

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Формування конкурентної стратегії металообробного
підприємства»**

Виконавець:

студентка Центру заочного
та вечірнього навчання
Добровольська В. В.

Науковий керівник

к.е.н., доцент
Балабаш Ольга Сергіївна

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Підприємство як учасник економічних відносин та роль менеджменту в його діяльності	6
1.2. Конкурентна позиція підприємства	14
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств	24
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»	30
2.1. Аналіз металургійної галузі України	30
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»	42
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»	51
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»	58
3.1. Вибір стратегії розвитку ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»	58
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання важливим є стан та оцінка конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, адже в період воєнної економіки вкрай важким є здійснення беззбиткової господарської діяльності. Майже половина суб'єктів господарювання опинилися на межі стійкої неплатоспроможності та, як наслідок банкрутства. Зазначене стосується й підприємств металообробної промисловості.

Продукція металообробних підприємств є важливим ресурсом щодо стабільного стану економіки, а питання щодо їх конкурентоспроможності є ключовим фактором ефективної їх діяльності. Управління конкурентоспроможності металообробних підприємств складається з багатьох чинників та залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Саме ефективне управління та розробка конкурентної стратегії дозволяє зазначеним підприємствам конкурувати за ціни, ринки збуту, споживачів, тощо. Розробка та аналіз заходів, що дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність металообробних підприємств, є основними напрямками їх конкурентної стратегії та визначає актуальність даного дослідження.

Напрацювання таких науковців, як: І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Грант, О. Сумець, М. Кизим, В. Геєць, А. Чухно та інших стали основою для дослідження механізмів формування та реалізації стратегій розвитку, адаптованих до сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження формування конкурентної стратегії металообробного підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань у процесі розробки пропозицій щодо реалізації обраної стратегії для ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ».

Об'єкт дослідження роботи – ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії металообробного підприємства

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику металообробної галузі, визначити її проблеми та перспективи розвитку;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»;
- розробити пропозиції щодо розширення асортименту підприємства та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства; рядів динаміки – для дослідження тенденції розвитку ринку металообробної продукції; PEST-аналіз – для оцінки впливу основних факторів на галузь; метод розрахунку інтегрального показника – для оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»; графічний – для зображення оносних тенденцій.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ», законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

Наукова новизна роботи: розробка комплексного підходу до формування конкурентної стратегії металообробного підприємства, відповідно сучасним вимогам ринку.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із Вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаної літератури, який включає 63

найменування. Основний текст становить 77 сторінок друкованого тексту. Робота містить: 23 таблиці, 7 рисунків.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані: Добровольська В. В. Щодо конкурентної позиції підприємства як чинника його конкурентної стратегії. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VIII Студентської науково-практичної конференції*, листопад 2024 р., Одеса: ОНЕУ, С. 49-50.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Підприємство як учасник економічних відносин та роль менеджменту в його діяльності

Підприємство є важливим учасником економічних відносин, адже саме воно, як правило здійснює різноманітну діяльність виробничого характеру, що, у результаті, впливає на стан вітчизняної економіки. З цієї позиції економісти розглядають підприємство як учасника економічних відносин та товаровиробника. Так, слушною є думка про те, що підприємство – в широкому розумінні – це важлива, складна, відкрита, унікальна та необхідна феноменологічна система, яка базується на його виробничо-технічній, організаційній та економічній побудові, яка спрямована, з одного боку, на задоволення потреб громадян та розвиток національного господарства, а з другого – на підвищення ефективності його функціонування (максимізації прибутку при мінімумі витрат).

Звичайно, таке трактування питання вимагає деяких пояснень.

По-перше, під феноменологічним підходом розуміється такий підхід до розгляду відносин в межах підприємницької структури, який сприймає їх як багатоаспектне явище. Тобто, на таку систему можуть впливати одночасно правові, інформаційні, економічні, психологічні та інші явища чи відносини.

По-друге, важливою така система є тому, що вже сама по собі забезпечує певний ступінь розвитку економічного механізму підприємства за рахунок мобілізації ресурсів, коштів і т.п.

По-третє, складною систему називають тому, що вона забезпечує взаємодію абсолютно неоднорідних учасників її відносин (постачальник, підприємство, посередник, споживач).

По-четверте, відкритість цієї системи проявляється в тому, що вона взаємодіє з великою кількістю учасників ринку, які мають вільний доступ до такої системи. По-п'яте, ця система виступає первинною ланкою, тобто основою національної економіки. По-шосте, система є необхідною, адже від її ефективності залежить рівень і динаміка розвитку національного господарства. Тобто, система, працюючи на власний розвиток, забезпечує розвиток усієї економіки країни [1, с. 113].

Тобто, підприємство представляє собою цілісну системну організацію, яка поєднана певними виробничими, організаційними та іншими чинниками. На думку інших фахівців, підприємство – це суб'єкт, який займається виробничо-господарською діяльністю на свій ризик, реалізуючи самостійну діяльність, спрямовану на регулярне отримання прибутку через використання майна, продаж товарів, виконання робіт або надання послуг. Таке підприємство повинно бути зареєстроване відповідно до вимог закону.

Виробниче підприємство відрізняється єдністю у виробничо-технічному, організаційному, економічному та соціальному аспектах. Виробничо-технічна єдність забезпечується комплексом засобів виробництва, які взаємопов'язані і мають технологічну однорідність. Це дозволяє перетворювати сировину та матеріали на готову продукцію, а також надавати послуги і виконувати роботи для отримання прибутку.

Організаційна єдність проявляється в наявності єдиного колективу та централізованого керівництва, що відображається в загальній та організаційній структурі підприємства. Економічна єдність визначається спільними економічними результатами діяльності, такими як обсяг реалізованої продукції, рівень рентабельності, сума прибутку та активи підприємства. Головною метою цієї діяльності є задоволення потреб споживачів і отримання прибутку [2, с. 116]. Саме економічна єдність представляє інтерес щодо тематики дослідження та впливає на стан і розвиток конкурентної позиції підприємства на ринку.

Також для підприємства як економічного суб'єкта властиві такі основні характеристики [3, с. 88]:

- Виробничо-технічна єдність, яка включає спільність продукції, що виготовляється, процеси її виробництва, специфічний склад виробничих фондів, єдину технічну політику, а також єдність допоміжного та обслуговуючого господарства.
- Організаційно-соціальна єдність, що передбачає наявність єдиного трудового колективу, керівника та адміністрації підприємства, а також наділення підприємства правами та реквізитами юридичної особи.
- Фінансово-економічна самостійність, що дозволяє підприємству самостійно визначати напрямки економічного розвитку, склад і обсяги виробленої продукції, стратегії розподілу прибутку, форми і розміри матеріального стимулювання, а також спільність системи планування та обліку.

На нашу думку, з економічної перспективи підприємство повинно бути виробничим, мати певну організаційно-трудову структуру та бути легалізованим відповідно до чинного законодавства. Таке підприємство є потужною економічною одиницею, привабливою для інвестицій, що сприяє працевлаштуванню багатьох людей та, завдяки отриманому прибутку, сплачує встановлені законодавством податки і збори.

