

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

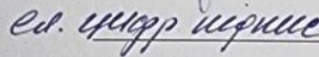
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємства у сфері металургійного виробництва»
за матеріалами ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

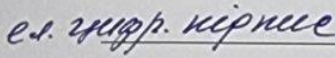
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Тихонської Валентини
Ігорівни

Науковий керівник


Лазебник Лариса
Леонідівна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми


Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 04 15 січня 2024 Мавриш
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 15.01.2024
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 91 (5A) 01.02.2024
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Филук Филук Г.М., д.е.н., професор
(підпис)

Заступник голови ЕК Лазебник Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: Бодров Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

Слюсарева Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії

Мавриш

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		Сек. кафедри підпис Загородник В.В.
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		[Підписи членів комісії]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	91		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
91	A	5	01.02.2024	[Підписи]
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B			
50-59	E	3 (задовільно)		
35-49	EX	2 (незадовільно)		

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки

та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва

та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри  Л.В.Слюсарева

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу
вищої освіти**

Тихонській Валентині Ігорівні

1.Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері металургійного виробництва»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. №1291

2.Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3.Цільова установка: виявлення дієвості стратегії, як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку металургії

Мета роботи: розробка практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розробки та використання актуальних стратегій позиціонування на ринку металургійної сфери.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентних переваг в системі управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: розвиток підприємства на основі формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на ринку металургії.

База дослідження: ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2017-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 5 рисунків та 7 додатків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 1.1. «Конкурентоспроможність» та «стратегія конкурентоспроможності підприємства». Розділ 2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності прат «мк ім. Ілліча». 2.1. Характеристика діяльності підприємства прат «ММК ім. Ілліча». 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства прат «ММК ім. Ілліча». 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства прат «ММК ім. Ілліча». Розділ 3. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. 3.1. Обґрунт

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи Л.Л. Лазебник Лазебник Лариса Леонідівна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми В.Г. Бодров Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Тихонська Валентина Ігорівна

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувача вищої освіти Державного податкового університету

Тихонської Валентини Ігорівни

«Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері металургійного виробництва»

Актуальність теми. Дипломна робота автора присвячена актуальній проблемі формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в сфері металургійного виробництва. Автор ретельно розглядає фактори, що впливають на конкурентоспроможність у даній галузі, проводить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, і висуває рекомендації щодо формування стратегії для забезпечення його конкурентоспроможності.

Наукова новизна. Автор розглядає та застосовує сучасні стратегічні концепції до металургійного виробництва, а також сучасні маркетингові інструменти оцінки конкурентоспроможності. Дослідження вносить вагомий внесок у розробку та адаптацію стратегій конкурентоспроможності, з огляду на сучасні виклики та умови металургійного ринку.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ММК ім. Ілліча», а також оцінка його конкурентоспроможності, виконано на високому рівні, з використанням актуальних даних та відповідних методик. Загалом матеріал роботи є зрозумілим, переконливим та логічно структурованим.

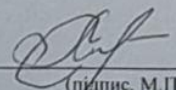
Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства. Висновки та пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності підприємства обґрунтовані, засновані на детальному аналізі та можуть мати практичну цінність для металургійної галузі.

Наявність недоліків. Враховуючи обсяг та комплексність теми, робота могла б більше зосередитись на конкретних практичних кейсах або прикладах із інших підприємств галузі для порівняння та контрастування стратегій. Але ці побажання не впливають на загальну якість виконаної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Тема дипломної роботи розкрита, основні положення та висновки достатньо обґрунтовані. Вважаю, що робота задовольняє вимогам, які пред'являються до дипломних робіт і заслуговує на оцінку «5».

Рецензент

к.е.н., доцент, доцент каф. екологічного менеджменту та підприємництва КНУ імені Тараса Шевченка
(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи)


(підпис, М.П.)
ПІДПИС

Людмила ГАЦЬКА
(ініціали, прізвище)

«9» січня 2024

ЗАРЯДЧУ
ЗАСТУПНИК ДЕКана
Олена ЛЕБЕДІНА



ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
магістра
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми «Управління бізнес-процесами на підприємстві»
Тихонської Валентини Ігорівни на тему:
«Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємства у сфері металургійного виробництва»
за матеріалами ПрАТ «ММК ім. Ілліча

1. Актуальність та наукова новизна роботи

В умовах глобалізації, розвитку науково-технічного прогресу посилилася роль та значення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Найважливішою базовою галуззю промисловості є чорна металургія. Проте структурні зрушення, що відбуваються в галузі, мають недостатній вплив на кінцеві результати її діяльності (ефективність, продуктивність, конкурентоспроможність). Незважаючи на суттєву експортну орієнтацію галузі та значну її частку у загальній промисловій структурі, знизилися обсяги виробництва основних видів продукції, відстає технічне переозброєння. Тому для чорної металургії розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності її підприємств має ключове значення.

Особливо актуальною стала ця проблема після повномасштабного російського вторгнення, внаслідок якого чорна металургія втратила суттєву частку своїх потужностей. Тому питання щодо актуальності розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств є актуальним. Разом з тим, методичні підходи до розробки теоретичних засад та практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємства вимагають постійних наукових досліджень.

2. Визначення мети, завдання, предмета, об'єкта кваліфікаційної роботи

Відповідно до обраної теми дослідження, студентка вірно визначила завдання, предмет та об'єкт дослідження. План роботи логічний, дає можливість розкрити тему.

3. Рівень викладу основного матеріалу

Виклад основного матеріалу свідчить про достатній рівень професійної підготовки студентки та про наявність у неї професійних скілів для наукового пошуку та викладення інформації. Разом з тим, матеріал в роботі ґрунтується на статистичних даних, які характеризують діяльність металургійного підприємства до повномасштабного вторгнення (останній рік аналізу – це 2020). І хоча в роботі підкреслюється, що «З початком війни Україна втратила два потужні металургійні заводи у Маріуполі, в тому числі і зазначений ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (стор. 32), все ж робота виграла б, якби здобувачка врахувала зарубіжний досвід повоєнного відновлення металургійних підприємств.

4. Рівень обґрунтованості розробок та пропозицій

Пропозиції зроблені самостійно, відображають особисту точку зору автора, вони мають обґрунтований та констатуючий характер.

5. Оформлення випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Оформлення роботи відповідає методичним рекомендаціям, зауваження до оформлення рисунків, додатків, форматування тексту відсутні. В роботі інколи зустрічаються стилістичні помилки.

6. Рівень самостійності

Самостійність проведеного дослідження підтверджується довідкою про оригінальність кваліфікаційної роботи (додається).

7. Рекомендація до захисту

В цілому робота є самостійним дослідженням актуальної теми, що відповідає встановленим вимогам і може претендувати на оцінку «відмінно» за умови вдалого захисту.

Науковий керівник
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування ДПУ

Л.Л. Лазебник

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:50:48 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Тихонська.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.3 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Тихонська.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:50:48 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:22:11 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Тихонська В.І._ЕМУ-22-1.pdf.p7s

Розмір файлу з підписом: 1.4 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Тихонська В.І._ЕМУ-22-1.pdf

Розмір файлу без підпису: 1.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:57:29 19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: 3 повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

АНОТАЦІЯ

Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сфері металургійного виробництва

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розробки та використання актуальних стратегій позиціонування на ринку металургійної сфери..

Завданнями роботи є розкриття поняття «конкурентоспроможності» та «стратегії» з боку погляду сучасних вчених; визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та стратегію її забезпечення; опис методів оцінки конкурентоспроможності підприємства; характеристика діяльності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»; аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»; оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»; обґрунтовування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві; розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження - розвиток підприємства на основі формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на ринку металургії.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг в системі управління діяльністю підприємства.

Базою дослідження виступають матеріали ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

За результатами дослідження визначено теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможності» та «стратегії» та їх взаємозалежність, проаналізовано стан конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та запропоновано ряд заходів покращення виробничої та комерційної діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку галузі у майбутньому.

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, у практичній діяльності – при формуванні стратегії розвитку підприємства та позиціонування на ринку, у навчальному процесі при викладанні та вивченні дисциплін «Конкурентоспроможність підприємства».

Дипломна робота містить 44 сторінки основного тексту, список використаних джерел з 28 найменувань, 5 рисунків, 8 таблиць та 7 додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність; підприємство, стратегія, металургія, конкурентоспроможність підприємства.

Рік виконання дипломної роботи 2023 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

Formation of a strategy for ensuring the competitiveness of an enterprise in the field of metallurgical production

The purpose of the work is to generalize the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving the competitiveness of an enterprise through the development and use of current positioning strategies in the metallurgical market.

The objectives of the work are to disclose the concepts of “competitiveness” and “strategy” from the point of view of modern scholars; to determine the factors influencing the competitiveness of an enterprise and the strategy for ensuring it; to describe the methods for assessing the competitiveness of an enterprise; to characterize the activities of the enterprise “Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol” PJSC; to analyze the financial and economic status of the enterprise “Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol” PJSC; to assess the competitiveness of the enterprise “Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol” PJSC; to substantiate the system of competitiveness management at the enterprise;

The subject of research is the development of an enterprise based on the formation of a strategy for ensuring competitiveness in the metallurgy market.

The object of research is the process of formation of competitive advantages in the system of enterprise management.

The study is based on the materials of PJSC “Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol”.

According to the results of the research, theoretical aspects of the concepts of “competitiveness” and “strategy” and their interdependence are defined, the state of competitiveness of PJSC “Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol” is analyzed, and a number of measures to improve the production and commercial activities of the enterprise to ensure its competitiveness in the industry market in the future are proposed.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of increasing the competitiveness of an enterprise, in practical activities - in the formation of an enterprise development strategy and market positioning, in the educational process when teaching and studying the discipline “Competitiveness of an Enterprise”.

Diploma work contains 44 pages of the main text, a list of references of 28 titles, 5 figures, 8 tables and 7 appendices.

Keywords: competitiveness; enterprise, strategy, metallurgy, enterprise competitiveness.

Year of completion of the work 2023.

Year of the work defense is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
1.1. «Конкурентоспроможність» та «стратегія»: сучасні теоретичні погляди.....	18
1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та стратегію її забезпечення.....	24
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».....	32
2.1. Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»..	32
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча».....	37
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча».....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ.....	49
3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.....	49
3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.....	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Металургійна галузь, як ключовий сегмент економіки, стикається з викликами світового попиту, ціновою нестабільністю та необхідністю технологічного вдосконалення. Стабільність та успіх підприємств в цьому секторі обумовлені необхідністю розробки ефективних стратегій конкурентоспроможності. Формування таких стратегій вимагає впровадження інновацій, диверсифікації та урахування екологічних аспектів виробництва. Високий технологічний рівень, гнучкість виробництва та адаптація до глобальних тенденцій стають ключовими факторами успіху. Урахування особливостей ринку, стратегій управління ризиками та адаптації до змін в торговельних відносинах є також важливими компонентами стратегій конкурентоспроможності. Зелені технології та нові вимоги електромобільності додають елементи виклику та потребують додаткової адаптації. Врахування всіх цих аспектів дозволяє сформулювати стратегії, спрямовані на успішну конкуренцію та сталість у металургійній галузі.

Значення формування стратегій для розвитку конкурентоспроможності підприємств у металургійній галузі досліджували у своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М. Портер, Дж. Коттер, А. Ізраїлетт, Т. Романова, О. Загородній, Р. Анненков, І. Ісиченко, Ю. Полянчикін, Р. Румпельт, Є. Білецький, І. Бондаренко, Т. Гоголева, С. Кухно, О. Оснач, В. Коваль та ін.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розробки та використання актуальних стратегій позиціонування на ринку металургійної продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити поняття «конкурентоспроможності» та «стратегії»;

- визначити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та стратегію її забезпечення;
- описати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати діяльність підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча»;
- обґрунтувати систему управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- розробити заходи, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентних переваг в системі управління діяльністю підприємства.

Теоретичною базою дослідження є економічна література, монографії, періодичні публікації вітчизняних і закордонних вчених з питань формування конкурентних стратегій. Інформаційну базу роботи склали фундаментальні положення теорій розробки та формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності; фінансова звітність ПрАТ «ММК ім. Ілліча»; інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет.

Предмет дослідження – розвиток підприємства на основі формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на ринку металургії.

Для обґрунтування теоретико-методологічних засад формування конкурентних стратегій підприємств в умовах сучасних економічних відносин на ринку металургійної сфери було використано загальнонаукові методи пізнання (діалектичний метод пізнання, наукова індукція та дедукція, системний метод).

Для аналізу поточних засобів формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було використано прикладні методи (методи групування та класифікації, економіко-статистичний метод).

Для визначення шляхів вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було використано системний метод, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення).

Результати даного дослідження було апробовано в ході роботи VI Міжнародної науково-практичної конференції “Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля”, що відбулася 22 травня 2023 року на базі Державного податкового університету.

Робота складається зі вступу, трьох розділів висновку, списку використаних джерел із 28 найменувань, та 7 додатків. Загальний обсяг роботи становить 44 сторінки основного тексту, 5 рисунків та 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. «Конкурентоспроможність» та «стратегія»: сучасні теоретичні погляди.

