

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Удовенко Аліни
Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент», «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І.

« » 2020 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Удовенко Аліні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», М.КИЇВ)

Затверджена наказом ректора від « » 2019 р. №

2. Строк здачі студентом закінченого роботи 18.11.20

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи (проекту) полягає в аналізі теоретичних знань щодо
стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідження
стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та
розробка практичних заходів щодо її вдосконалення

Об'єкт дослідження – стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ
«МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти
забезпечення стратегії управління конкурентоспроможності суб'єкта
підприємницької діяльності

4. Графічні матеріали

5. Зміст випускного кваліфікаційного роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика

1.2. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІВЕСТ-СМЦ»

2.1. Конкурентний аналіз підприємства

2.2. Аналіз стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

2.3. Оцінка результативності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

3.1. Розробка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ п	о Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів <u>Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</u> та <u>Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи</u> , навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 02.09.19 р.	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.19 р.	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 29.11.19 р.	
4.	Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 13.12.19 р.	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.03.19 р.	
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 19.06.20 р	
7.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.05.20	
8.	Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики (заочна форма навчання)	02.11.20 р. – 27.11.20 р.	
9.	Захист звіту з практики (заочна форма навчання)	25.11.20 р. - 27.11.20 р.	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (заочна форма навчання)	до 18.11.20 р.	
12.	Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу (заочна форма навчання)	до 25.11.20 р.	
13.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	За графіком	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	
15.	Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 18.12.20 р.)	

7. Дата видачі завдання «28» листопада 2019 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи(проекту)

Дєєва Н.Е

(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Гарант освітньої програми

Федулова І.В.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Удовенко А.В.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Відмітка про попередній захист _____ (ПІБ, підпис, дата)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____ Удовенко А.В.
(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми _____ Федулова І.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2020 p.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Удовенко Аліни
Володимирівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Деева Наталія
Едуардівна

Київ 2020

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: **«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел містить 52 найменування. Робота містить 24 додатки.

Робота виконана за матеріалам ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.

Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних знань щодо стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідження стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та розробка практичних заходів щодо її вдосконалення.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- визначити сутність, цінність та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виявити сутність економічного обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести аналіз конкурентний аналіз ТОВ "МЕТІВЕСТ-СМЦ" як суб'єкта підприємницької діяльності;
- проаналізувати стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити результативність стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»;
- розробити заходи з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести прогнозну оцінку заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», м. Київ.

Рік виконання роботи 2019– 2020 рр.

Рік захисту роботи – 2020

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства та стратегію управління конкурентоспроможністю за 2017-2020 рр. з метою розробки заходів щодо підвищення ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; запропоновано заходи які, згідно з прогнозами, позитивно позначатися на діяльності підприємства; проведена оцінка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, система, ефективність, стратегія.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Strategy for managing the competitiveness of the enterprise»

(based on materials METINVEST-SMC LLC, Kyiv)

The final qualification paper is devoted to the study of the strategy of enterprise competitiveness management. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the strategy of managing the competitiveness of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise and the strategy of competitiveness management for 2017-2020 are studied in order to develop measures to improve the efficiency of the strategy of managing the competitiveness of the enterprise; proposed measures that, according to forecasts, will have a positive impact on the activities of the enterprise; an assessment of measures to improve the strategy of managing the competitiveness of the enterprise.

Key words: competitiveness, management, system, efficiency, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ	
ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ.....	6
1.1.Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика.....	6
1.2.Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	11
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІВЕСТ-СМЦ».....	17
2.1.Конкурентний аналіз підприємства.....	17
2.2.Аналіз стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	26
2.3.Оцінка результативності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	38
3.1.Розробка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	38
3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.....	44
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	5

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних ринкових умовах необхідно докласти багато зусиль для того, щоб досягти стабільності успіху у своїй справі, якщо не здійснювати процес планування його ефективного розвитку, не проводити постійний процес акумуляції інформації про актуальний стан цільових ринків, про становище конкурентів на цих ринках і свою конкурентоспроможність, про власні можливості, зони розвитку і перспективи.

Конкурентоспроможність підприємства, будучи багатогранною концепцією, що включає як цінові, так і якісні характеристики продукції, залежить від розвитку менеджменту, існуючої на підприємстві системи фінансового управління, інноваційної та інвестиційної складових його діяльності. Крім того, на конкурентоспроможність підприємства впливає стан справ, що існує на функціонуючих ринках, рівень конкуренції, який відчувається іншими учасниками ринку, технічне оснащення, ступінь інноваційності, фінансова стабільність, мотивація та кваліфікація персоналу, матеріали.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз даних літературних джерел свідчить про те, що проблематика стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств є дуже актуальною, оскільки забезпечення конкурентоспроможності підприємства при насиченості ринку, є одним з найважливіших напрямків діяльності топ-менеджменту в сучасних умовах існування для забезпечення попиту, задоволення потреб споживачів та встановлення стабільного становища на цільових ринках.

Вивченням питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств протягом великого проміжку часу займалась велика кількість науковців. Серед тих, хто приділяв цій темі суттєву увагу та надавав великої

важливості такі відомі автори, як А.Е. Воронкова, С.К. Рамазанов, М. Портер, Ю.С. Погорелов, Р.А. Фатхутдінов, М.О. Єрмолов, П.К. Канінський, В.Дж. Стівенсон.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних знань щодо стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та розробка практичних заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність, цінність та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виявити сутність економічного обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести конкурентний аналіз ТОВ "МЕТІВЕСТ-СМЦ" як суб'єкта підприємницької діяльності;
- проаналізувати стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити результативність стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»;
- розробити заходи з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести прогнозну оцінку заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення стратегії управління конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження показників оцінки ефективності економічної та бізнес-фінансової діяльності,

які використовувалися в процесі аналізу інформації щодо стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності організації), використовувалися таблиці та рисунки.

Для написання роботи використовувалася така інформаційна база дослідження: наукова та методична література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники), чинне законодавство та нормативно-правові акти, інтернет-ресурси, статті та наукові роботи, фактичні звіти підприємства.

Наукова новизна даної роботи знаходить свою сутність у висвітленні сучасного погляду на систему управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням сучасних технологій та досвіду роботи компанії.

Практична цінність випускної роботи полягає в аналізі системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», розробленні певних заходів з удосконалення цього напрямку.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури та додатків. Основний текст роботи становить 48 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 2 рисунка. Список використаних джерел містить 52 найменування. Робота містить 24 додатки.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика

Сьогодні поняття конкурентоспроможності підприємства є широкоживаним і дуже багатозначним. Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності зумовлена тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення даного поняття, методи оцінки і шляхи підвищення (приклад наведено в табл 1.1).

У загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства визначають як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Вчений	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
М. Портер	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.[2]
М.О. Єрмолов	відносна характеристика, що відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.[2]
Л.М. Калашникова	комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми.[2]
А. Яновський	багаторівнева категорія, тому що передбачає оцінку всіх функціональних сфер діяльності окремих організацій (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу).[2]
П.К. Канінський	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції.[2]

продовження табл. 1.1

М.В. Маракулін	здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді.[1]
Ю.Б. Іванов	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.[1]
В.Дж. Стівенсон	характеризує те, «наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими, які пропонують схожу продукцію або послуги».[1]

Джерело: розроблено автором

Всі вище наведені поняття доповнюють одне одного, так як автори трактують зміст конкурентоспроможності під своїм власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити наступні важливі характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності роботи підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства - комбінована чисельна характеристика, за допомогою якої оцінюються остаточні результати діяльності компанії за конкретний період. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від деяких переваг, що набуваються ним, при порівнянні їх з основними, активними конкурентами, а значить: економічними, інвестиційними, іміджевими, фінансовими тощо.

Одним з важливих факторів формування гідного рівня конкурентоспроможності підприємств та окремих побажань споживачів є додаткові послуги, які тісно пов'язані із специфікою вже реалізованих товарів. Створення системи даних послуг супроводжується процесом покупки товарів, та процесом після продажного обслуговування.

Стратегічна конкурентоспроможність очевидна, якщо організація має конкурентні переваги, які вважаються довгостроковими, однією з яких є альтернативний набір стратегій організаційної конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємств - це процес, в якому цілеспрямована діяльність розглядається не як разова дія, а як ряд безперервних, взаємозалежних дій - управлінських функцій, які об'єднуються шляхом об'єднання процесів комунікації та прийняття рішень. Під функціями управління конкурентоспроможністю слід розуміти управлінську діяльність, що передбачає формування шляхів управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства. Функції виникли за рахунок розвитку конкуренції, поділу та спеціалізації праці.

Будь-які процеси управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюються з використанням функціонального підходу (технології управління). Узагальнення практики підприємств говорить про те, що на поточному етапі функції управління конкурентоспроможністю реалізуються в п'ять етапів: планування діяльності в галузі конкурентоспроможності, організація процесу забезпечення безпеки, мотивація працівників, які беруть участь у процесах забезпечення, контролю та регулювання процесу конкурентоспроможності. Реалізація функцій конкурентного управління може здійснюватися як в рамках загальних завдань системи управління підприємством в цілому, так і спеціальної системи управління з усіма необхідними атрибутами: склад елементів, принципи роботи, структура, інформаційна, економічна, кадрова, правова та організаційна підтримка. У тих випадках, коли управління конкурентоспроможністю здійснюється в рамках загальних цілей управління підприємствами, системний розвиток і можливості є важкими. Вирішення окремих блоків завдань в рамках існуючих функціональних підсистем не дає ефекту, який можна очікувати, якщо вони правильно з'єднані. Тому при управлінні конкурентоспроможністю в рамках загальної системи управління

зв'язок між окремими підсистемами слабкий або повністю відсутній, що визначає низьку ефективність результатів.

Подолати ці недоліки можна шляхом створення спеціального механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм в першу чергу включає в себе систему цілей підприємства та їх розподіл між різними функціональними ланками, а також: склад підрозділів у певних відносинах і взаємозв'язках; розподіл завдань і функцій по всіх ланках; розподіл обов'язків, повноважень і прав в рамках підприємства з питань конкурентоспроможності.

Важливими елементами механізму управління є комунікації, які являють собою процес обміну інформацією. Особливе значення має усвідомлення того, що управління завжди є групою людей, які беруть участь у формальній і неформальній взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення цілей підприємства або на опір різним змінам, які завжди супроводжують інновації, обов'язкові для розвитку і підтримки конкурентоспроможності підприємства. Формування механізму управління сприяє реалізації конкурентної стратегії підприємства, спрямованої на зміцнення його ринкових позицій.

В умовах сучасної конкуренції утримати завойовані ринкові позиції вкрай складно. Якщо компанія не буде постійно відстежувати основні показники, що характеризують різні аспекти її діяльності, незабаром стане ясно, що результати діяльності стали значно гірше, ніж у попередній період. Таким чином, неможливо переоцінити необхідність і роль діагностики як інструменту зворотного зв'язку в управлінні підприємством.

Діагностика підприємств - це різноманітний за змістом творчий процес, який проводиться з використанням різних аналітичних методик з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві. Діагностику слід розглядати як форму управлінської діяльності, спрямованої на встановлення та вивчення внутрішнього стану підприємства, виявлення проблем його ефективного функціонування та розвитку, а також формування

шляхів їх вирішення. На рисунку 1.2 представлені області діагностики стану підприємства.



Рис. 1.1 Сфери діагностики стану підприємства

Джерело: Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика (А.Е. Воронкова)

Управління конкурентоспроможністю потребує побудови й удосконалення організаційної структури (ОСУ) підприємства. У результаті аналізу основних існуючих напрямів удосконалення ОСУ визначено комплексний критерій оптимізації ОСУ підприємства на базі їх інтеграції. Витрати підприємства розглядаються як вартісне вираження обміну і трансформації ресурсів підприємства, а також їх невідшкодованого виходу за межі підприємства. З урахуванням визначеного об'єкта й суб'єкта управління витратами та стратегічного підходу до управління підприємством з метою управління витратами пропонується вважати забезпечення перевищення зростання доходу над збільшенням витрат у довгостроковому періоді при дотриманні встановлених пріоритетів розвитку підприємства.

1.2.Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю - це пріоритетний напрям діяльності організаційного управління, що обумовлює можливість суб'єкта господарювання до стійкого існування на ринку.

Існують наступні підходи в управлінні конкурентоспроможністю підприємства:

- процесний - управління конкурентоспроможністю це процес, який здійснюється за певною послідовністю і передбачає виконання окремих функцій (планування, організація, мотивація і контроль);
- системний - управління конкурентоспроможністю це процес функціонування якого неможливе без налагоджених взаємозв'язків між усіма елементами;
- ситуаційний - управління конкурентоспроможністю повинно враховувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств згідно яких будуть здійснюватись зміни в стратегії організацій.

Процес управління конкурентоспроможністю складається з таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг і встановлення основних факторів успіху в конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та створення певної тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення господарської діяльності підприємств.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Альтернативні та багатоваріантні напрямки позиціонування підприємства в конкурентному середовищі, необхідність оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом виправдовують системне стратегічне планування для забезпечення конкурентоспроможності.

Економічна політика, яка адаптується до конкурентного середовища у вигляді конкурентної стратегії, є умовою реалізації ефективного економічного механізму підприємства. У цьому випадку існує потреба у розробці поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка враховувала б основні вимоги, підсилювачі ефективності, фактори розвитку та інноваційний потенціал конкурентоспроможності.

Можна вважати, що вибір моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає твердження правил і способів досягнення стратегічних цілей в конкуренції, а саме: створення цінової політики, яка забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісним перерозподілом з метою отримання прибутку і максимізацію прибутковості в стратегічному періоді; формування асортименту необхідних товарів, що буде відповідати потребам споживачів і забезпечує максимізацію прибутку, мінімізації обсягу і оптимізації структури витрат; забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну компенсації капіталовкладень і підвищення ефективності інвестиційних проектів в стратегічний розвиток підприємницької діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності - це функція стратегічного управління, яка побудована на принципах прогнозування та інтеграції господарської діяльності відповідно до мети, цілей і завдань стратегічного розвитку. Тому одним з найважливіших принципів управління конкурентоспроможністю – це системність стадій формування, забезпечення і використання стратегічних переваг організації, оскільки представляє об'єднання об'єктів та суб'єктів конкурентного середовища відповідно до динаміки їх потенціалу. В сегменті прямого впливу зовнішнього оточення, основним результатом стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства є формування конкурентної стратегії, забезпечуючи її виконання, контроль і адміністративну досконалість. Отже, послідовність стратегічного планування має бути досліджена в результаті адаптації

підприємства до розвитку конкурентного середовища та забезпечення конкурентних переваг.

Окрім того, основною особливістю стратегічного управління конкурентоспроможністю є орієнтація підприємства на майбутнє. Відповідно, в кожному реальному рішенні, керівництву організації необхідно взяти до уваги особливості об'єкту стратегічного управління і вплив на нього факторів конкурентного середовища.

Вибір основної конкурентоздатної стратегії - відображення стратегічного аналізу діяльності, конкурентного статусу підприємства, резерви для користування конкурентними перевагами, вплив конкурентоздатного середовища і ринкової інфраструктури. Отже, систематизація вибору конкурентної стратегії підприємства – підтвердження і оптимізація сценарію досягнення конкурентоздатних переваг, конкурентна поведінка і гарантована конкурентоспроможність. Добре відомо, що типові особливості конкурентної стратегії відображають загальні параметри її виконання, зокрема, цілі зростання цільового сегмента на ринку.