Взагалі «виробництво є основою функціонування будь-якої держави, тому що воно визначає її економічну безпеку, фінансовий стан і рівень життя населення. Основна мета виробництва в ринкових умовах згідно зі статутом підприємства полягає в забезпеченні споживача необхідною продукцією в певні терміни, заданої якості, з мінімальними витратами на її виготовлення. Економічний результат діяльності будь-якого виробничого підприємства залежить від того, наскільки раціонально організоване виробництво, чи відповідає воно сучасним вимогам, чи є гнучким, мобільним, конкурентоспроможним» [4, с. 15]. Тобто, саме за виробничими показниками

можливо виокремити та дослідити конкурентну позицію будь-якого підприємства на ринку, встановити його конкурентоспроможність та визначити конкурентну стратегію.

Також у літературі надається характеристика «сучасного підприємства як складної відкритої виробничо-господарської і соціальної системи, яка:

- складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробництва;
- взаємодіє із зовнішнім середовищем, з якого в систему надходять необхідні для виробничої діяльності ресурси виробництва та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва – продукція, роботи, послуги;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства;
- має властивості, притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам: здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;
- реагує на зміну зовнішнього середовища і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє можливістю самоорганізації)» [4, с. 119].

У літературі вказується на те, що «можна виділити напрямок діяльності підприємства, який охоплює багато інших конкретних видів, - економічну діяльність. Вона включає планування (поточне і стратегічне), облік, звітність, ціноутворення, оплату праці, фінансову діяльність, ресурсне забезпечення виробництва тощо. Цей напрямок є інтегруючим, оскільки дозволяє оцінювати та регулювати всі елементи господарської системи підприємства» [5, с. 111]. Зазначений напрямок є вельми доцільним для визначення показників конкурентоспроможності підприємства та формування й удосконалення його конкурентної позиції в сучасних умовах господарювання.

На думку І. Пурської, підприємство можна розглядати як відкриту виробничо-економічну систему, що функціонує в умовах ринку. Діяльність підприємства охоплює наступні напрямки:

1) Маркетингова діяльність – забезпечення високого конкурентного статусу підприємства та його продукції (послуг, робіт) на ринку.

2) Виробнича діяльність – виготовлення товарів, виконання робіт, надання послуг (трансформація ресурсів у готовий продукт).

3) Інвестиційно-інноваційна діяльність – здійснення інвестицій, впровадження новітніх технологій, продуктів і послуг.

4) Економічна діяльність – планування, облік, звітність, ціноутворення, зовнішньоекономічна діяльність, залучення та використання фінансових ресурсів (грошових доходів і надходжень) для досягнення бізнес-цілей.

5) Комерційно-збутова діяльність – комплекс комерційних та торговельно-технологічних заходів, спрямованих на доведення продукції до споживачів, активний пошук ринків збуту, виявлення потенційних клієнтів, вибір каналів розповсюдження товарів (послуг), встановлення тривалих добросовісних відносин з клієнтами, оформлення господарських зв'язків через укладання договорів постачання.

6) Післяпродажний сервіс.

7) Соціальна діяльність – створення необхідних умов праці, навчання, підвищення кваліфікації, охорони здоров'я працівників, вирішення проблем соціального розвитку трудового колективу та регіону [6, с. 37-38].

Тобто, підприємство є потужною інституцією ринкової економіки, яка здійснює різноманітну діяльність маркетингового, виробничого, інвестиційно-інноваційного, збутового та іншого характеру.

Поняття підприємства визначено нормами чинного законодавства, так, за ст. 62 Господарського кодексу України підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку,

передбаченому цим Кодексом та іншими законами [7]. Закон встановлює, що підприємство - це суб'єкт господарювання. Суть визначення «господарюючий суб'єкт» полягає в тому, що підприємство є товаровиробником, трудовим колективом, який на професійній основі (промисел) виробляє і реалізує свій товар з метою одержання прибутку. Як господарюючий суб'єкт підприємство здійснює виробничу, науково-дослідну іншу господарську діяльність [8, с. 49].

З цього приводу Л. Шваб визначає, що «підприємство - це самостійна господарська організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб у товарі (продукції, роботах, послугах) і одержання прибутку, яка діє на підставі статуту, користується правами і виконує обов'язки щодо своєї діяльності, є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках» [9, с. 13].

Менеджмент тісно пов'язаний із існуванням та поточною діяльністю будь-якого підприємства та допомагає створити його ефективну організаційно-управлінську систему. Так, «найчастіше організаційна структура визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами та працівниками, регламентує потоки інформації, знаходить свій відбиток у схемі та параметрах структури управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між окремими елементами системи управління. Основними елементами організаційної структури є: склад та структура функцій управління; кількість працівників для реалізації кожної функції; професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління; склад самостійних структурних підрозділів;

кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними; інформаційні зв'язки тощо. Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проектування і перепроєктування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації» [10, с. 44].

У загальному вигляді «об'єкт вивчення менеджменту – процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій» [11, с. 7]. Тобто, «система управління підприємством повинна володіти гнучкістю, враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів(послуг), враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища і для реалізації цих умов існує об'єктивна необхідність в дослідженнях, аналізі існуючого становища» [12, с. 130]. Саме «сучасний бізнес-світ характеризується високою динамічністю, глобалізацією та посиленням конкуренції. Організації, які прагнуть досягти довгострокового успіху, повинні вміти розробляти та впроваджувати ефективні стратегії, що дозволяють їм адаптуватися до мінливого середовища та випереджати конкурентів. Це вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, внутрішніх можливостей організації та вміння приймати далекоглядні рішення. Стратегічне мислення стає ключовою компетенцією сучасних керівників на всіх рівнях організації» [13, с. 4].

Важливим аспектом менеджменту підприємства є його удосконалення, адже саме «сучасна специфіка трансформації системи управління підприємством характеризується широким впровадженням новітніх інформаційних та цифрових технологій в управлінський процес. При цьому характерною особливістю змін, що відбуваються є тісне поєднання цифрових програмних рішень як з процесом виробництва, так і з контролем за цим процесом [14, с. 223]. Саме із появою та впровадженням різноманітних

інформаційно-цифрових продуктів, які є предметом дослідження у наступному розділі роботи, можливо удосконалити систему менеджменту підприємства.

Фахівці надають власні пропозиції щодо удосконалення менеджменту підприємства, так, на думку дослідників, для удосконалення систем управління підприємством важливо ввести посаду менеджера з роботи з персоналом, що сприятиме позитивним змінам, зокрема: оптимізації основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль; можливості швидко і ефективно вирішувати поточні питання; зменшенню робочого часу керівника, необхідного для контролю за діяльністю працівників; а також кваліфікованому підходу до управлінських завдань. Реалізація посадових інструкцій дасть змогу досягти таких результатів, як розмежування функціональних обов'язків, визначення прав і відповідальності співробітників, а також встановлення основних показників, за якими можна оцінювати роботу працівників підприємства.