Безпрецедентні за масштабами і наслідками кризові процеси, пов'язані із запровадженням карантинних заходів в 2019 р. та повномасштабним вторгненням росії в 2022 р., змінили підходи українських компаній до підбору нових методів і форм ведення конкурентної боротьби і загострили потребу суб'єктів господарювання у досягненні стійких конкурентних переваг. Основною умовою при вирішенні складних проблем суперництва є застосування методів та способів, які забезпечують формування адаптивних механізмів та пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Спроможність витримувати конкуренцію на ринку протягом тривалого періоду характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів, широко використовується як в теорії так і на практиці економічних наук [1, с. 28].

Питанням забезпечення конкурентних переваг та визначення конкурентоспроможності підприємства у ринковій економіці присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних фахівців, однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту поняття конкурентоспроможності підприємства, а також його складових елементів.

Сучасні дослідження конкурентоспроможності пов'язані як із ґрунтовним усебічним аналізом поняття, так і з вивченням певних окремих проявів. Неоднозначність трактування категорії ставить завдання

систематизації накопичених знань і виділення певних основних рис поняття на сучасному етапі досліджень (табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Характеристика терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Трактування поняття
Нефєдова О.Г. [2]	інтегральна числова характеристика, за допомогою якої оцінюють досягнуті підприємством кінцеві бізнес-результати його діяльності впродовж певного періоду
Гранатуров В.М., Кораблінова И.А. [3]	відносна характеристика, що відбиває відмінності розвитку цієї організації від розвитку організацій-конкурентів у міру задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності зовнішнього оточення.
Ісиченко І.В. [6]	ефективне, раціональне використання різноманітних ресурсів підприємства, досягнень науково-технічного прогресу, інноваційного прогресу, що забезпечує інвестиційну привабливість підприємства порівняно з іншими на довгострокову перспективу розвиток
Портер М. [7]	є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.
Полянчикін Ю.О. [8]	це властивість об'єкта, яка характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим підсумковим показником його стійкої роботи, який охоплює результати діяльності різноманітних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів, та характеризує наявність у підприємства відносних переваг над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції або які обумовлюють об'єктивні можливості конкретного підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства лежить економічний механізм, який складається з комплексу елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Складові конкурентоспроможності підприємства представлені на рисунку 1.1.

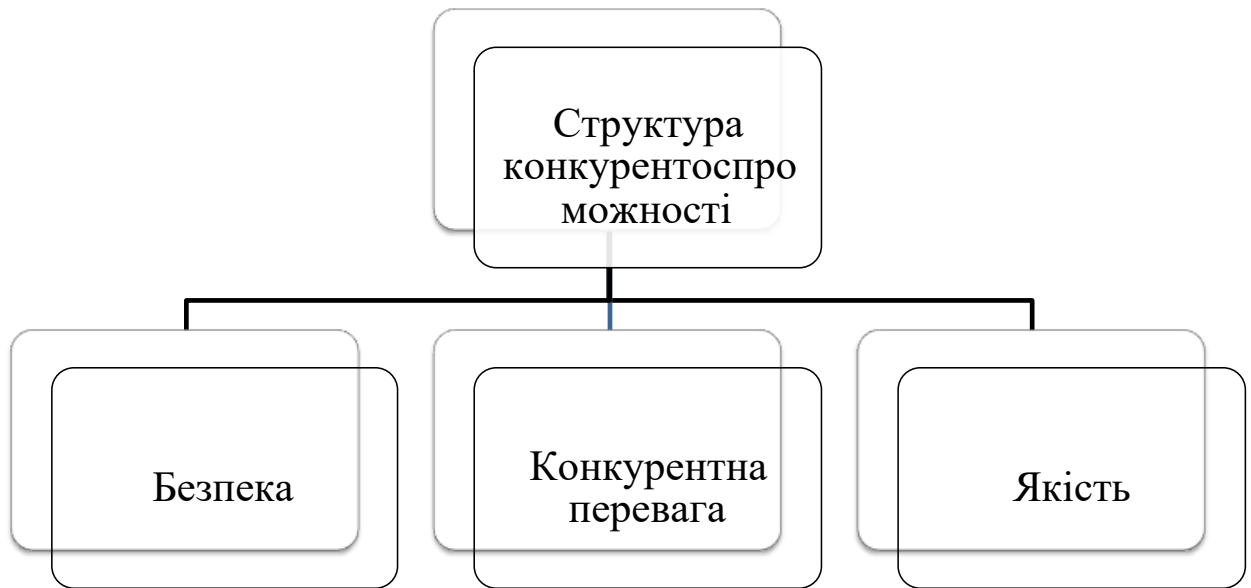


Рис.1.1. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Кожна із складових є взаємопов'язана одна з одною, а саме: безпека реалізується на підприємстві шляхом технічних регламентів, які встановлюються з боку держави, однак, організації повинні розуміти, що технічне врегулювання не дає гарантії конкурентних переваг, оскільки важливе значення також має якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають вибір, і можуть надавати перевагу аналогічним підприємствам з кращими умовами.

Це говорить про те, що підприємство повинне постійно вдосконалювати якість наданих послуг та інші параметри, аби залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успішна організація – це єдиний організм і стратегія є його вирішальною сполучною ланкою. Про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання достатньо влучно висловився автор книги «Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters» Р.Румельт. У його роботі розглядаються характеристики хороших і поганих стратегій. Він підкреслює важливість цілеспрямованого та узгодженого стратегічного мислення та дає уявлення про розробку та реалізацію ефективних стратегій. Він вивів, що «суть стратегії завжди одна: виявлення критичних факторів у ситуації та розробка способу координації та зосередження дій для боротьби з цими факторами.» [9]

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Різні вчені запропонували безліч визначень терміну “стратегія”. Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це такий компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто забезпечити такий стан підприємства, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Більшість вчених розглядають стратегію підприємства як систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування

місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація базових стратегій підприємств [9]

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегія виступає ключовим інструментом управління конкурентоспроможністю підприємства, визначаючи його спроможність ефективно конкурувати на ринку. Цей стратегічний інструмент визначає

основні кроки та напрямки, якими повинне рухатися підприємство для досягнення конкурентних переваг. Стратегія допомагає підприємству планувати його дії, визначати конкурентні переваги і реагувати на виклики ринкової конкуренції, забезпечуючи стійкий розвиток та успішну позицію на ринку.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.[10]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчують на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність.

структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цілових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти (додаток Б).

Отже, спираючись на попередньо проведені дослідження, конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань, враховуючи соціально-економічні особливості компаній.

1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та стратегію її забезпечення.

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й обов'язковим є вивчення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього.

Для отримання якнайкращих результатів в процесі своєї діяльності підприємство повинне визначити власні конкурентні позиції на ринку. У конкурентній боротьбі вони можуть бути як виграшом, так і програшом. А

також виявити вплив факторів, залежно від позиції приналежності до підприємства, які поділяються на внутрішні (додаток А) та зовнішні.

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [14]. Зазначимо, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня.

При розробці стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати внутрішні фактори, зокрема, наявності у підприємства відповідних ресурсів, компетенцій і можливостей для ефективної реалізації обраної стратегії. Внаслідок аналізу внутрішнього середовища проводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, стану функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Тобто, таким чином, проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалів (або порівняння з конкурентами, якщо оцінюються конкурентні переваги). По закінченню аналізу прояснюється картина сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони - це можливі ключові фактори успіху [16].

Якщо підприємство не володіє ніякими особливими перевагами і можливостями, то стратегія будується виходячи з наявних ресурсів з урахуванням слабких сторін. Вдала стратегія максимально використовує переваги підприємства і нейтралізує недоліки.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, виконаний відносно цілі та кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або

стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити наявні і потенційні можливості та загрози. (рис. 1.2.)

Для визначення стратегії поведінки підприємства і її реалізації, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє середовище – для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

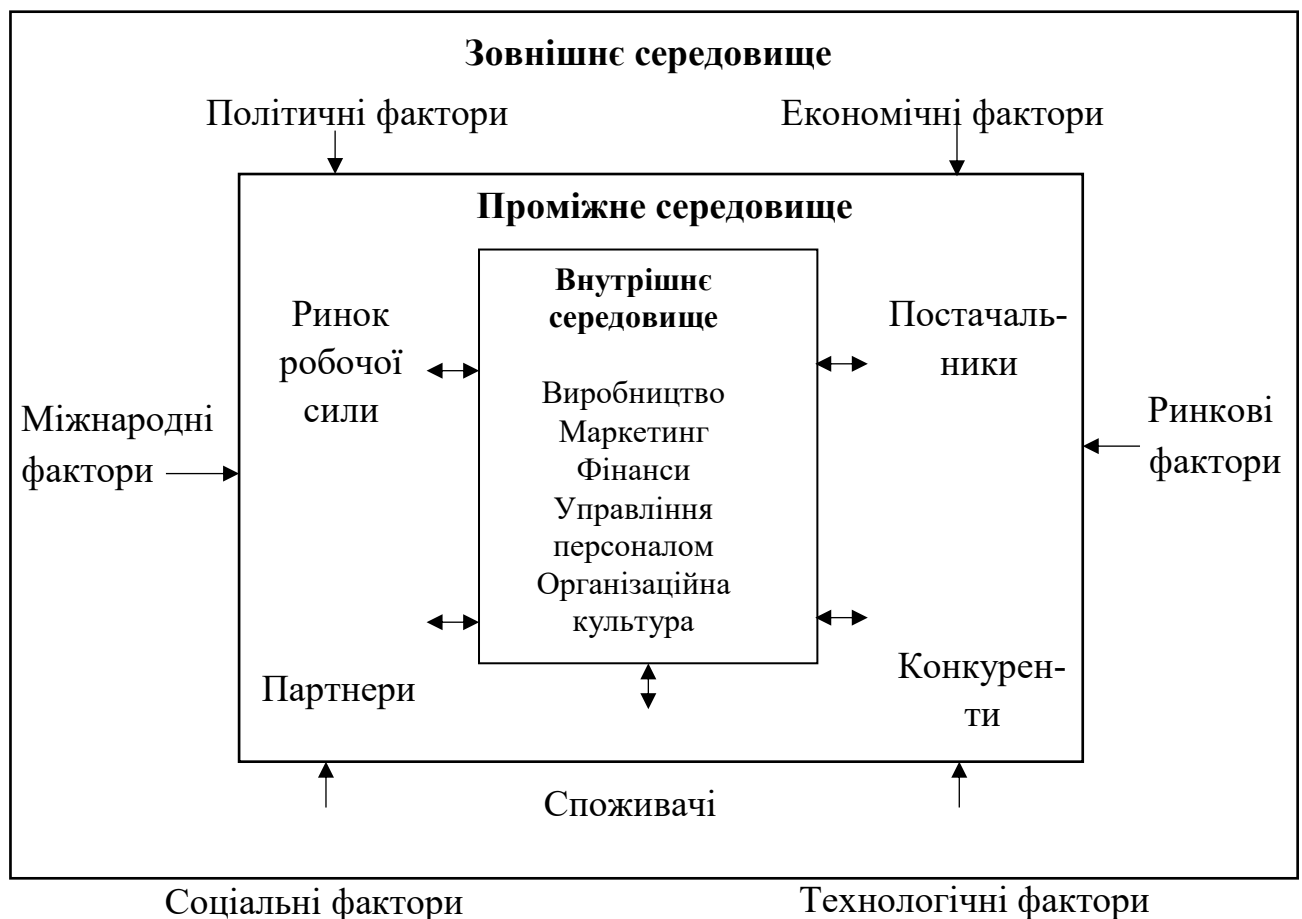


Рис. 1.2. Складові середовища підприємства та їх фактори.

Джерело: складено на основі [19,21]

Кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, слід враховувати, що виконавці і користувачі аналізу середовища можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Проте, основним принципом є необхідність аналізувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Кожне підприємство повинно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б характеризували його особливості. Стратегія підприємства повинна враховувати головні переваги бізнесу, які створюють підприємству унікальні можливості для вирішення поставлених завдань.

Узагальнивши вищезазначене, можна сказати, що на ефективність роботи підприємства та на його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, котрі формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості підприємства. Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також законів функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах підприємства. Таким чином, за допомогою них, підприємство може успішно існувати і вдосконалюватися.

При виборі стратегії підприємства необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів та їх вплив на створювану стратегію залежать від ситуації, тому навіть в контексті однієї галузі стратегії конкуруючих компаній досить різні. З оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і починається розробка стратегії.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У ході здійснення конкурентної боротьби постає завдання оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, що спрямовано на визначення

позитивних і негативних аспектів їхньої діяльності, а також на розробку відповідної стратегії для збереження та посилення їх конкурентних переваг.

Методики для оцінки конкурентоспроможності підприємства розрізняються від простих, які базуються на обмеженій інформації та недостатньому фінансуванні, до більш складних, що вимагають великих фінансових вкладень та високого рівня професіоналізму кадрів, який займається вивченням даного питання.

В таблиці 1.3 наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію.

