), згідно наведеної матриці вони займають стійку конкурентну позицію на ринку що аналізується.

Визначимо конкурентні позиції на ринку, які займають конкуруючі підприємства, використовуючи карту стратегічних груп.

Карти стратегічних груп допомагає більш наглядно відобразити інформацію про основний напрямок діяльності – виробництво і реалізація продукції, також побачити можливість переміщення підприємств з однієї стратегічної групи в іншу. Основна продукція підприємств – чавун, сталь, сортовий прокат багатоцільового призначення.

Для цього на осі Y відкладемо такі показники, як ціна і якість продукції, а на осі X відкладемо – розгалуженість каналів збуту продукції. Карти стратегічних груп зазначена нижче.

Карта стратегічних груп конкуруючих підприємств, які розглядаються у кваліфікаційній роботі представлено на рис. 3.5

|                                        |         |                  |                                                                                                       |           |
|----------------------------------------|---------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ціна і якість продукції                | високі  |                  | <div>ПАТ «АМКР»,<br/>Група Метінвест:<br/>- Запоріжсталь;<br/>- Азовсталь;<br/>- ММК ім. Ілліча</div> |           |
|                                        | середні |                  |                                                                                                       |           |
|                                        | низькі  |                  |                                                                                                       |           |
|                                        |         | слабко розвинені | середньо розвинені                                                                                    | розширені |
| розгалуженість каналів збуту продукції |         |                  |                                                                                                       |           |

Рисунок 3.5 - Карта стратегічних груп ПАТ «АМКР» та конкуруючих підприємств.

З карти стратегічних груп ми бачимо що усі підприємства конкуруючого ринку знаходяться у відносно однаковому положенні. Для ефективного подальшого конкурування у галузі, вони повинні застосовувати стратегію лідирування за витратами, яка передбачає зменшення собівартості продукції і за рахунок цього завоювати більшу частку ринку. Конкуруючим підприємствам потрібно і надалі шукати можливості зниження витрат без втрати досягнутого високого рівня якості продукції.

Для визначення конкурентного профілю використано метод експертної оцінки ПАТ «АМКР» та його основних конкурентів. Складемо матрицю конкурентного профілю досліджуваних підприємств, у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця конкурентного профілю ПАТ «АМКР» та його основних конкурентів.

| Фактори конкурентоспроможності      | Ваговий коефіцієнт | ПАТ «АМКР» |        | ММК ім. Ілліча |        | Азовсталь |        | Запоріжсталь |        |
|-------------------------------------|--------------------|------------|--------|----------------|--------|-----------|--------|--------------|--------|
|                                     |                    | рейтинг    | оцінка | рейтинг        | оцінка | рейтинг   | оцінка | рейтинг      | оцінка |
| 1. Частка ринку                     | 0,1                | 4          | 0,4    | 3              | 0,3    | 2         | 0,2    | 2            | 0,2    |
| 2. Продукція:                       | 0,2                | -          | -      | -              | -      | -         | -      | -            | -      |
| 2.1 Якість                          | 0,075              | 4,1        | 0,32   | 3,5            | 0,26   | 3         | 0,23   | 2,8          | 0,21   |
| 2.2 Дотримання екологічних вимог    | 0,07               | 3          | 0,21   | 2,4            | 0,17   | 1,8       | 0,13   | 1,6          | 0,11   |
| 2.3 Асортимент (до попиту на ринку) | 0,055              | 4          | 0,22   | 3              | 0,165  | 3         | 0,165  | 3            | 0,165  |
| 3. Канали збуту:                    | 0,5                | -          | -      | -              | -      | -         | -      | -            | -      |
| 3.1 Форми збуту                     | 0,25               | 4          | 1      | 3              | 0,75   | 3         | 0,75   | 3            | 0,75   |
| 3.2 Система транспортування         | 0,25               | 4          | 1      | 2              | 0,5    | 4         | 1      | 3            | 0,75   |
| 4. Просування товару                | 0,1                | -          | -      | -              | -      | -         | -      | -            | -      |
| 4.1 Реклама                         | 0,05               | 1          | 0,05   | 3              | 0,15   | 1         | 0,05   | 1            | 0,05   |
| 4.2 Стимулювання збуту              | 0,05               | 4          | 0,20   | 3              | 0,15   | 3         | 0,15   | 3            | 0,15   |
| 5. Ціна                             | 0,1                | -          | -      | -              | -      | -         | -      | -            | -      |
| 5.1 Продажна                        | 0,055              | 4          | 0,22   | 4              | 0,22   | 3         | 0,165  | 3            | 0,165  |
| 5.2 Процентна знижка                | 0,045              | 3          | 0,135  | 2              | 0,09   | 1         | 0,045  | 1            | 0,045  |
| 5.3 Строки платежу                  | 0,1                | 3          | 0,3    | 3              | 0,3    | 3         | 0,3    | 3            | 0,3    |
| Загальна оцінка                     | 1                  | -          | 4,055  | -              | 3,055  | -         | 3,185  | -            | 2,895  |

Загальна рейтингова оцінка згідно матриці конкурентного профілю підприємств які розглядаються у кваліфікаційній роботі, представлено на рис. 3.5.

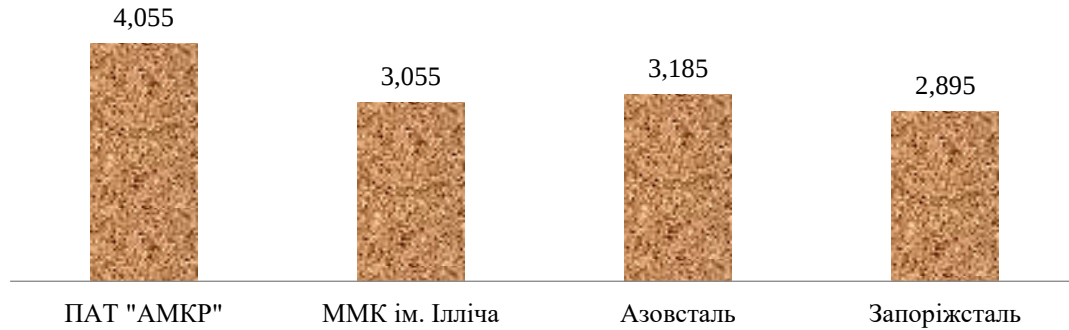


Рисунок 3.5 – Рейтингова оцінка конкуруючих підприємств.

Отже, з матриці конкурентного профілю яка наведена у табл. 3.4 (складена автором, експертним методом) можемо бачити, про те що найкраща конкурентна позиція належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки підприємство поєднує такі переваги: як більша частка ринку за конкурентів, краща якість продукції, та каналами збуту. Тож зробимо висновки, для підвищення та утримання рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно: робити акцент на розробку програм просуванні товару; удосконалити дисконтні програми продажу продукції, як існуючих клієнтів так і для нових ринків збуту.