Економічна характеристика стратегії для досягнення конкурентних переваг має поєднувати максимізацію охоплення цільового ринку та максимізацію цільового прибутку шляхом зменшення витрат (дані наведено табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика конкурентних стратегій підприємства

Ключові параметри	Типові стратегії досягнення конкурентних переваг			
	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації	Стратегія оптимальних витрат	Стратегія цільового сегмента ринку
Стратегічна мета	Зростання товарооборотності за рахунок зменшення ціни	Зростання сегмента не спеціалізованого товарного ринку	Зростання товарооборотності за рахунок якості та зменшення споживчих витрат	Зростання цільового сегмента ринку та концентрація груп споживачів

продовження табл. 1.2

Конкурентна перевага	Мінімальна витратомісткість обороту	Мінімальна цінова еластичність попиту	Мінімальна ціна реалізації та споживання	Мінімальна диференціація споживачів, стійкість попиту і споживання
Асортимент товарів	Товарна спеціалізація та обмеженість вибору	Товарна диференціація та широта вибору	Товарна диференціація та вибір високої якості і ціни	Товарна спеціалізація та широта вибор
Пріоритети у маркетингу	Зменшення рівня умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу доходів	Реалізація продукції з диференційованими споживчими властивостями	Реалізація товарів-аналогів за якістю зі зменшенням ціни	Фокусування попиту і пропозиції за специфікою цільового сегмента ринку
Торговельно-технологічний процес	Економія витрат без зниження рівня якості пропозиції та зростання інноваційності продукції	Використання прогресивних форм товаропросування та відсутність цінових коливань	Реалізація товарного асортименту мінімальної витратомісткості	Зростання цільового сегмента ринку відповідно до умов життєвого циклу підприємства
Умови забезпечення	Зменшення рівня витрат, середньої ціни та зростання прибутковості	Забезпечення унікальності споживчих властивостей та стійкості цінової політики	Одночасна технологічна структури та зниження рівня умовнопостійних витрат	Конкурентний імідж та переваги цінової конкуренції, стійкість споживчого попиту

Джерело: сформовано на основі статті Лупак Р.Л. «Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства»

Зауважимо, що ресурси підприємства в динаміці можуть змінювати положення, форми, якісні та кількісні оцінки, тому всі стратегії забезпечення конкурентоздатності пов'язані між собою і створюють систему конкурентної стратегії. Отже, для забезпечення певного рівня конкурентоспроможності підприємства керівництву слід користуватися рядом стратегій : товарною, технологічно-інноваційною, ресурсною, управлінською, кадровою та фінансово-інвестиційною.

Одним з найважливіших етапів стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства є організаційно економічна реалізація стратегії яка комбінує розвиток і виконання тактичних планів функціонування в середовищі.

Висновки до розділу 1

1 Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальною для будь-якого підприємства, особливо на сучасному етапі. Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом. У сучасній економіці, для створення конкурентоспроможного підприємства, важливо не лише модернізувати виробництво і управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому має бути одне: уміння визначити, швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги.

Особливістю сучасних умов планування для підприємства є пошук шляхів, спрямованих на створення конкурентної переваги з метою виживання в несприятливих зовнішніх умовах. При підготовці плану необхідно передбачити ті події, які можуть відбутися не так, як передбачалося, і загальмувати рух до мети.

Розробивши і запровадивши дані фактори, господарюючі суб'єкти можуть розраховувати на успішність і конкурентоспроможність розпочатої справи.

2 Вибір моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає твердження правил і способів досягнення стратегічних цілей в конкуренції, а саме: створення цінової політики, яка забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, управління ресурсним потенціалом, його функціонально-вартісним перерозподілом з метою отримання прибутку і максимізацію прибутковості в стратегічному періоді; формування асортименту необхідних товарів, що буде відповідати потребам

споживачів і забезпечує максимізацію прибутку, мінімізації обсягу і оптимізації структури витрат; забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну компенсації капіталовкладень і підвищення ефективності інвестиційних проектів в стратегічний розвиток підприємницької діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності - це функція стратегічного управління, яка побудована на принципах прогнозування та інтеграції господарської діяльності відповідно до мети, цілей і завдань стратегічного розвитку. Тому одним з найважливіших принципів управління конкурентоспроможністю – це системність стадій формування, забезпечення і використання стратегічних переваг організації, оскільки представляє об'єднання об'єктів та суб'єктів конкурентного середовища відповідно до динаміки їх потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (М.КИЇВ)

2.1. Конкурентний аналіз підприємства

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (далі - Компанія або ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ») - мережа сервісних металоцентрів, яка реалізує продукцію Міжнародної групи компаній Метінвест, а також інших великих металовиробників України та країн СНД.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру Групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

Компанія зареєстрована 6 червня 2006 року як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 року переєстрована в ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Металоцентри ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» розташовані в найбільших містах країни - Києві, Харкові, Дніпрі, Маріуполі, Кривому Розі, Кременчуці, Одесі, Миколаєві, Херсоні, Вінниці, Хмельницькому, Івано-Франківську, Тернополі та Львові.

Юридична адреса Компанії: м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 15А.

Учасниками Компанії є:

Приватна компанія з обмеженою відповідальністю «Метінвест Б.В.»;

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільшою недержавною компанією України за низкою показників і займає 13-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2019 року.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – найбільший в Україні і один з найбільших в СНД виробників залізорудної сировини і сталі. Компанія входить в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тонн на рік.

Основним видом діяльності «Метінвест-СМЦ» є виробництво та продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, роздрібним клієнтам та трейдерам по всій території України; зареєстрованими є такі види:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво сталевих труб.

Основні види продукції:

- плоский металопрокат, який включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони;
- сортовий металопрокат: арматура, катанка, квадрат та ін.;
- трубний одношовний прокат: профільні та водогазопровідні (електрозварні) труби;
- фасонний прокат, який включає балки, швелери та кутики.

Так як дана компанія має створені сервісні металоцентри, тобто, мається на увазі, що продається не тільки продукція, а й послуги, а саме:

- послуги з виробу профнастилу (покрівельного, стінового);
- послуги з порізки металопрокату;
- зберігання металопрокату;
- безпосередньо доставка металопрокату.

Основною діяльністю Компанії є продаж металопрокату оптом і в роздріб, одержання прибутку від виробничої, торгової, комерційної діяльності, дозволеної законодавчими актами України, з метою задоволення

соціальних і економічних інтересів учасників Товариства та трудового колективу.

Металопрокат, який реалізує ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», виробляється з сертифікованих вуглецевих і низьколегованих сталей.

Станом на 01.01.2020 р. до мережі сервісних металоцентрів «Метінвест-СМЦ» входить Головний офіс, 19 філій та 23 металобаз.

Офіційно компанією «Метінвест-СМЦ» за державною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) зареєстровані такі види діяльності:

- код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);
- код КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Компанія Метінвест-СМЦ - найбільша і динамічно розвиваюча мережа сервісних металоцентрів в Україні. Компанія реалізує оптом і в роздріб продукцію підприємств Групи Метінвест, таких як МК «Азовсталь», ММК ім. Ілліча, Єнакіївський МЗ (ЄМЗ), Макіївська філія ЄМЗ, МК «Запоріжсталь», а також інших металовиробників України та країн СНД.

Постійний товарний запас металопрокату на складах МЕТІНВЕСТ-СМЦ в Україні представлений повним сортаментом чорного металопрокату (більше 1000 позицій): арматура, балка, швелер, куточок, х / к, г / к, оцинкований плоский прокат, труба, катанка, квадрат, смуга, гнутий профіль, просічно-витяжний лист, промисловий сортамент, профнастил.

Також на металобазах МЕТІНВЕСТ-СМЦ надають такі послуги: порізка, комплектація збірних партій металу, доставка.

У мережу МЕТІНВЕСТ-СМЦ входять 23 металоцентри в м. Київ, Маріуполь, Дніпропетровськ, Харків, Львів, Кременчук, Кривий Ріг,

Миколаїв, Херсон, Одеса, Вінниця, Тернопіль, Хмельницький та Івано-Франківськ.

На ефективність галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливають різні економічні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність і ризики, структура споживачів (у плані залежності тих чи інших товарів від груп споживачів), технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових) та інші фактори, з якими стикаються підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що безпосередньо впливають на розвиток галузі взагалі.

Значну роль у діяльності підприємства відіграє технологія виробництва продукції, тому що з її допомогою підприємство може впливати як на витрати, пов'язані з закупівлею і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на час виробничого циклу, якість продукції, що в умовах конкурентної боротьби є дуже важливим чинником.

Не менш важливими внутрішніми факторами діяльності підприємства є наступні:

- потужність складських та торгівельних приміщень, а особливо орендованих, оскільки плата за оренду постійно зростає, тому орендодавці закладають величину інфляції в вартість договору, а орендарі, у свою чергу, закладають ці суми в ціну товару;
- наявність оборотних коштів, які інвестовані підприємством у майбутні операції. Для того, щоб підприємство зберігало поточні обсяги виробництва та могло успішно конкурувати на ринку, необхідно, щоб величина оборотних коштів та швидкість їх обертання були максимальними.

Зовнішні фактори розглядають з позиції їх прямого впливу на діяльність підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система оподаткування, ємність ринку і коливання попиту, законодавство та діяльність органів влади).

Важливим фактором є врахування характеру конкуренції між підприємствами галузі. Адже між собою конкурують не тільки товари, але і стратегії ринкової діяльності підприємств, їх управлінські та виконавчі системи; перевагу може отримати той, хто створить на ринку необхідні умови для успішного функціонування підприємства.

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи.

Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів (Додаток Б).

ТОВ «Метінвест-СМЦ» найбільше за обсягом виробництва в Україні металургійне підприємство.

Тут виробляють арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Схему виробничих потоків представлено у Додатку В.

Згідно послідовності стадій переробки сировини і матеріалів, вилучення металу і його подальшої переробки в складі чорної металургії виділяється гірничо-рудна промисловість, заготівля і переробка вторинних чорних металів, металургійна, трубна, метизна промисловість і забезпечують їх функціонування, коксохімічна, феросплавна промисловість, а також інші виробництва (галузеве машинобудування) (Додаток Г).

Виручка ТОВ «Метінвест-СМЦ» генерується від продажу метало-, залізорудної, вугільної і коксової продукції, а також від перепродажу продукції третіх сторін.

У 2019 році консолідована виручка Метінвесту знизилася на 9% проти минулого року – до US\$10 757 млн.

Це головним чином обумовлено зниженням цін реалізації металопродукції, які слідували за глобальними бенчмарками, а також зниженням обсягу перепродажів. Це було частково компенсовано збільшенням обсягів продажів сталевих продукції власного виробництва через

зміну продуктового портфеля переважно завдяки запуску машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ) №4 на ММКІ, що дозволило комбінату спрямувати великі обсяги рідкого чавуну на виробництво сталі і продукції високої стадії переробки замість чушкового чавуну. Крім того, Група збільшила продажі залізорудної продукції завдяки збільшенню обсягів і цін реалізації на тлі перебоїв з поставками на світовому ринку.

У 2019 році продажі в Україні знизилися на 6% проти 2018 року – до US\$3 156 млн – переважно через зниження цін на сталь і скорочення обсягів продажу коксу на 6%.

При цьому обсяги реалізації металопродукції і залізорудної продукції зросли на 6% і 12% відповідно, тоді як видиме споживання металопродукції (за винятком труб) в Україні скоротилося на 4,0% і склало 5,5 млн тонн², незважаючи на зростання реального ВВП на 3,3%³.

Зниження попиту на сталь в країні було обумовлено, в першу чергу, падінням машинобудування на 2,2%⁴, скороченням виробництва метизних виробів на 1,2%² і скороченням виробництва труб на 2,2%².

При цьому частка України в консолідованій виручці збільшилася на 1 процентний пункт (пп) до 29%.

У 2019 році продажі на інших ринках знизилися на 11% проти минулого року – до US\$7 601 млн, або 71% від загальної виручки.

Продажі в Європу знизилися на 10% переважно на тлі зниження цін на металопродукцію, а також зниження обсягів продажу окатишів на 32% і плоского прокату на 5%. Водночас частка регіону в загальній виручці збереглася на рівні 34%.

Продажі до країн Близького Сходу і Північної Африки скоротилися на 25% на тлі зниження обсягів продажу плоского прокату на 10% і квадратної заготовки на 13%, а також зниження відпускних цін на них. В результаті частка цього регіону в консолідованій виручці знизилася на 3 пп – до 15%.

Продажі в Південно-Східну Азію зросли на 34% переважно завдяки зростанню обсягів реалізації залізорудної продукції у 2,6 рази, слябів – у 4,0

рази і чавуну – у 3,4 рази, що збільшило частку цього ринку в загальній виручці на 3 пп – до 9%.

Виручка в країнах СНД зросла на 9% переважно за рахунок збільшення обсягів продажу плоского прокату на 20%. В результаті частка регіону в консолідованій виручці збільшилася на 2 пп – до 8%.

Продажі в Північну Америку зменшилися на 39% переважно через зниження обсягів продажу чавуну, що призвело до зменшення частки регіону в загальній виручці на 2 пп – до 4%.

Продажі до інших регіонів скоротилися на 23%, при цьому їхня частка в загальній виручці залишилася без змін на рівні 1% (Додаток Д).

Конкуренцію ТОВ «Метінвест-СМЦ» на внутрішньому ринку складає компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ТОВ «СОТА Україна», ТОВ «АВ метал груп», АТ «УГМК».

Розвиток металургійної галузі України відображає загальносвітову тенденцію нарощування потужності та збільшення обсягу виробництва металопродукції в багатьох країнах світу. Світовий ринок сталі характеризується наявністю великої кількості виробників зі схожим асортиментом продукції, частка ринку яких залежить від обсягів виробничої потужності.

Тому провідне місце в галузі займають інтегровані бізнес-групи, до складу яких входять виробники сталі в різних країнах світу. Лідером світового ринку сталі є група ArcelorMittal, яка виробляє 95 млн т сталі щороку. Найбільші українські виробники сталі у 2019 р. Холдинг "Метінвест" та ФПГ "ІСД" посідали у світовому рейтингу, відповідно, 25-те місце (14,3 млн т сталі) та 44-те місце (7,9 млн т сталі) [6].

Основною метою діяльності Компанії є одержання прибутку від господарської діяльності та наступний його розподіл між учасниками Товариства в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та Статутом Компанії.

Відповідно до Статуту ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» органами управління Компанії є:

Загальні збори учасників (Загальні збори) - вищий орган Компанії;

Наглядова рада - наглядовий орган Компанії;

Генеральний директор - виконавчий орган Компанії;

Ревізійна комісія (Ревізор) - контролюючий орган Компанії.

Метінвест – керуюча компанія групи Метінвест, яка складається з Дивізіонів та Дирекцій.

Дивізіони:

металургійний Дивізіон;

гірничодобувний Дивізіон.

Дирекції:

Дирекція з технічного розвитку;

Дирекція з промислової безпеки та екології;

Дирекція з логістики та закупівель;

Дирекція з продажів;

Фінансова дирекція (Департамент з інформаційних технологій, Дирекція з трансформації бізнес-процесів);

Дирекція з стратегії;

Дирекція персоналу (в т.ч. Департамент соціального розвитку та адміністративного забезпечення);

Дирекція з правового регулювання;

Дирекція по зв'язкам з громадськістю та регіональному розвитку;

Дирекція з внутрішнього аудиту;

Дирекція з безпеки.

У Додатку Е представлена розширена структура компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ».

ТОВ «Метінвест-СМЦ» має лінійно-функціональну структуру управління. Управління ТОВ «Метінвест-СМЦ» вимагає великого

професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається.

Лінійно-функціональна структура дає можливість організовувати управління виробничими процесами ТОВ «Метінвест-СМЦ» по лінійній схемі (директор – начальник цеху – майстер – працівник), а всю медичну допомогу, планування, оцінку, контроль – за допомогою функціональних відділів (виробничого, технологічного, конструкторного, планового, бухгалтерії, фінансового і ін.). Ці функціональні відділи ТОВ «Метінвест-СМЦ» готують необхідну інформацію і вирішують відповідні управлінські завдання для лінійних керівників (начальників цехів, ділянок).

Лінійному керівнику ТОВ «Метінвест-СМЦ» в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів (наприклад, заступнику генерального директора по персоналу допомагає відділ кадрів, відділ підготовки кадрів, лабораторія соціології і психофізіології праці). Такі підрозділи проводять свої рішення або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) прямо доводять їх до спеціалізованих служб або окремих виконавців на нижчестоящому рівні. Функціональні підрозділи ТОВ «Метінвест-СМЦ» не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Функціональні служби ТОВ «Метінвест-СМЦ» забезпечують виконання технічної підготовки; готують варіанти рішення питань, пов'язаних з керівництвом: звільняють лінійних керівників від планування фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва і інших питань.

У ТОВ «Метінвест-СМЦ» у главі кожного управлінського підрозділу знаходиться керівник, що наділяє всіма повноваженнями і що здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками і що зосереджує в своїх руках всі функції управління. Його рішення, передаються по ланцюжку зверху «вниз», обов'язкові для виконання всіма нижчими ланками. Сам керівник в свою чергу підлеглий вищому керівнику. Принцип

єдиноначальності допускає, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника.