Таблиця 1.3.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою вираження результату оцінки [22, с.287]

№ з/п	Назва групи	Назва методу
1	Матричні	• матриця Бостонської консалтингової групи; • матриця І. Ансоффа; • матриця Mc Kinsey; • матриця Shell; • матриця конкурентних стратегій М.Портера; • SWOT-аналіз;
2	Індексні	• метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; • метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; • метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; • метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі; • метод інтегральної оцінки; • метод бенчмаркінгу;
3	Графічні	• багатокутник конкурентоспроможності; • радар конкурентоспроможності; • метод «профілів»;
4	Бальної оцінки	• складання відповідних таблиць; • оцінка показників; • порівняння їх з підприємствами конкурентами;

Отже, матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриці – таблиці, у якій впорядковані рядки та колонки з певними елементами. Вони не допускають надати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства, проте надають право здійснювати аналіз окремих аспектів його діяльності, ринкову позицію, середовище функціонування та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Щодо графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, то за допомогою них, перш за все, можна легко виявити певні закономірності, які важко розгледіти в таблицях. За допомогою графіків можна визначити конкурентний статус підприємства, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності. Побудова багатокутників конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Таким чином аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. Розрахункові методи поділяються на: специфічні та загальні. Специфічні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами діяльності, а саме: інноваційними, маркетинговими, фінансовими. Серед загальних методів оцінювання конкурентоспроможності значна роль належить аналізу порівняльних переваг підприємств конкурентів, а також методу самооцінки.

Також слід зауважити, що одночасно існує дві категорії методів оцінки конкурентоспроможності - якісні та кількісні. Якісні методи відзначаються універсальністю, оскільки їх можна застосовувати в різних сферах економіки. З іншого боку, кількісні методи включають суб'єктивні методи експертних оцінок, що базуються на професіоналізмі експертів. Головною перевагою експертних оцінок є їх універсальність, яка проявляється в ситуаціях, коли інші параметри неможливо кількісно оцінити.[24]

Однак існують обмеження та недоліки вже існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Головна причина цього полягає в відсутності чітких критеріїв для оцінки. Неможливість визначити чіткі критерії ускладнює практичне застосування цих методів.

Більшість вищенаведених методів передбачає порівняння ключових показників практично ідентичних підприємств-конкурентів. З кожним роком стає все складніше застосовувати дані методики у зв'язку з не визначенням чітких географічних меж того чи іншого ринку.

Виходячи з вищевикладеного у першому розділі, можна зробити висновки, що важливим напрямком досліджень є уточнення поняття конкурентоспроможності та визначення його складових елементів. Забезпечення конкурентних переваг передбачає використання ефективної стратегії, яка враховує всі аспекти діяльності підприємства та змінюючогося конкурентного оточення. Не існує загальноприйнятого стандарту для стратегії підприємства, що вказує на неоднозначність цієї категорії. Управління конкурентоспроможністю передбачає постійне вдосконалення економічного механізму підприємства та адаптацію до змін у ринковому середовищі з метою забезпечення майбутньої прибутковості.

При виборі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати вплив факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів та їх вплив на формування стратегії є залежним від конкретної ситуації. Оцінка всіх зовнішніх і

внутрішніх факторів становить основу для подальшої розробки стратегії підприємства.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовують безліч методів, основні з яких класифікуються на графічні, індексні, матричні, та бальної оцінки. Також вони можуть поділятися на кількісні та якісні. Зазвичай, в практичному використанні, аналітики використовують комбінацію декількох методів в одній системі, для досягнення більш конкретного результату та розробки відповідної стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Приватне акціонерне товариство «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» (надалі – Комбінат) є підприємством з повним металургійним циклом, це одне з найбільших підприємств України, яке експортує свою продукцію більш ніж в 80 країн світу [24].

Після початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, 24 лютого 2022 року ПрАТ «ММК ім. Ілліча» був змушений зупинити свою роботу. Станом на кінець 2023 року, через окупацію міста та часткового знищення потужностей заводу в ході обстрілів, підприємство не веде свою діяльність та не має жодних фінансових результатів, тому остання актуальна фінансово-аналітична звітність наявна лише за 2020 рік.

Після закінчення війни та деокупації міста, влада України розглядає варіанти відновлення роботи ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Це буде непросто, оскільки завод потребує значних інвестицій для відновлення та модернізації. Однак експерти зазначають, що завдяки широкому розголосу війни в Україні та зокрема окупації Маріуполя, Комбінат має перспективу отримати чимало інвестиційних коштів, як від зарубіжних інвесторів, так і від вітчизняного бізнесу, після деокупації міста.

Основною місією господарської діяльності комбінату є отримання прибутку за рахунок економічно ефективного виробництва, реалізації металопродукції, інших видів продукції та послуг для задоволення суспільних потреб, реалізації економічних, соціальних, професійних і творчих інтересів акціонерів та працівників Товариства. Серед головних цілей підприємства – підвищення операційної ефективності і впровадження кращих практик в сталеливарному виробництві, створення і підтримання культури безперервного вдосконалення, вибудовування довгострокових відносин з

клієнтами, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів по всьому світу. Також важливим аспектом є безпека співробітників і використання процесів, що не мають негативного впливу на навколишнє середовище. Напрямки і форми діяльності Товариства визначаються чинним законодавством України та Статутом Товариства. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» створене без обмеження строку діяльності та здійснює свою діяльність в межах чинного законодавства України, Статуту, а також внутрішніх положень та інструкцій.

Щодо визначення організаційної структури управління, виходячи із вхідної інформації, то можна зробити висновок, що підприємство мало лінійно-функціональну структуру управління. До складу ПрАТ «ММК ім. Ілліча» входило три основних виробничих комплексів: аглодоменний, сталеливарний та прокатний [25].

Аглодоменний комплекс мав виробничу потужність дванадцяти агломашин площею спікання 85 м² кожна. Аглофабрика повністю забезпечувала підготовленою сировиною доменний цех комбінату, а також дозволяла реалізовувати продукцію іншим металургійним підприємствам Групи Метінвест. У складі доменного цеху працювало чотири доменних печі, загальним обсягом 7600 м³, чотири розливні машини і відділення десульфурзації чавуну, а також комплекс із вдування пилевугільного палива.

Сталеливарний комплекс мав конвертерний цех у складі трьох конвертерів по 160 тонн кожен, він спеціалізувався на виплавці різних марок сталі. Вся сталь відповідного призначення розливалась на чотирьох слябових машинах безперервного лиття заготовок.

Прокатний комплекс складається з наступних цехів: листопрокатний цех «3000»; листопрокатний цех «1700»; цех холодного прокату.

Виробничі потужності комбінату дозволяли виробляти близько 3,7 млн. тонн конвертерної сталі, 12 млн. тонн агломерату, понад 4,3 млн. тонн чавуну та більше 5 млн. тонн готового прокату на рік.

Висока якість продукції комбінату підтверджується 17 сертифікатами

якості, отриманими від дев'яти провідних зарубіжних сертифікаційних центрів на металопродукцію з понад 200 марок сталі, а також від вітчизняних сертифікаційних центрів. Постійне розширення асортименту й покращення споживчих властивостей продукції підприємству успішно конкурувати на світовому ринку металопродукції. Продукція підприємства поставлялась в усі регіони України, а також відвантажувалася на експорт.

Основними конкурентами листопрокатного виробництва ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в Європі є металургійні комбінати Німеччини, Франції, Італії, Нідерландів, Словаччини, а на Сході – комбінати Японії, Китаю, Індії, та Південної Кореї.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» значною мірою залежали від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби. На ціни металургійних виробів впливає безліч чинників, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі. У 2019-2020 рр. ціни на металургійну продукцію зазнали значних коливань.

Показники продажу продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за видами у період 2017-2020 представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Показники продажу продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за видами ,у
2017-2020 рр., тис. грн.**

Вид продукції	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2017 р.	
	сума, тис.грн	сума, тис.грн	сума, тис.грн	сума, тис.грн	+,- абсолютне тис.грн	% відносне
1	2	3	4	5	6	7
Агломерат	7606533	7966789	9207480	9323930	1717397	22,58%
Прокат	31592147	41940530	34679853	36771661	5179514	16,39%

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
Сляби	3675207	3405886	6490507	6463097	2787890	75,86%
Чавун	10613355	14273721	9247513	7859585	-2753770	-25,95%
Інше	3147828	11504158	21295845	16735639	13587811	431,66%
Разом	56635070	79091084	80921198	77153912	20518842	36,23%

Джерело: складено на основі [27,28,29]

Аналізуючи показники продажу ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за видами продукції можна сказати, що у розрізі 2017-2020 рр. загальний обсяг продажів збільшився на 5179,514 млн. грн., або на 16,39% (табл. 2.1). При цьому суттєвого збільшення зазнала категорія продажу іншої продукції (майже у 5 разів на 431,66%), що може говорити про вагоме розширення асортименту продукції, і як наслідок розширення самого об'єму виробництва Комбінату.

Також збільшенню піддалися показники продажу агломерату (на 22,58%), прокату (на 16,39%) та слябів (на 75,86%). Однак показник продажу чавуну за 4 роки помітно знизився на 13587,811 млн. грн., майже на чверть (-25,95% в порівнянні з 2017 роком.)

Показники продажу продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за географією у останні чотири роки представлено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2.

Показники продажу продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за географією, у 2017-2020 рр., без ПДВ, тис. грн.

Ринок збуту	2020	2019	2018	2017	Відхилення 2020р./2017р.	
					(+,-)	%
внутрішній ринок	39785346	46743037	32406163	19742341	20043005	101,5
експорт	37368566	34178161	46684921	36892729	475837	1,3
всього	77153912	80921198	79091084	56635070	20518842	36,2

Джерело: складено на основі [27,28,29]

Як видно з табл. 2.2, продажі металопродукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на внутрішньому ринку за чотири роки збільшилися більш ніж у два рази, або на 101,5%, при цьому обсяг експорту суттєвих змін не зазнав (збільшення склало лише 475837 тис. грн., чи 1,3 %).

Географічна структура поставок металопродукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2020 р. представлена на рис. 2.1.

Розподіл реалізації основних видів продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2020 р. по регіонах збуту має наступний вигляд: Україна – 51,6 % (більшу частину поставок в Україні займають поставки агломерату); країни Європи – 19 %; країни Азії – 13,2 %; країни Америки та Африки – 9,2 %; країни ближнього зарубіжжя – 7 % [28].

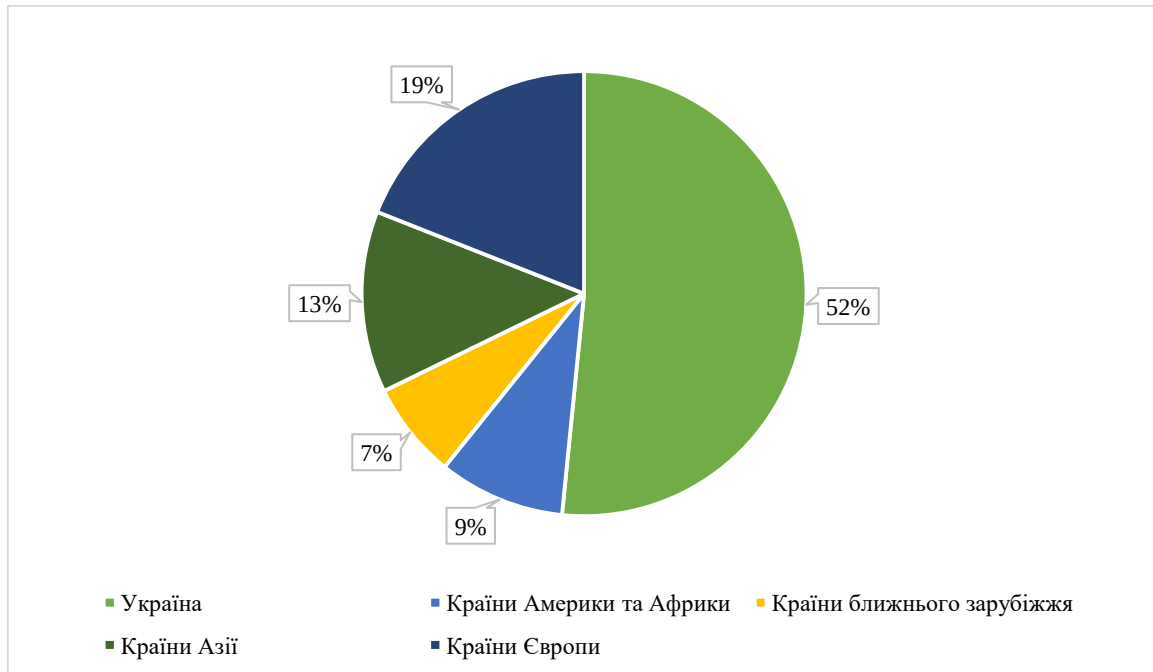


Рис. 2.1. Регіональна структура поставок металопродукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за сегментами світового ринку в 2020 р. [29]

Найбільш активними країнами-імпортерами продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у 2020 р. були: Туреччина (питома вага в загальному обсязі експорту продукції комбінату – 10,8%), РФ, Італія та США.

У товарній структурі відвантаження металопродукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у 2020 році переважає постачання чавуну, товстолистого прокату

та гарячекатаних рулонів. Система збуту продукції не зазнала суттєвих змін, вона збувалася методом прямих продажів і через посередників.

Основними каналами збуту комбінату є продаж металопродукції на загальнодержавному і зарубіжних ринках збуту через торговельні компанії, що входять до Групи Метінвест.