Для створення ефективної системи управління підприємством необхідно мати відповідні аналітичні інструменти, які дозволяють оцінювати ефективність окремих її складових. Як критерії ефективності виробництва і управління зазвичай використовують узагальнюючі показники, такі як обсяг виробництва, прибуток, рентабельність тощо. Ці показники відображають кінцеві результати господарської діяльності [15, с. 281]. Також, саме «висока динамічність бізнес середовища в ІТ-галузі вимагає адаптації підприємств до зовнішніх умов, що швидко змінюються. Чим швидше підприємство реагує на зміни та пристосовується до них, то тим більш якісніше та швидше будуть досягнуті цілі з ефективними рішеннями на користь самого підприємства. Процес адаптації підприємства залежить в першу чергу від діючої системи управління, її здібностей і можливостей відслідковувати зміни в оточенні, аналізувати їх і необхідним чином реагувати» [16].

Таким чином, підприємство це суб'єкт економічних відносин, який є суб'єктом господарювання, створеним в порядку та на засадах визначеними нормами чинного законодавства, з метою, як правило, отримання прибутку та який характеризується виробничо-технічною, організаційною, економічною і соціальною єдністю. Також, підприємство є об'єктом менеджменту, адже не може існувати без ефективно-результативного управління, стан якого суттєво впливає на його конкурентоспроможність та стан платоспроможності.

1.2. Конкурентна позиція підприємства

Для будь-якого підприємства (суб'єкта господарювання) вкрай важливим є стан його конкурентоспроможності, адже саме завдяки їй підприємство здійснює свою діяльність та отримує прибуток. Конкурентоспроможність є комплексним поняттям, аналіз якого здійснюється як економічними, так юридичними та соціальними науками, через визначення якої можливо надати характеристику конкурентної позиції підприємства як суб'єкта економічних відносин та визначити конкурентну стратегію за певними чинниками та напрямками. Так, найбільш загальним трактуванням поняття конкурентоспроможності є визначення О. Журан, яка пропонує під конкурентоспроможністю розуміти «здатність деякого класу об'єктів (товар, підприємство, країна) займати певну ринкову нішу та залишатися прибутковим»[18]. Також, «конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень,

запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства» [19]. Тобто, підприємство повинно бути стійком стосовно платоспроможності.

Слушною є думка про те, що саме, «у ринковій економіці вирішальним чинником комерційного успіху товару є конкурентоспроможність. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більше того, важливою складовою частішою конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період його експлуатації» [20, с. 190]. Крім того, конкурентна позиція визначається через фінансову стійкість підприємства, яка «у вузькому значенні є одним із показників фінансового стану, який характеризує стан активів та пасивів підприємства, що гарантує його платоспроможність; стан, коли обсяг майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним, стан і структуру активів організації, їх забезпеченість джерелами фінансування» [21]. Тобто, фінансовий показник підприємства є визначальною ознакою його конкурентної позиції.

На думку Л. Стригуль «фінансова стійкість це економічна категорія, яка досягається за умови стабільного надходження фінансових ресурсів підприємства, що характеризуються оптимальною їх структурою і визначаються раціональною забезпеченістю його потреб для виконання основних цілей ефективної діяльності та стійкого економічного зростання підприємства в ринкових умовах господарювання. Склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір тактики і стратегії управління – значні фактори фінансової стійкості підприємства. Чим більше у підприємства власних фінансових ресурсів (або надходжень), що формуються на його рахунку, тим більша впевненість у збереженні ним фінансової стійкості» [22, с. 66]. Саме менеджмент-технології

через управлінські функції повинні забезпечувати раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, як власних так й залучених.

У літературі надається визначення та змістовна характеристика терміну «конкурентна позиція», яку визначають як «порівняльну характеристику основних ринкових параметрів підприємств в сучасних умовах та його продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники. Отже, конкурентна позиція підприємства – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції. Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища» [23, с. 38].

Також стратегія адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури, що потребує пристосування до зовнішніх умов у сфері управління конкурентними позиціями, повинна включати такі заходи [24, с. 89-93]:

- Проведення регулярного моніторингу конкурентних переваг і порівняльного аналізу з іншими підприємствами-конкурентами.
- Розробка та реалізація програми формування попиту на продукцію підприємства, яка має включати заходи з реклами, прямого маркетингу та просування продукції.
- Опрацювання і впровадження програми підтримки репутації та формування іміджу підприємства, а також гнучких товарних, цінових, збутових та комунікаційних стратегій.
- Впровадження передового світового досвіду в організації виробництва та збуту.
- Удосконалення системи розрахунків за продукцію.

- Аналіз ризиків, пов'язаних зі збутом та постачанням.
- Проведення маркетингових досліджень.
- Розробка і реалізація програми формування та підтримки конкурентних переваг підприємства, що включає вивчення вимог і уподобань споживачів, максимально можливу відповідність продукції потребам ринку, підвищення якості та дизайну, удосконалення експлуатаційних характеристик товару, а також впровадження післяпродажного обслуговування.
- Забезпечення постійного технологічного оновлення виробництва; впровадження мобільних технологічних модулів для швидкого оновлення асортименту продукції.
- Формування ефективних факторів виробництва, таких як нове обладнання та підвищення кваліфікації робочої сили.
- Впровадження ресурсозберігаючих виробничих циклів і інновацій.
- Аналіз структури основних виробничих фондів, виявлення недовикористання та визначення можливостей їх продажу.
- Підвищення якості управління запасами матеріальних ресурсів і впровадження логістичних систем на підприємстві.
- Вибір надійних постачальників сировини, матеріалів та енергоносіїв.
- Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.
- Розробка заходів для забезпечення своєчасності постачань матеріальних ресурсів належної якості та обсягів.

Важливим є процес формування конкурентних позицій, адже саме під час його здійснення «виникають певні протиріччя із розвитком конкурентних переваг підприємства. Протиріччя виникають у випадку, коли розвиток споживчих мотивацій і, відповідно, конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг, що здійснюється підприємством. Вирішити таке протиріччя можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів, з метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову

продукцію підприємства» [25, с. 90]. Тобто, конкурентна позиція підприємства характеризується його конкурентними перевагами, як то: продукцією, технологією виробництва, територіальними перевагами, індивідуальними управлінськими рішеннями, тощо.

Основним фактором формування та сталості конкурентної позиції підприємства є розробка та прийняття своєчасних і доцільних управлінських рішень щодо будь-яких питань його діяльності. Взагалі «розвиток відносин між бізнес-партнерами вимагає застосування щораз складніших методів управління: від операційного управління (на рівні разових трансакцій) до стратегічного управління (на рівні партнерських відносин, інтеграції). Причому що складніші і триваліші є відносини – тим більший потенціал формування стійкої конкурентної переваги – переважно через унікальність сформованих відносин та спектр можливостей їх реалізації. Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються чи застарівають ті ресурси і здібності, на яких вона побудована, причому здібності господарюючого суб'єкту більш довговічні, ніж його ресурси, оскільки підприємство може підтримувати їх шляхом заміни чи оновлення ресурсів. Зрозумілість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі конкурентної переваги, визначити ресурси, які необхідні для набуття таких здібностей, та скопіювати їх. Мобільність ресурсів і здібностей визначається можливістю їх передачі конкурентам» [26, с. 39].