Таким чином, в підрозділі було охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ», надано основну реєстраційну інформацію, організаційну структуру. Було з'ясовано, що досліджуване підприємство – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. Також було досліджено технологію виробництва на підприємстві, яка передбачає чотири етапи. Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів.

2.2. Аналіз стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, займане в ній організацією. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони організації, а зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням, в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Визначимо чинники макросередовища по кожній групі, які роблять вплив на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ», проаналізуємо їх, результати аналізу і оцінку рівня впливу представимо в табличній формі (Додаток Ж).

Сукупність позитивних факторів сприяє зростанню ТОВ «Метінвест-СМЦ», але негативні фактори припускають зростання собівартості продуктів,

при зниженні її ринкової ціни. На тлі цього відбувається різке зниження рентабельності діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». Для того щоб не відбувалося зниження рентабельності ТОВ «Метінвест-СМЦ» слід вести роботу за наступними напрямками: збільшення продуктивності виробництва шляхом автоматизації або підвищення ефективності; робота по оптимізації сировинних запасів і запасів витратних матеріалів; розробка нових, високорентабельних продуктів; зниження витрат виробництва, через оптимізацію бізнес-процесів всіх підрозділів.

У Додатку 3 показані узагальненої оцінки рівня впливу чинників макросередовища на діяльність підприємства.

Найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» надали чинники залучення іноземних інвестицій, поява нових ринків збуту, впровадження нових технологій та поліпшення якості, виска продуктивність праці на фоні конкуренції на робочі місця, підвищення продуктивності праці.

Найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» мають низька якість вітчизняного вугілля, нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси, зростання собівартості продукції, зростання цін на енергоресурси (газ), складність в здійсненні стратегічного планування, зростання захворювань в трудовому колективі, витрати на оплату лікарняних листів на фоні пандемії COVID -19.

Найважливішим фактором зовнішнього середовища ТОВ «Метінвест-СМЦ» є конкуренти. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, які вироби і за якою ціною можна виробляти. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків приводять навіть найбільші компанії до значних втрат і криз.

Виходячи з наявних даних про слабкі і сильні сторони компаній, а також відштовхуючись від розміщених у відкритому доступі показників діяльності компаній та відгуків про них з боку споживачів, в Додатку II представимо аналіз конкурентоспроможності досліджуваної організації та її основних конкурентів.

Внутрішні конкурентні переваги, що визначають ринкові позиції ТОВ «Метінвест-СМЦ», пропонується згрупувати по шести найбільш значущих аспектах: конкурентоспроможність виробів; фінансовий стан підприємства; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж (марочний капітал) підприємства; ефективність менеджменту.

Таким чином, якісну оцінку факторів внутрішніх конкурентних переваг ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна представити у Додатку К.

Досліджувані конкуренти це давно утворені великі підприємства, що успішно функціонують на своїй території, твердо зайняли свою частку ринку, мають достатній асортимент, використовують гнучку цінову політику. Всі підприємства за 2018 рік збільшували ціну на основну продукцію не більше ніж на 7%. Всі використовують маркетингові комунікації, проводять рекламні заходи, беруть участь у виставковій діяльності. Діяльність підприємств рентабельна і має позитивний результат діяльності.

Кількісна оцінка факторів внутрішніх конкурентних переваг господарюючого суб'єкта можна представити в Додатку Л.

Для більшого розуміння стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» щодо основних конкурентів, Додатку М представимо багатокутник конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що в порівнянні з основними конкурентами ТОВ «Метінвест-СМЦ» займає високе конкурентне положення, оскільки компанія виграє основних конкурентів по середній кількості балів за всіма напрямками діяльності.

Однак якщо розглядати не по середній кількості балів в групі, по кожному фактору напряму, то можна зробити висновок, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» поступається конкурентам в наступних напрямках:

реклама – у ТОВ «Метінвест-СМЦ» 3 бали, тоді як лідером по даному напрямку є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 5-ма балами;

швидкість реакції на зміни в попиті – у ТОВ «Метінвест-СМЦ» 1 бал, тоді як у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та АТ «УГМК» 3 бали.

Тому для посилення конкурентних позицій і закріплення ролі абсолютного лідера, необхідно вдосконалити саме ці напрямки.

Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства по десятибальній шкалі (Додаток Н).

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони роботи ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна зробити висновок, що у цілому підприємство працює достатньо добре, але треба зауважити, що є слабкі сторони, які теж дуже впливають на прибуток підприємства, його розвиток та стабільність.

Найбільш яскраво визначити місце підприємства в загальному економічному просторі дозволяє SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства).

Зробимо загальний SWOT-аналіз підприємства. Виходячі з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та запобігти можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загроза); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ» представлено у Додатку П, Р.

Поле «СІМ» – необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі.

Поле «СЛМ» – стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей.

Поле «СІЗ» – стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення загроз.

Конкурентною перевагою є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

1. Самозабезпеченість коксівне вугілля – 49%.
2. Самозабезпеченість доменним коксом – 97%.
3. Самозабезпеченість ЗРС – 343%. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
4. Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
5. Кваліфікований персонал.
6. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Проведемо аналіз стратегії управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Метінвест-СМЦ» (Додаток С).

У результаті аналізу оцінюється ступінь впливу й спрямованість факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, співвідношення яких дозволяє розмістити досліджувальне підприємство в одній з виділених стратегічних зон, що відповідає стану розвитку підприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства та виявив їх кількісне значення, виберемо активні стратегії управління і розробимо стратегічні альтернативи розвитку підприємства.

Аналіз показує, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» попадає у зону обмеженого зростання, ця зона характеризує, що власні ресурси підприємства підсилюються сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища, що забезпечує його зростання.

Стратегія, яка рекомендується – це стратегія обмеженого зростання.

Стратегічні альтернативи, які пропонуються це:

концентроване зростання;

вертикальна інтеграція;

вибіркове інвестування;

мінімізація витрат;

модернізація виробництва й відновлення виробничих фондів.

Із SWOT-аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» має власні ресурси, але їх підсилюють фактори зовнішнього середовища, які забезпечують його зростання. Підприємство має стабільне фінансове положення, але потрібне вибіркоче інвестування. Але найкраща стратегічна альтернатива для зростання підприємства – це модернізація виробництва й відновлення виробничих фондів.

2.3. Оцінка результативності стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Протягом 2017-2019 років економіка України продовжувала демонструвати значний рівень зростання на фоні загальної макроекономічної стабілізації, що супроводжувалась структурними реформами, зростанням інвестицій, спрямованих на вітчизняну економіку, зростанням купівельної спроможності населення за рахунок збільшення реальної заробітної плати та зростання рівня споживчої довіри, розширенням сільськогосподарського сектору, активізацією будівництва та покращенням ситуації на зовнішніх ринках. В 2019 році ВВП продовжував зростати на рівні 3,3% (2018: 3,3%).

Крім того, спостерігаються позитивні зрушення у монетарній політиці. Національний банк України («НБУ») продовжує проводити ряд заходів по врегулюванню ситуації на фінансовому ринку, які спрямовані, окрім іншого, на стримування рівня інфляції. Рівень інфляції в Україні сповільнився до 4,1 % у 2019 році (порівняно з 9,8 % у 2018 році), що дозволило НБУ розпочати зниження облікової ставки після тривалого періоду її зростання, а саме: з 18,0 % починаючи з 7 вересня 2018 року до 13,5 % починаючи з 13 грудня 2019 року та до 11,0 % починаючи з 31 січня 2020 року.

Протягом 2017-2019 років НБУ продовжував подальше пом'якшення валютних обмежень, які були запроваджені протягом 2014-2015 років. Зокрема, частка надходжень в іноземній валюті, що підлягає обов'язковому

продажу на міжбанківському ринку, поступово зменшилась з 50 % до 30 % починаючи з 1 березня 2019 року і згодом з 20 червня 2019 року була повністю скасована. В додаток до цього, нормативний період розрахунків за операціями, здійсненими в іноземній валюті, зріс з 180 до 365 днів починаючи з 16 травня 2019 року. 7 травня 2019 року НБУ збільшив ліміт на репатріацію дивідендів до 12 млн євро на місяць, а починаючи з 10 липня 2019 року скасував дане обмеження.

Україна продовжує утримувати активну позицію на міжнародних ринках боргового капіталу. Протягом 2017-2019 років Україна не лише випустила кілька траншів єврооблігацій, деномінованих у доларах США, але й випустила свій перший за останні 15 років транш в євро. Крім того, у травні 2019 року Clearstream, міжнародний центральний депозитарій цінних паперів Deutsche Börse Group, відкрив рахунок у НБУ, що полегшило доступ міжнародних інвесторів до облігацій внутрішнього державного боргу, покращило стійкість портфеля державного боргу за рахунок збільшення його гривневої частки та сприятливо вплинуло на приплив іноземної валюти в країну.

Фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» значною мірою залежать від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби. На ціни на металургійні вироби впливає безліч факторів, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі. У 2017-2019 роках ціни на металургійну продукцію зазнали значних коливань.

Спалах захворювання COVID-19 через вірус SARS-COV-2 призвів до введення карантину та різного типу обмежень пересування на території багатьох країн, включаючи найпотужніші економіки світу.

Це у свою чергу призвело до скорочення активності у певних секторах економіки (особливо у сфері надання послуг), знизило попит на певні товари та послуги та збільшило ризики сповільнення економічного зростання та

рецесії у ключових економіках світу зі всіма негативними наслідками.

У комбінації із початком цінової війни на ринку нафти, це призвело до різкого падіння на фінансових ринках та зниження вартості багатьох активів.

Крім того спалах цього захворювання може потенційно призвести до порушення логістичних ланцюжків поставок та зменшення виробництва певної продукції.

У відповідь на потенційно загрозу, яку коронавірус становить для життя громадян, українська влада також вжила ряд заходів щодо стримування спалаху, ввівши обмеження на пересування людей в межах країни, «закриття» міст в регіонах, які постраждали від спалаху, припинення регулярного міжнародного пасажирського авіасполучення з Україною, а також тимчасове обмеження на в'їзд до країни іноземних громадян. Деякі підприємства запровадили віддалений режим роботи для соціального дистанціювання своїх співробітників. Частка підприємств скоротили або тимчасово призупинили ділові операції.

Більш широкі потенційні економічні наслідки цих подій включають в себе:

порушення бізнес-операцій і економічної активності в Україні з каскадним впливом як на іноземні, так і на вторинні ланцюжки поставок, включаючи торгівлю і транспорт, подорожі та туризм, розваги, виробництво, будівництво, роздрібну торгівлю, страхування і освіту;

зростання економічної невизначеності, що відображається на цінах на активи і обмінних курсах.

Управлінський персонал вважає, що він вживає належні заходи на підтримку стабільної діяльності Компанії, необхідні в рамках існуючих обставин. У той же час подальша нестабільність умов здійснення діяльності може спричинити негативний вплив на результати діяльності та фінансовий стан Компанії, характер та наслідки якого на поточний момент визначити неможливо.

Для оцінки результативності стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Метінвест-СМЦ» розглянемо результати діяльності підприємства (Додаток Т).

Фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» значною мірою залежать від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби. На ціни на металургійні вироби впливає безліч факторів, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності, коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі.

Значне зменшення валового прибутку пов'язане з падінням цін на металопродукцію у 2019 р.

Зменшення чистого доходу від реалізації за рахунок зниження цін складає 4 901 664 тис. грн., збільшення за рахунок росту обсягів реалізації - 1 745 430 тис. грн.

Крім того, вплив на фінансовий результат надали:

- Збільшення адміністративних витрат на 21,7% в основному за рахунок підвищення вартості послуг зі сторони;
- Зменшення витрат на збут на 7,2% за рахунок організації більш ефективної логістики;
- Зміни в інших операційних витратах та доходах, фінансових витратах та доходах в основному пов'язані з курсовими коливаннями (курсової різниці з дебіторської та кредиторської заборгованості, по дивідендах до сплати).

Інформація про рух основних засобів за 2019 р. представлена у Додатку У.

За даними таблиці очевидно, що придбання основних засобів є суттєво вищим за його вибуття, а отже на кінець досліджуваного періоду відмічається тенденція росту основних засобів підприємства.

В рамках подальшого аналізу здійснимо оцінку структури оборотних активів та зобов'язань ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (Додаток Ф).

За даними таблиці очевидна динаміка роста оборотних активів. Суттєвий

приріст має дебіторська заборгованість, що не є позитивним показником для фінансового стану підприємства.

Суттєвий приросту зобов'язань зумовлений ростом одержаних авансів.

Станом на 31 грудня 2019 року затверджений і повністю сплачений зареєстрований капітал становив 17 205 тис. грн. (у 2018 році - 17 205 тис. грн.). Номінальна зареєстрована вартість випущеного пайового капіталу Компанії відповідає вартості, відображеній у цій фінансовій звітності.

Додатковий капітал Компанії становить 442 тис. грн.

Відповідно до Статуту Компанії частина чистого прибутку направляється на створення резервного капіталу. Резервний капітал використовується за рішенням згідно Статуту. Станом на 31 грудня 2019 року резервний капітал складає 2 401 тис. грн. і відповідає статутним вимогам (у 2018 році - 2 401 тис. грн.).

Показники ліквідності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» представлено у Додатку Х.

Коефіцієнт загальної ліквідності відображає здатність компанії погашати поточні зобов'язання підприємства за рахунок оборотних активів. Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» станом на 31.12.2019 р. цей показник складає 1,34 в порівнянні з 1,33 на початок року. Значення показника свідчить про забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності не враховує товарно-матеріальні запаси (найменш ліквідні з оборотних активів) та свідчить про платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Значення показника збільшилось в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,13 (з 1,07 до 1,2). Зміна показника відбулась за рахунок перевищення темпів зростання суми оборотних активів з вирахуванням запасів (28,9%) відносно темпів зростання оборотних зобов'язань (14,6%).

Величина чистого оборотного капіталу станом на 31.12.2019 р. складає 2 383 757 тис. грн. Показник зростає в порівнянні с 2018 р, що свідчить про

підвищення ліквідності підприємства та збільшення його кредитоспроможності.

Показники фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» представлено у Додатку Ц.

Коефіцієнт автономії характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Станом на 31.12.2019 р. значення коефіцієнту становить 0,28 в порівнянні з 0,27 на початок року.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів. Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» він складає 0,25 на 31.12.2019 р. в порівнянні з 0,24 на початок року.

Зміни показників фінансової стійкості є незначними, що свідчить про стабільність фінансового стану Компанії.

Таким чином, було проведено оцінку результативності стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Метінвест-СМЦ». В рамках оцінки проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Метінвест-СМЦ». Було з'ясовано, що на підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

Висновки до розділу 2

1 ТОВ «Метінвест-СМЦ» – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру Групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових

ринків. Основною метою діяльності Компанії є одержання прибутку від господарської діяльності та наступний його розподіл між учасниками Товариства в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та Статутом Компанії.

2 ТОВ «Метінвест-СМЦ» попадає у зону обмеженого зростання, ця зона характеризує, що власні ресурси підприємства підсилюються сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища, що забезпечує його зростання.

3 На підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

(М.КИЇВ)

3.1. Розробка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Пропонований для ТОВ «Метінвест-СМЦ» механізм включає наступні блоки: вибір конкурентних стратегій розвитку; реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції і підприємства впровадження систем управління якістю і їх сертифікація; системний підхід до диверсифікації і планування виробництва; досягнення єдності дій всіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства; реорганізація системи обліку і аналізу; вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби; активізація інвестиційної і інноваційної діяльності, залучення зовнішнього інвестування; вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; вдосконалення фінансового менеджменту; розробка заходів, направлених на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів; технічне і технологічне

перезоброєння і модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів (Додаток Ч).

Всі названі блоки механізму управління конкурентоспроможністю знаходяться у взаємозв'язку і, тим самим, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг і високої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, що динамічно змінюється. Кожен з блоків, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатообразні системоутворюючі компоненти. В даний час діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» не в повній мірі ефективна. Було виявлено, що на підприємстві існує ряд проблем, а саме, не достатньо розвинена маркетингова діяльність. Компанія працює на активно зростаючому ринку, наслідком чого є постійне зростання числа конкурентів. Проведений аналіз показав, що у ТОВ «Метінвест-СМЦ» є всі ресурси для того, щоб продовжувати настільки ж активний розвиток, здійснювати вихід на нові ринки і впроваджувати у виробництво нову продукцію.