Багато змін на комбінаті відбувалось і у технологічних процесах виробництва, постійно (планово) вносились корективи, щоб скорочувати витрати енергоресурсів, матеріалів і підвищувати якість продукції. Енергозберігаючі заходи приносили підприємству користь. За 2020 р. у підрозділах ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було зекономлено близько 6,5 млн. кубометрів блакитного палива, 14,7 млн. кіловат-годин електроенергії, понад 470 тис. куб. м технічної води. Знижувати витрати також допомагають інструменти безперервного вдосконалення.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Фінансові результати ПрАТ «ММК ім. Ілліча» значною мірою залежать від таких факторів, як:

- світові фактори, що впливають на ціни на сталь, залізну руду і вугілля; нестабільність внутрішнього ринку у зв'язку з політичною ситуацією; незадовільний загальний економічний стан в країні;
- нестабільність валютних курсів;
- зростання цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали, залізничні тарифи, що може вплинути на підвищення цін на сировину і матеріали, транспортні послуги;
- урахування логістичних обмежень щодо поставок сировини;
- значний знос основних фондів, тому виникає гостра потреба в модернізації виробництва.

Восени 2022 року в Україні пришвидшилося падіння виробництва як сталі, так і залізної руди – це пов'язане з погіршенням попиту на європейському ринку та проблемами з електропостачанням через систематичні російські ракетні атаки. За даними Укрметалургпром у 2022 році скоротилося виробництво металургійної продукції:

- чавуну – на 68,4%;
- сталі – на 68,6%;
- прокату – на 70,1%. [31]

В свою чергу це відобразилося на динаміці обсягів експорту за минулий рік. Експорт залізорудної продукції за 2022 р. скоротився на 63,3% у порівнянні з 2021 роком (на 9,66 млрд. дол. США).

З початком війни Україна втратила два потужні металургійні заводи у Маріуполі, в тому числі і зазначений ПрАТ «ММК ім. Ілліча», які виробляли 40% сталі в країні. Інші заводи скоротили завантаженість виробничих потужностей на 50% і більше. Наразі виробництво залізорудного концентрату майже повністю зупинене.

Вся торгово-виробнича діяльність Комбінату аналізується через фінансово-економічні показники за 2017- 2020 рр., які представлено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2017-2020 рр., тис. грн.

Показники	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019	
					(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56635070	79091084	80921198	77153912	-3767286	-4,7

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції	(54549915)	(70609102)	(84509276)	(69645483)	14863793	-17,6
Валовий прибуток (збиток)	2085155	8481928	3588078	7508429	3920351	109,3
Інші операційні доходи та витрати	(303681)	(843437)	489769	(2849926)	-3339695	-681,9
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	(743644)	4403465	(6323423)	1292984	7616407	-120,4
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	(828056)	3372344	(5405193)	186486	5591679	-103,5

Джерело: складено на основі [27,28,29]

Аналіз основних показників господарської діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2017-2020 рр., показав, що в 2018 р. та 2020 р. було отримано чистого прибутку у розмірі 3372,344 млн. грн. та 186,486 млн. грн. відповідно (табл. 2.3). В той час як за підсумками результатів аналізу у 2017 р. було отримано збиток у розмірі 828,056 млн. грн. та і у 2019 р. також – 5405193 млн. грн.

Зменшення виручки від продажів у 2020 році на 3 767,3 млн. грн. обумовлене:

- зниженням цін товарів для перепродажу, що призвело до зменшення суми виручки на 4 402,2 млн. грн. (близько 28%) у порівнянні з 2019 роком;
- зниженням цін на металопродукцію, що призвело до зменшення виручки від продажу на 310,1 млн. грн.;
- зростанням обсягів виробництва товарної продукції на 12,4 %

(за 2020р. – 9 903 тис. т., за 2019 р. – 8 807,3 тис. т.), що призвело до збільшення обсягів продажу металопродукції на 055,2 млн. грн., (за 2020 р. – 9 861 тис. т., за 2019 р. – 8 760,5 тис. т.).

Зниження собівартості реалізованої продукції на 14 863,8 млн. грн. обумовлено зниженням витрат на сировину.

Інші операційні витрати ПрАТ «ММК ім. Ілліча» отримані за рахунок негативної курсової різниці по переоцінці кредиторської заборгованості у зв'язку із коливаннями валютного курсу. Інші фінансові витрати отримані за рахунок зростання витрат по банківським кредитам у зв'язку з коливанням валютного курсу.

Підприємство було змушене працювати за антикризовою програмою. Для економії енергоресурсів доводилося зупиняти частину обладнання і виводити агрегати в резерв. Показники рентабельності підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020р.
1. Рентабельність сукупного капіталу, %	-17,1	-4,84	1,74
2. Рентабельність власного капіталу, %	-39,8	-6,83	2,44
3. Валова рентабельність продажів, %	-6,5	-1,32	6,1
4. Операційна рентабельність продаж, %	-12,7	-6,01	3,5
5. Чиста рентабельність продаж, %	-12,3	-5,03	1,6

Джерело: складено на основі [27,28,29]

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна сказати, що у 2018 р. всі показники рентабельності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» були досить негативними, в 2019 р. ситуація покращилась, але за всіма показниками рентабельність також мала негативні значення, тому діяльність підприємства можна було вважати в цей період не рентабельною.

За 2018-2019 рр. показники рентабельності сукупного капіталу ПрАТ «ММК ім. Ілліча» свідчать про низьку ефективність використання капіталу.

Негативне значення показника валової рентабельності продажів у цей період обумовлене перевищенням темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання виручки від реалізації. Негативне значення показника операційної рентабельності продажів свідчить про зростання постійних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат). Все це свідчить про збитковість діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у 2018-2019 роках.

На підставі узагальнення результатів фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2017-2020 рр. (додаток В), можна зробити висновок, що основні засоби ПрАТ «ММК ім. Ілліча» працюють у важких умовах, що пов'язано зі специфікою металургійного виробництва (повний цикл технологічного виробництва, гарячий цикл виробництва та безперервність технологічних процесів). Сукупна вартість активів (валюта балансу) за останні чотири роки збільшилась майже на 80% і у 2020 році склала 34152,1 млн. грн., також збільшилась середня величина основних засобів на 5012,03 млн. грн. Це відбулося за рахунок проведення переоцінки основних засобів у липні та в грудні 2020 р, яка була проведена на підставі аналізу динаміки цінових індексів та їх впливу на вартість основних груп активів. Основні засоби за час, що аналізується складають близько 60% в активах підприємства, є придатними, але майже не оновлюються. Погіршилися показники фондівдачі основних засобів, а показник постійності активів знаходиться на критичному рівні, тому можна зробити висновок, що власних джерел фінансування вистачає лише на формування необоротних активів і свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Показники ділової активності підприємства мають негативні значення та свідчать про її зниження. Так, знизилась оборотність власного капіталу, активів на 0,22 обороти (середнє 1,102 об. за рік), збільшився період одного обороту обігових коштів майже на шість днів, погіршилися показники оборотності запасів (період одного обороту запасів збільшився майже на 10 днів). Крім того, зменшилася оборотність дебіторської і кредиторської

заборгованості та період погашення дебіторів збільшилося більш, чим на три дні, а кредиторської заборгованості на 27 днів.

Показники рентабельності мають позитивні значення тільки за 2019-2020 рр., тому що за попередні роки підприємство відпрацювало у збиток. Фінансову стійкість можна характеризувати як незадовільну, про що свідчить дуже низька маневреність власного оборотного капіталу, нестача власного капіталу і довгострокових зобов'язань для здатності платити поточні борги та розширювати виробництво, виконувати зовнішні зобов'язання, тобто можна сказати що комбінат залежить від позикових джерел.

Показники ліквідності (платоспроможності) також з негативними значеннями та динамікою. Борги комбінату ліквідуються несвоєчасно, недостатньо високоліквідних оборотних активів, тобто на цей час підприємство не готово до негайної ліквідації короткострокової заборгованості та навіть не має здатності розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів на протязі одного року.

Таким чином, за результатами звичайної діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2020 рік отримано прибуток. Незважаючи на деякі незадовільні показники фінансово-економічної діяльності підприємства, складне становище в регіоні, досягнуто деякий позитивний результат від господарської діяльності, а саме: повністю проведено розрахунки з бюджетами і цільовими фондами, на початок 2021 р. повністю відсутня заборгованість із виплати заробітної плати.

Враховуючи вищевикладене, фінансову діяльність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в цілому можна визнати задовільною, проте нестабільна ситуація в країні негативно вплинула на фінансові показники підприємства і призвела до зростання кредиторської заборгованості та збільшення періоду її погашення.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Діяльність виробничих підприємств постійно знаходиться під впливом різноманітних факторів. І якщо під позитивним впливом компанії розвиваються, негативні фактори можуть суттєво зіпсувати роботу підприємства. Такі фактори, як зростання залізничних тарифів на доставку продукції, нестабільний курс валют, зростання цін на сировину, енергію, обслуговування матеріальної техніки і т.д. знижують ефективність функціонування підприємства.

Для розуміння поточної ситуації необхідно розглядати ті зміни, які трапляються у світовій кон'юктурі ринку металопродукції. Так у 2013 р. вона зазнала погіршення через зміну експортно-імпоротної політики Китаю, насиченням ринку Китаю продукцією власного виробництва. Це пов'язано з швидкими темпами зростання будівельної індустрії та необхідності постачання сировини. Китай наразі є безумовним лідером у виробництві металургійної продукції та її експорту в інші країни, тому вона багато в чому визначає динаміку процесів виробництва та торгівлі металургійною продукцією усього світу. За 2020 р. Китай виробив 1064,8 млн. т металургійної продукції. Для порівняння, на другому місці світового рейтингу виробників знаходиться Індія з обсягом виробництва у 100,3 млн. т, тобто менше у 10 разів. Очевидно, що з такими темпами виробництва та реалізації Китай є безумовно важливим гравцем, який може задавати тенденції розвитку та впливати на економічні та виробничі процеси.

У додатку Г зображено рейтинг 30 країн-виробників металургійної продукції за 2022 р. (згідно прес-релізу The World Steel Association). З цього рейтингу ми бачимо, що Україна посідає 25-е місце за обсягом виробництва в 6,26 млн. т, і це значення говорить про те, що війна в країні має дуже суттєвий негативний вплив на показники діяльності українських підприємств у металургійній сфері, враховуючи відносну стабільність позиції крахні у

минулих роках (за даними The World Steel Association, рейтингові місця України були наступними: 2016 р. – 10-е місце, 24,2 млн. т; 2017 р. – 12-е місце, 21,3 млн. т; 2018 р. – 13-е місце, 21,1 млн. т; 2019 р. – 13-е місце, 20,8 млн. т, 2020 р. – 13-е місце, 20,6 млн. т., 2021 р. – 14-е місце, 21,4 млн.т.) [32]

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» займало 10-е місце за обсягами виробництва сталі серед металургійних підприємств України. Виробництво сталі на заводі становило близько 70 тис. т на місяць, що в 8,5 разів менше виробництва сталі «Криворіжсталі». Таким чином, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» не є лідером, що визначає ринок сталі в Україні. Але, незважаючи на обсяги виробництва, підприємство успішно конкурувало на внутрішньому та зовнішньому ринках з підприємствами України та країн сусідів.

В Україні є ряд підприємств, які складають конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Ці компанії також експортують продукцію, використовують її в процесі власного виробництва та продають на внутрішньому ринку, тобто продукція таких підприємств проходить аналогічний шлях із продукцією досліджуваного Комбінату. Але при проведенні аналізу виробників-конкурентів стало зрозуміло, що вони виробляють приблизно однакову продукцію з «ММК ім. Ілліча», що дає бачення металургійної галузі як галузі з високим ступенем конкуренції.

Можна виділити наступні конкурентні переваги підприємств-конкурентів:

1. ПАТ «Алчевський металургійний комбінат». Комбінат є монополістом з виробництва двошарового листа, товстого нержавіючого листа, сталей спеціального призначення і сталевого дробу. Завод виробляє товарний чавун, товарну заготовку, кранові рейки за нижчою собівартістю, складаючи конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за даними позиціями у питанні ціни продажу даної продукції.

2. ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь». Єдине підприємство України, що базується на випуску сортової нержавіючої сталі, підшипникової, безнікелевої, хромонікелевої сталі. Складає конкуренцію

«ММК ім. Ілліча» у сортаменті металургійної продукції та займає монопольну позицію у реалізації даної продукції.

3. ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Комбінат забезпечує всередині повний виробничий процес, починаючи з видобутку руди й закінчуючи виготовленням продукції. Серед основних видів продукції виділяють фасонний прокат, сортовий прокат та напівфабрикати. Є конкурентом «ММК ім. Ілліча» через нижчі ціни реалізації продукції на внутрішній та зовнішній ринки, а також завдяки виготовленню арматури та квадратної заготовки.

4. ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Виготовляє напівфабрикати, сортовий і фасонний прокат, квадратну заготовку. Наразі – єдиний в Україні виробник катаної осьової заготовки для залізничного транспорту, шпунтових паль типу Ларсен, контактних рейок для метрополітену, сталевих смуги для алюмінієвих електролізерів. Складає конкуренцію через специфічний сортамент продукції, а також через ключові ринки, на які «ММК ім. Ілліча» не експортує свою продукцію (Алжир, Єгипет).

5. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Підприємство з повним металургійним циклом. Продукція Комбінату – плоский прокат, рулон з вуглецевих і низьколегованих сталей, чорна жерсть, сталева стрічка. Складає конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча» через суміжний сортамент продукції, який постачається на аналогічний ринок.