У літературі фахівці досліджують положення щодо конкурентних переваг, які можуть бути організаційного, фінансового, товарного характеру. Так. М. Портер, виділив два основні типи конкурентних переваг підприємства: цінова перевага та диференційована перевага. Конкурентна перевага існує, коли підприємство в змозі надати такі переваги, як його конкуренти, але за нижчою ціною (цінова перевага), чи запропонувати вигоди, які перевищують конкуруючі продукти (диференційована перевага). Таким чином, конкурентна перевага дає

можливість підприємству створювати продукцію високої цінності для своїх клієнтів і отримувати великий прибуток для себе [27, с. 557]. Цінова перевага є вельми доцільною, але не кожне підприємство може собі дозволити конкурувати за таким чинником, адже це впливає на виробництво, організацію діяльності, збут, фінансування праці тощо.

Конкурентну позицію на ринку можливо визначити за допомогою порівняльного методу, шляхом порівняння економічного становища декількох підприємств в одній галузі. Так, М. Саєнко зазначає, що саме «шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку можна оцінювати конкурентоспроможність конкретного підприємства» [28, с. 289].

Саме «розробка конкурентної стратегії є невід'ємною частиною ситуації та елементом процесу стратегічного управління підприємством. Успіх підприємства забезпечується продуманою стратегією та високою якістю її реалізації. Сформульована стратегія сама по собі не гарантує успіху. Як літак з чудовою конструкцією двигуна не зможе літати, якщо його заправляти паливом низької якості, так і підприємство, що розробляє стратегію розвитку, може зазнати краху через помилки в інших функціях управління (організація, мотивація, контроль тощо) та/або неефективні дії. Для досягнення запланованих результатів потрібна правильна стратегія та її вміла реалізація через ефективні дії. Можна розробити сильну стратегію, але не реалізувати її, або успішно реалізувати посередню стратегію. В обох випадках підприємство не використовує всі наявні можливості. Шлях до успіху — це блискуче виконана геніальна стратегія. Визначальними елементами стратегії є рішення щодо розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та створення довгострокових конкурентних переваг» [29, с. 43-44]. Тобто, ключовою ознакою стратегії є аналітичні дані щодо фінансового стану підприємства.

Аналізуючи поняття конкурентної стратегії підприємства, економісти визначають його як: «стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі» [30, с. 78]. Павлюк Т.І розглядає конкурентну стратегію як «узагальнену модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності» [31, с. 821]. Портер М. вказує на те, що конкурентна стратегія направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [32, с. 25]. Ступак І. О. в своїй роботі [33, с. 253] визначає конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання. Тобто, доцільно є планування конкурентної стратегії за певними чинниками та напрямками

Бугера З. під конкурентною стратегією розуміє «план дії фірми, направлений на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даному ринку» [34, с. 187]. Представляється, що зазначені підходи надають певні самостійні властивості конкурентної стратегії, яка тісно пов'язана із визначенням та станом конкуренції на відповідному ринку та надає можливість підприємству знаходитися у стійкому платоспроможному становищі.

Також, «до характеристик, які властиві конкурентній стратегії, можна віднести наступні: конкурентна стратегія розробляється для одного виду діяльності підприємства; конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо; конкурентна стратегія найбільше пов'язана з маркетинговою функцією підприємства; конкурентна стратегія зазвичай має мету, яка відрізняється від цілей та задач, що стоять перед іншими стратегіями. Серед найбільш поширених

задач конкурентної стратегії створення стійкої позиції підприємства на ринку» [35, с. 43-44].

У літературі виділяють такі конкурентні стратегії [36, с. 119]:

1. Стратегія лідерства за витратами. Вона передбачає ретельний контроль за постійними витратами, інвестиції у виробництво та детальне опрацювання конструкцій нових товарів, а також зниження витрат на збут і рекламу. Основна увага приділяється досягненню низьких витрат у порівнянні з конкурентами. Використання стратегії вартісного лідерства дозволяє отримувати прибуток, вищий за конкурентів при однакових цінах, та вигравати у цінових війнах. Низькі витрати дозволяють досягати прибутку навіть у ситуаціях, коли конкуренти зазнають збитків.

2. Стратегія диференціації. Мета цієї стратегії полягає в наданні товару унікальних характеристик, які важливі для покупців і вигідно відрізняють його від продукції конкурентів. Підприємство прагне створити ситуацію монополістичної конкуренції, де його особливості забезпечують значний ринковий потенціал. Диференціація може проявлятися в різних формах: імідж марки, технологічна досконалість, дизайн та якість обслуговування. Ця стратегія базується на формуванні унікального іміджу компанії або продукту, що дозволяє встановлювати вищі ціни за рахунок лояльності покупців та їх готовності платити більше за бажані якості.

3. Стратегія концентрації (фокусування). Ця стратегія передбачає зосередження на потребах конкретного ринкового сегмента або групи покупців, без наміру охопити весь ринок. Мета - краще задовольнити потреби вибраного сегмента, ніж конкуренти. Для цього підприємство має глибоко знати свого потенційного покупця та його побажання, а також передбачати їх. Задоволення потреб клієнтів дозволяє встановлювати вищі ціни. Стратегія концентрації особливо ефективна на ринках високих технологій, товарів для відпочинку та спортивних товарів, де споживачі готові платити більше за вищу якість.

4. Стратегія «кидання виклику». Підприємство, яке не займає домінуючі позиції на ринку, може атакувати лідера, ставлячи йому виклик. Мета полягає в зайнятті місця лідера. Ключовими завданнями є вибір напрямку атаки на лідера та об'єктивна оцінка його можливостей і реакцій.

5. Стратегія «переслідування лідера». Це стратегія конкурентів з невеликою часткою ринку, які адаптують свою поведінку відповідно до рішень компанії-лідера. На практиці підприємство може реалізовувати кілька стратегій одночасно, особливо в багатогалузевих компаніях. В обох випадках говорять про комбіновану стратегію.

При з'ясуванні конкурентоспроможності за чинниками конкурентної стратегії важливим є фінансова стійкість, яка є «складним та багатофакторним поняттям, обумовленим впливом існуючого середовища і найвищою формою фінансової стійкості підприємства є його здатність розвиватися в умовах змінних умовах» [37]. Найбільш повно це поняття розкриває М. С. Заюкова. Так фінансова стійкість суб'єктів господарювання – це комплексна категорія, яка відображає рівень фінансового стану та фінансових результатів підприємства, здатність виконувати свої зобов'язання та забезпечувати розвиток діяльності при збереженні кредито- та платоспроможності [38, с. 100].