Ще раз визначимо виявлені в ході аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ» недоліки і ймовірні причини їх появи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Виявлені недоліки та можливі їх причини

Недолік	Його можлива причина
Недостатній рівень рекламної активності	Відсутня комплексна програма рекламної діяльності
Не в повній мірі оперативне реагування на зміну в попиті	Відсутня програма моніторингу ринку, робота в даному напрямку стихійна, немає чітко розробленого плану, не ведеться аналіз думки покупців

Джерело: Розроблено автором

Крім цього, проведений аналіз показав, що для підприємства характерні такі проблеми як недосконалість системи управління персоналом, а також відсутність роботи, спрямованої на зниження витрат, внаслідок чого

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було змушене в 2018 р підняти ціни на 3%.

В існуючих умовах роботи компанії, з урахуванням виявлених недоліків, що погіршують становище стосовно конкурентів, а також з урахуванням формування нових конкурентних переваг, можна запропонувати такі напрями вдосконалення діяльності підприємства.

1. Підвищення рівня рекламної активності шляхом створення єдиної програми рекламної діяльності.

В першу чергу необхідно розробити концепцію продукту і імідж компанії, які будуть підкріплені девізом, інформаційної стратегії, переліком напрямів роботи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні положення майбутньої рекламної діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Положення	Його характеристика
цільова аудиторія	Промислові підприємства Європи, Росії і країн ближнього СНД, які застосовують високо-прогресивні технології, які цінують високу якість сировини, готових товарів і сервісу, що надається, прагнуть знайти постачальника, який буде стійким до економічних змін, з достатнім асортиментом і прийнятними цінами
девіз інформаційної програми	Якість, на яку можна розраховувати
основна ціль	Для вже існуючих покупців - сформувати перевагу до виробів, нагадати споживачам про товар і де його можна замовити. Для потенційних покупців - привернути їхню увагу, порушити позитивне рішення і бажання володіти рекламованим товаром, привести до дій
методи реклами	Участь в спеціалізованих і галузевих виставках. Публікації матеріалів в ЗМІ. Підготовка брошур та буклетів. Просування в мережі Інтернет

Джерело: Розроблено автором

Тематичний план по реалізації інформаційної та маркетингової стратегії представлений в Додатку Ш.

У свою чергу представлений рекламний бюджет, згідно з яким на

підвищення рекламної діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» буде необхідно витратити 100 000 грн..

2. Удосконалення системи управління персоналом.

Для підприємств, які прагнуть успішно функціонувати, вигравати конкурентну боротьбу, персонал - один з найважливіших аспектів цієї боротьби.

Отже, в чому саме від персоналу багато в чому залежить те, як ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» буде функціонувати, рівень його ефективності, раціональність використання наявних коштів, фінансові результати і т.д.

З цієї причини для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» необхідно розробити нову систему утримання персоналу, завдяки якій компанія зможе мотивувати працівників до підвищення їх продуктивності, і, отже, до покращення конкурентної позиції компанії на ринку.

Таким чином, для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» пропонується створення нової системи мотивації - виплату щорічної премії в залежності від терміну роботи в компанії. наприклад:

при роботі в компанії від 2 до 4 років щорічна виплата премії в розмірі 15% від середньомісячної бітної плати;

при роботі в компанії від 5 до 8 років щорічна виплата премії в розмірі 25% від середньомісячної бітної плати;

при роботі в компанії від 8 років щорічна виплата премії в розмірі 30% від середньомісячної заробітної плати.

Подібним чином, разом з ефективною системою оплати можна стимулювати співробітників працювати в компанії тривалий час. Не дивлячись на те, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» понесе витрати, пов'язані з даною пропозицією, очевидно, що вони будуть виправдані, оскільки пошук, навчання, адаптація співробітників можуть коштувати компанії ще дорожче.

У таблиці 3.3 представимо витрати, які матиме ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» в зв'язку з пропонованими заходами.

Таблиця 3.3

Витрати компанії на доплати за стаж роботи

Період роботи в компанії	Кількість працівників, чол.	Середня зарплата 1 працівника, грн.	Середня сума премії 1 співробітника, грн.	Середня сума виплат, грн.
2-4 років	33	15 300	2295	75735
5-8 років	12	17 800	4450	53400
Більш 8 років	8	24 500	8575	68600
Разом				197735

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, для реалізації даного заходу в 2021 році компанії буде необхідно витратити суму в розмірі близько 197735 грн..

Проте подібні інвестиції в персонал - одні з найбільш вигідних, оскільки в даному випадку компанія отримує не тільки лояльних співробітників, але і співробітників, які цінують свою компанію, і намагаються працювати для її блага, підвищуючи тим самим і власні показники продуктивності, але і фінансові показники компанії, оскільки в середньому зростання виручки становить вже 5-7% в перший рік реалізації.

3. Розробка плану аналізу ринку для своєчасного реагування на зміну попиту.

Як вже було зазначено, в даний час в ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» фактично не ведеться робота з аналізу як попиту, так і пропозиції на ринку, тому не представляється можливим оперативно реагувати на наявні зміни на зовнішньому ринку.

Для того щоб змінити виявлений недолік, необхідно розробити план заходів, які будуть на постійній основі здійснюватися маркетингом компанії.

Пропонована програма представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Програма аналізу ринку

Найменування дослідження	Методи та інструменти дослідження	періодичність проведення
Проведення STEP аналізу	Метод спостереження, вивчення профільних сайтів, Інтернет-ресурсів	щомісяця
сегментація споживачів	Анкетування, вивчення профільних сайтів, Інтернет-ресурсів	щомісяця
Проведення SWOT аналізу	Метод спостереження, вивчення профільних сайтів, Інтернет-ресурсів	щомісяця
дослідження конкурентів	Метод спостереження, вивчення профільних сайтів, Інтернет-ресурсів, опитування по телефону (під виглядом покупця)	щомісяця
Дослідження переваг споживачів	Анкетування, опитування (по телефону, через електронну пошту)	щомісяця
аналіз популярності		щомісяця
Отримання зворотного зв'язку на замовлення		щомісяця

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, завдяки цьому заходу у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» з'явиться можливість більш оперативно реагувати на швидко змінюється ринок, пропонуючи покупцям саме те, що їм необхідно.

Крім того, компанія буде мати уявлення про діяльність конкурентів, а також в цілому про тенденції на ринку, завдяки чому «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» зможе передбачати попит покупців.

Пропонується, щоб звіти згідно з графіком (щомісячно, 1 раз в квартал) склалися маркетологом на ім'я директора ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», в свою чергу отримання зворотного зв'язку покладатиметься на менеджера, який закріплений за конкретним покупцем.

Менеджер, після отримання зворотного зв'язку по покупця за кожною відвантаження, буде передавати інформацію маркетологу, який буде аналізувати її і готувати ще один звіт.

В таблиці 3.5 представлені сукупні витрати на заходи, запропоновані до впровадження.

Таблиця 3.5

Витрати на запропоновані заходи

Захід	Загальна вартість, грн.
Створення єдиної програми рекламної діяльності	100000
Удосконалення системи управління персоналом - впровадження доплати за стаж	197735
Розробка плану аналізу ринку для своєчасного реагування на зміну попиту	0
Разом	297735

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, як очікується, ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» матиме додаткові витрати в розмірі 297,74 тис. грн. за умови реалізації запропонованих заходів.

3.2. Прогнозна оцінка заходів з удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

У процесі аналізу з'ясувалося, що підприємство може конкурувати, рентабельне. ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» - це розвинене сучасне підприємство, прагнути до постійного оновлення з появою нових технологій. За запропонованим заходам щодо поліпшення конкурентоспроможності необхідно провести економічну оцінку. Вплив заходів по діяльність компанії згідно з прогнозами представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив заходів на діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Захід	Вплив
Удосконалення системи управління персоналом – впровадження доплати за стаж	Підвищення продуктивності на 8%, => зростання обсягу продажів на 10-20%
Створення єдиної програми рекламної діяльності	Збільшення обсягу продажів мінімум на 10-15%, підвищення рівня конкурентоспроможності
Розробка плану аналізу ринку для своєчасного реагування на зміну попиту	Підвищення рівня конкурентоспроможності

Джерело: Розроблено автором

У таблиці 3.7 представлена динаміка фінансових результатів компанії.

Таблиця 3.7

Динаміка економічних результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Показники	Значення в 2019 р.	Прогнозне значення
Виручка, млн. грн.	27556	37200,6
Собівартість продажів і сукупні витрати, млн. грн.	26 197	35566,0
Чистий прибуток, млн. грн.	446,49	634,7

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, як видно з даних таблиці, в 2021 році очікується збільшення виручки на 9644,6 тис. грн., тоді як зростання чистого прибутку, виходячи з прогнозів, складе лише 188,2 тис. грн.

Далі оцінимо, як зміниться конкурентоспроможність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» після реалізації запропонованих заходів. Для цього на рисунку 3.1 представимо багатокутник конкурентоспроможності після проведення запропонованих заходів.

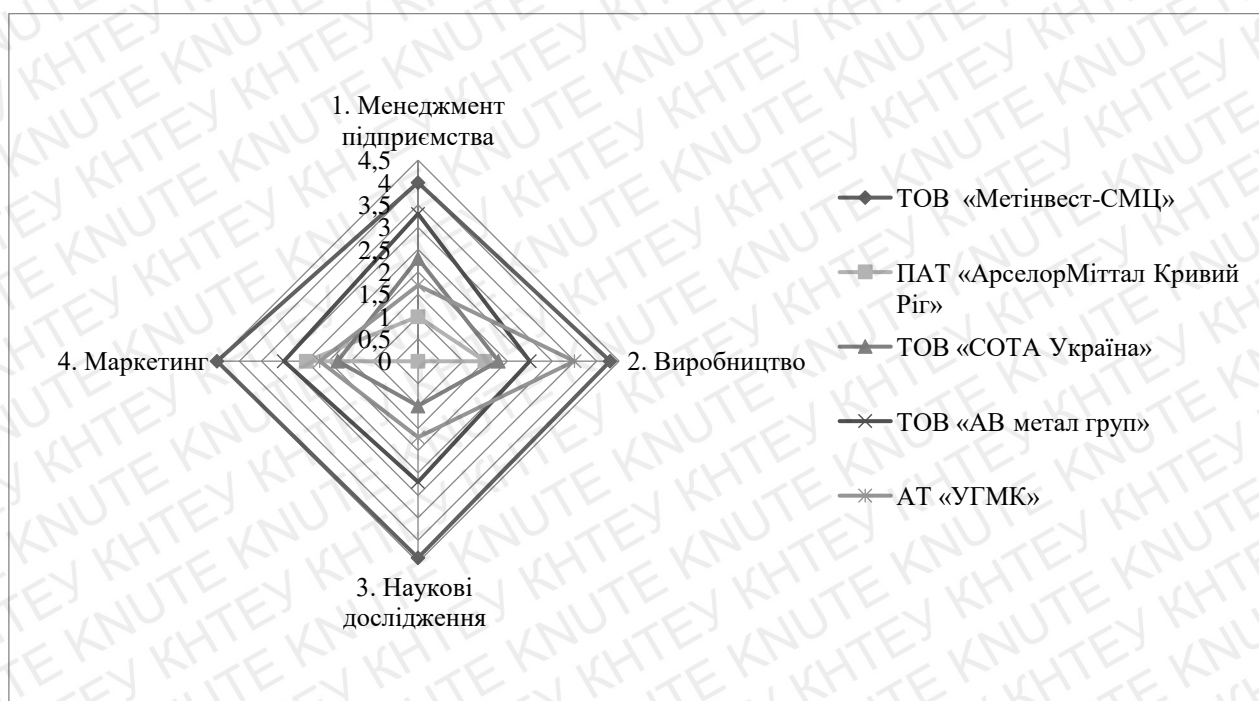


Рис. 3.1 - Багатокутник конкурентоспроможності після проведення запропонованих заходів

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, виходячи з даних багатокутника, можна зробити

висновок, що завдяки запропонованим заходам можна очікувати, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» стане абсолютним лідером серед основних конкурентів, перевершуючи їх за всіма ключовими показниками.

Підводячи підсумок аналізу, проведеного в цьому розділі, відзначимо ще раз, що були запропоновані наступні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»:

- розробити повноцінну рекламну компанію, завдяки чому підвищиться обсяг продажів;

- впровадити доплату за стаж роботи в компанії, завдяки чому підвищиться лояльність співробітників;

- розробити повноцінний план аналізу попиту і пропозицій на ринку.

Пропоновані заходи, згідно з прогнозами, позитивно позначаються на діяльності підприємства і, отже, рекомендуються до впровадження.

Висновки по розділу 3

1 Для ТОВ «Метінвест-СМЦ» запропонований механізм організаційно-економічних методів підтримки управління конкурентоспроможністю. В існуючих умовах роботи компанії, з урахуванням виявлених недоліків, що погіршують становище стосовно конкурентів, а також з урахуванням формування нових конкурентних переваг, можна запропонувати такі напрями вдосконалення діяльності підприємства. Перш за все, це підвищення рівня рекламної активності шляхом створення єдиної програми рекламної діяльності. По-друге для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» пропонується створення нової системи мотивації - виплату щорічної премії в залежності від терміну роботи в компанії. По-третє, з огляду на те, що в даний час в ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» фактично не ведеться робота з аналізу як попиту, так і пропозиції на ринку, тому не представляється можливим оперативно реагувати на наявні зміни на зовнішньому ринку, запропонована розробка плану аналізу ринку для своєчасного реагування на зміну попиту.

2 ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» матиме додаткові витрати в розмірі 297,74 тис. грн.. за умови реалізації запропонованих заходів. Пропоновані заходи, згідно з прогнозами, позитивно позначаються на діяльності підприємства і, отже, рекомендуються до впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру Групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків. Основною метою діяльності Компанії є одержання прибутку від господарської діяльності та наступний його розподіл між учасниками Товариства в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та Статутом Компанії.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» попадає у зону обмеженого зростання, ця зона характеризує, що власні ресурси підприємства підсилюються сприятливим впливом факторів зовнішнього середовища, що забезпечує його зростання.

Сукупність позитивних факторів сприяє зростанню ТОВ «Метінвест-СМЦ», але негативні фактори припускають зростання собівартості продуктів, при зниженні її ринкової ціни. На тлі цього відбувається різке зниження рентабельності діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». Для того щоб не відбувалося зниження рентабельності ТОВ «Метінвест-СМЦ» слід вести роботу за наступними напрямками: збільшення продуктивності виробництва шляхом автоматизації або підвищення ефективності; робота по оптимізації сировинних запасів і запасів витратних матеріалів; розробка нових, високорентабельних продуктів; зниження витрат виробництва, через оптимізацію бізнес-процесів всіх підрозділів.

Найважливішим фактором зовнішнього середовища ТОВ «Метінвест-СМЦ» є конкуренти. Досліджувані конкуренти це давно утворені великі підприємства, що успішно функціонують на своїй території, твердо зайняли свою частку ринку. Мають достатній асортимент, використовують гнучку цінову політику. Всі підприємства за 2018 рік збільшували ціну основну

продукцію не більше ніж на 7%. Всі використовують маркетингові комунікації, проводять рекламні заходи, беруть участь у виставковій діяльності. Діяльність підприємств рентабельна і мають позитивний результат діяльності.

В порівнянні з основними ТОВ «Метінвест-СМЦ» займає високе конкурентами положення, оскільки компанія виграє основних конкурентів по середній кількості балів за всіма напрямками діяльності.

Однак якщо розглядати не по середній кількості балів в групі, по кожному фактору напряму, то можна зробити висновок, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» поступається конкурентам в наступних напрямках:

реклама – у ТОВ «Метінвест-СМЦ» 3 бали, тоді як лідерами по даному напрямку є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і ТОВ «АВ метал груп» з 5-ма балами;

швидкість реакції на зміни в попиті – у ТОВ «Метінвест-СМЦ» 1 бал, тоді як у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та АТ «УГМК» 3 бали.

Тому для посилення конкурентних позицій і закріплення ролі абсолютного лідера, необхідно вдосконалити саме ці напрямки.

На підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

В рамках рекомендацій для ТОВ «Метінвест-СМЦ» запропонований механізм організаційно-економічних методів підтримки управління конкурентоспроможністю, який включає наступні блоки: вибір конкурентних стратегій розвитку; реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції і підприємства впровадження систем управління якістю і їх сертифікація; системний підхід до диверсифікації і планування виробництва; досягнення єдності дій всіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці

підприємства; реорганізація системи обліку і аналізу; вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби; активізація інвестиційної і інноваційної діяльності, залучення зовнішнього інвестування; вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю; вдосконалення фінансового менеджменту; розробка заходів, направлених на ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів; технічне і технологічне переозброєння і модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів

В існуючих умовах роботи компанії, з урахуванням виявлених недоліків, що погіршують становище стосовно конкурентів, а також з урахуванням формування нових конкурентних переваг, можна запропонувати такі напрями вдосконалення діяльності підприємства. Перш за все, це підвищення рівня рекламної активності шляхом створення єдиної програми рекламної діяльності. По-друге для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» пропонується створення нової системи мотивації - виплату щорічної премії в залежності від терміну роботи в компанії.

По-третє, з огляду на те, що в даний час в ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» фактично не ведеться робота з аналізу як попиту, так і пропозиції на ринку, тому не представляється можливим оперативно реагувати на наявні зміни на зовнішньому ринку, запропонована розробка плану аналізу ринку для своєчасного реагування на зміну попиту.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» матиме додаткові витрати в розмірі 297,74 тис. грн. за умови реалізації запропонованих заходів.

Пропоновані заходи, згідно з прогнозами, позитивно позначаються на діяльності підприємства і, отже, рекомендуються до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головка-Марченко І. С., аспірантка (ХНУБА) Сучасні підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості №43, 2013.*
2. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4*, <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
3. Юкласова А.В. Сущность конкурентоспособности, конкурентные преимущества и стратегии конкурентоспособности // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-konkurentosposobnosti-konkurentnye-preimuschestva-i-strategii-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 21.11.2020).
4. Абаев, А.Л., Алексунин, В.А. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Алексунин В.А. Абаев. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 362 с.3.
5. Азарова С. П. Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 314 с.
6. Ареф'єва Олена Володимирівна, Пілецька Саміра Тимофіївна ПРОСТОРОВО-АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА // БІ. 2018. №5 (484). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prostorovo-adaptivniy-pidhid-do-formuvannya-konkurentnoyi-strategiyi-pidpriemstva> (дата обращения: 21.11.2020).
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов; Под общей ред.Багиева Г.Л.-М.: Издательство «Экономика», 2015.-703с.
8. Беляєва Л. А. Кримінальна конкуренція, як погроза економічній безпеці країни / Л. А. Беляєва // Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. — Харків : ХНУВС, 2015. — С. 331—334.

9. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для академического бакалавриата / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 280 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3964- — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/DE169640-6C98-4E98-8B75-88E5B549BC9A.
10. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05)
11. Бутко Г.П., Поротников П.А. Маркетинговые исследования: управление конкурентоспособностью предприятия // Вопросы управления. 2016. №1 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-issledovaniya-upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya> (дата обращения: 21.11.2020).
12. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. — Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2005. — 368 с.
13. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции. Современная конкуренция. 2015. №1. С. 39
14. Гавкалова Наталія Леонідівна, Бабарицький Олександр Васильович НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА // БИ. 2018. №4 (483). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukovo-metodichniy-pidhid-do-formuvannya-strategiyi-efektivnogo-menedzhmentu-pidpriemstva> (дата обращения: 21.11.2020).
15. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. теория и практика 2-е изд., пер. и доп. учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 570 с.

16. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. -, 2017. - С. 358-390.
17. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
18. Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2018. — № 3 (25). — С. 4—11.
19. Данилова Н.П., Халтурина Е.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия // Скиф. 2018. №4 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya-5> (дата обращения: 21.11.2020).
20. Данченко Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.
21. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. ... Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. — Львів : Видавництво ЛКА, 2016. — 484 с
22. Емадаков Р.Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». 2018. №1 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-formirovaniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 21.11.2020).
23. Илле М.Е. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебно-методическое пособие [Текст] / М.Е. Илле — СПб.: Изд-во «КульИнформПресс», 2017. - 23 с.
24. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с.

25. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка пром-сті. — 2009. — № 3. — С. 133-137.
26. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. — Львів: Видавництво ЛКА, 2016. — 484 с.
27. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. — Львів: Видавництво ЛКА, 2016. — 484 с.
28. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / А. В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 595 с.
29. Короткова Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 256 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.
31. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 419 с.
32. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 189–194. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/34.pdf (дата звернення: 07.06.2020).
33. Левицька Інна Ванадіївна, Климчук Альона Олегівна МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ // БИ. 2018. №9 (488). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-formuvannya-konkurentospromozhnosti-gotelnih-pidpriemstv> (дата обращения: 21.11.2020).
34. Локтева Екатерина Юрьевна Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании // Российское

- предпринимательство. 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-vybora-meropriyatiy-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii> (дата обращения: 21.11.2020).
35. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів: X Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених та студентів: тези доповідей, Дніпро, 28 березня 2019 р. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. – 348 с.
36. Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3285-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425984> (дата обращения: 21.11.2020).
37. Минатуллаев А.А., Оздеаджиев М.М. Стратегии достижения и инструменты формирования и развития конкурентных преимуществ организации // УЭПС. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-dostizheniya-i-instrumenty-formirovaniya-i-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-organizatsii> (дата обращения: 21.11.2020).
38. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд.(изд:8) / Ю.В. Морозов. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 321 с.
39. Офіційний сайт АТ «УГМК». Режим доступу: <https://ugmk.ua/ua/about/>
40. Офіційний сайт Метінвест. Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ua/about>
41. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
42. Офіційний сайт ТОВ «АВ метал груп». Режим доступу: <https://avmg.ua/>
43. Офіційний сайт ТОВ «СОТА Україна». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/41323412>
44. Пеняк Ю. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Ю. С. Пеняк // Інфраструктура ринку. — Одеса, 2018. — Вип. 23. — С. 138—143.

45. Полунеев Ю. Конкурентоспособность страны как национальная идея [Електронний ресурс] / Ю. Полунеев. – Режим доступу: <http://www.zn.ua/2000/2020/49518>.
46. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. URL: <http://elibrary.ru/download/85945413.pdf> (дата звернення: 05.11.2020 р.).
47. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL : 21.11.20 р.).
48. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 244 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8566-5. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/7151D3E2-B85D-4AB1-9A36-A51118DA3282.
49. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 219 с.
50. Швіндіна Г.О. Зміни пріоритетів організаційного розвитку та їх параметризація / Г.О. Швіндіна // Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету». - (2016). - № 56(56). – С. 80-88.
51. Швіндіна Г.О. Інновації у розвитку стратегічного менеджменту: від конкуренції до коопетиції / Г.О. Швіндіна // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2017. - № 1. - С. 180-192
52. Scott B. US Competitiveness and the World Economy [Електронний ресурс] / B. Scott, G. Lodge. — Режим доступу: <http://www.amazon.com/CompetitivenessWorld-Economy-Bruce-Scott/dp/0071032665>.

**Київський національний торговельно-економічний
університет**
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

Частина 1

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
--------------------	---

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

БЕСПАЛОВ В. Управління комерційною діяльністю на підприємстві.....	6
КАЧАНЮК Я. Методичні підходи до формування товарного асортименту.....	11
КІНДРУК В. Стратегічне планування: сутність та етапи.....	18
КРАВЧЕНКО А. Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту	21
КРЕМІНСЬКА Т. Формування системи управлінського контролю на підприємстві.....	27
КУРАНДА К. Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства.....	32
ОЛІЙНИК К. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	37
ПУЛЕНКО М. Аналіз ринку банківських послуг	41
РИБАЛКО Д. Наукові підходи до формування системи управління підприємством.....	49
ТАТАРЕНКО О. Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві	55
ТУРЦЕВИЧ Н. Особливості ринку керамічної плитки України	63
ХМЕЛЬНИЦЬКА С. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайер Україна»	69
ЯКУБІВ Ю. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві	74

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЖЕЛЕЗНЯК В. Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства	80
--	----

КРОПИВКА Ю. Крос-культурна взаємодія у бізнес-середовищі	87
--	----

МАЛАШКО А. Мотивація працівників ресторану Noodle Doodle: практичний аспект.....	91
--	----

РУЖИНСЬКА В. Теоретичні та методологічні засади формування і розвитку іміджу підприємства.....	96
--	----

СУХОРУКОВА В. Механізм управління реформуванням організаційної культури на підприємстві	101
---	-----

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

АНДРІЄЦЬ К. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	108
---	-----

БАТИШЕВА К. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві	112
--	-----

ДОВГАЛЮК К. Алгоритм діагностики готовності підприємства до здійснення стратегічних змін	117
--	-----

КОВАЛЕНКО Е. Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства.....	121
--	-----

МУРОВАНА І. Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємств	126
---	-----

ПАРФЕНОВ М. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	132
---	-----

СИПЧЕНКО О. Формування корпоративної стратегії підприємства	137
---	-----

УДОВЕНКО А. Конкурентоспроможність підприємства	142
---	-----

ШАБЕТЯ М. Особливості використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом	147
---	-----

ЯРМОЛЕНКО Н. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства.....	155
---	-----

РОЩЕНКО А. Управління продуктивністю бізнес-процесів на підприємстві.....	161
---	-----

5. Сайт «Теорія і практика управлінського обліку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.gaap.ru>
6. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. Маркова В., Кузнецова С. Стратегічний менеджмент: поняття, концепції, засоби прийняття рішень. – М: Инфра, 2016. – 320 с.
8. Ендрюс К. Концепція корпоративної стратегії. – М: Издательский дом «Амрита-Русь», 2009.
9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління. Навч. Посібник. – К: Видавництво Центр навч. літ., 2009. – 440 с.
10. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. – К. : Академвидав, 2007. – 322 с.
11. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства»: Харк. кад. міськ. Госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 121 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Аналіз, тонування, впровадження, контроль. 9-те вид. – СПб. : Пітер, 1998.
13. Управління проектами / за ред. В.Д. Шапіро. – СПб. : «Два Три», 1996.
14. Андреева О. Технологія бізнеса. Маркетинг. – М. : Інфра-М-Норма, 1997.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І. В.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**УДОВЕНКО А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства, виявлено різні фактори, що впливають на рівень конкурентної боротьби підприємств, і принципи, дотримання яких забезпечить стійкі позиції підприємства на ринку. Розглянуто, як саме фірми конкурують між собою і за що саме відбувається конкурентна боротьба, а також основні елементи конкурентоспроможності підприємства та запропоновані заходи з підвищення конкурентоспроможності фірми на сучасному етапі розвитку економіки.

The article discusses the concept of competitiveness of the enterprise, identifies various factors affecting the level of competition of enterprises, and principles, compliance with which will ensure stable position of the enterprise in the market. It is considered how firms compete among themselves and for what competition takes place, as well as the main elements of competitiveness of the enterprise and the proposed measures to increase the competitiveness of the firm at the current stage of economic development.

У сучасних економічних умовах, де господарюючі суб'єкти постійно знаходяться в умовах жорсткої конкуренції, конкурентоспроможність набуває для них вкрай важливе, а то і ключове значення для успішного функціонування на ринку аналогічної продукції та послуг. Тому починаючи зі складання бізнес-плану на початковому етапі підприємницької діяльності вкрай важливо приділити пильну увагу питанню конкурентоспроможності наміченого справи.

Як показує світова практика, підприємці, що вклалися в серйозну справу, були приречені на провал в зв'язку з тим, що ними були погано розглянуті питання конкурентоспроможності підприємства.

Говорячи про конкурентоспроможність необхідно розкрити її сутність. **Конкурентоспроможність підприємства** – це здатність господарюючого суб'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з іншими підприємствами на будь-якому ринку, а також задовольняти попит споживачів на товари і послуги.

Головним чином підвищенню конкуренції продукції, що випускається і послуг, що надаються сприяють чинники конкурентоспроможності. До них відносяться:

- якість продукції і послуг;
- ціна;
- маркетингова стратегія; – дослідження ринку; – обслуговування.

Демо коротку характеристику наведених факторів:

- Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби відповідно до її призначення. Підвищуючи якість продукції, що випускається і послуг, що надаються, підприємці стимулюють додатковий попит на свою продукцію і послуги, тим самим підвищується і конкурентоспроможність підприємств.

- Що стосується ціни, то під нею розуміється грошове вираження вартості на товари і послуги. Ціна також є не менш важливим фактором підвищення конкурентоспроможності за рахунок диференціації і помірного зниження цін.

- Маркетингова стратегія є елементом загальної стратегії підприємства, який описує, як підприємство повинно використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату в збільшенні продажів і прибутковості від своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

- Дослідження ринку має на увазі роботу з аналізу стану ринку і його учасників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- Обслуговування – це забезпечення обслуговування клієнтів до, під час і після покупки товару або послуги. Підвищуючи якість обслуговування клієнтів, підприємці формують довіру у споживачів, і відповідно підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Перевага одного підприємства над іншим в конкурентній боротьбі може прораховуватися тільки тоді, коли компанії своїми товарами або послугами задовольняють однакові запити споживачів і відносяться до одного і того ж сегментового ринку. У той час, компанії повинні перебувати в приблизно однакових фазах життєвого циклу. Якщо не дотримуватися даних умов, співставлення фірм буде вважатися некоректним.

Конкурентоспроможність фірми залежить від деяких факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможними компонентами. Ці фактори можуть бути розділені на наступні групи факторів: – комерційні; – нормативно-правові; – техніко-економічні.

Підтримування конкурентоспроможності компанії на високому рівні – це гарант отримання великого прибутку в умовах ринку. При цьому будь-яка організація ставить перед собою мету – досягнення того рівня конкурентоспроможності, який би допомагав їй підтримувати своє існування на вельми широкому часовому відрізку. І, таким чином, у зв'язку з даними твердженнями, перед будь-яким підприємством виникає проблема тактичного і стратегічного управління зміцненням здатності фірми виживати в мінливих умовах сучасного ринку.

Існують різні фактори, що впливають на рівень конкурентної боротьби підприємства. Важливе місце посідають фактори зовнішнього середовища компанії, так як вони визначають рівень ставлення споживачів до самого підприємства, а також продукції та послуг, що надаються їм.

Внутрішні чинники – це фактори, що регулюють вплив на діяльність підприємства, яка, в свою чергу, може на них також впливати. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства умовно можна розділити на три групи: техніко-економічні; комерційні; нормативно-правові.

Управління конкурентоспроможністю забезпечує сукупність заходів щодо методичному поліпшенню виробу, неперервного пошуку нових каналів збуту, удосконаленню сервісу, пошуку нових груп покупців, реклами. Успіх підприємства в конкурентній боротьбі за споживчий попит вимагає від підприємства розвитку його відмітних здібностей, які дозволять йому перемогти конкурентів. Але для цього потрібно ефективний стратегічне планування, що полягає в створенні комплексної системи управління конкурентними перевагами фірми, а також повинна ґрунтуватися на їхніх утриманні і розвитку.

Загальні принципи, які дають конкурентні переваги виробникам: цілеспрямованість всіх і кожного працівника на дію; доведення дій до кінця; налагоджена зворотній зв'язок між підприємством його клієнтами, що спрощує близькість підприємства до клієнта; створення невимушеної та творчої атмосфери на підприємстві; зростання продуктивності завдяки бажанню працювати та ефективному використанню їх здібностей; вміння твердо стояти на своїй; простота організації, мінімум рівнів управління та службового персоналу; уміння тримати під жорстким контролем найважливіші проблеми і передавати підлеглим менш важливі.

Ефективне управління конкурентоспроможністю фірми передбачає сукупність різних заходів щодо систематичного вдосконалення продукту, неперервного пошуку нових груп споживачів, удосконаленню реклами, сервісу тощо.

Організація знаходиться в постійному суперництві з конкурентами у своєму сегменті ринку. Дії конкурентів і постійно оновлюючий стан конкурентного середовища найсильнішим чином впливають на маркетингове планування всередині організації, її політику і прийняті менеджерами і організаторами рішення. Існують 3 базових види конкурентної боротьби:

Видовий – даний тип конкуренції виникає між товарами або послугами, схожими між собою, але такими, що мають як мінімум одну значущу відміну;

Предметний – конкуренція серед товарів різних виробників, що мають практично ідентичні властивості;

Функціональний – конкуренція, що виникає між різними товарами або послугами, але задовольняють одну і ту ж потребу.