Дані підприємства дійсно мають свої переваги над ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за ціновим критерієм, різноманіттям сортаменту або широтою ринків збуту. Однак, незважаючи на це, «ММК ім. Ілліча» за довгий строк існування (більше 100 років) заробило репутацію надійного виробника та постачальника якісної продукції, який завжди виконує свої зобов'язання та намагається створити відповідні умови до виробництва та реалізації. Комбінат зайняв свою нішу на ринку та має постійних покупців та партнерів, які віддають перевагу співробітництву саме з «ММК ім. Ілліча». Комбінат експортує

продукцію у всі регіони СНД, у країни Європи та Південно-Східної Азії і т.д., а в межах України постачає металопродукцію у всі області.

Проаналізувавши специфіку діяльності підприємств-конкурентів, в свою чергу можна виділити ряд переваг, якими володіє ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» був привабливим для покупців тим, що міг не обмежувати себе замовленнями тільки одного виду та обсягу продукції. Комбінат володіє виробничою можливістю поставляти продукцію великими партіями (в обсязі вагонних норм) і маленькими (менше вагону), таким чином завжди знаходив свого клієнта і міг запропонувати вигідні умови продажу і поставки. В якості прикладу можна навести освоєння виробництва нових профілів для автомобілебудування – смуг 80x12 мм, 90x22 мм, 90x24 мм, квадрата перетином 65x65 мм, які користуються підвищеним попитом у споживачів. Так серед покупців є різні підприємства, в тому числі ті, які роблять замовлення менше ніж 1 т металу.

В додаток до цього, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у разі необхідності забезпечував поставку збірних вагонів, що необхідні для доставки малих обсягів вантажу. При цьому покупці роблять акцент на високій якості прокату та широкому спектрі марочного составу.

Окремою перевагою в логістичному аспекті діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» є швидка обробка заявок на придбання продукції. Відділ маркетингу, який є сполучною ланкою між покупцем та виробником, супроводжував процес отримання заявки, узгодження сортаменту та вартості, і підписання договору. Часовий проміжок при цьому складала 4-7 днів, що є хорошим показником економії часу і підприємства, і його клієнта. Цей відділ також контролював виконання замовлення до етапу його відправлення.

Також ПрАТ «ММК ім. Ілліча» був монополістом у виробництві такої продукції, як лемішна та грейдерна смужки, смужка для склорізального ножа і т.д. Це дозволяло Комбінату утримувати стабільну позицію в сільськогосподарській та суднобудівельній галузях. А укріпленню положення

Комбінату на внутрішньому та зовнішньому ринках сприяла наявність представництв та металобаз на різних територіях. Також важливою перевагою є географічне положення ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Комбінат знаходиться у м. Маріуполі, яке має вихід до моря, і наявність торгового порту поширює потребу у виробництві металопродукції та її реалізації за допомогою торгових суден.

Але, незважаючи на усі переваги, Комбінат все ж таки мав певні недоліки. Основним недоліком є висока собівартість металопрокату, що не дозволяє суттєво підвищувати ціни. Аналіз цінової політики конкурентів демонструє, що ціни на металопродукцію знаходяться приблизно на одному рівні, але багато підприємств в процесі співробітництва у форматі B2B орієнтуються на власні домовленості, використовуючи систему знижок, що не дуже часто використовувалось у ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Також, розглядаючи питання обсягів реалізації продукції, можна засвідчити падіння збуту. Це пов'язано з активізацією виробництва у Китаї, який забезпечує продукцією ринки збуту українських металургійних підприємств, через що у них сформувався надлишок металу. Так стає очевидним, що Китай не зацікавлений у імпорті металургійної продукції, тому цей ринок в найближчий час закритий для українських металургійних підприємств. Це пояснюється також тим, що в металургійну галузь Китаю постачаються значні інвестиції, які сприяють технологічному розвитку виробництва. Таким чином Україна, і ПрАТ «ММК ім. Ілліча» зокрема, повинна шукати точки збуту ближче до себе, для того щоб забезпечувати дешеве транспортування та вигідні ціни.

Узагальнюючи викладене у другому розділі, можна сказати, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» демонструє позитивні результати продажу продукції в динаміці з 2017 р. по 2020 р. У той час як показники господарської діяльності кажуть про не стабільну ситуацію на Комбінаті з боку фінансового становища: в 2018 р. та 2020 р. було отримано чистого прибутку у розмірі 3372,344 млн. грн. та 186,486 млн. грн., однак у 2017 та 2019 роках підприємство зазнало

збитків у розмірі 828,056 млн. грн. та 540,52 млн. грн. відповідно. Показники рентабельності мають позитивні значення тільки за 2019- 2020 рр., тому що за попередні роки підприємство відпрацювало у збиток.

Показники ліквідності (платоспроможності) також з негативними значеннями та динамікою. Борги комбінату ліквідуються несвоєчасно, недостатньо високоліквідних оборотних активів, тобто на цей час підприємство не готово до негайної ліквідації короткострокової заборгованості та навіть не має здатності розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів на протязі одного року.

Таким чином, фінансову діяльність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в цілому можна визнати задовільною, проте нестабільна ситуація в країні, зокрема такий зовнішній фактор як пандемія та введення карантинних вимог у 2020 році, негативно вплинула на фінансові показники і призвела до зростання кредиторської заборгованості та збільшення періоду її погашення.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Незважаючи на наведені в другому розділі роботи позитивні аспекти роботи ПрАТ «ММК ім. Ілліча», дане підприємство все ж таки стикається з певними проблемами. Серед таких можна виділити:

- високу собівартість виробничих ресурсів, і як наслідок, високу вартість реалізації металопродукції;
- недостатність фінансування окремих виробничих підрозділів та відсутність стабільного інвестування в розвиток Комбінату, через що багато підрозділів працюють із застарілим устаткуванням;
- проблему падіння збуту через певні економічні зміни на ринку;
- ускладненість процесу освоєння закордонних ринків та виходу на нові ниші;
- необхідність оптимізації шляхів збуту металопродукції.

Актуальним та дієвим засобом вирішення як внутрішніх виробничих проблем, так і проблеми низьких позицій підприємства на ринку є розробка систематичного та оптимізаційного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складовою менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Системний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства металургійної продукції припускає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких, як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища, як багатопланове явище, що

пов'язує в органічне єдине ціле цілі, ресурси і процеси, що протікають в організації та за її межами. [44]

Основу системи управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах металургійній галузі повинні скласти наступні загальні принципи:

- а) орієнтація виробництва металургійної продукції на ринкову кон'юнктуру;
- б) принцип цільової стратегії управління;
- в) принцип системності, комплексності управління конкурентоспроможністю;
- г) принцип орієнтації на кінцеві результати;
- д) принцип стимулювання. [45]

Отже, враховуючи вищеперелічені аспекти та особливості розробки стратегій розвитку підприємства, можна сформулювати перелік етапів розробки пропозицій для ПрАТ «ММК ім. Ілліча»:

- 1) дослідження стану металургійного ринку;
- 2) дослідження конкурентоспроможності комбінату;
- 3) сегментація ринку та вибір цільових сегментів (дослідження споживачів);
- 4) постановка цілей маркетингової стратегії;
- 5) формування маркетингових стратегій і аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності Комбінату.

Дослідження стану ринку та ринку конкурентів необхідно проводити у динаміці. В першу чергу можуть цікавити такі параметри, як обсяги виробництва, реалізація продукції на експорт та імпорт, прогнози експертів щодо майбутніх показників виробництва. Вивчення промислового споживача, реального або потенційного, його потреб у продукції промислового підприємства дозволяє сформулювати бачення задоволення його потреб

реалізованою продукцією. Характеристиками, які в першу чергу цікавлять покупця стосовно промислового продукту, виступають якість продукту, його вартість, а також надійність поставки.

Також формування ринку продукції промислового підприємства забезпечується завдяки наявності ресурсів і структури управління підприємством. Використання ресурсів управлінською ланкою фірми дозволить задовольнити потреби покупця в коротші терміни та надати кращий продукт без зайвих зволікань. Окремою метою такого управління постає формування довгострокових відносин з клієнтами, де сторона виробництва надає продукт, а сторона покупця надає вигідні замовлення, і додатково провокує сторону виробництва на створення нових продуктів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства можна робити за різними методиками. Для виявлення конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна скористатися підходом Майкла Портера до класифікацій конкурентних стратегій. Для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз використовується SWOT-аналіз. Всі ці методики дозволяють виявити, які аспекти діяльності Комбінату є вирішальними та найбільш впливовими у порівнянні з аналогічними процесами конкурентних підприємств.

Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є передумовою реалізації маркетингової діяльності підприємства. Маркетингові стратегії класифікуються за великою кількістю факторів, а вибір певних з них визначить, в якому напрямку розвиватиметься підприємство, які спрямування будуть розглянуті в першу чергу, і які рішення будуть прийняті для боротьби з конкурентами. При цьому для вибору варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції підприємства можна скористатись методикою SPACE-аналізу.

Після проведених досліджень за кожним етапом необхідно розробити практичні рекомендації щодо окремих процесів та галузей на підприємстві. Результатом стане перелік пропозицій, які доречно використати у діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча», зважаючи на створення системи управління

конкурентоспроможності, що дозволить досягти основної мети даного дослідження – підвищити конкурентоспроможність Комбінату при поновленні своєї діяльності у майбутньому.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Для виявлення потенційних відхилень у внутрішніх процесах підприємства як позитивних, так і негативних необхідно регулярно проводити аналіз поточного стану різних підрозділів компанії. Існують методики, які дозволяють оцінити фінансовий стан, конкурентоспроможність, цінову політику та інші аспекти, використовуючи певні фактори. Однак ключовим етапом у проведенні будь-якого аналізу є вивчення ринкових умов.

У період 2017-2020 років гірнично-металургійний комплекс України демонстрував різкі коливання в умовах світової економіки. Виробництво сталі зазнало певного зростання протягом 2017-2019 років, але у 2020 році спостерігався тимчасовий спад через вплив пандемії COVID-19, що викликало зниження попиту та виробничих обсягів. Україна залишалася великим експортером металургійної продукції, особливо сталі, але попит на неї залежав від ситуації на міжнародному ринку та стану світової економіки.

Наявність значних запасів залізної руди та вугілля в Україні залишалася ключовою для галузі, але проблеми з екологією та сировинними базами потребували уваги. Спроби модернізації та технічного оновлення були важливими, особливо з урахуванням потреб у привертанні інвестицій. Зусилля на реформи та поліпшення умов бізнесу спрямовувались на підвищення конкурентоспроможності галузі.

У 2020 році світова економіка і ринок металургійної продукції відчували різкі коливання через зниження попиту та припинення виробництва у зв'язку із заходами протидії коронавірусу. Це призвело до спаду цін на сталь у першому кварталі 2020 року. З покращенням ситуації в економіці Китаю від

травня 2020 року відзначився позитивний тренд, а закриття доменів і конвертерів у багатьох країнах також вплинуло на цей розвиток подій.

Щодо стану гірнично-металургійного комплексу (ГМК) України на період війни, то можна зазначити, що він постраждав від війни значно сильніше, ніж інші галузі економіки. Тому від ГМК важко очікувати швидкого повернення обсягів виробництва на довоєнний рівень, оскільки 40% металургійних потужностей було захоплено або знищено в Маріуполі – меткомбінати ММК ім. Ілліча та «Азовсталь». Проте вже зараз ключові підприємства галузі будують плани щодо збільшення виробництва порівняно з важким 4-м кварталом 2022 року.

Для розуміння величини наслідків війни та окупації логістично та виробничо важливих територій для розвитку металургійного сегменту економіки України, можна проаналізувати обсяги виробництва основних позицій продукції ГМК за період 2017-2022 років (рисунки 3.1.)

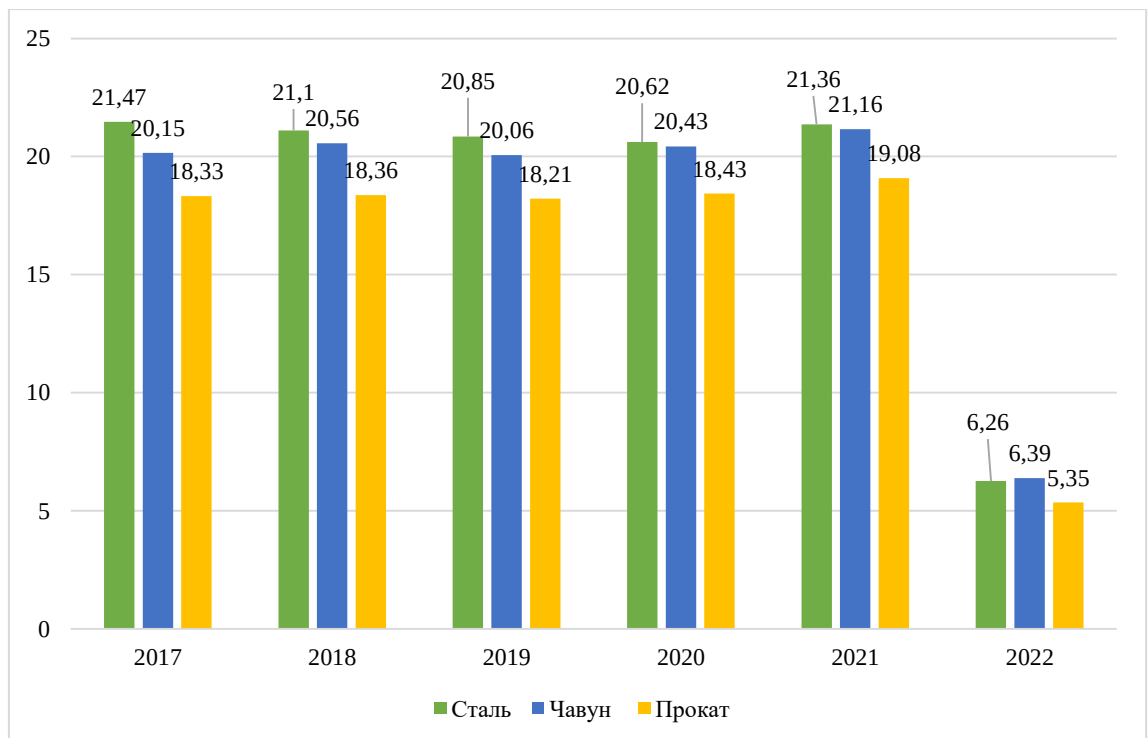


Рис. 3.1. Динаміка обсягу виробництва основної продукції ГМК України за 2017-2022 роки, млн. тон. [31]

На фоні глобальних змін у металургійній галузі, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» стикався з викликами та можливостями, які вимагають стратегічного підходу до підвищення конкурентоспроможності. Для виявлення будь-яких відхилень у внутрішніх процесах підприємства, або їх переваг необхідно регулярно проводити аналітику поточного стану різних підрозділів підприємства. Існують методики, які дозволяють оцінити стан фінансової системи, конкурентоспроможності компанії цінову політику і т.п. взагалі, на основі певних факторів.