Також у літературі виокремлюють «зовнішні фактори прямого впливу на з фінансову стійкість підприємства, які включають економічні відносини підприємства з постачальниками, споживачами, конкурентами та державою в особі суб'єктів державного регулювання, оскільки саме вони безпосередньо впливають на його діяльність та визначають конкурентоспроможність на ринку, фінансовий стан та фінансову стійкість. Зовнішні фактори прямого впливу мають частково керований та контрольований характер, що має бути враховано при виборі аналітичного інструментарію та формуванні механізмів регулювання та управління» [39, с. 29].

Важливим є визначити стан (оцінку) фінансової стійкості підприємства, який визначається за допомогою «дискримінантного аналізу, що дозволяє виокремити та дослідити відмінності між різними об'єктами чи групами об'єктів із врахуванням кількох змінних. Визначення рівня фінансової стійкості підприємства відбувається на основі значення узагальненого показника фінансової стійкості з використанням шкали рівнів фінансової стійкості підприємства. Використавши спосіб виділення рівнів фінансової стійкості у відповідності з пороговими значеннями показників виділили п'ять рівні фінансової стійкості підприємств» [40, с. 93].

Також, конкурентна позиція підприємства включає в себе «конкурентні переваги, які поділяються на внутрішні й зовнішні. До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, рівень цін, сервісне обслуговування, імідж підприємства, комунікація зі споживачами, високий рівень інновацій тощо. Вони містять у собі ті показники, які характеризують ринкову перевагу підприємства в задоволенні тих або інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відображають цінність підприємства для споживача. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів тощо. Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують перевагу підприємства в цінових аспектах конкурентної боротьби» [36, с. 177].

Таким чином, конкурентна позиція на ринку є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, яка зазнає впливу як внутрішніх, так й зовнішніх факторів позитивного та негативного характеру та є підґрунтям розробки, формування та втілення напрямків конкурентної стратегії на певний період часу. Саме за допомогою конкурентної позиції на ринку можливо сформулювати конкурентну стратегію підприємства та визначити її основні

критерії, які є предметом дослідження у наступному підпрозділі магістерської роботи.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Для визначення стану поточної та перспективної діяльності підприємства важливим є оцінювання його конкурентоспроможності, яка тісно пов'язана з його конкурентною позицією, адже саме «конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах створює підстави для формування конкурентної позиції в його оточуючому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як «відносну характеристику підприємства, що проявляється в умовах конкуренції у вигляді здатності залучення необхідних ресурсів, можливості зробити з них конкурентоспроможний товар, продуктивності використання виробничих ресурсів, що формує сталу конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку» [26, с. 39].

Фахівці пропонують, що «під конкурентоспроможністю (КС) підприємства слід розуміти як реальну, так і потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства, вивчати ринковий попит, проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які за своїми параметрами корисніші у розрахунку на грошову одиницю для споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати також, як вміння виготовляти і реалізувати швидко та дешево якісну продукцію в достатній кількості. До кола показників, які визначають конкурентоспроможність підприємств, доцільно включати рівень конкурентоспроможності продукції (послуги), кількість основних конкурентів та частку на внутрішньому і світовому ринках, продуктивність праці персоналу, дохід на одного працівника, рентабельність та інші. Конкурентоспроможністю можна і потрібно управляти. Залежно від тієї чи іншої підсистеми управління нею виділяють відповідні

показники конкурентної переваги» [36, с. 120]. Саме управляти конкурентоспроможністю можливо через чинники (напрямки) конкурентної стратегії підприємства.

Існують різноманітні методи, які дозволяють визначити стан та перспективи конкурентоспроможності підприємства, що у майбутньому дозволяє виокремити самостійні індивідуальні чинники його конкурентної позиції, так, «до ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо» [41, с. 378]. Також одним з найсучасніших підходів до визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Його сутність в тому, щоб на основі дослідження встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами, це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації тощо [42, с. 6].

На думку Р. Жовновач існують сім методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; комплексні методи (в тому числі інтегральні); метод, заснований на теорії мультиплікатора [43, с. 108].

Професор О. Кузьмін пропонує розширений список методів, які класифікуються за різними критеріями. Зокрема, методи поділяються на [44, с. 162]:

1. За формою представлення: графічні, матричні, табличні та розрахункові.
2. За рівнем охоплення складових: елементні, часткові та комплексні.
3. За порівняльною базою: методи порівняння з конкурентами і з еталоном.
4. За характером оцінювання: динамічні та статичні.
5. За інформаційним забезпеченням: методи, що використовують кількісну інформацію, якісну інформацію та комбіновані підходи.
6. За глибиною оцінювання: методи експрес-оцінювання та фундаментального оцінювання.
7. За суб'єктами оцінювання: методи самодіагностики та зовнішньої діагностики.
8. За базою оцінювання: методи, що оцінюють досягнуте, та методи оцінювання потенціалу.

9. За деталізацією результатів: багатокомпонентні та інтегральні методи.

Така класифікація дозволяє структурувати різні підходи до оцінки та аналізу в різних сферах діяльності.

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства [45, с. 117]. До прикладу, в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на підприємстві);

фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів); ефективність управління збутом і просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту); конкурентоспроможність товару (якість та ціна товару) [46, с. 116].

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп [28, с. 162]: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства.

Д. В. Янковий пропонує шість груп показників [47, с. 186]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондоддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників.

В роботі О. Сомової при розробці власної методики оцінки конкурентоспроможності використовувався кількісний метод. Дослідження О. Сомової показало, що рівень конкурентоспроможності у короткостроковому періоді може вимірюватися прибутком та рентабельністю, у довгостроковому – чистою поточною вартістю та індексом доходності [48, с. 8].

На думку О. Шапурової «процес оцінки конкурентоспроможності повинен враховувати не тільки кількісні та експертні методи, він повинен бути більш ширшим та системним. Методика оцінки конкурентоспроможності

враховує статистичні методи для рангування (присвоєння балу) та графічну частину бенчмаркінгу. На першому етапі необхідно визначитись з основними конкурентами розглядаємого промислового підприємства та індикаторами (критеріями оцінки). На другому етапі використовуючи статистичний метод групування присвоїти бальну оцінку кожному підприємству за відповідним критерієм. На третьому етапі використовуючи графічну частину бенчмаркінгу побудувати графік конкурентоспроможності промислового підприємства [49, с. 154].

Таким чином, конкурентоспроможність будь-якого підприємства можливо визначити за різноманітними кількісними, якісними, матричними, індексними та графічними та іншими методами, показники яких у подальшому дозволяють сформувати індивідуальні критерії його конкурентоспроможності. Також з'являються новітні методи, які засновані, наприклад, на внутрішніх та зовнішніх показниках ефективності підприємства.

Висновки до першого розділу

Підприємство є ключовим елементом економіки, оскільки забезпечує виробництво товарів і послуг, створює робочі місця, генерує доходи та сприяє розвитку регіонів. Взаємодія підприємства з іншими учасниками економіки (споживачами, постачальниками, державою та конкурентами) формує динамічну систему економічних відносин, де кожен з учасників має свої інтереси та цілі. Менеджмент підприємства виконує критичну роль у цій системі, оскільки відповідає за стратегічне планування, організацію виробничих процесів, контроль за виконанням планів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Добре організований менеджмент здатен забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та вчасно реагувати на зміни в попиті споживачів.