З метою оцінки управління конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР» проведено аналіз основних фінансових показників роботи підприємства за 2018-2020 рр. [47], наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Основні фінансові показники роботи ПАТ «АМКР» за 2017-2020 рр. (тис. грн.).

| Показники                                                      | Роки       |            |            |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                                | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
| 1                                                              | 2          | 3          | 4          | 5          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 66 185 876 | 67 963 171 | 62 409 226 | 63 496 684 |
| Валовий прибуток (збиток)                                      | 9 623 757  | 13 287 269 | -1 093 902 | 4 651 154  |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування             | 6 353 033  | 11 361 753 | -2 703 282 | 847 674    |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 5 061 847  | 9 509 63   | -2 265 232 | 740 902    |

Виходячи з основних фінансових показників роботи ПАТ «АМКР» за 2017-2020 рр. (тис. грн.), які наведені у таблиці 3.4 визначимо відхилення, та відобразимо їх у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Відхилення основних фінансових показників роботи ПАТ «АМКР» за 2017-2020 рр. (тис. грн., %.).

| Показники                                                      | Відхилення за 2017 – 2020 рр. (тис. грн) |       |             |        |             |       |             |       |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------|-------------|--------|-------------|-------|-------------|-------|
|                                                                | 2018 / 2017                              |       | 2019 / 2018 |        | 2020 / 2019 |       | 2020 / 2017 |       |
|                                                                | тис. грн                                 | %     | тис. грн    | %      | тис. грн    | %     | тис. грн    | %     |
| 1                                                              | 2                                        | 3     | 4           | 5      | 6           | 7     | 8           | 9     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1 777 295                                | 2,7   | -5 553 945  | -8,2   | 1 087 458   | 1,7   | -2689192    | -4,1  |
| Валовий прибуток (збиток)                                      | 3 663 512                                | 38,1  | -14 381 171 | -108,2 | 5 745 056   | 525,2 | -4972603    | -51,7 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування             | 5 008 720                                | 78,8  | -14 065 035 | -123,8 | 3 550 956   | 131,3 | -5505359    | -86,6 |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 4 447 31                                 | -81,2 | -11 774 395 | -338,2 | 3 006 134   | 132,7 | -4320945    | -85,4 |

Виходячи з даних таблиці 3.6 зробимо такі висновки: спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АМКР» на 2689192 тис. грн. або на 4,1 % (на 2020 р. по відношенню до 2017 р.), валовий прибуток (збиток) підприємства зменшився на 4972603 тис. грн., або на 51,7 % (на 2020 р. по відношенню до 2017 р.), через значне збільшення собівартості продукції. Варто відзначити, що протягом 2017-2018 рр. спостерігаємо поліпшення фінансового стану підприємства, що пов'язано із прибутковою діяльністю ПАТ «АМКР», збільшення виручки на 3% при цьому за результатами року в абсолютному виміру чистий прибуток 4447 млн. грн. у порівнянні з 2017 р. та склав 9509 млн. грн..

Але у 2019 році ситуація змінилась у бік збиткових результатів підприємства на 8%, що супроводжується збільшенням собівартості реалізованої продукції на 16%. За результатами 2019 року в абсолютному вираженні прибуток зменшився на 11774 млн. грн. у порівнянні з 2018 р. У 2019 р. вперше за аналізований період на підприємстві спостерігався валовий збиток у сумі 1094 млн. грн. чистий збиток склав 2265 млн. грн..

У 2020 р. відбулося збільшення виручки підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%, прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 роком. Реалізовано продукції на 63497 млн. грн. що на 1067 млн. грн. на 2% більше ніж у 2019р., чистий прибуток у 2020 році склав 741 млн. грн.. Зробимо аналіз основних показників фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР» за 2017 – 2020 рр., данні наведемо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Основні показники фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР» [47], за 2017-2020 рр. (тис. грн.).

| Показник                   | Роки       |            |            |            |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                            | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
| 1                          | 2          | 3          | 4          | 5          |
| Необоротні активи          | 55 185 418 | 58 390 905 | 60 662 785 | 58 303 758 |
| Оборотні активи            | 33 877 631 | 39 283 462 | 36 881 636 | 30 045 798 |
| Власний капітал            | 65 226 794 | 74 490 900 | 60 631 140 | 60 879 286 |
| Чистий оборотний капітал   | 16 833 246 | 24 154 657 | 10 109 855 | 12 180 114 |
| Довгострокові зобов'язання | 6 791 870  | 8 054 662  | 10 141 500 | 9 604 586  |
| Поточні зобов'язання       | 17 044 385 | 15 128 805 | 26 771 781 | 17 865 684 |

Розраховані відхилення по основним показникам фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР» які приведені у таблиці 3.6, зазначимо їх у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Відхилення по основним показникам фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР» за 2017-2020 рр.

| Показники                  | Відхилення за роками |       |             |       |             |       |             |       |
|----------------------------|----------------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
|                            | 2018 / 2017          |       | 2019 / 2018 |       | 2020 / 2019 |       | 2020 / 2017 |       |
|                            | тис. грн.            | %     | тис. грн.   | %     | тис. грн.   | %     | тис. грн.   | %     |
| 1                          | 2                    | 3     | 4           | 5     | 6           | 7     | 8           | 9     |
| Необоротні активи          | 3 205 487            | 5,8   | 2 271 880   | 3,9   | -2 359 027  | -3,9  | 3 118 340   | 5,6   |
| Оборотні активи            | 5 405 831            | 15,9  | -2 401 826  | -6,1  | -6 835 838  | -18,5 | -3 731 833  | -11,3 |
| Власний капітал            | 9 264 106            | 14,2  | -13 859 760 | -18,6 | 248 146     | 0,41  | -4 347 508  | -6,7  |
| Чистий оборотний капітал   | 7 321 411            | 43,5  | -14 044 802 | -58,1 | 2 070 259   | 20,5  | -4 653 132  | -27,6 |
| Довгострокові зобов'язання | 1 262 792            | 18,6  | 2 086 832   | 25,9  | -536 914    | -5,3  | 2 812 716   | 41,4  |
| Поточні зобов'язання       | -1 915 580           | -11,2 | 11 642 976  | 77    | -8 906 097  | -33,3 | 821 299     | 4,8   |