Пошук інформації про стан конкурентного середовища зазвичай здійснюється з метою отримання достовірних даних для відповідей на наступні важливі для організації питання:

- які підприємства, існуючі на ринку, є конкурентами організації;
- яку саме частку ринку кожен з конкурентів займає;
- які маркетингові стратегії конкуренти застосовують, чи ефективні вони і наскільки саме;
- як конкурентні фірми реагують на маркетингові стратегії підприємства;
- на якій стадії життєвого циклу перебувають товари, що виробляються конкурентами;
- яка організаційна структура і фінансовий стан фірм-конкурентів;
- які методи фірми – конкуренти використовують, щоб отримати переваги на ринку.

Результати досліджень відповідей на ці питання використовуються при виробленні маркетингової стратегії. Вивчаючи конкурентів, організація не тільки отримує більш чітке уявлення про сегменти ринку, в якому вона функціонує, але також дозволяє порівнювати власні показники з показниками компаній-конкурентів. Таке порівняння може бути вельми корисне, так як воно дає компанії можливості для визначення напрямів, на яких вона повинна зосередити свої кошти та зусилля для того, щоб домогтися переваг перед конкурентами або ж, як мінімум, ліквідувати своє від них відставання.

Дослідження показників характеристик конкурентних підприємств і подальше порівняння їх з відповідними характеристиками компанії стандартно виробляється по п'яти базовим групам параметрів:

- канали розподілу (посередники, наявність регіональних складів, здійснення доставки товару та ін.);
- ціна (умови надання знижок, преїскурантна ціна, розмір знижок, терміни платежів, умови розрахунків та ін.);
- товари і послуги (престиж торгової марки, якість, упаковка, гарантійний термін, термін служби, технічні характеристики, рівень післяпродажного обслуговування, зручність в експлуатації, надійність, стиль, універсальність та ін.);
- просування (PR, реклама, стимулювання збуту).

Досягнення успіху організацією багато в чому залежить від постійного підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Забезпечується висока конкурентоспроможність постійним випередженням фірм-конкурентів: за рівнем обслуговування споживачів, у виведенні нових товарів на ринок, у впровадженні нових прийомів у маркетингову стратегію, зниженні виробничих витрат тощо. Для цього організація постійно повинна перебувати в курсі стану справ своїх основних конкурентів. Отже, дослідження конкурентного середовища і становище компанії має вироблятися безперервно, і відображати не тільки стан справ організації в даний момент часу, але і, які зараз формуються, тенденції. В економічній науці виділяються наступні стандартні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1) оцінка з позиції теорії рівноваги – у даному методі для розгляду використовується Положення, при якому кожен з виробничих факторів розглядається з однаковою і максимально можливою продуктивністю. При цьому, організація не отримує додаткового прибутку, обумовленого дією будь-якого з факторів виробництва, а також організація не володіє ані єдиним стимулом для поліпшення показників з того чи іншого фактору. Основний критерій – наявність що не використовуються у повній мірі факторів виробництва. Найважливішою перевагою методу є можливе визначення внутрішніх організаційних резервів;

2) оцінка за допомогою вивчення порівняльних переваг – метод базується на тому, що виробництво і реалізація товару є найбільш переважними, якщо витрати компанії при виробництві продукції нижче, ніж у конкурентів. Головні критерії, що застосовуються в цьому методі, – низькі витрати. Перевага методу – легкість оцінки рівня конкурентоспроможності;

3) оцінка на основі теорії про ефективність конкуренції – на використанні даного методу ґрунтуються два підходи:

- функціональний підхід – згідно цьому підходу, оцінка здійснюється за допомогою зіставлення економічних показників діяльності підприємства. Критерій оцінки – співвідношення ціни, норми прибутку і витрат підприємства;

- структурний підхід – полягає в організації ефективного, великомасштабного виробництва. Головним критерієм конкурентоспроможності є концентрація виробництва і капіталу;

4) профіль вимог – даний метод базується на тому, що, використовуючи шкалу експертних оцінок, визначається ступінь просування компанії і найсильніший її конкурент. Основний критерій – зіставлення і порівняння профілів. Головна перевага цього методу – це його наочне пояснення.

5) профіль полярностей – даний метод полягає у визначенні показників, за якими фірма перевершує або відстає від своїх конкурентів, тобто, сильних і слабких її сторін. Основним критерієм є порівняння параметрів випередження або відставання.

6) оцінка, базуються на якості виробленої продукції – метод полягає в зіставленні низки параметрів продукції, що відображають купівельні властивості. В даному випадку, критерій конкурентоспроможності – якість продукції. Головною перевагою цього методу є можливість враховувати споживчі уподобання.

В умовах конкурентного середовища, що динамічно розвивається на сучасному ринку, необхідно постійно проводити дослідження рівня конкурентоспроможності своєї

організації на тлі інших компаній – представників даного сектору ринку. Це дозволить отримати необхідну інформацію про те, що споживача приваблює в продукції або послугах досліджуваного підприємства, і які перевагами володіють фірми – конкуренти. Дослідження необхідні, так як на його основі укладених висновків стає можливим вдосконалити недоліки компанії, що сприяють зниженню її конкурентоспроможності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного ринку необхідно:

- упровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках. Оскільки зі зростанням ПМП ростуть і видозмінюються потреби, споживач висуває все більш складні вимоги до ринку товарів і послуг. Для цього необхідна інвестиційна діяльність для освоєння інновацій;

- розвиток системи державної підтримки високоефективних інвестиційних проектів підприємства за рахунок надання державних гарантій і інвестиційних ресурсів, які розміщують на конкурсній основі;

- керівникам підприємств у першу чергу необхідно звернути увагу на мотивацію своїх співробітників, мають бути забезпечені відповідні умови роботи, відпочинку, високий рівень заробітних плат, оскільки люди є найважливішою фактором розвитку будь-якого підприємства. Трудові ресурси є невід'ємним елементом підприємства і найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці. Дуже небагато вітчизняні фірми, в тому числі великі, дбають про поліпшення умов роботи та мотивації своїх співробітників;

- найважливішим критерієм конкурентоспроможності продукції, загально визнаним у світовій практиці, є сертифікація систем якості підприємств і виробництв на відповідність стандартам ISO 9000. Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародним стандартом передбачає зміну організаційної структури підприємства, перестроювання всіх етапів виробничого циклу: від проектування продукції до її збуту;

- безперервне вдосконалення яка реалізується на внутрішньому ринку продукції національних виробників та розширення їх діяльності на міжнародному ринку.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом орієнтації підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш якісного використання ресурсів, в тому числі людських, поліпшення умов праці та ряду інших факторів.

На закінчення своєї роботи хотілося б сказати, що проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальною для будь-якого підприємства, особливо на сучасному етапі. Конкуренція є дуже тонким і гнучким механізмом. У сучасній економіці, для створення конкурентоспроможного підприємства, важливо не лише модернізувати виробництво і управління, а й чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому має бути одне: уміння визначити, швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває, як уже говорилося раніше аналіз конкурентоспроможності підприємства, її фактори.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні заключні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства залежить від таких факторів, як: конкурентоспроможність товарів на зовнішньому і внутрішньому ринках; вид виробленого товару; ємність ринку; легкість доступу на ринок; однорідність ринку; конкурентні позиції конкурентів; конкурентоспроможність галузі; можливість технічних нововведень в галузі; конкурентоспроможність регіону і країни.

2. Особливістю сучасних умов планування для підприємства є пошук шляхів, спрямованих на створення конкурентної переваги з метою виживання в несприятливих зовнішніх умовах. При підготовці плану необхідно передбачити ті події, які можуть відбутися не так, як передбачалося, і загальмувати рух до мети.

Розробивши і запровадивши дані фактори, господарюючі суб'єкти можуть розраховувати на успішність і конкурентоспроможність розпочатої справи.

Список використаних джерел

1. Финансовая энциклопедия. Конкурентоспособность // Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.financialguide.ru> (Дата обращения 19.05.2014).
2. Фатхутдінов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2014. 544 с.
3. Захаров А. Н., Зокін О.О. Конкурентоспособность предприятия: суть, методы оценки та механизмы повышения // бизнес і банки, 2013. № 1–2.
4. Криворотов В. В. механизм повышения конкурентоспособности вітчизняних підприємств. – Екатеринбург : Уггу – УПИ, 2006.
5. Портер М. Міжнародна конкуренція. М.: IDM, 2010.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук. професора ДЕСВОЇ Н. Е.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

ШАБЕТЯ М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглянуто наукові підходи до визначення змісту ключових показників ефективності підприємства. Визначено основні правила впровадження ключових показників ефективності в систему управління підприємствами. Обґрунтовано основні принципи впровадження системи ключових показників ефективності з точки зору зарубіжних та вітчизняних науковців.

The article considers scientific approaches to determining the content of key performance indicators of the enterprise. The basic rules of introduction of key indicators of efficiency in system of management of the enterprises are defined. The basic principles of implementation of the system of key performance indicators from the point of view of foreign and domestic scientists are substantiated.

Актуальність теми визначається тим, що упродовж останнього десятиліття в ході розвитку ринкової економіки в менеджменті вітчизняних підприємств все більше уваги приділяється стратегічним аспектам управління. Використовуючи ключові показники ефективності, підприємство отримує можливість більш результативно та комплексно керувати своїми бізнес-процесами та здійснювати їх коригування, а також ставити відповідні цілі перед персоналом і мотивувати співробітників компанії до виконання оперативних та стратегічних завдань. При цьому виникає проблема вибору найбільш істотних показників, які дійсно можуть бути індикаторами як теперішнього, так і, в першу чергу, майбутнього стану компанії, бути своєрідною метрикою її ефективності. Для таких показників в англійській літературі застосовується поняття Key Performance Indicators (KPI), яке частіше за все у вітчизняній літературі перекладається як «ключові показники ефективності».

Розглядаючи наукові праці, присвячені досліджуваній тематиці, варто зазначити, що серед вчених і практиків немає єдиного погляду на сутність ключових показників ефективності (KPI). Наведене поняття застосовується як для показників, пов'язаних зі стратегічною метою компанії, так і для будь-яких інших показників, за якими оцінюється

Додаток Б



Рисунок 1 – Технологія виробництва на ТОВ «Метінвест» [40]

Додаток В



Рисунок 2 – Схема виробничих потоків ТОВ «Метінвест-СМЦ» [40]

Додаток Г

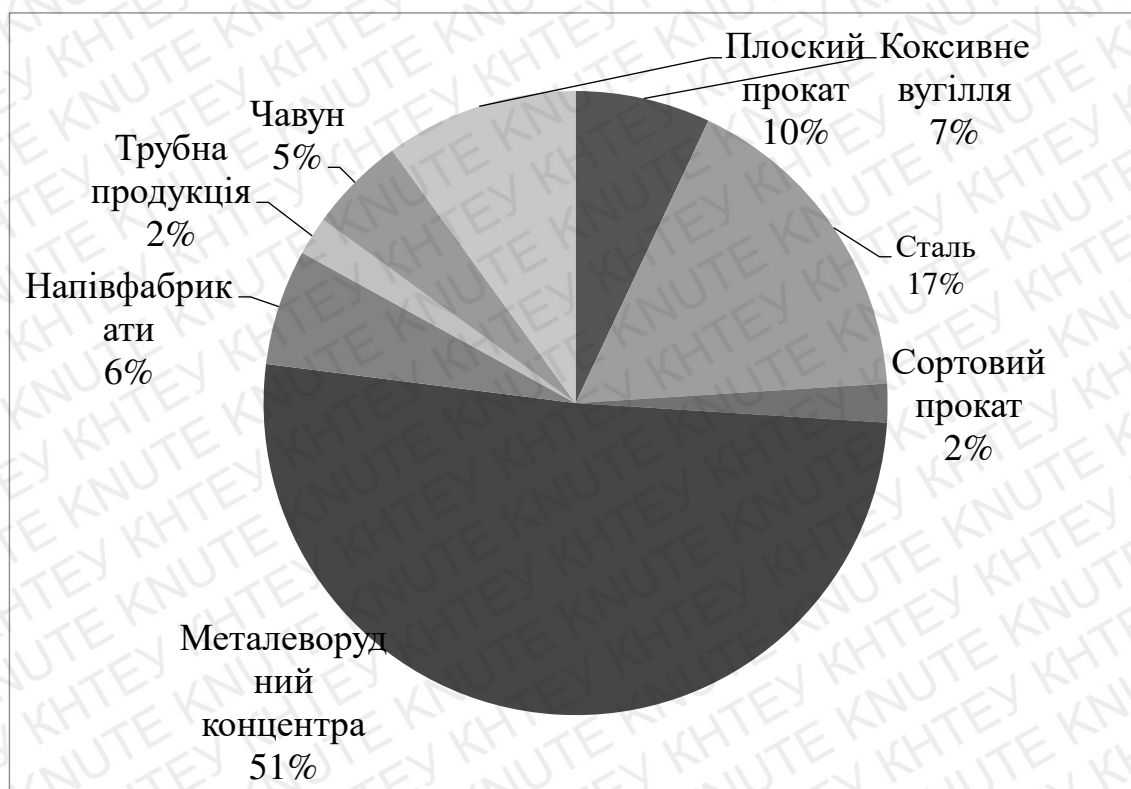


Рисунок 3 – Структура виробництва компанії «Метінвест-СМЦ» за 2019 р.

[40]

Додаток Д

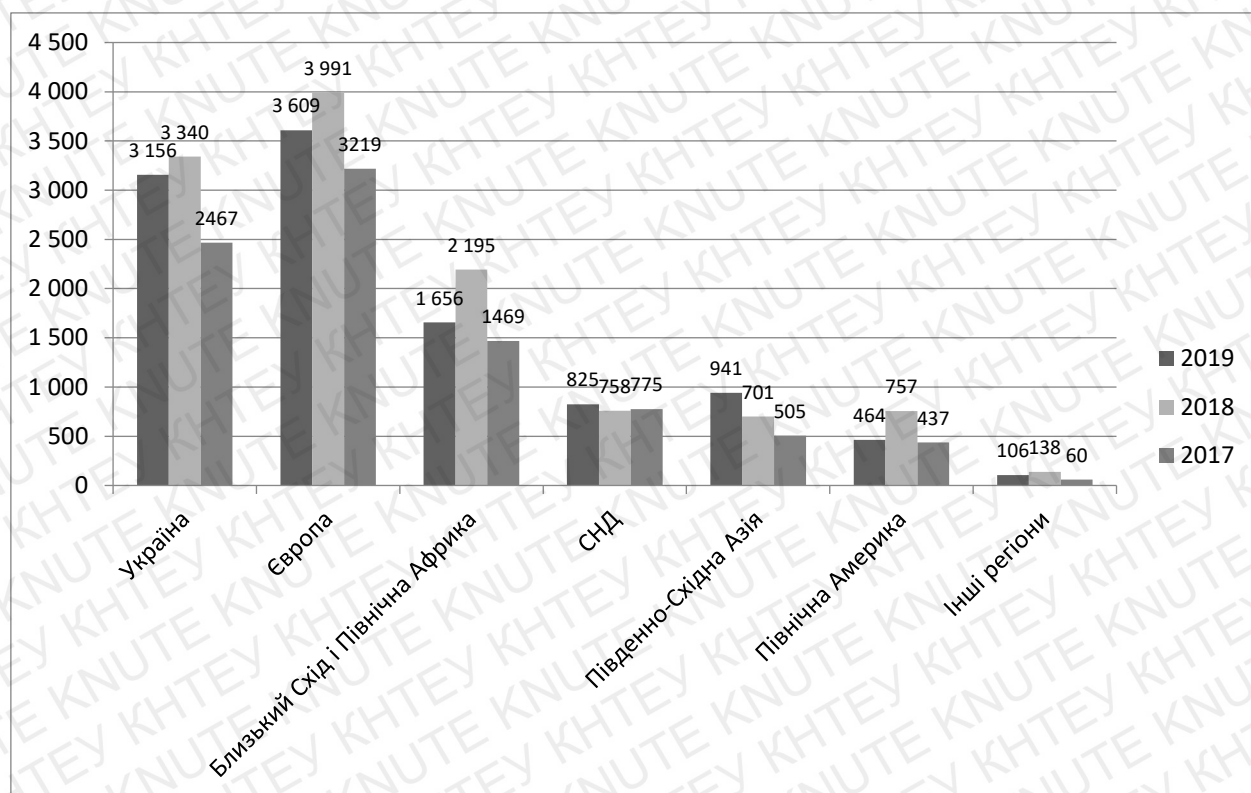


Рисунок 4 – Продажі за ринками збуту, млн.дол. [40]