Конкурентні переваги ПрАТ «ММК ім. Ілліча» сформовані завдяки довгому існуванню його на ринку та його іміджу. Комбінат мав постійних клієнтів і цілком задовольняв потреби ринку та покупців. Тому для виявлення його конкурентних переваг необхідно враховувати результати його діяльності на момент роботи Комбінату та його можливі результати. Для виявлення конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна скористатися підходом Майкла Портера – «5 конкурентних сил», що дозволить побачити загрози та слабкі місця в розрізі формування стратегії розвитку компанії.

Для оцінки кожної конкурентної сили ПрАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно оцінити параметри впливу кожної з них шляхом вибору релевантного твердження. Оцінка здійснюється на основі експертної думки, де кожен параметр отримує від 1 до 3 балів. Оцінка кожної з конкурентних сил винесена у Додатку Д.

За результатами проведеної оцінки можна побачити загальну картину конкурентної сили Комбінату, відмітити основні загрози та напрямки робіт, які потрібно виконати для покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку у майбутньому. Зведена таблиця аналізу «5 конкурентних сил» Майкла Портера відображена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Зведена таблиця аналізу «5 конкурентних сил» Майкла Портера

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
1	2	3	4
Загрози появи нових конкурентів	Середній	Економія на масштабі при виробництві продукції існує тільки у декількох гравців ринку. Відсутні крупні гравці. Існують мікро-ніші. Рівень інвестицій для входу в галузь високий. Гравці не підуть на зниження цін.	Проводити моніторинг появи нових компаній. Створювати бар'єри входу до освоєних ніш, освоювати виробництво нових пропозицій.
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	Середній	Невелика кількість гравців. Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Підвищувати цінність продукції. Скорочувати вплив цінової конкуренції на продажі.
Загроза ринкової влади покупців	Середній	Незначна кількість клієнтів тримає близько 50% продажів. Покупець переключатиметься тільки при значній відмінності ціни. Абсолютна задоволеність в якості.	Розробка особливих пропозицій для ключових клієнтів, та економ-пропозицій для клієнтів, чутливіх до ціни. Підвищувати рівень знань про продукцію.
Загроза ринкової влади постачальників	Середній	Незначна кількість постачальників. Низькі витрати на переключення на інших постачальників. Висока пріоритетність спрямування для постачальників.	Проводити роботи по стабілізації відносин постачальників. Пошук запасних альтернатив. Проведення переговорів щодо зниження цін.
Загроза появи товарів-замінників	Низький	Не існують товари-замінники.	Підтримувати і удосконалювати якісні характеристики товару. Концентрувати зусилля на побудуванні обізнаності про унікальну пропозицію.

Результати аналізу конкурентних сил демонструють, що у довоєнні часи критичних загроз для реалізації діяльності Комбінату не було. Але отримання середніх балів за багатьма напрямками свідчило про необхідність розробки та впровадження в діяльність Комбінату дій, які, наразі, дозволять після війни оптимізувати процеси та отримати кращий результат. Металургійне виробництво є специфічною сферою, і доступ до входу на металургійний

ринок заздалегідь ускладнений. Для того, щоб вигідно конкурувати з підприємствами на ринку металургії, після початку відновлення своєї діяльності, необхідно розглянути наступні заходи:

1. Регулярне проведення аудиту внутрішньої звітності та фактичних результатів виробництва та продажу, аналіз та прогноз майбутніх результатів діяльності.
2. Формування в межах існуючого ринку найвигідніших пропозицій для клієнтів, які стосуються не лише високої якості продукції, а й швидкої доставки та ціни. Для цього можна запропонувати логістичній службі Комбінату засоби оптимізації доставки вантажу (завантаженість транспорту, прорахування фактичного шляху, не допуск простою), що значно зекономить вартість доставки та час.
3. Розвиток відносин з клієнтами та постачальниками, домагатися виконання взаємозобов'язень та створення особливих умов для партнерів, таким чином досягати хорошої репутації та самореклами.
4. Розробка інноваційних стратегій розвитку Комбінату для залучення зарубіжних інвестиційних потоків, що створить позитивний фінансовий клімат для майбутнього відновлення діяльності підприємства у майбутньому.

Детальний аналіз діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» також необхідно розглядати в розрізі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу. Цей аналіз передбачає розгляд усіх факторів, які можуть переслідувати конкуренти, щоб отримати ефективну частку ринку. Результати даного аналізу винесено до додатку Е.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча» виявив, що найбільш впливовими сильними сторонами Комбінату виступали імідж Комбінату, його місцезнаходження і розгалужений асортимент продукції – ці переваги вигідно вирізняли ПрАТ «ММК ім. Ілліча» серед інших підприємств. Також серед найбільш суттєвих можливостей до реалізації

можна виділити розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном. Це можливо реалізувати шляхом проведення маркетингових досліджень, виявлення цільової аудиторії серед ще неосвоєних ніш ринку, та надання такої пропозиції, яка зможе задовольнити потреби нових покупців. При цьому питання експорту продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна буде оптимізувати за допомогою подібних заходів, відмінність лише в тому, які іноземні підприємства локалізуються за тою чи іншою географічною ознакою та які переваги вони мають над ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Варто зауважити, що вихід на закордонний ринок у майбутньому може ускладнюватися тим, що політика експорту та імпорту продукції в інших країнах має свої локальні стандарти щодо якості продукції, екологічності виробництва та інших параметрів, без яких та продукція, що вироблялась на Комбінаті, не зможе реалізовуватися за кордоном. Тому в першу чергу необхідно сформувати чіткий перелік вимог до продукції, які потребують різні країни, та надати свої варіанти рішення цього питання.

Водночас найбільш вагомою слабкою стороною ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було використання застарілого устаткування для виробництва продукції, що в свою чергу було однією з ключових причин неможливості знизити ціну для споживача та адаптувати цінову політику Комбінату до потреб довоєнного ринку. Тут одразу постає спірне питання: у випадку, коли метою підприємства був вихід на принципово нові ринки та засвоєння інших країн, відсутність новітнього обладнання та сучасних технологій категорично перешкоджало цьому процесу. Тому керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча» при поновленні діяльності підприємства повинно в першу чергу зайнятися питанням закупівель та використання устаткування нового покоління. Важливо зазначити, що використання обладнання старого покоління задовольняло потреби вітчизняного ринку, так як більшість гірничо-металургійних підприємств на території України використовують схожі технології виробництва. В якості рекомендації можна запропонувати купівлю обладнання, яке вже було у використанні іноземного підприємства. Одним із

нечисленних прикладів цього є придбання устаткування австрійської компанії Primetals Technologies Austria у 2021 р. задля підвищення виробничих можливостей. Для ПрАТ «ММК ім. Ілліча», враховуючи реальну ситуацію підприємства сьогодні, це можливо зробити на моменті відбудови Комбінату, так як він буде запускатися практично з нуля. Фінансова сторона цього питання скоріш за все буде забезпечуватися цілком з підтримки інвесторів та вкладень акціонерів, а також за підтримки міжнародного угруповання компаній «Метінвест Холдинг», в склад якого «ММК ім. Ілліча» входить з 2010 року.

За умови збереження територіального положення Комбінату, окрему увагу потрібно приділити такій загрозі, як можлива конкуренція металургійних підприємств, що, знаходяться на території найдалших від «ММК ім. Ілліча» клієнтів, через що перехоплюють увагу останніх більш низькими цінами та швидкістю поставок. Це питання поставало доволі гостро для досліджуваного Комбінату ще до війни, оскільки напряду впливало на потенційні обсяги експорту виробленої продукції та отримання прибутку.

SWOT-аналіз вказує на важливі аспекти, які слід враховувати у стратегічному управлінні ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Належне використання сильних сторін та можливостей, а також ефективне вирішення слабких сторін та загроз, дозволять підприємству по-новому створити свою лідерську позицію та досягти булого успіху на ринку металургії.

Протягом досліджуваного періоду Комбінат продовжував працювати в умовах гострої конкуренції на зовнішніх ринках металопродукції, які є пріоритетними для українських металовиробників. Така ситуація викликана значним надлишком світових виробничих потужностей, а також високою енерго- та матеріаломісткістю вітчизняної металопродукції, обумовленої моральним та фізичним зносом основного металургійного устаткування, впливом природних чинників (якість залізорудної сировини та вугілля, що здобуваються в Україні, великі витрати на їх підготовку до використання у виробництві).

Зниження попиту на металопродукцію, відповідно, цін на неї за випереджаючого зростання цін на залізорудну сировину, енергоносії та вантажні залізничні перевезення негативно позначилось на рівні виробництва та фінансово-економічному стані підгалузі ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Позиції підприємства можуть бути відновлені за поліпшення якості продукції та зниження її собівартості, а цього можна досягти лише технічним переозброєнням виробництва та повною реконструкцією потужностей. На це будуть потрібні багатомільярдні інвестиції, проте це дасть змогу зберегти та посилити позиції на ринку. Отже, основним майбутнім завданням Комбінату є використання фінансових ресурсів.

Ще одною методикою, яка дозволяє визначити пріоритетну стратегію розвитку підприємства, є SPACE-аналіз. Для проведення SPACE-аналізу необхідно виокремити чотири показника: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку, привабливість галузі, у якій діє підприємство, та стабільність галузі. Кожен з показників розподіляється на декілька параметрів, що оцінюються методом експертної оцінки, та виводиться зважена оцінка. Таблиця з оціненими параметрами ПрАТ «ММК ім. Ілліча» приведена у Додатку Ж. Після оцінки параметрів необхідно побудувати вектор SPACE-аналізу (рисунок 3.1.) що дозволить визначити актуальну стратегію діяльності підприємства.

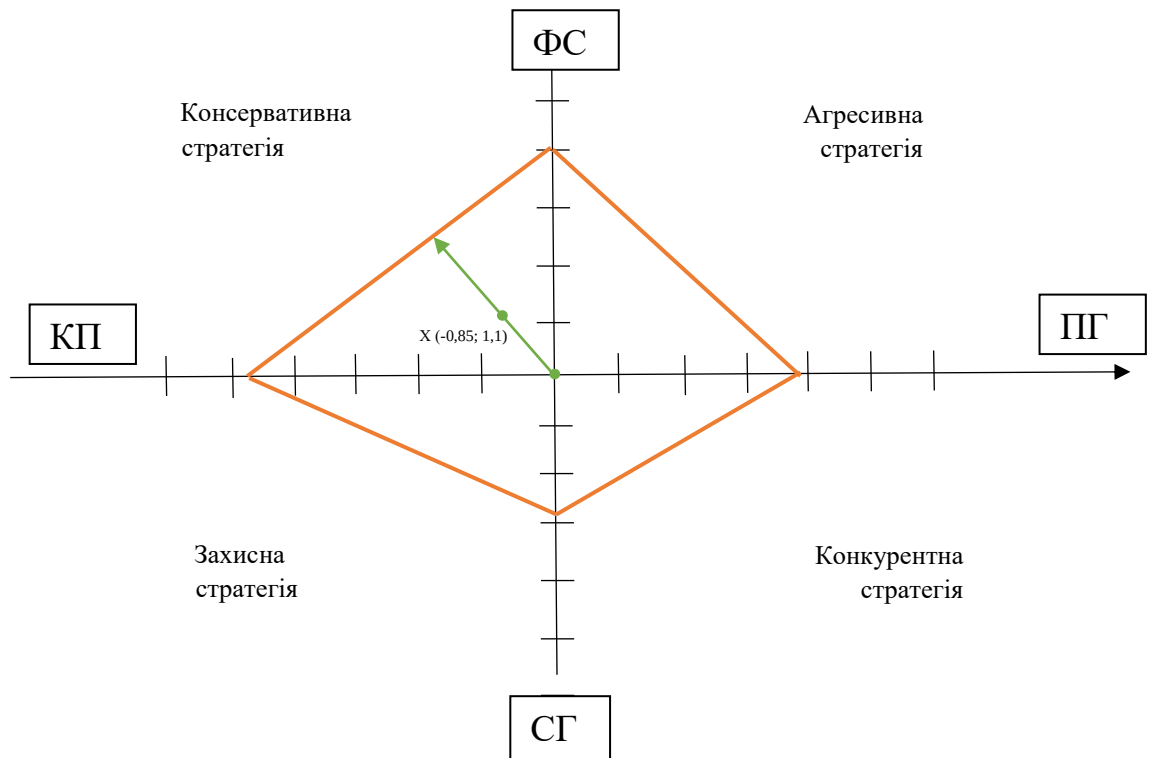


Рис 3.2. Вектор SPACE-аналізу ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

За результатами проведення аналізу очевидно, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» слід дотримуватися консервативної стратегії. Вона відзначається на стабільних ринках з малими темпами зростання. Стратегією розвитку Комбінату на майбутнє є стабілізація фінансового стану, підвищення конкурентних властивостей продукції та освоєння нових ринків. Ця стратегія дозволяє підприємству уникати великих ризиків, але може також призводити до втрати можливостей для інновацій та росту. Ключовим аспектом є збалансований підхід до стабільності та відповіді на зміни в бізнес-середовищі.