З 2018 рік необоротні активи підприємства збільшилися на 3205 млн. грн., в основному за рахунок збільшення суми незавершених капітальних інвестицій, також збільшилися оборотні активи на 5406 млн. грн. в основному за рахунок збільшення: дебіторської заборгованості за рахунками бюджетування 1811 млн. грн.; запасів 3369 млн. грн.. Збільшилися довгострокові зобов'язання на 1263 млн. грн., в основному за рахунок довгострокового кредиту, отриманого наприкінці 2018 року від Європейського банку реконструкції та розвитку, фінансування інвестиційної програми

підприємства. За 2019 рік: необоротні активи підприємства за 2019 рік збільшилися на 2 272 млн. грн., в основному за рахунок збільшення суми незавершених капітальних інвестицій; оборотні активи зменшилися на 2 402 млн. грн. в основному за рахунок зменшення залишків виробничих запасів та готової продукції; власний капітал зменшився на 13 860 млн. грн. в основному завдяки нарахуванню дивідендів акціонерам в сумі 10 845 млн. грн., виплата яких була завершена протягом 1 кварталу 2020 року; одночасно, це також призвело до відповідного збільшення поточних зобов'язань та зменшення чистого оборотного капіталу на кінець 2019 року. Довгострокові зобов'язання збільшились на 2 087 млн. грн. в основному за рахунок отримання в 2019 році довгострокового кредиту від ЄБРР в розмірі 125 млн. дол. США. За 2020 рік фінансовий стан підприємства поліпшився у порівнянні з 2019 роком, збільшилася виручка підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%. За результатами року прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 р. Очевидно, що задля аналізу результатів діяльності підприємства доцільно користуватися не лише абсолютними показниками прибутку чи збитку, виходячи з того за допомогою останніх неможливо порівнювати, ефективність управління діяльністю підприємством, тому визначимо основні показники фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР» за 2018-2020 рр. за обраними коефіцієнтами, результати приведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Основні показники фінансового стану підприємства ПАТ «АМКР», які зазначені у коефіцієнтах за 2018-2020 рр..

| Найменування                             | Роки |      |      | Нормативне значення |
|------------------------------------------|------|------|------|---------------------|
|                                          | 2018 | 2019 | 2020 |                     |
| 1                                        | 2    | 3    | 4    | 5                   |
| Коефіцієнт покриття                      | 2,60 | 1,38 | 1,68 | >1                  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності           | 1,78 | 1,01 | 1,27 | 0,6-0,8             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності        | 0,13 | 0,04 | 0,05 | >0,<br>збільшення   |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | 0,76 | 0,62 | 0,69 | > 0,5               |
| Коефіцієнт фінансування                  | 0,31 | 0,61 | 0,45 | <1,<br>зменшення    |

Коефіцієнт платоспроможності (автономії), що показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, на кінець 2018 року склав 0,76 (при нормі: 0,5 і більше), що відображає можливість підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, на кінець 2018 року склав 2,6 (при нормативі більше 1,0). Виходячи з коефіцієнта платоспроможності (автономії) та коефіцієнта покриття, вони свідчать що підприємство підтвердило стабільне фінансове становище, які значно перевищують нормативні значення, при цьому показники

прибутковості були позитивними. Показники на кінець 2019 року коефіцієнт платоспроможності (автономії) та коефіцієнт покриття підтвердила стабільне фінансове становище підприємства які склали 0,62 та відповідно 1,38 (що вище норми), незважаючи на негативні показники прибутковості за 2019 рік. За 2020 рік коефіцієнт платоспроможності (автономії) склав 0,69 (норма: 0,5 і більше), коефіцієнт покриття за рахунок поточних активів, станом на 31.12.20 склав 1,68 (норма: більше 1,0). У період 2018-2020 рр. коефіцієнт покриття зменшився 35,1 % але залишається у межах норми. У 2020 р. коефіцієнт платоспроможності (автономії) збільшився на 11,3% по відношенню до 2019 року., але по відношенню до 2018р. зменшився на 9,2%. Можемо зробити висновок що 2019 рік був не самим вдалим для галузя та взагалі, причиною цього початок пандемії (COVID-19) яка продовжується у 2020 році, та кризових умов на ринку металургії та ринку вторинної продукції для забезпечення промисловості, відбувся спад попиту у зв'язку закриття кордонів та стану самоізоляції у країнах Світу. Але у 2020 році фінансовий стан підприємства поліпшився у порівнянні з 2019 роком, збільшилася виручка підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%. За результатами року прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 р.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зробимо висновки за кваліфікаційною роботою, та запропонуємо підприємству бази напрямки що до удосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємством.

В умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби лідируючі позиції займають тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю продукції підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності. Отже, можна зробити висновок про те що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства є актуальною завжди.

Компанії які зазначені у кваліфікаційній роботі ведуть свою господарську діяльність і умовах високої конкуренції, на ринку чистої монополії (ринку чистої конкуренції), ці доводи засвідчує значення індексу Херфіндаля – Хіршмана ( $HNI < 1000$ ) який був розрахований у роботі, також відомості про високу конкуренцію можемо бачити на графічному відображенні матриці БКГ. Також у роботі був проведений порівняльний аналіз з об'ємів випуску продукції, з цих даних були визначені частки ринку та темпи приросту ринку по базовому підприємству та його прямих конкурентів у металургійній галузі яка розглядається у кваліфікаційній роботі. Згідно з розташуванням підприємств у матриці БКГ, може зробити такі висновки: ПАТ «АМКР», Азовсталь та Запоріжсталь знаходяться у квадраті «дійні корови», а підприємство ММК ім. Ілліча знаходиться у квадраті «зірки». При позитивному розвитку для підприємств які знаходяться у квадраті «дійні корови» матриці БКГ можуть перейти: у квадрат «зірки» завдяки розробці сучасної конкурентної стратегії, при розвитку інновацій та впровадженні нових сучасних технологій підприємства можуть перейти у квадрат «знаки питання». При неефективному управлінні перехід до квадрату «собаки» з подальшим ліквідуванням. Підприємствам для утримання своїх стратегічних позицій на ринку, треба застосувати такі стратегії, як: диференціації, лідерство за витратами (зниження собівартості), та стратегії утримання своєї конкурентної позиції. Окрім матриці БКГ ще була побудована матриця конкурентної карти ринку підприємств які розглядаються у кваліфікаційній роботі, виходячи з матриці можемо бачити, що:

- Розташування конкурентів наведеної матриці може бути визвано як внутрішніми так і зовнішніми факторами, також окремими бізнес процесами підприємств;

- Краща позиція на ринку за період який аналізується являється ММК ім. Ілліча який входить до Групи Метінвест - ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», його позиція значно краща за аналізований період ніж у інших конкурентів галузі. Вважаємо зазначити що лідируюча позиція може бути тимчасовим явищем;

- Що до інших підприємств: ПАТ «АМКР», та Азовсталь і Запоріжсталь (який входить до Групи Метінвест - ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»), згідно наведеної матриці вони займають стійку конкурентну позицію на ринку що аналізується.