Додаток Е

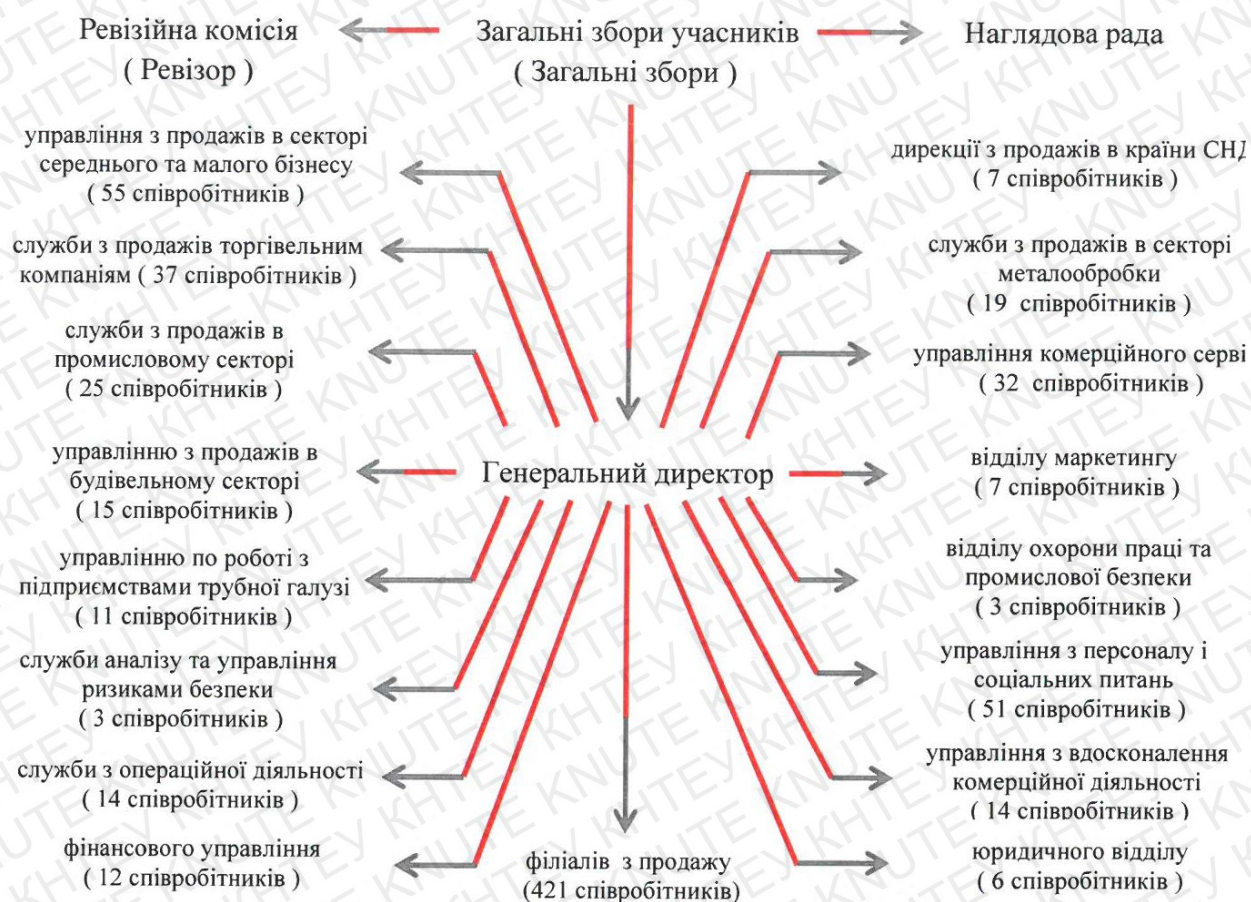


Рисунок 5 – Організаційна структура «Метінвест-СМЦ» [40]

Додаток Ж

Таблиця 1

Дані для аналізу чинників макросередовища ТОВ «Метінвест-СМЦ» [40]

Група чинників	Чинник	Поточний стан чинника та тенденція к зміні чинника	Вплив чинника на підприємство
Політичні	1. Вектор міжнародної політики держави	Інтеграція в європейський союз та розвиток відносин з всесвітнім торговим об'єднання (ВТО)	"+" залучення іноземних інвестицій; "+" нові ринки збуту "- " конкуренція на ринках збуту.
	2. Міжнародні угоди і зобов'язання, які торкаються бізнесу і виробництва.	Виконуються контракти, угоди. Нестабільність цін на енергоресурси.	"-" зростання цін на енергоресурси (газ)
Економічні	1. Степень розвитку виробництва товарів заданої номенклатури	Наявність конкурентів	"+" впровадження нових технологій, поліпшення якості «-» посилення конкуренції
	2. Темп інфляції	Спостерігається значне зростання (більш 17-20%)	"-" нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси. "- " зростання собівартості.
	3. Нестабільність середовища	Конкуренція на ринках	"-" складність в здійсненні стратегічного планування
	4. Рівень безробіття	Достатньо високий, очікується зростання, у зв'язку з планованим закриттям поблизу розташованих шахт	"+" конкуренція за робочі місця - висока продуктивність і трудова дисципліна „+” дешева робоча сила
Екологічні	1. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства	Постійно ростуть	"-" зростання собівартості продукції
	2. Рівень забруднення навколишнього середовища	Дуже високий	"-" зростання захворювань в трудовому колективі, витрати на оплату лікарняних листів
Екологічні	3. Стан природних ресурсів країни	Низький	„-” низька якість відчизняного вугілля „-” імпорт коксуючого вугілля

Продовження таблиці 1

Науково-технічні	1. Інновації в технології	Помірні	"+" зниження собівартості продукції, "+" підвищення якості продукції
Демографічні	1. Чисельність населення держави (регіону)	Висока	"+" наявність трудових ресурсів
	2. Вікова структура населення	Середній вік працівників 45 років, можливе зменшення	"+" оновлення кадрів
	3. Рівень смертності	Високий	"-" зростання витрат на соціальну сферу
Соціально-культурні	1. Освітній рівень	Постійно росте	"+" підготовка трудових ресурсів „+" зростання рівня кваліфікації „+" підвищення кваліфікації фахівців

Додаток 3

Таблиця 2

Результати аналізу і оцінка рівня впливу чинників макросередовища

Чинник	Оцінка рівня впливу чинника на діяльність підприємства, бали (1-10)	Характер впливу чинника на діяльність підприємства (+, -)	Результативне значення чинників
Конкуренція на ринках збуту	8	" - "	- 8
Залучення іноземних інвестицій	8	" + "	+8
Нові ринки збуту	8	" + "	+8
Складність в здійсненні стратегічного планування	7	" - "	-7
Зростання цін на енергоресурси (газ)	8	" - "	-8
Впровадження нових технологій, поліпшення якості	9	" + "	+9
Посилення конкуренції	7	" - "	-7
Нестабільність цін на ринку на матеріальні ресурси	10	" - "	-10
Зростання собівартості продукції	8	" - "	- 8
Конкуренція за робочі місця - висока продуктивність і трудова дисципліна	8	" + "	+8
Дешева робоча сила	6	" + "	+6
Зростання захворювань в трудовому колективі, витрати на оплату лікарняних листів	7	" - "	-7
Низька якість вітчизняного вугілля	10	" - "	-10
Імпорт коксуючого вугілля	9	" - "	-9
Підвищення якості продукції	9	" + "	+9
Наявність трудових ресурсів	8	" + "	+8
Оновлення кадрів	8	" + "	+8
Зростання рівня кваліфікації	9	" + "	+9
Підвищення кваліфікації фахівців	9	" + "	+9
Підготовка трудових ресурсів	9	" + "	+9
Ітого:			$\Sigma = +91$ $\Sigma = -74$

Розроблено за даними [40]

Додаток И

Таблиця 3

Критерії показників конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «Метінве ст-СМЦ»	ПАТ «Арсело рМіттал Кривий Ріг»	ТОВ «СОТА Україна»	ТОВ «АВ метал груп»	АТ «УГМК»
Конкурентоспроможність по продукту					
- коефіцієнт ринкової частки	2,6	2,5	2,3	2,4	2,4
-коефіцієнт передпродажної підготовки	4,7	4,7	4,4	4,7	4,64
-коефіцієнт зміни обсягу продажів	3,21	3,1	3,1	3,5	3,07
Конкурентоспроможність за ціною					
- коефіцієнт рівня цін	2,5	2,4	2,0	2,4	2,2
Конкурентоспроможність по критерію доведення продукту до споживача					
- коефіцієнт доведення продукту до споживача	4,3	4,5	4,4	4,5	4,3
Конкурентоспроможність по критерію просування продукту					
-коефіцієнт рекламної діяльності	4,7	5,1	5	5,2	5,2
Середнє значення	3,7	3,7	3,5	3,8	3,6

Розроблено за даними [39,40,41,42,43]

Додаток К

Таблиця 4

Оцінка конкурентів

Показник	ТОВ «Метінве ст-СМЦ»	ПАТ «Арсело рМіттал Кривий Ріг»	ТОВ «СОТА Україна»	ТОВ «АВ метал груп»	АТ «УГМК»
Товар і ціни					
Асортимент, кількість найменувань	350	330	250	480	400
Наявність прайс-листа	Так	Так	Так	Так	Так
Гнучкі ціни / знижки	Так	Так	Ні	Так	Так
Зростання цін з 2019 р в%	3%	4%	5%	4%	6%
Продажі					
Темп зростання продажів в порівнянні з 2018 року, в%	33,1	34,6	35,1	32,9	34,1
Кількість, т	215,5	210	159,0	400,0	320,0
Персонал					
Частка персоналу збуту, в%	1	1	1	1	1
Торгові представники обслуговування	ні	ні	ні	ні	ні
Умови доставки товарів - наявність самовивозу	так	так	так	так	так
Наявність товарів на складі	так	так	Під заказ	так	так
Консультування	так	так	так	так	так
Фірмовий стиль	так	так	так	так	так
PR					
Рівень рекламної активності	Низький	Високий	Високий	Середній	Середній
Зразкові витрати на рік, тис.грн.	900,0	1 600,0	1800,0	1 700,0	1250,0
Рівень активності виставкової діяльності	1раз на рік	3 раз на рік	1раз на рік	1раз на рік	1раз на рік
Результати діяльності					
Виручка, млн.грн.	27 556	50491	56 001	15791	14 461
Прибуток / збиток, млн.грн.	446,499	1234,9	3459,9	234,8	409,6
Рентабельність діяльності,%	1,6	2,3	3,5	2,8	1,6

Розроблено за даними [39,40,41,42,43]

Додаток Л

Таблиця 5

Кількісна оцінка конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «Метінве ст-СМЦ»	ПАТ «Арсело рМіттал Кривий Ріг»	ТОВ «СОТА Україна»	ТОВ «АВ метал груп»	АТ «УГМК»
1. Менеджмент підприємства					
Підприємницька культура і філософія	4	2	3	3	1
цілі	3	1	2	4	2
стратегії	2	0	2	3	2
Середнє значення по групі	4,0	1,0	2,3	3,3	1,7
2. Виробництво					
устаткування	5	2	3	4	2
Гнучкість виробничих ліній	4	1	1	2	3
Залежність від постачальників	4	1	2	2	4
Якість продукції	4	2	2	3	3
Середнє значення по групі	4,3	1,5	1,8	2,5	3,5
3. Наукові дослідження					
Інтенсивність і результати	4	0	1	3	1
Ноу-хау	3	0	1	3	2
Використання нових ІТ	2	0	1	2	2
Середнє значення по групі	3	0	1	2,7	1,7
4. Маркетинг					
різноманітність асортименту	3	2	1	2	4
ціни	5	2	3	2	1
Реклама	3	5	1	5	1
популярність фірми	4	4	3	3	3
Наявність торгової мережі	2	3	2	2	1
Швидкість реакції на зміни в попиті	1	3	1	1	3
Середнє значення по групі	3,3	2,5	1,8	3,0	2,2
Середнє значення разом	3,6	1,3	1,7	2,9	2,3

Розроблено за даними [39,40,41,42,43]

Додаток М

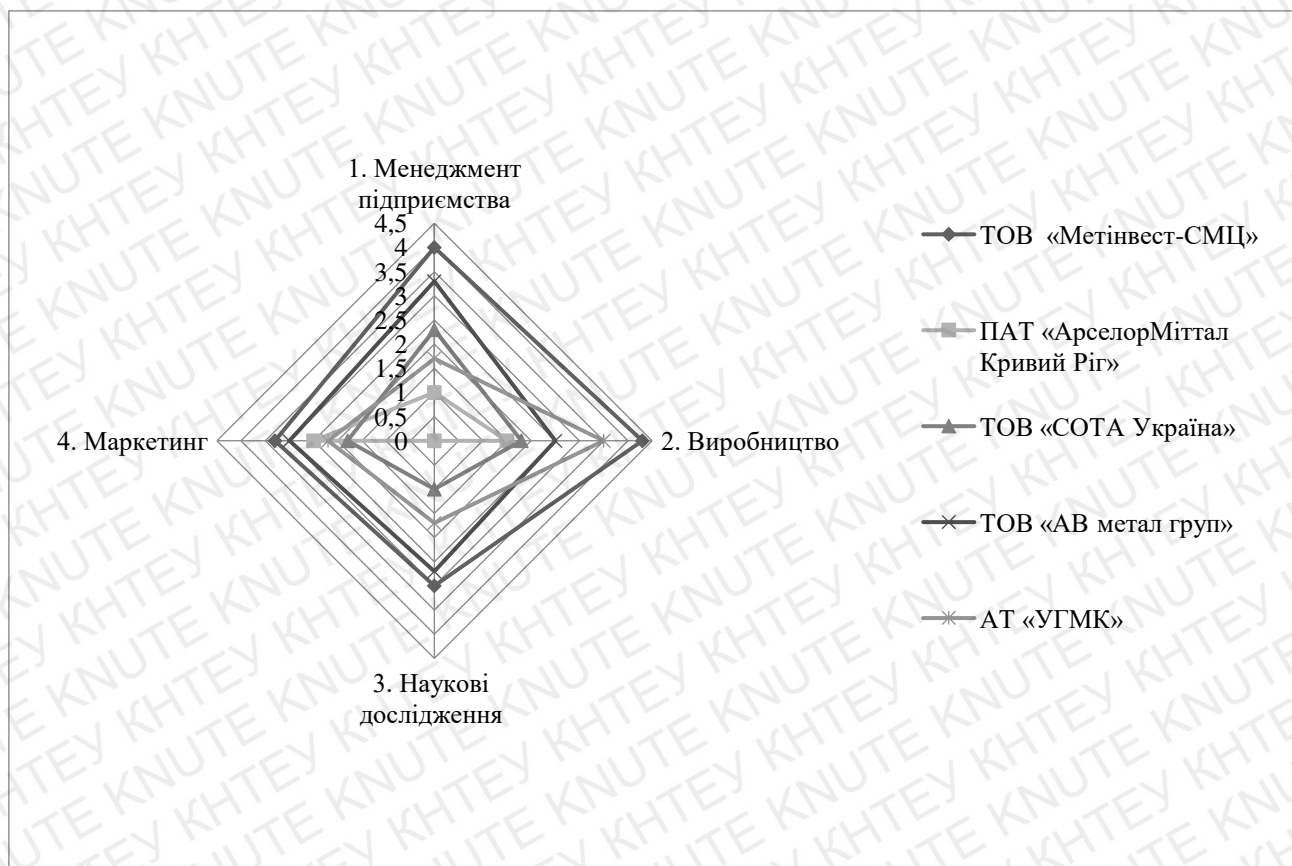


Рисунок 6 – Багатокутник конкурентоспроможності

Розроблено за даними [40]