Отже, на основі проведеного дослідження стану внутрішнього та зовнішнього ринку, стану конкурентного середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча», виявлених особливостей діяльності Комбінату стає можливим розробити рекомендації та надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на період поновлення його діяльності.

При розробці сценарію поновлення діяльності Комбінату після деокупації міста, можна надати наступні рекомендації, для впровадження їх в стратегії роботи:

1. Залучення інвесторів (у тому числі іноземних) для фінансування реконструкції та запуску Комбінату в майбутньому
2. Встановлення тісних зв'язків з вітчизняними підприємствами машинобудування, будівництва і транспорту, а також з іншими вітчизняними металоспоживачами з метою впровадження імпортозаміщення допоміжних напівфабрикатів, які підприємства можуть виготовляти самостійно.
3. Розробка бізнес-планів для вирішення конкретних проблем, організації та розширення виробництва конкурентоспроможних видів продукції, що мають гарантований збут, і вести пошук внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування робіт з реалізації бізнес-планів.
4. Вжиття заходів до активного проникнення різних видів металопродукції на перспективні ринки збуту, в країни, що не представляють небезпеки з точки зору порушення антидемпінгових процесів, і їх закріплення там. Головну увагу слід приділити країнам Південно-Східної Азії, що інтенсивно розвиваються (Таїланду, Гонконгу, Сінгапуру), довколишнім країнам (Ізраїлю, Єгипту, Ірану, Індії).
5. Вивчення потреби внутрішнього і зовнішніх ринків збуту з тим, щоб своєчасно виготовляти різноманітні види металопродукції, конкурентоспроможної за своїми споживчими властивостями (надійності, конструктивної міцності, металоємності і новизні), за цінами (скорочуючи питомі витрати на сировину, матеріали, енергію, і в той же час поступово збільшуючи витрати на заробітну плату, екологію, науку і амортизацію).
6. Реалізація програми по значному скороченню витрат всіх видів енергетичних ресурсів, починаючи з видобутку і закінчуючи виробництвом готової продукції. .

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження було визначено, що конкурентоспроможність - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стійкий успіх у порівнянні з іншими учасниками. Водночас, стратегія відіграє визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, що є ключовим елементом його успіху на ринку. Стратегічне управління дозволяє підприємству належним чином визначити свої цілі та завдання та враховувати усі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, дослідження і розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які формують умови його діяльності. Конкурентні переваги відображають можливості підприємства, а його резерви визначаються потенціалом, що реалізується через фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При виборі стратегії необхідно враховувати взаємодію цих факторів, оцінюючи сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників. Це є ключовим етапом для успішного існування та вдосконалення підприємства в контексті його конкурентної галузі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовують різні методи, такі як графічні, індексні, матричні та бальної оцінки. Також вони можуть бути як кількісними, так і якісними. У практиці аналітики часто використовують комбінацію декількох методів для отримання більш конкретних результатів та розробки стратегії розвитку.

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було одним з найбільших підприємств України з повним металургійним циклом та є експортно-орієнтованим підприємством, на діяльності якого відзначається істотний вплив зовнішніх економічних чинників.

При проведенні аналізу фінансово-економічного стану підприємства було визначено, що у період 2017-2020 років Комбнат демонстрував позитивні

результати продажу продукції в динаміці. У той час як показники господарської діяльності кажуть про не стабільну ситуацію на Комбінаті з боку фінансового становища. Так в 2018 та 2020 роках він отримав прибуток, однак в 2017 та 2019 роках зазнав збитків. Показники рентабельності мають позитивні значення тільки за 2020 рр., тому що за попередні роки підприємство відпрацювало у збиток. Показники ліквідності (платоспроможності) також з негативними значеннями та динамікою. Борги комбінату ліквідуються несвоєчасно, недостатньо високоліквідних оборотних активів, тобто настаном на 2020 рік підприємство не було готово до негайної ліквідації короткострокової заборгованості та навіть не мало здатності розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів на протязі одного року.

В ході оцінки конкурентоспроможності ПрАТ "ММК ім. Ілліча" було проаналізовано основні вітчизняні підприємства-конкуренти, серед яких ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ПАТ «Запоріжсталь» та ін. Як наслідок виявлено основні переваги і недоліки Комбінату, серед яких: інтенсивне розширення асортименту продукції в останні роки діяльності, логістично вигідне розташування потужностей виробництва, однак мав значно застаріле устаткування, що призводило до збільшення собівартості продукції та ускладнення виходу на зовнішні ринки.

Також, задля повноти дослідження даного питання, проведений аналіз вітчизняного ринку металургійної продукції, в ході якого було визначено, що гірнично-металургійний комплекс України постраждав від війни значно сильніше, ніж інші галузі економіки. Обсяги виробництва основних позицій продукції, таких як сталь, чавун та прокат, в порівнянні з показниками довоєного часу зменшились в 3,5 разів, що каже про вкрай негативні перспективи розвитку даної сфери.

На підставі проведенного аналізу фінансово-економічного стану Комбінату, стану ринку металургійної продукції, зокрема ГМК України, а також виявлених особливостей діяльності Комбінату із використанням таких

інструментів, як матриця «5 конкурентних сил» М. Портера, SWOT-аналізу, та SPACE-аналізу розроблено рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності під час відновлення діяльності після деокупації міста. Серед них: залучення інвесторів для фінансування реконструкції та розпочатку виробництва, включаючи іноземних інвесторів; встановлення тісних зв'язків з вітчизняними підприємствами та розширення виробництва для імпортозаміщення; розробка бізнес-планів для розв'язання конкретних проблем та пошук внутрішніх і зовнішніх інвесторів; активне введення різних видів металопродукції на перспективні ринки, зокрема у країни Південно-Східної Азії; вивчення потреб внутрішніх і зовнішніх ринків для виготовлення конкурентоспроможної металопродукції та реалізація програми з енергозбереження та скорочення витрат енергетичних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
2. Нефедова О.Г. Категорія конкурентоспроможності: зв'язок понять. Прометей. 2006. № 1(19). С. 204–206.
3. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. Одеса, 2016. 152 с.
4. Должанський І.З., Загірна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2015. 56 с.
5. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна сутність та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка»
6. Ісиченко І.В. Конкурентоспроможність регіонів України : автореф. дис. канд. геогр. наук : 11.00.02. Київ, 2011. 21 с.
7. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
8. Полянйчкін Ю.О. Методи конкурентного функціонування промислових підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05., 2013. 20 с.
9. Rumelt R. (2011) “Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters” New York, 336 p.
10. Thompson A.A. and Strickland III A.Dzh. (2006), Strategic management: concepts and situations for analysis, 12th ed, – Kiev: Vil'jams, p. 926.
11. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. С. 66–70

- 12.Сумець О.М./ Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник / О.М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов; М-во освіти і науки України. - 2-ге вид., переробл. та доповн. - К.: Професіонал, 2009. – 280 с.
- 13.Економіка підприємства : навч. посіб. Білецький Є. О. та ін. ; за ред. Є. О. Білецького. Суми : ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. 154 с.
- 14.Бондаренко І. С. Конкурентоспроможність країни і конкурентоспроможні переваги: сутність, методи оцінки. Економіка промисловості. 2007. № 3. (38). С. 25-31.
- 15.Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2016). "Strategic Management: Text and Cases." McGraw-Hill Education.
- 16.Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
- 17.Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. № 2, 2017. С. 223-230.
- 18.Грибанова М. С., Хромцова Т. В. Поняття конкурентоспроможності підприємства та шляхи її досягнення. Вектор економіки, 2016. №5.
- 19.Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. / За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2002. - 198 с.
- 20.Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
- 21.Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства / Н. Сарай // Економічний аналіз. – 2010. – №5. – С. 160-163.
- 22.Стельмах М., Крисько Ж. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Ж. Крисько // «Економічний аналіз». – 2007. – Вип. 1(17) – С. 287-292

23. Кукіна А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. Київ. 2012
24. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча». URL: [\[http://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua\]](http://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua)
25. Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча. URL: [\[https://uk.wikipedia.org/wiki/\]](https://uk.wikipedia.org/wiki/)
26. Статут ПАТ «ММК ІМ. ІЛІЧА» (редакція від 31.05.2018). URL: [\[https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/shareholders/chao_mmki_ustav_ot_31.05.2018.pdf.\]](https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/shareholders/chao_mmki_ustav_ot_31.05.2018.pdf)
27. Звіт про управління ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2018 рік. URL: [\[https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/zvin-pro-upravliniya_mmki_2018.pdf\]](https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/zvin-pro-upravliniya_mmki_2018.pdf) (дата звернення 23.11.2023)
28. Звіт про управління ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2019 рік. URL: [\[https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/MMKI_Zvit_pro_upravliniya-2019.pdf\]](https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/MMKI_Zvit_pro_upravliniya-2019.pdf) (дата звернення 23.11.2023)
29. Звіт про управління ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2020 рік. URL: [\[https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/Zvit%20pro%20upravliniya%20MMKI%20.pdf\]](https://ilyichsteel.metinvestholding.com/upload/ilyich/content/55/Zvit%20pro%20upravliniya%20MMKI%20.pdf) (дата звернення 23.11.2023)
30. Зінь Е.А. Регіональна економіка: Підручник. – К.: Професіонал, 2007. – 528с.
31. ОП «Укрметалургпром». Електронний сайт. URL: [\[https://www.ukrmetprom.org/\]](https://www.ukrmetprom.org/)
32. World Steel Association – World Steel in Figures, 2022. . URL: [\[https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production-steel-data\]](https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production-steel-data)
33. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші ; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К. : ЦУЛ, 2014. 248 с.

- 34.Литвинюк О.П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2015. № 2 (18).
- 35.Кухно С. А. Концепція формування системи управління конкурентоспроможністю галузі. Причорноморські економічні студії. 2018. С. 213-216.
- 36.Костюк Г. В., Петраш О. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. Ефективна економіка. Київ, 2013. Вип. 5.
- 37.GMK Center – центр експертизи про промисловість та ГМК Електроний сайт. URL: [<https://gmk.center>]
- 38.Гончарук О. В., Рябко О. І., Оверковський Б. М. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. С. 86–97. DOI: 10.32843/infrastruct55-15.
- 39.Гончарук П.А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2.
- 40.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
- 41.Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
- 42.Коваленко О. В., Безверха І. І. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств металургії на основі логістичного підходу. Економіка та держава. 2015. № 10. С. 82-86.
43. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку : монографія. Львів: НАН України, 2009. 278 с.,
- 44.Клименко С.М. – Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Київ – 2006. - 263 с.

45. Структурні трансформації промислового комплексу: зб. наук. праць / за ред. Н.П.Гончарова. – К.: ІЕ НАН України, 2007. - 123 с
46. Перспективи економічного розвитку України: проблеми, пошуки, впровадження. К.: НАН України, 2014. 301 с.
47. Л.В. Балабанова. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. І доп. – К.: Знання, 2005 – 185 с
48. Летуча О. В. Ігнашкіна Т.Б., Летуча А.А. Стратегії фінансового оздоровлення підприємств металургійного комплексу України в умовах глобалізації: теорія та методологія // Проблеми економіки та політичної економії. - 2018. - № 1. - С. 174-182.
49. Кривошея, В. В. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі України : монографія / В. В. Кривошея, Н. М. Вакуленко, О. В. Мельник. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 196 с.
50. Сталінська, О. В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі / О. В. Сталінська // Економічний часопис Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 3. – С. 104-112.
51. Безверха, І. І. Стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств на основі логістичного підходу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / І. І. Безверха. – Запоріжжя, 2015. – 203 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність
підприємства [22-26]**

№ з/п	Групи факторів	Складові факторів
1	Виробничий потенціал	• Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів • Система менеджменту якості та ефективність її функціонування • Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу • Наявність власних переробних виробництв
2	Ресурсний потенціал	• Витрати ресурсів на одиницю готової продукції • Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції • Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
3	Технологічний потенціал	• Рівень технологічного оснащення виробництва • Рівень впровадження досягнень НТП
4	Кадровий потенціал	• Прогресивність оплати праці • Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад • Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту • Підвищення кваліфікації кадрів
5	Інноваційний потенціал	• Ефективна конкурентна стратегія підприємства • Наявність стратегічних конкурентних переваг • Рівень інноваційної привабливості • Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
6	Інвестиційний потенціал	• Наявність власних фінансових ресурсів • Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів • Рівень довіри потенційних інвесторів
7	Маркетинговий потенціал	• Наявність маркетингової служби • Імідж підприємства • Наявність розгалуженої системи збуту • Якість продукції
8	Ефективність виробничо- господарської діяльності підприємства	• Показники ефективності використання ресурсів

Додаток Б

Структура блочної системи управління конкурентоспроможністю підприємства

<i>Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір:</i>	
• стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування); • стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій); • стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).	
<i>Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:</i>	
• кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; • створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності; • упровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту; • забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління; • удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень • оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.	
<i>Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:</i>	
• підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; • створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; • удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; • реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; • забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.	
<i>Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:</i>	
• забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування; • створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування; • атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості; • розробку та впровадження комплексної системи управління якістю • активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.	
<i>Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:</i>	
• використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг; • розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності; • формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства; • удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції; • розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.	