Також у роботі була побудована карта стратегічних груп, з якої ми бачимо що усі підприємства конкуруючого ринку металургії знаходяться у відносно однаковому положенні. Для ефективного подальшого конкурування у галузі, вони повинні застосовувати стратегію лідирування за витратами, яка передбачає зменшення собівартості продукції і за рахунок цього завоювати більшу частку ринку. Конкуруючим підприємствам потрібно і надалі шукати можливості зниження витрат без втрати досягнутого високого рівня якості продукції.

З матриці конкурентного профілю можемо бачити, що найкраща конкурентна позиція належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки підприємство поєднує такі переваги: як більша частка ринку за конкурентів, краща якість продукції, та каналами збуту. Тож зробимо висновки, для підвищення та утримання рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно: робити акцент на розробку програм просуванні товару; удосконалити дисконтні програми продажу продукції, як існуючих клієнтів так і для нових ринків збуту.

Так як, є простір для розширення збутової діяльності та можливість збільшити свою ринкову частку, для компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має величезний потенціал, який слід реалізовувати. Також у роботі був проаналізовано географію експорту продукції базового підприємства, що свідчить про те що на внутрішній ринок приходить 38% продукції, на міжнародний 62%. Виробничі потужності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяють виробляти значні обсяги продукції, які на національному рівні є надлишковими та не можуть повністю бути реалізованими. З цієї позиції успішне функціонування ПАТ «АМКР» залежить від ефективності експорту, яке забезпечує до 80 % усіх доходів товариства. З іншої сторони зовнішньоекономічна діяльність для ПАТ «АМКР», як і для будь-якого підприємства, є досить ризиковим. При її здійсненні слід враховувати національні аспекти ведення бізнесу, вивчати та аналізувати кон'юнктуру міжнародного ринку, налагоджувати контакти з партнерами, які знаходяться у різних країнах. Але будь-які негативні зміни на світовому ринку сталевих продукції відображаються на доходах та прибутках ПАТ «АМКР». Таким чином

підприємству ПАТ «АМКР» необхідно розробляти стратегії для розширення та стимулювання внутрішнього ринку країни.

Як свідчить проведений аналіз фінансово – економічних показників, що у кожного з конкуруючих підприємств які зазначені у даній кваліфікаційній роботі в період пандемії (COVID-19) за результатами господарської діяльності були знижені фінансові показники, з цього можна зробити висновок що підприємства не очікували всесвітнього локдауну та часткової зупинки промисловості, також на зниження фінансових показників підприємства ПАТ «АМКР» оказав вплив кредиту від ЄБРР, який збільшив довгострокові зобов'язання підприємства на 2 087 млн. грн. в основному за рахунок отримання в 2019 році довгострокового кредиту від ЄБРР в розмірі 125 млн. дол. США. Таким чином можемо зробити висновок що 2019 рік був не самим вдалим для галузі та взагалі, причиною цього початок пандемії (COVID-19) у 2019 році і продовження у 2020 році, та кризових умов на ринку металургії та ринку вторинної продукції для забезпечення промисловості, відбувся спад попиту у зв'язку закриття кордонів та стану самоізоляції у країнах Світу, також треба врахувати що промисловість в цей період використовувала промислові потужності не на повну завантаженість. Але у 2020 році фінансовий стан підприємства поліпшився у порівнянні з 2019 роком, збільшилася виручка підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%, за результатами року прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 р., що до ПАТ «АМКР». Також варто відзначити, що протягом 2017-2018 рр. спостерігаємо поліпшення фінансового стану підприємства, що пов'язано із прибутковою діяльністю ПАТ «АМКР», збільшення виручки на 3% при цьому за результатами року в абсолютному виміру чистий прибуток 4447 млн. грн. у порівнянні з 2017 р. та склав 9509 млн. грн.. Але у 2019 році ситуація змінилась у бік збиткових результатів підприємства на 8%, що супроводжується збільшенням собівартості реалізованої продукції на 16%. За результатами 2019 року в абсолютному вираженні прибуток зменшився на 11774 млн. грн. у порівнянні з 2018 р. У 2019 р. вперше за аналізований період на підприємстві спостерігався валовий збиток у сумі 1094 млн. грн. чистий збиток склав 2265 млн. грн.. У 2020 р. відбулося збільшення виручки підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%, прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 роком. Реалізовано продукції на 63497 млн. грн. що на 1067 млн. грн. на 2% більше ніж у 2019р., чистий прибуток у 2020 році склав 741 млн. грн. Розглянувши період з 2017 – 2020 рр. спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АМКР» на 2689192 тис. грн. або на 4,1 % (на 2020 р. по відношенню до 2017 р.), валовий прибуток (збиток) підприємства зменшився на 4972603 тис. грн., або на 51,7 % (на 2020 р. по відношенню до 2017 р.), через значне збільшення собівартості продукції. Також зробимо висновки за коефіцієнтами які

визначають рівень управління підприємства ПАТ «АМКР», зазначимо деякі з них, такі як; коефіцієнт платоспроможності (автономії) та коефіцієнт покриття на кінець 2019 року підтвердили стабільне фінансове становище підприємства які склали 0,62 та відповідно 1,38 (що вище норми), незважаючи на негативні показники прибутковості за 2019 рік, за 2018 року коефіцієнти показали значні позитивні значення. Тому зазначимо що, у період 2018-2020 рр. коефіцієнт покриття зменшився 35,1 % але залишається у межах норми. У 2020 р. коефіцієнт платоспроможності (автономії) збільшився на 11,3% по відношенню до 2019 року., але по відношенню до 2018р. зменшився на 9,2%. Можемо зробити висновок що 2019 рік був не самим вдалим для металургійної галузі яка розглядається та взагалі, причиною цього став початок пандемії (COVID-19) яка продовжується у 2020 році, та кризових умов на ринку металургії та ринку вторинної продукції для забезпечення промисловості, відбувся спад попиту у зв'язку закриття кордонів та стану самоізоляції у країнах Світу, також треба врахувати що промисловість в цей період використовувала промислові потужності не на повну завантаженість. Але у 2020 році фінансовий стан підприємства поліпшився у порівнянні з 2019 роком, збільшилася виручка підприємства на 2%, що супроводжувалося зменшенням собівартості на 7%. За результатами року прибуток збільшився на 3006 млн. грн. у порівнянні з 2019 р.

У кваліфікаційній роботі розроблена матриця конкурентного профілю підприємств які досліджуються, також наведений SWOT-аналіз який показує, які слабкі та сильні сторони у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. ПАТ «АМКР» має досить багато сильних сторін, які є його головними конкурентними перевагами, а саме:

- Якісна продукція;
- Широка номенклатура продукції;
- Міжнародна стандартизація та сертифікація продукції;
- Високо кваліфікований персонал;
- Репутація та імідж компанії;
- Розвинена мережа збуту продукції.