Додаток Н

Таблиця 6

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника по ступеню впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка чинника по ступеню впливу на підприємство
Організація і управління	В цілому по підприємству ефективна організаційна структура (лінійно - функціональна)	+ 7	В деяких підрозділах недостатньо ефективне управління і контроль	- 5
Виробництво	Значний попит на дані види продукції	+10	Низька якість вугілля може знизити якість і конкурентоспроможність	- 8
	Об'єми виробництва зростають, зростає прибуток	+10	Зростають вимоги до якості товару	- 7
	Реалізація продукції збільшується	+8	Найбільші витрати складає закупка сировини та матеріалу	-9
Основні фонди	Фондовіддача збільшується	+7	Витрати на ремонти, модернізацію основних фондів	-5
	Фондоємкість знижена	+ 5	Низькі темпи зросту вартості валової продукції	- 3
	Модернізація та поширення основних фондів	+ 7	Знос основних фондів	- 3
Фінанси	Досить ліквідне та платоспроможне підприємство	+ 8	Залежність від зовнішніх джерел фінансування	-7
	Доступність до кредитних ресурсів.	+ 6	Недолік власних засобів.	- 4
	Збільшення робочого капіталу.	+ 7	Потрібні кошти на технічне переозброєння підприємства	- 5
	Рентабельність реалізованої продукції збільшується	+8	Ефективність виробництва дає збої, великі вимоги до якості продукту	-9

Продовження табл. 6

	Збільшення прибутку	+ 8	Зростає рівень цін на сировину	- 7
Персонал	Висока продуктивність праці. Низький рівень текучості кадрів. Високий рівень трудової дисципліни	+6	Вікова структура персоналу	- 6
Маркетинг	Ефективна організація збуту. Високий імідж підприємства	+ 6	Невисокий рівень сервісу	- 5
Дослідження і розробки	Останнім часом надається велика увага і великі грошові кошти	+ 8	Низький рівень інновацій у всіх сферах окрім технологічної	- 5
	На даний момент реалізовано ряд інвестиційних проектів.	+6	Низька якість вугілля	- 8
Сума балів		$\Sigma = +117$		$\Sigma = -96$

Розроблено за даними [40]

Додаток П

Таблиця 7

SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
членство у вертикально- інтегрованій структурі групі Метінвест; вигідне географічне розташування постачальників сировини; багатопрофільність діяльності; ефективна система якості продукції. на світових ринках та валютних коливань; велика орієнтація підприємств. на експорт.	висока енергоємність виробництва; наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; неповне використання виробничих потужностей; залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; велика орієнтація підприємств. на експорт.
Можливості	Загрози
підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; розширення асортименту; підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.	ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; – підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; – посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

Розроблено за даними [40]

Додаток Р

Таблиця 8

Матриця SWOT-Аналізу компанії «Метінвест-СМЦ»

«СІМ»	«СІЗ»
за рахунок членства у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; завдяки багатопрофільній діяльності можливо розширити асортимент продукції.	членство у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизить конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.
«СЛМ»	«СЛЗ»
– розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємству бути менш експортно орієнтованими; – за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.	за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; використання стратегії зниження витрат виробництва

Розроблено за даними [40]

Додаток С

Підсумкове значення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища

+ 1,5	-В << +В сильне	Зона легкої кризи, подоланої за рахунок можливостей, що відкриваються зовнішнім середовищем			Зона прискореного зростання		
	-В < +В помірне						
	1,1	-В = +В нейтральне	Зона загрозової кризи		Зона обмеженого зростання ТОВ «Метінвест- СМЦ»		
	- 1,1						
	- 1,5	-В > +В загрозливе	Катастрофічна зона			Зона легкої кризи, подоланої за рахунок сильних сторін підприємства	
		-В >> +В катастрофічне					
		-К >> +К	-К > +К	-К = +К	-К < +К	-К << +К	

Підсумкове значення ступеня впливу факторів внутрішнього середовища

- 1,5

- 1,1

1,1

1,5

Рисунок 7 - Матриця вибору стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Розроблено за даними [40]

Додаток Т

Таблиця 9

Результати діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

	2017 рік, тис. грн.	2018 рік, тис. грн.	2019 рік, тис. грн.	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від	20 908 436	30 712 725	27 556 491	(3 156 234)	(10,3)
Собівартість реалізованої продукції	(19 060 153)	(28 194 503)	(26 197 237)	1 997 266	(7Д)
Валовий прибуток	1 848 283	2 518 222	1 359 254	(1 158 968)	(46,0)
Інші операційні доходи	183 891	247 809	279 313	31 504	12,7
Адміністративні витрати	(112 343)	(115 606)	(140 750)	(25 144)	21,7
Витрати на збут	(370 003)	(563 027)	(522 299)	40 728	(7,2)
Інші операційні витрати	(115 262)	(291 481)	(467 819)	(176 338)	60,5
Фінансовий результат від операційної	1 434 566	1 795 917	507 699	(1 288 218)	(71,7)
Інші фінансові доходи	37 500	95 500	56 439	(39 061)	(40,9)
Інші доходи	4981	1 010	10 662	9 652	>100
Фінансові витрати	(61 318)	(107 195)	(24 609)	82 586	(77,0)
Інші витрати	(2916)	(2 955)	(4 635)	(1 680)	56,9
Фінансовий результат до оподаткування	1 412 813	1 782 277	545 556	(1 236 721)	(69,4)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(254 344)	(320 856)	(99 057)	221 799	(69,1)
Чистий фінансовий результат	1158469	1 461 421	446 499	(1 014 922)	(69,4)

Розраховано за даними [40]

Додаток У

Таблиця 10

Інформація про рух основних засобів за 2019 р. ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Групи основних засобів	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Залишок на кінець року	
	первісна (переоцінена) вартість	знос		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісна (переоцінена) вартість	знос
Земельні ділянки	4413	-	-	-	-	-	4413	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	131 290	62 246	161 929	7 322	5 227	22 966	285 897	79 985
Машини та обладнання	58 448	47 247	26 303	3 403	3 403	8013	81 348	51 857
Транспортні засоби	28 594	20 060	0	2 473	2 473	2 430	26 121	20 017
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	12 131	10 365	1 695	277	277	733	13 549	10 821
Багаторічні насадження	449	449	-	-	-	-	449	449
Інші основні засоби	5 747	2 931	1 081	2	2	405	6 826	3 334
Малоцінні необоротні матеріальні активи	6518	6518	1 056	222	222	1 044	7 352	7 340
Всього	247 590	149 816	192 064	13 699	11 604	35 591	425 955	173 803

Розраховано за даними [40]

Додаток Ф

Таблиця 11

Аналіз структури оборотних активів та зобов'язань

	на 31.12.17 р.		на 31.12.18 р.		на 31.12.19 р.		Абсолютне відхилення, в тис грн	Відносне відхилення, в %
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %		
Оборотні активи								
1. Запаси, у т.ч.:	1351431	18,43	1 616	19,9	995	10,6	-620 358	-9,3
виробничі запаси	148657,41	2,03	74	0,9	60 929	0,6	-13 520	-0,3
готова продукція	121628,79	1,66	358	4,4	47 706	0,5	-310 881	-3,9
товари	1081144,8	14,75	1 183	14,6	887	9,5	-295 957	-5,1
2. Розрахунки з дебіторами	5384303	73,44	6 120 659	75,5	7 829 554	83,7	1 708 895	8,2
у т.ч.:								
за продукцію, товари,	4643108	63,33%	5 245 692	64,7	6 261 583	66,9	1 015 891	2,2
роботи, послуги								
за виданими	739439	10,09%	429	5,3	982	10,5	552 609	5,2
за розрахунками з бюджетом	1646	0,02%	1 18 827	1,5	249 820	2,7	130 993	1,2
інша поточна дебіторська заборгованість	110	0,00%	326 653	4	336 055	3,6	9 402	-0,4
3. Гроші та їх	228491	3,12%	339	4,2	515	5,5	175 961	1,3
4. Витрати майбутніх періодів	7	0,03%	8	0	3	0	-5	0
5. Інші оборотні	24447	0,33%	30	0,4	21 016	0,2	-9 525	-0,2
Всього оборотних активів:	7331207	100	8 106 717	100	9 361 685	100	1 254 968	-
Зобов'язання								
1. Довгострокові	0	0	39	0,6	33 398	0,5	-6 197	-0,1
2. Поточні	5 539 818	100	6 090	99,4	6 977	99,5	886 930	0,1
поточна	5 539 818	100,00	6 054	98,8	6 904	98,5	850 508	-0,3
Довгостроковими зобов'язаннями	0	0,00	1 913	0	15 683	0,2	13 770	0,2
товари, роботи,	3885889	70,14	4 685	76,5	4 862	69,4	176 773	-7,1
розрахунками з	84138	1,52	67	1,1	2 519	0	-64 558	0
розрахунками зі	81994	1,48	1 277	0	1 834	0	557	0
розрахунками з	5227	0,09	6 084	0,1	7 964	0,1	1 880	0
одержаними	930373	16,79	632	10,3	2 001	28,6	1 369 405	18,3
розрахунками з	604514	10,91	660	10,8	13 165	0,2	-647 319	-10,6
поточні	29055	0,52	35	0,6	43 002	0,6	7 119	0
інші поточні	622	0,01	821	0	30 124	0,4	29 303	0,4
Всього зобов'язань:	5 539 818	100	6 130 502	100	7 011 226	100	880 733	-

Розраховано за даними [40]

Додаток Х

Таблиця 12

Показники ліквідності

Найменування показника	Значення показника			Відхилення
	на 31.12.17 р.	на 31.12.18 р.	на 31.12.19 р.	
коефіцієнт загальної ліквідності	1,31	1,33	1,34	0,01
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,07	1,20	0,13
чистий оборотний капітал	2 000 100	2 015 720	2 383 757	368 037

Розраховано за даними [40]

Додаток Ц

Таблиця 13

Показники фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Найменування показника	Значення показника			Відхилення
	на 31.12.17 р.	на 31.12.18 р.	на 31.12.19 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності («автономії»)	0,26	0,27	0,28	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,23	0,24	0,25	0,01

Розраховано за даними [40]

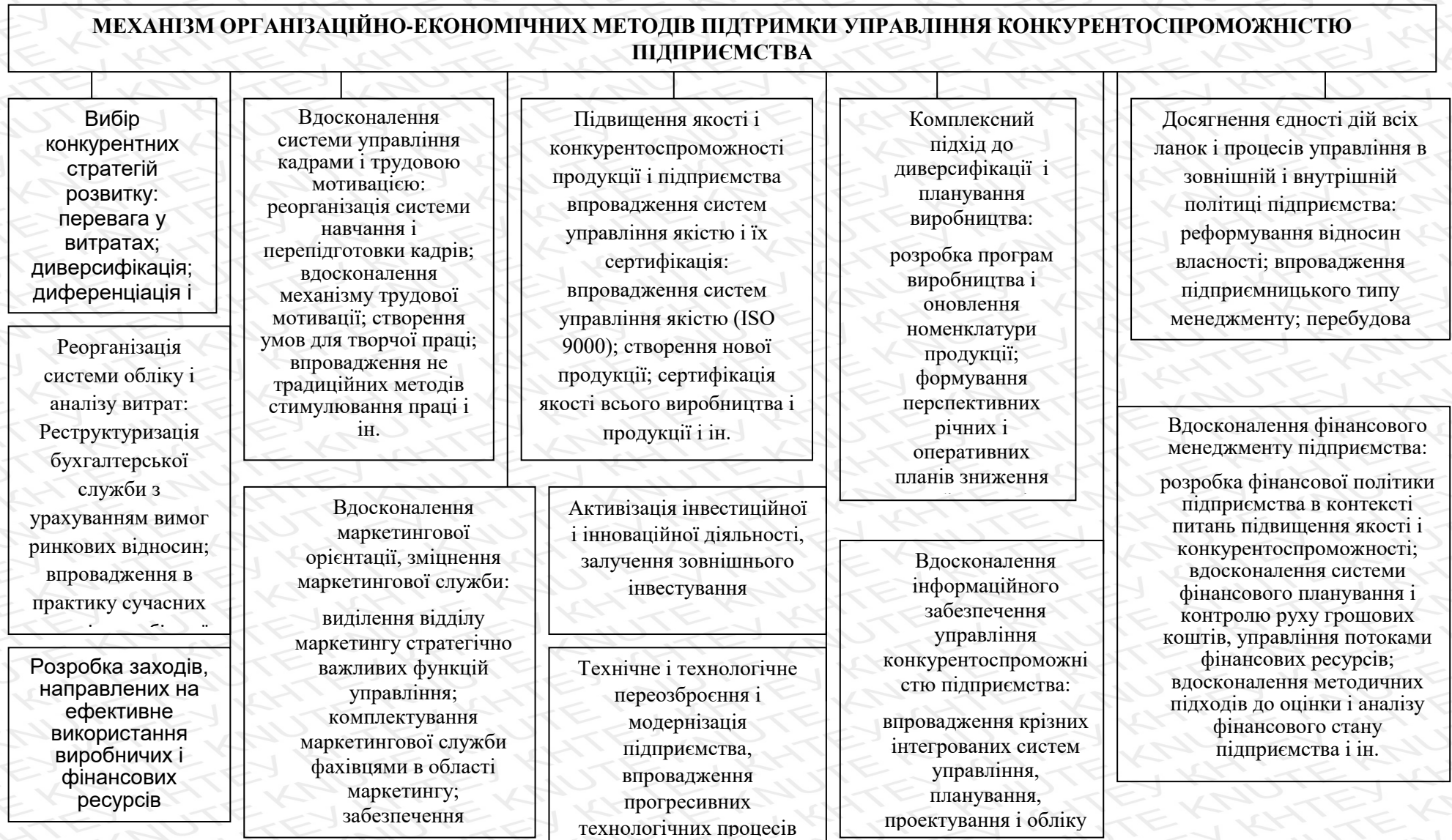


Рисунок – Організаційно-економічні методи підтримки управління конкурентоспроможністю ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Додаток Ш

Таблиця 14

План ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» по реалізації інформаційної та маркетингової стратегії

Цілі заходів	Захід	Відповідальний
Web-представництво		
1. Залучення нових клієнтів.	Затвердження оновленого дизайну сайту	Начальник відділу збуту
2. Збільшення збутових показників.	Програмування та верстка	Навчений співробітник
3. Збір статистичної інформації для подальшого аналізу.	Розміщення сайту в мережі Інтернет	
4. Ознайомлення потенційного клієнта з фірмою (реклама).	Просування сайту в рамках проекту	
5. Інтерактивне спілкування, з потенційними, і з існуючими клієнтами за допомогою мережі Інтернет.		
Реклама в Інтернет:		
1. Забезпечення постійного припливу нових користувачів корпоративного сайту.	Розміщення банерної реклами на сайтах інших компаній і галузевих порталах, контекстна реклама	Менеджер відділу продажів
2. Забезпечення максимальної кількості зацікавленої аудиторії.		
3. Підвищення впізнаваності торгової марки і логотипу фірми.		
Зниження витрат за рахунок охоплення цільової		
1. Створення сприятливого інформаційного середовища для зростання продажів і поліпшення репутації продукції і фірми в	Статті та інтерв'ю в бізнес-виданнях і спеціалізованих пресі	Менеджер відділу продажів
2. Інформування в колі професійної громадськості про плановане участь у виставці,	Освітлення інформації про участь у виставці	Менеджер відділу продажів
Виставкова діяльність, презентації, семінари:		
1. 1. Формування позитивного іміджу організації на регіональних і зарубіжних ринках.	Участь в центральних виставках і конференціях, відповідно до плану виставкової діяльності.	Начальник відділу збуту Менеджер відділу збуту
2. 2. Презентація нових інженерно-технологічних розробок компанії.		
3. 3. Просування продукції фірми на регіональних і зарубіжних ринках.		
4. Комунікації з партнерами, існуючими корпоративними клієнтами.		
Поліграфія, сувенірна та представницька продукція		
1. Формування позитивного іміджу на регіональних і зарубіжних ринках.	Розробка і друк фірмових календарів	Начальник відділу збуту
	Видання нового каталогу продукції	Начальник відділу збуту
	презентаційні диски	
	Фірмові папки,	
	Проспекти, буклети	
	Освітлення заходи в новинах телебачення	

продовження табл.14

	Фотозйомка промислових об'єктів	Начальник відділу збуту
	Купівля спеціалізованої літератури	Відділ кадрів