Конкурентна позиція підприємства визначає його здатність успішно змагатися на ринку, привертаючи увагу споживачів та забезпечуючи стабільні фінансові результати. Вона формується під впливом різних факторів, таких як: якість продукції, ціна, рівень обслуговування клієнтів, інноваційність та репутація на ринку. Важливо, щоб підприємство не лише оцінювало свою позицію на фоні конкурентів, але й постійно вдосконалювало свої пропозиції, щоб відповідати змінюваним умовам ринку та потребам споживачів. Формування сильної конкурентної позиції може включати в себе і розробку унікальної пропозиції вартості, яка б виділяла підприємство серед інших гравців.

Існує безліч методів, які дозволяють підприємствам оцінити свою конкурентоспроможність. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з зовнішнього середовища. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати продуктивність підприємства з конкурентами або галузевими лідерами, що допомагає виявити області для покращення. Аналіз Портера, зокрема модель п'яти сил, дозволяє оцінити конкурентність ринку та позицію підприємства в ньому. Також важливими є фінансові показники, такі як рентабельність, обсяги продажів та частка ринку, які надають чітке уявлення про фінансове здоров'я підприємства та його здатність конкурувати. Комбінування цих методів надає підприємству всебічний аналіз, що є основою для формування стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Отже, систематичний підхід до оцінки ролі підприємства в економічних відносинах, аналіз його конкурентної позиції та використання різноманітних методів оцінювання конкурентоспроможності є необхідними умовами для забезпечення стабільного розвитку, адаптації до змінюваного ринку та досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

2.1. Аналіз металургійної галузі України

Металургійний комплекс являє собою інтегровану систему, що об'єднує різні підприємства, такі як гірничо-збагачувальні комбінати, металургійні заводи, феросплавні та коксохімічні заводи, а також збагачувальні фабрики. Ці суб'єкти господарювання займаються виробництвом металевої продукції і пов'язані у єдиний технологічний ланцюг, утворюючи складну технічну інфраструктуру (рис.2.1).



Рис. 2.1. Структурна схема металургійної галузі України

Джерело: побудовано автором на основі [50]

Цей ланцюг охоплює кілька технологічних етапів: від видобутку та збагачення сировини до випуску готової продукції.

Він складається з таких стадій [51]:

- 1) видобуток залізної та марганцевої руди, глини, вапняків, коксівного вугілля, флюсів;
- 2) збагачення руд, виробництво агломерату та коксу;
- 3) виплавка сталі та чавуну, виробництво прокату та труб;
- 4) виробництво феросплавів, електросталі, сплавів, профільного прокату, порошкової металургії;
- 5) використання відходів металургії для виробництва будівельних матеріалів;
- 6) виробництво азотних добрив, пластмас та інших продуктів.

Металургійна промисловість відіграє ключову роль у економіці України, будучи стратегічно важливою ланкою, що орієнтується на експорт. Вона становить близько 10,3% валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, в той час як частка металургійної продукції в експорті досягає вражаючих 33%. Це свідчить про значний внесок галузі у зовнішньоекономічну діяльність України.

Продукти, що виготовляються в металургійній промисловості, широко використовуються в різних секторах, таких як машинобудування, транспорт і будівництво. Для України металургія, а особливо виробництво металопрокату, має критичне значення. Це не лише потужні підприємства, що генерують великі прибутки, але й основні експортні постачальники, які забезпечують надходження іноземної валюти в економіку країни.

Нижче наведена динаміка виробництва сталі в країні за останні роки (рис.2.2).

При цьому, можна виділити кілька важливих періодів виробництва сталі в країні.

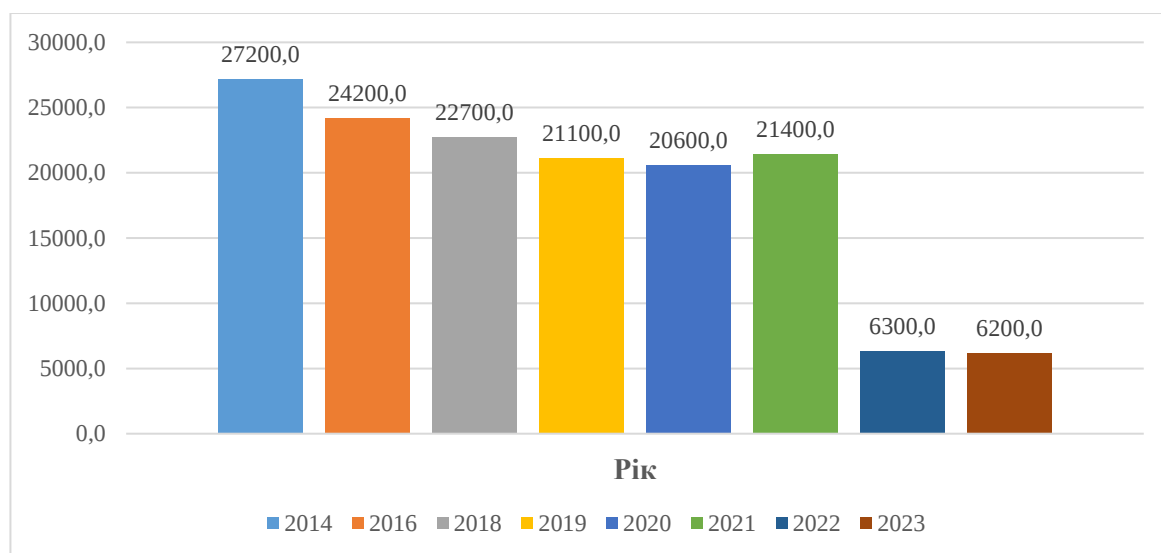


Рис. 2.2. Динаміка виробництва сталі в Україні, 2015-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Перший період охоплює роки 2013-2014. На початку конфлікту в 2014 р. на сході України обсяги виплавки сталі різко знизилися, що призвело до значного скорочення виробництва в наступні роки. Протягом 2015-2019 рр. ситуація поступово стабілізувалася, виробництво сталі почало відновлюватися, демонструючи поступове зростання.

У період 2020-2021 рр. Україна змогла зберегти свої позиції на глобальних ринках сталі, незважаючи на те, що пандемія COVID-19 внесла певні корективи у виробничі обсяги. У 2021 р. країна зайняла 14-те місце у світовому рейтингу виробників сталі, випустивши 21,4 мільйона тонн.

Однак у 2022-2023 рр. війна, яка розпочалася у лютому 2022 р., негативно позначилася на металургійній галузі України. У 2022 р. виробництво сталі скоротилося на вражаючі 70,7% у порівнянні з попереднім роком, досягнувши всього 6,3 мільйона тонн, в результаті чого Україна опустилася на 25-те місце у світовому рейтингу. У 2023 р. ситуація не покращилася: виробництво зменшилося ще на 1,6% у порівнянні з 2022 р., до 6,2 мільйона тонн, що призвело до падіння країни на 35-те місце в цьому рейтингу.