Також ПАТ «АМКР» має слабкі сторони та недоліки, а саме:

- Застаріле обладнання;
- Експлуатуються основні фонди які є не рентабельні;
- Зменшення чисельності кваліфікованих працівників;
- Великі ціни на продукцію;
- Слабке просування продукції та бренду компанії;
- Заробітна плата у порівнянні з іншими підприємствами компанії

нижча;

- Багато номенклатури продукції внутрішнього ринку яка не реалізується в повному обсязі;

- Постачальники (сировини, енергоресурсів, обладнання тощо).

Для підприємств, які прагнуть до зростання частки на ринку або до її збереження, важливо використовувати досвід суб'єктів вже розвинутого ринкового середовища, зокрема в побудові управлінської моделі конкурентоспроможності, використанні інформаційно-аналітичних способів оцінювання та формуванні механізму підвищення ефективності інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності, реалізації системи заходів міжгалузевого та міжрегіонального співробітництва у досягненні на ринку добросовісної конкуренції. Підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від ефективного збуту їх продукції. Цьому сприятиме дослідження конкурентного середовища на підприємстві, яке дозволить вчасно отримувати, обробляти і поширювати дані про стан підприємства, кон'юнктуру ринку, комерційну і зовнішньоекономічну діяльність.

Таким чином, враховуючи недоліки та слабкі сторони ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запропонуємо пропозиції що до удосконалення управління конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища, а саме:

- Розробити програму стимулювання збуту для внутрішнього та зовнішнього ринку. Через збільшення витрат на рекламу, та маркетингові дослідження ринку;
- Розробити програми дій у період пандемії, та методики передбачення подібних сценаріїв. Через співпрацю з НІОКР, та інших організацій;
- Розробити програму енерго – ефективності (збереження). Через впровадження політики енерго – збереження на підприємстві та заміну старого обладнання на енерго ефективне;
- Розробити програму розвитку існуючої товарної лінії і удосконалення її виробництвом інноваційних продуктів. Через співпрацю з НІОКР, оновлення основних фондів, впровадження програм виявлення нових ринків збутом, впровадження програм стимулювання збуту;
- Розробити план що до ліквідації нерентабельних / збиткових промислових об'єктів. Через проведення дослідження промислових об'єктів підприємства своїми силами або залученням сторонньої організації;
- Розробити програму співпраці з НІОКР, за для виявлення нових тенденції у напрямку бізнесу. Через збільшення витрат на маркетингові дослідження;
- Розробити програму перехід до більш вираженої персоналізації обслуговування і використання інших доповнень. Через програму дисконту на продукцію, впровадження програм стимулювання збуту;

- Розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити можливість для конкурентів зайняти частку ринку та вільні ніши. Через співпрацю з НІОКР, та оновлення основних фондів, впровадження інновацій;
- Збереження розумних цін і привабливої якості. Через зменшення собівартості продукції, та енерго – збереження на підприємстві;
- Зменшення адміністративних витрат до най мінімальних значень. Через детальний аналіз витрат та виявлення хибних статей витрат, своїми силами або за допомогою залучення сторонніх організацій;
- Оновлення основних фондів підприємства. Через співпрацю з НІОКР, залучення інвесторів, розробка та впровадження інвестиційних програм що до інновацій;
- Освоєння випуск нового асортименту продукції. Через впровадження нових технологій, співпрацю з НІОКР, проведення маркетингових досліджень;
- Укладання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками й дилерами. Через диверсифікацію постачальників та дилерів;
- Розробити та впровадити лінійно-штабну структуру управління підприємства. Через співпрацю з НІОКР, або за допомогою залучення сторонніх організацій;
- Розробити систему моніторингу та аналізу конкурентів на діючому ринку. Через збільшення витрат на маркетингові дослідження, співпрацю з НІОКР, або за допомогою залучення сторонніх організацій.

Поетапне впровадження наведених рекомендацій будуть сприяти усуненню недоліків та слабких сторін в управлінні конкурентоспроможністю, зміцненню ринкових конкурентних позицій ПАТ «АМКР» у металургійній галузі, та забезпечать утримання конкурентних переваг на перспективу, що необхідно для високого рівня конкурентоспроможності, а також збільшенню частки ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко Є.О.. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. [Текст]. *Ефективна Економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>;
2. НТБ ОНАХТ. Збірник тез доповідей. 18 Міжнародної наукової конференції «Удосконалення процесів харчових та хімічних виробництв». [Текст]. 12-16 жовтня 2020. НТБ ОНАХТ. 2020;
3. Скрипник Н. Є.. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність і сучасні підходи до тлумачення. [Текст]. *Серія Економічні науки* – 2016. №16. Частина 4;
4. Григорьев Л.Ю. Фінансовий менеджмент та менеджмент якості: протистояння чи синергія. [Текст]. *Методы менеджмента качества*. 2010. № 7. С. 21-24;
5. Портер М. Міжнародна конкуренція. [Текст]. М. Портер; [пер. с англ.; під. ред. та з передмовою В. Д. Щетинина]. М.: Міжнародні відношення. 1993. 896с.;
6. Томпсон-мл. А.А. Стратегічний менеджмент: концепція та ситуація для аналізу: пер. с англ. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А. Дж. М.: Вид. дім Вільямс, 2007. 928 с.;
7. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможності крупного АТ: проблеми і рішення. [Текст]. К. : Наук. думка, 1999. 496 с.;
8. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. M.E. Porter. – New York: Free Press, 1990. 426 p.;
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. [Текст]. М.: Маркетинг. 2002. 892 с.;
10. Скударь Г.М. Управління конкурентоспроможності крупного АТ. Проблеми і рішення. [Текст]. К. : Наук. думка, 1999. 496 с.;
11. Азоев Г. Л. Конкурентні переваги фірми. [Текст]. 2000. 256 с.;
12. Маренич А. Управління конкурентоспроможності підприємства. [Текст]. *Бізнес-Інформ*. 1996. № 5 С. 23-27;
13. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. [Текст]. 2001. 496 с.;
14. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. 2007. 307 с.;
15. Фатхудинов Р.А. Стратегічний маркетинг. Р.А. Фатхудинов. 2000. 640 с.;
16. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник]. Київ. 2006. 384 с.;
17. Васильева З.А. Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку. [Текст]. *Маркетинг у Росії та за кордоном*. 2006. № 2. С. 83-90;

18. Бєленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. [Текст]. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18;
19. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. [Текст]. Харків. 2003. 186 с.;
20. Осовская Г. В. Менеджмент організації: Учбовий Посібник. [Текст]. 2005. 860 с.;
21. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: автореф. дис. ... док. ек. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2016. 462 с.;
22. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. [Текст]. Одеса. 2013. 172 с.;
23. Русин-Грінюк Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. [Текст]. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.5. С.. 240-247.;
24. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. [Текст]. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf);
25. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : *Економічна думка*, 2008. 570 с.;
26. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи, оцінки та зарубіжний досвід управління. 2016. №4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>;
27. Кириченко О.М. Методи оцінювання конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>;
28. Наказ Міністерства України. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE12206?an=2353>;
29. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>;
30. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Коефіцієнт термінової ліквідності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsientterminov oji-likvidnosti>;

31. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>;
32. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/346-pokaznikfinansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>;
33. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/348-pokaznik-finansovoji-stabilnosti-koefitsient-finansuvannya>;
34. Положення стандарту бухгалтерського обліку / Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). URL: Мінфін, Наказ "Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" від 07.02.2013 N 73;
35. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Навчальний посібник. Київ. 2003, 432 с. URL: <https://buklib.net/books/29182/>;
36. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування. URL: Укоопспілка, Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств" від 28.07.2006;
37. Методичні пояснення. Чистий прибутку (збитку). URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/fin/fin\\_ric/fin\\_u/fin\\_met.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/fin/fin_ric/fin_u/fin_met.html);
38. Н.В. Гудзь, П.Н. Денчук, Р.В. Романів «Бухгалтерський облік» 2-е видання, перероблене і доповнене. НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК. К. : «Центр учбової літератури». 2016. 424 с. URL: [https://pidru4niki.com/87873/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/buhgalterskiy\\_oblik](https://pidru4niki.com/87873/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/buhgalterskiy_oblik);
39. Методичні пояснення /оборотні активи URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/fin/fin\\_ric/fin\\_u/fin\\_met.html](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/fin/fin_ric/fin_u/fin_met.html)
40. Положення стандарту бухгалтерського обліку. Власний капітал. URL: Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Рішення "Про затвердження Порядку та умов видачі ліцензії на провадження окремих видів професійної діяльності на фондовому ринку (ринку цінних паперів), переоформлення ліцензії, видачі дубліката та копії ліцензії" від 14.05.2013 N 817;
41. Положення стандарту бухгалтерського обліку. Робочий капітал. URL: Агентство з питань запобігання банкрутству, Наказ "Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій" від 27.06.1997 N 81;
42. Положення стандарту бухгалтерського обліку. Робочий капітал. URL: Міністерство економіки України (3), Наказ "Про затвердження

Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства" від 19.01.2006 N 14;

43. Положення стандарту бухгалтерського обліку. Поточні зобов'язання. URL: Мінфін, Наказ "Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 128 "Забезпечення, непередбачені зобов'язання та непередбачені активи"" від 24.12.2010 N 1629;

44. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Основні факти про компанію АрселорМіттал. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=168>;

45. Офіційний сайт компанії АрселорМіттал. Наша продукція. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=4>;

46. Офіційний сайт МЕТІНВЕСТ. Про компанію. Металургія. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/steel>;

47. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Акціонерам та інвесторам. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=284>;

48. ПАТ Запорізький металургійний комбінат «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». Річна звітність емітента. URL:

[https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/9802](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9802);

[https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin\\_general/57010](https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/57010);

<https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-dekabre-i-za-12-mesjacev-2020-g/>;

<https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-dekabre-i-za-12-mesjacev-2019-g/>;

49. Офіційний сайт МЕТІНВЕСТ. Фінансові результати. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults> ;

50. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Річна звітність. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=300>;

51. Аакер Д. «Стратегічне ринкове управління» 7-ме видання. пер. з англ. під ред. С.Г. Божук. СПб.: Пітер 2011р.;

52. Портер М. «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» 2019р.;

53. Портер М. «конкурентна перевага. Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість». Майкл Портер. Пер. с англ. М. Альпіна Паблішер . 2020. – 945 с.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Таблиця – Функції конкуренції, та їх характеристика.

| Функції конкуренції | Характеристика функцій                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регулювання         | Переважно реалізується тоді, коли потрібно внести відповідні зміни до розподілу грошових ресурсів щодо факторів виробництва і впливу ціни. Іноді вона набуває характеру коригування розподілу доходів                                                                                  |
| Стимулювання        | Характеризується процесом спонукання господарюючих суб'єктів до діяльності для досягнення поставленої мети                                                                                                                                                                             |
| Ціноутворення       | Характеризується впливом ціни на пропозицію та споживання відповідних товарів (робіт, послуг)                                                                                                                                                                                          |
| Розподілу           | Характеризується розподілом доходів серед структурних підрозділів підприємства відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за досягнення                                                                                  |
| Моніторингу         | Характеризується забезпеченістю надійного функціонування підприємства на ринку конкуренції за рахунок своєчасного виявлення відхилень від його рівноважного стану і формування інформації для визначення конкурентних переваг щодо регулювання його діяльності                         |
| Аналізування        | Характеризується процесом формування вихідної бази для визначення місії і цілей підприємства, а також для вироблення стратегії його розвитку та підвищення конкурентоздатності                                                                                                         |
| Контролювання       | Характеризується досягненням підприємством своїх цілей. Складається в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Контроль покликаний завчасно визначати майбутні небезпеки, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства |
| Інноваційна         | Характеризується можливістю отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції (робіт, послуг), постійним удосконаленням технологічної бази, впровадження новітніх технологій                                                                                        |

## ДОДАТОК Б

Таблиця – Методи аналізу конкурентоспроможності.

| Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метод аналізу                                                                | Переваги                                                                                                                                                                                                                      | Недоліки                                                                                                                                                                                  | Доцільність застосування                                                                                  |
| 1                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                         |
| Модель конкурентної переваги (М. Портера)                                    | Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію                                                                                                                                                         | За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії                                                         | Можливе та необхідне                                                                                      |
| Модель продукт - ринок (І.Ансоффа)                                           | Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку                                                                                                                                  | Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних                                                               | Можливе та необхідне                                                                                      |
| Модель накопиченого досвіду                                                  | Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії           | Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.                                    | Можливе для окремих секторів економіки                                                                    |
| Модель життєвого циклу товару                                                | Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства                                                                                                       | Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)                                          | Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання |
| Матричні (портфельні) методи                                                 |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                           |
| Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).                                | Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності | Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку; | Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;        |