Продовження Додатку Б

<i>Блок 6. Реорганізація системи внутрішньofірмового обліку й аналізу на основі:</i>	
• адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами; • удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку; • освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат; • підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів; • формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів; • здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.	
<i>Блок 7. Удосконалення внутрішньofірмового фінансового менеджменту – системоутворюючими компонентами є:</i>	
• інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень; • управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій; • удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства; • удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів; • розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності..	
<i>Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньofірмового управління, для формування якого необхідні:</i>	
• розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва; • створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах; • упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; • розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; • створення інформаційної системи "Швидкий маркетинг"; • розробка автоматизованої системи "Управління вартістю"; • розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку; • створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; • технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньofірмового управління.	

Додаток В

**Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ММК ім.
Ілліча» за 2017-2020 роки**

№ п/п	показник	фактичне значення				абсолютне відхилення 2017 до 2020 рр.	нормативне значення
		2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники майнового стану							
1.1	Валюта балансу, тис. грн.	19033391	17795444	17462036	34162078	+ 15128687	↑
1.2	Середня величина основних засобів, тис. грн.	10766601,5		15778633		+ 5012031,5	↑
1.3	Коефіцієнт постійності	0,578	0,597	0,593	0,664	+ 0,086	практично не змінюється
1.4	Коефіцієнт мобільності активів	0,725	0,670	0,686	0,507	- 0,218	↑ рекомендований рівень ≥ 0,5
1.5	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,179	0,247	0,030	0,050	- 0,129	↓
1.6	Коефіцієнт придатності	0,821	0,753	0,97	0,950	+ 0,129	↑
1.7	Коефіцієнт оновлення	0,032	0,029	0,142	0,026	- 0,006	↑
1.8	Індекс постійності активів	0,926	1,168	1,405	1,220	+ 0,294	↑ рекомендований рівень ≤ 0,5, критичний ≥ 1
1.9	Частка основних засобів в активах	0,555	0,616	0,574	0,674	+ 0,119	↓ за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації
1.10	Фондовіддача основних фондів	2,304	3,011	2,932	1,094	- 1,210	↑
Показники ділової активності							
2.1	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	1,322		1,102		- 0,22	↑
2.2	Коефіцієнт оборотності обігових активів (обороті)	3,234		3,070		- 0,164	↑
2.3	Період одного обороту обігових коштів (днів)	111,32		117,26		+ 5,94	↓
2.4	Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	11,474		8,773		- 2,701	↑
2.5	Період одного обороту запасів (днів)	31,375		41,035		+9,660	↓ за умови бездефіцитності матеріалів
2.6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	5,315		5,072		- 0,243	↑
2.7	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	67,733		70,978		+ 3,245	↓, особливо в умовах інфляції; ↑, якщо додаткова вартість коштів компенсується додатковим прибутком
2.8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороті)	3,816		2,962		- 0,854	↑

1	2	3	4	5	6	7	8
2.9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	94,34		121,540		+ 27,20	↓
2.10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,322		2,192		- 0,130	↑
Показники рентабельності							
3.1	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	збиток		0,023		+ 0,023	↑
3.2	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	збиток		0,018		+ 0,018	↑
3.3	Рентабельність виробничих фондів	збиток		0,023		+ 0,023	↑
3.4	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	збиток	збиток	0,0051	+ 0,0051	збиток	
3.5	Рентабельність витрат	збиток	збиток	0,0051	+ 0,0051	збиток	↑
3.6	Період окупності капіталу	збиток		56,863		+ 56,863	↓
3.7	Період окупності власного капіталу	збиток		28,595		+ 28595	↓
Показники фінансової стійкості							
4.1	Власні обігові кошти	2513524	73545	1185780	562299	- 7951225	↑
4.2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,313	0,010	0,168	0,049	- 0,264	↑ рекомендується значення > 0,1
4.3	Маневреність робочого капіталу	1,178	18,258	2,505	6,187	+ 5,009	↓
4.4	Маневреність власних обігових коштів	0,191	3,403	0,301	0,274	+ 0,083	↑
4.5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,851	0,055	0,399	0,162	- 0,689	↑
4.6	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,097	0,008	0,161	0,030	- 0,067	↑ має бути > 0,5
4.7	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,376	0,489	0,578	0,456	+ 0,08	↓
4.8	Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	1,660	1,045	0,730	1,193	- 0,467	має бути > 1
4.9	Показник фінансового левериджу	0,023	> 0	0,244	0,250	+ 0,277	↓ має бути < 0,25
4.10	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,639	0,511	0,525	0,680	+ 0,041	має бути 0,85 – 0,90
Показники ліквідності (платоспроможності)							
5.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,05	0,9	1,03	1,01	-0,04	Критич.знач.=1, при < 1 неліквідний баланс при 1 – 0,5 своєчасно ліквідуються борги
5.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,5	0,7	0,8	0,1	має бути > 1 у міжнар. практиці 0,7 – 0,8
5.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,014	0,038	-0,002	має бути 0,2 – 0,35
5.4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,921	0,564	0,311	0,517	- 0,475	має бути ≥ 1

Джерело: розраховано на основі [16,17,18]

Додаток Г

**Топ-30 країн за обсягом виробництва сталі у світі за 2022 рік, за даними
The World Steel Association [21]**

№	Country	Total production of crude steel (thousand tonnes)
1	2	3
1	China	1 017 959,00
2	India	125 377,20
3	Japan	89 226,80
4	United States	80 535,40
5	Russia	71 746,40
6	South Korea	65 846,20
7	Germany	36 860,40
8	Türkiye	35 133,80
9	Brazil	34 089,50
10	Iran	30 593,00
11	Italy	21 598,10
12	Taiwan, China	20 801,20
13	Viet Nam	20 003,60
14	Mexico	18 386,30
15	Indonesia	15 567,90
16	France	12 118,60
17	Canada	12 097,60
18	Spain	11 573,10
19	Saudi Arabia	9 860,20
20	Egypt	9 818,50
21	Austria	7 512,20
22	Poland	7 407,10
23	Malaysia	7 206,60
24	Belgium	7 030,40
25	Ukraine	6 263,20
26	Netherlands	6 143,00
27	Pakistan	6 013,00
28	United Kingdom	5 962,80
29	Australia	5 621,30
30	Thailand	5 316,40

Додаток Д

**Оцінка п'яти конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за М.
Портером**

Таблиця Д.1.

Оцінка загрози появи нових конкурентів ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Економія на масштабі при виробництві продукції	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку	Суттєва
		2	
Сильні марки з високим рівнем знань та лояльності	Відсутні крупні гравці	2-3 крупних гравця займають близько 50% ринку	2-3 крупних гравця займають більше 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманіття продукції	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняти гравцями
		2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 3-4 місяця роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більше ніж за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	Відкритий	Потребує помірних інвестицій	Обмежений
			1
Політика влади	Немає обмежуючих актів	Втручається на низькому рівні	Повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
			1
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби вводу дешевшої пропозиції гравці знижують ціни
	3		
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнюваний	Стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	15 балів – середній рівень загрози появи нових конкурентів		
8 балів	Низький рівень загрози появи нових конкурентів		
9-16 балів	Середній рівень загрози появи нових конкурентів		
17-24 бали	Високий рівень загрози появи нових конкурентів		

Таблиця Д.2.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
			1
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягів зростання	Сповільнюваний, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Компанії продають стандартизовану продукцію	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами	Продукція компаній суттєво відрізняється між собою
		2	
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
Підсумковий бал	6 балів – середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таблиця Д.3.

Оцінка загрози ринкової влади покупців ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів приходяться на декількох клієнтів	Незначна кількість клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами
		2	
Схильність до переключення на товари-замінники	Продукція компанії не унікальна, існують аналоги	Продукція компанії частково унікальна, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Продукція компанії повністю унікальна, аналогів немає
		2	
Чуттєвість до ціни	Покупець завжди переключатиметься на продукцію з більш низькою ціною	Покупець переключатиметься тільки при значній відмінності у ціні	Покупець абсолютно нечуттєвий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю товару, існуючого на ринку	Незадоволеність споживачів ключовими характеристиками товару	Незадоволеність споживачів другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	7 балів – середній рівень загрози ринкової влади покупців		
4 бали	Низький рівень загрози ринкової влади покупців		
5-8 балів	Середній рівень загрози ринкової влади покупців		
9-12 балів	Високий рівень загрози ринкової влади покупців		

Таблиця Д.4.

Оцінка загрози ринкової влади постачальників ПрАТ «ММК ім.
Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру	
	2 бали	1 бал
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
	2	
Витрати переключення	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників
		1
Пріоритетність спрямування для постачальників	Низька пріоритетність спрямування для постачальників	Висока пріоритетність спрямування для постачальників
		1
Підсумковий бал	6 балів – середній рівень загрози ринкової влади постачальників	
4 бали	Низький рівень загрози ринкової влади постачальників	
5-6 балів	Середній рівень загрози ринкової влади постачальників	
7-8 балів	Високий рівень загрози ринкової влади постачальників	

Таблиця Д.5.

Оцінка загрози появи товарів-замінників ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують та займають високу частку на ринку	Існують, тільки зайшли на ринок і їх частка мала	Не існують
			1
Підсумковий бал	1 бал – низький рівень загрози появи товарів замінників		
1 бал	Низький рівень загрози появи товарів замінників		
2 бали	Середній рівень загрози появи товарів замінників		
3 бали	Високий рівень загрози появи товарів замінників		

Додаток Е

SWOT-аналіз ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Сильні сторони	Можливості
Надійний імідж ПрАТ «ММК ім. Ілліча» серед клієнтів та партнерів	Розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном
Збереження позицій на вітчизняному ринку та закордоном	Покращення якісних характеристик продукції
Вигідне місцезнаходження Комбінату для отримання сировинита постачання продукції	Залучення інвесторів до оновлення виробничого обладнання та розвитку виробничої бази Комбінату
Розгалужений сортамент продукції, і як наслідок, клієнти з різних сфер бізнесу	Вкладення інвестицій в нові підприємства, що розвиваються
Оптимізація витрат та зниження собівартості продукції	Зміщення фокусу клієнтів з інших металургійних підприємств на ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за рахунок розширеннялогістичних шляхів
Сполученість робітників Комбінату заради спільної мети	
Слабкі сторони	Загрози
Старе обладнання, які заважають стабільному розвитку Комбінату	Високий рівень інфляції та нестабільний курс валют завдаєфінансових збитків
Недостатньо інвестицій для розвитку Комбінату	Підвищення конкуренції металургійних підприємств, що знаходяться на території найдальших від «ММК ім. Ілліча» клієнтів, через що перехоплюють увагу останніх більш низькими цінами та швидкістю поставок
Перебої з постачанням сировини порушують графікивиробництва та продажу продукції	Підвищення вартості сировини
Пропозиції інших металургійних комбінатів, що є конкурентами ПрАТ «ММК ім. Ілліча» деколи є більш вигідними за ціновою політикою, ніж власне виробництво	Високе оподаткування з боку держави заважає вкладеннюфінансових засобів у розвиток Комбінату
Значні витрати на енергоресурси, які неможливо знизити, допоки використовується застаріле обладнання	

Додаток Ж

**Результати оцінки параметрів для SPACE-аналізу ПрАТ «ММК
ім. Ілліча»**

Критерії	Оцінка(балів)	Вага	Зважена оцінка (балів)
Внутрішні показники			
<i>1. Фінансова сила ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Оборотність активів	4	0,2	0,8
Фінансова стабільність	4	0,25	1
Показники ліквідності	4	0,3	1,2
Рентабельність активів	4	0,25	1
Всього			4
<i>2. Конкурентоспроможність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та її становище на ринку</i>			
Середній індекс цін	4	0,25	1
Якість основних послуг	5	0,3	1,5
Імідж та фірмовий стиль	5	0,25	1,25
Лояльність клієнтів	5	0,2	1
Всього			4,75
Зовнішні показники			
<i>3. Привабливість галузі, у якій діє ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Рівень прибутковості галузі	5	0,25	1,25
Стадія життєвого циклу	4	0,2	0,8
Легкість доступу на ринок	2	0,3	0,6
Стан конкуренції	5	0,25	1,25
Всього			3,9
<i>4. Стабільність галузі, у якій діє ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Стабільність прибутку	4	0,25	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності	4	0,2	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,3	0,6
Цінова еластичність	2	0,25	0,5
Всього			2,9