Динаміка експорту сталі з України за останні роки характеризується суттєвими коливаннями, які зумовлені не лише економічними чинниками, але й впливом військових дій (рис. 2.3).

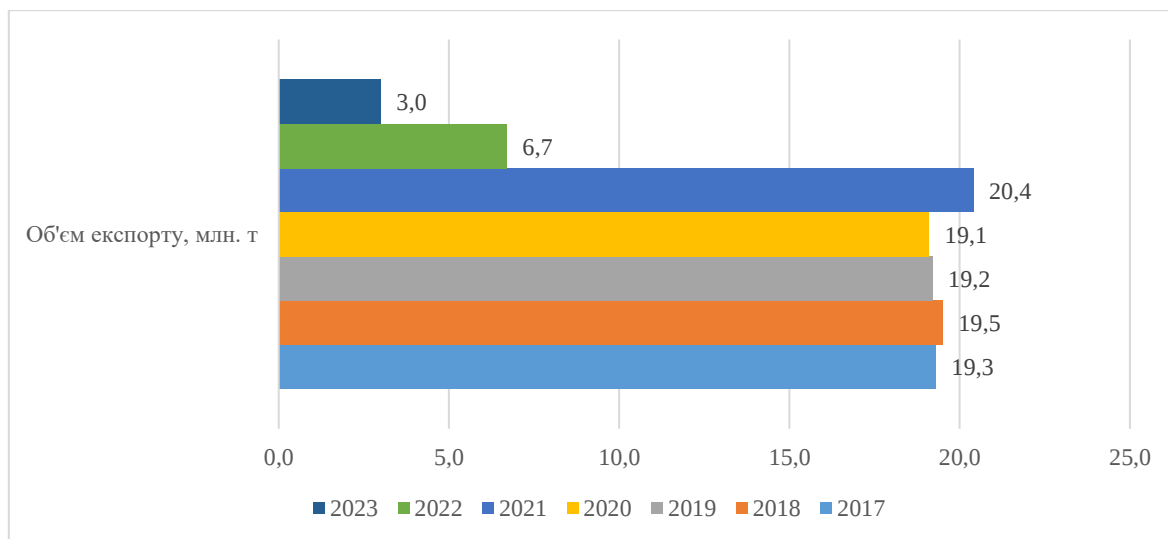


Рис. 2.3. Динаміка експорту сталі та металургійної продукції з України, 2017-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Протягом аналізованого періоду спостерігалось значне зниження обсягів експорту через логістичні проблеми та руйнування виробничих потужностей. У 2023 р. експорт сталі та металургійної продукції склав всього 3,04 млн. тонн, що на 184% нижче показника 2017 р.

Щодо вартісного вираження експорту, тенденція до зниження також є очевидною. У 2017 р. цей показник досягав майже 9261 млн. дол. США, тоді як у 2023 р. він зменшився до 2021 млн. дол. США.

Слід відмітити, що в 2023 р. найбільшими обсягами з України експортувалися:

1 місце: чавун переробний та чавун дзеркальний у чушках, болванках або інших первинних формах – 906,5 тис. тонн (29,8%);

2 місце: напівфабрикати з заліза або нелегованої сталі – 658,7 тис. тонн (21,7%);

3 місце: прокат плоский з заліза або нелегованої сталі шириною 600 мм і більше, гарячекатаний, неплакований, без гальванічного чи іншого покриття – 381,5 тис. тонн (12,5%).

При цьому слід звернути увагу на зміну географії експорту металургійної продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура експорту металургійної продукції з України, %

Місце	2017 р.	2023 р.
1 місце	Італія -15,3	Польща – 47,2
2 місце	Туреччина - 12,1	Болгарія – 10,8
3 місце	США - 8,1	Іспанія – 7,1

Джерело: узагальнено автором на основі [52-53]

Порівнюючи експорт металургійної продукції, можна помітити, що в 2017 р. основними імпортерами були Італія (2962 тис. т), Туреччина (2340 тис. т) та США (1571 тис. т). У 2023 р. ситуація кардинально змінилася: основним експортером стала Польща (1436 тис. т), Болгарія (328 тис. т) та Іспанія (214,95 тис. т).

Основними ринками для українського металопрокату в січні-грудні 2023 р. залишилися країни Європейського Союзу (82,0%) та інші європейські країни (7,5%). Обсяги експорту впали по всіх регіонах, зокрема, до Південно-Східної Азії та Океанії скорочення становило 10 разів, а до Латинської Америки – 8,5 разів. Поставки до Африки зменшилися в понад шість разів, а до Близького Сходу і Північної Африки – у 3,5 рази через блокаду Чорного моря.

Північна Америка займає друге місце за обсягами експорту, зменшившись у 2,6 разу. Незважаючи на загальне падіння поставок до Європи та Центральної Азії (також у 2,6 разу), ці регіони залишаються основними споживачами української продукції, їхня частка зросла до 72% завдяки переорієнтації торгових потоків на сухопутний та річковий транспорт.

Динаміка імпорту сталі та металургійної продукції в Україні за останні сім років демонструє коливання, викликані як економічними чинниками, так і наслідками військових дій (рис.2.4).

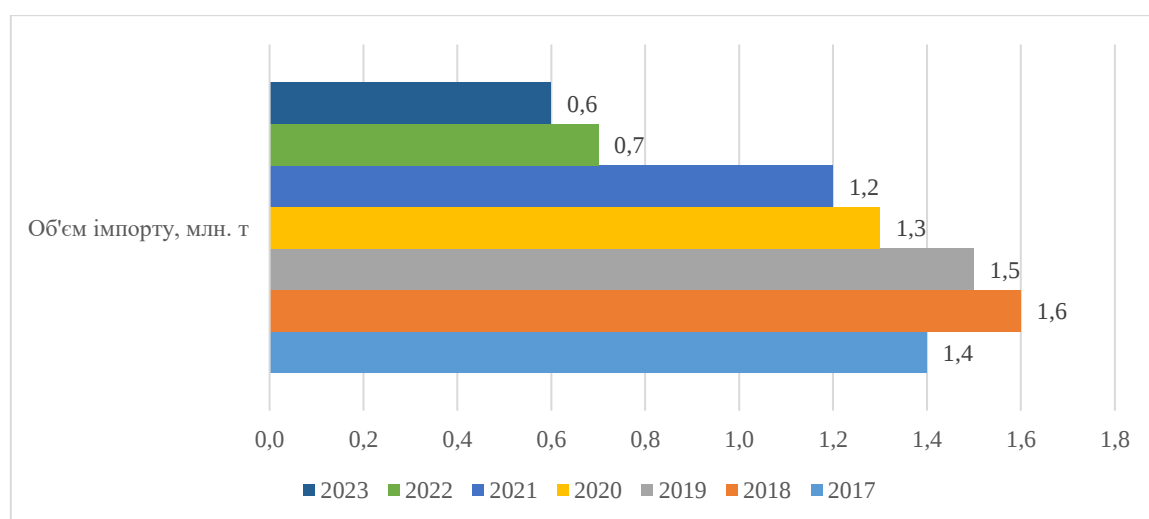


Рис. 2.4. Динаміка імпорту сталі та металургійної продукції з України, 2017-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [52]

У 2017-2018 рр. спостерігалось зростання імпорту, після чого, з 2018 по 2021 рр., відзначалось поступове зниження. Протягом 2021-2023 рр. імпорт сталі та металургійної продукції різко впав, досягнувши в 2023 р. 620,2 тис. тонн, що на 827,7 тис. тонн менше, ніж у 2017 р.. У вартісному вираженні тенденція також свідчить про зниження: в 2017 р. імпорт становив 1277,8 млн. дол. США, тоді як у 2023 році – лише 813,2 млн. дол. США.