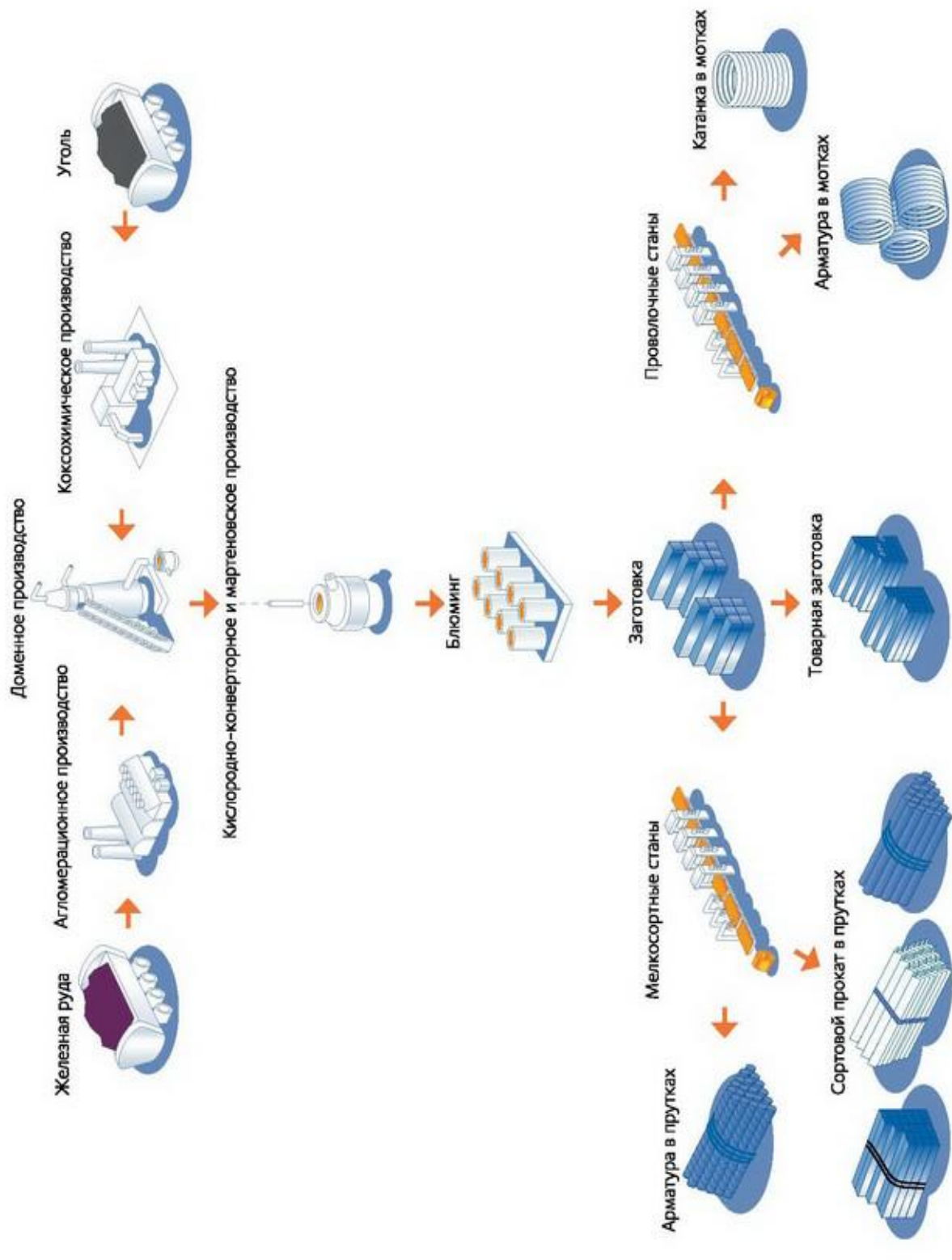
| Продовження таблиці                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4                     |
| Метод (модель) МакКінсі                 | Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів                                                                                                                                               | Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;                                                                                                                                                                                                     | Можливе               |
| Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM) | Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП                                                             | Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей | Можливе, але Обмежене |
| Метод ADL                               | Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства | Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій    | Можливе               |
| Модель Hofer/Schendel                   | Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу                                                                                                                                                                                                         | Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу                                                                                                                     | Можливе               |

| Продовження таблиці                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1                                                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                              | 4                                  |
| Метод PIMS                                                                      | Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту                                                                                     | Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,                 | Можливе, але Обмежене              |
| Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                |                                    |
| Методи фінансово - економічного аналізу                                         | За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні | В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства                                                                             | Застосування доцільне та необхідне |
| Методи прогнозування фінансового стану підприємства                             | Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування                                | В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства                                                                             | Застосування доцільне та необхідне |
| Екстраполяція                                                                   | Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі                                                                                                                                                                                            | Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників | Застосування можливе, але обмежене |
| Метод термінів оборотності                                                      | Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу                                                                                                                                                                                          | Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування                                         | Застосування можливе, але обмежене |

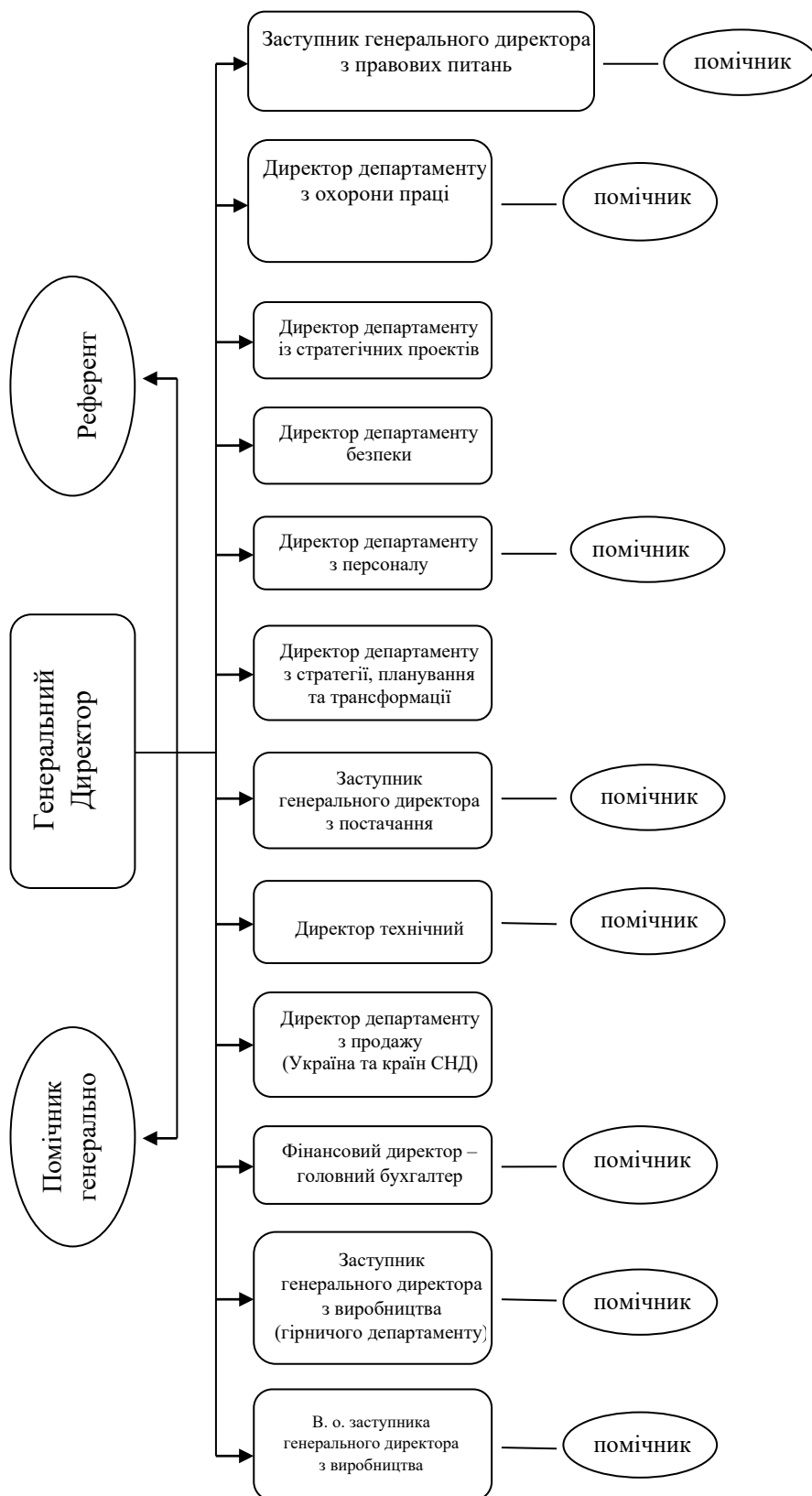
| Продовження таблиці                               |                                                                                                       |                                                                                             |                                    |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1                                                 | 2                                                                                                     | 3                                                                                           | 4                                  |
| Метод бюджетування                                | Дозволяє визначити розміри надлишку чи Недостатності готівкових коштів в обороті підприємства         | Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності | Застосування доцільне та необхідне |
| Метод складання прогнозної звітності підприємства | Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства | Ступінь ймовірності одержаних результатів                                                   | Застосування доцільне та необхідне |

## ДОДАТОК В

Схема промислової структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».



## Схема Топ-менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».



## ДОДАТОК Д

Таблиця – SWOT – аналіз підприємства ПАТ «АМКР».

| Зовнішні фактори  | Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>1. Існує можливість залучення іноземних інвестицій, для здійснення законопроектів по сприянню підвищення конкурентних позицій підприємства галузі.</p> <p>2. Можливість привернути увагу потенційних клієнтів через участь у міжнародних виставках, тендерах.</p> <p>3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу дозволяє займатися розробкою нового товару.</p> <p>4. Існує можливість присутності на ринку через відкриття представництв у найбільш привабливих, з позиції збуту, країнах.</p> | <p>1. Нестабільна політична ситуація</p> <p>2. Співпраця із закордонними фірмами стримується недосконалістю українського законодавства.</p> <p>3. Значна кількість конкурентів у галузі виробництва металургійної промисловості</p> <p>4. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високоякісне устаткування.</p> <p>5. Високий рівень обов'язкових виплат</p>                           |
| Внутрішні фактори | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                   | <p>1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному та зарубіжному ринках.</p> <p>2. Широко відомо та має добру репутацію серед країн СНД та країн далекого зарубіжжя.</p> <p>3. Підприємство має широку номенклатуру продукції, яка користується попитом.</p> <p>4. Продукція відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001.</p> <p>5. Має висококваліфікований інженерно-технічний персонал</p>                                                                                  | <p>1. На підприємстві поряд з сучасним обладнанням використовується значна кількість застарілого устаткування.</p> <p>2. Нестача ресурсів для виробництва продукції, а саме природного газу, що робить підприємство залежним від коливань цін на ринку.</p> <p>3. Спостерігається тенденція до зниження середньоспискової чисельності працівників.</p> <p>4. Велика конкуренція на внутрішньому ринку</p> |

## ДОДАТОК Є

Таблиця - Ключові зацікавлені сторони по відношенню до ПАТ «АМКР».

| №<br>п/п | Зацікавленні<br>сторона                            | Вимоги до підприємства                                                                                                                            | Дії зі сторони підприємства                                                                   |
|----------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | 1                                                  | 2                                                                                                                                                 | 3                                                                                             |
| 1        | Робітники та їх сім'ї                              | Безпечні умови праці, стабільна робота, розвиток кар'єри, соціальні гарантії та пільги                                                            | Опитування, зустрічі, громадська приймальня, гарячі лінії, Веб - сайт                         |
| 2        | Профспілки                                         | Виконання діючого колективного договору                                                                                                           | Конференція трудового колективу, узгоджувальна комісія, комісія по трудовим питанням          |
| 3        | Ограни державної влади та місцевого самоврядування | Узгодження проектів, дозвіл на експлуатацію небезпечних об'єктів; регулювання земельних, соціальних, трудових відношень, дотримання законодавства | Договори купівлі – продажу, перевірки, звіти, меморандуми, договори о соціальному партнерстві |
| 4        | Контролюючі органи                                 | дотримання законодавства, моніторинг діяльності, дозволи та узгодження по видам діяльності, податки у бюджет                                      | Приписи, перевірки, консультації, звітність, наради                                           |
| 5        | Акціонери, інвестори                               | Прозоре управління господарською та фінансовою діяльністю, охорона праці та здоров'я, корпоративна відповідальність                               | Збори акціонерів, візити на підприємство, аудити, звітність                                   |
| 6        | Підрядники, постачальники                          | Тендерні процедури, кодекс відповідального постачальника, виконання корпоративних стандартів по ОТ                                                | Електронна система закупок, відкриті тендери, зустрічі, навчання підрядників, спільні наради  |
| 7        | Клієнти, споживачі                                 | Якість продукції, практика етичного ведення бізнесу, екологічність продукції                                                                      | Зустрічі, візити на підприємство, міжнародні конференції, форуми                              |
| 8        | ЗМІ                                                | Діяльність підприємства, дотримання законодавства, взаємовідносини з органами державної влади, контролюючими органами місцевого самоврядування    | Прес – релізи, прес – конференції, брифінги, новини, звіти, інтерв'ю                          |
| 9        | Місцеве співництво                                 | Вплив на екологію, закриття шкідливих ділянок виробництва, відводи земельних ділянок для виробничої діяльності                                    | Громадські слухання, зустрічі, круглі столи, соціальні проекти,                               |