Крім того, у період 2017-2023 рр. структура імпорту сталі та металургійної продукції в Україну за основними товарними позиціями (УКТЗЕД) майже не змінилася:

1 місце: прокат плоский з заліза або нелегованої сталі шириною 600 мм і більше, з гальванічним або іншим покриттям;

2 місце: гарячекатаний прокат плоский з заліза або нелегованої сталі;

3 місце: інші прутки з заліза або нелегованої сталі, без подальшого оброблення, крім кування, гарячого прокатування, гарячого волочіння або гарячого екструдуювання, включаючи ті, що були піддані крученню після прокатування.

Слід підкреслити, що географія країн-імпортерів сталі та металургійної продукції за аналізований період зазнала суттєвих змін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура імпорту металургійної продукції з України, %

Місце	2017 р.	2023 р.
1 місце	рф – 38,1	Туреччина – 37,8
2 місце	Китай – 20,6	Словаччина – 11,8
3 місце	Молдова – 7,6	Польща – 9,6

Джерело: узагальнено автором на основі [52-53]

Як бачимо, у 2017 р. основним експортером сталі та металургійної продукції в Україну була рф, яка поставила 551,5 тис. тонн (38,1%), а друге місце займав Китай з 297,9 тис. тонн (20,6%). У 2023 рр лідером стала Туреччина, експорт якої склав 234,94 тис. тонн (37,9% від загального імпорту). Загалом п'ять країн-лідерів забезпечили близько 78,8% імпорту сталі та металургійної продукції в Україні. Країни Європи активно підтримали українських споживачів, зокрема Словаччина зайняла третє місце серед експортерів, а постачання з Румунії зросло майже вчетверо, включаючи плоский прокат

У 2022 р. Україна виробила близько 6,3 млн. тонн сталі, що становить лише третину від обсягів 2021 р., з яких 58% було виготовлено в першому кварталі. Виробництво прокату також скоротилося на 72% до 5,4 млн. тонн. В результаті Україна в кінці 2022 р. вибула зі світового рейтингу сталевиробників, отримавши лише 25 місце (у 2021 р. країна посідала 14 місце) (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Світове виробництво сирової сталі за 2021-2022 рр.

Країна	2021 рік, млн. т	2022 рік, млн. т	Зміна 2022/2021, %
Китай (1 місце)	1034,7	1013,0	-2,7
Індія (2 місце)	118,2	124,7	+5,5
Японія (3 місце)	96,3	89,2	-7,4
США (4 місце)	85,8	80,7	-5,9
Україна (25 місце)	21,4	6,3	-70,7

Джерело: узагальнено автором на основі [52-53]

Крім того, за підсумками першого півріччя 2024 р. зростання в металургійній галузі становило 29,8% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. За даними «Укрметалургпрому», за січень-вересень поточного року спостерігалось збільшення виробництва чавуну на 21,9%, прокату - на 22,7%, сталі - на 28,2%. У світових рейтингах Україна піднялася на 13 місце серед виробників чавуну та на 20 місце серед виробників сталі.

Нижче наведена динаміка внутрішнього споживання сталі в Україні за останні роки (рис. 2.5).

Відновлення металургійного виробництва було забезпечено стабільною роботою морського коридору, що дозволило наростити експорт металопродукції за перші дев'ять місяців 2024 р. на 55,1%, порівняно з аналогічним періодом 2023 р.

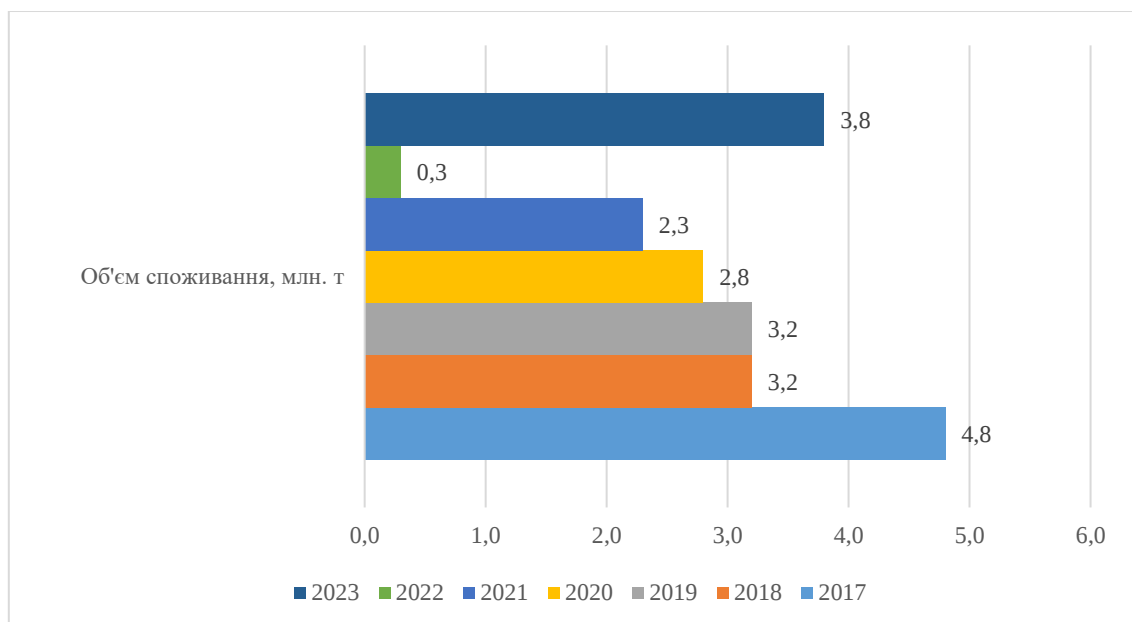


Рис. 2.5. Динаміка внутрішнього споживання сталі в Україні, 2017-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [52]

Внутрішній попит на металургійну продукцію активно підтримується в будівельній галузі, гірничо-металургійному комплексі, машинобудуванні, зокрема в оборонно-промисловому секторі. Зростання в будівництві забезпечувалося значним бюджетним фінансуванням відновлення пошкодженої інфраструктури та ремонту доріг. Підприємства гірничо-металургійного комплексу та активізація залізничного машинобудування також стимулювали попит на металопродукцію. Спостерігається постійне збільшення потреб оборонно-промислового комплексу в металургійній продукції.

Проведене дослідження галузі підсумуємо за допомогою саме PEST-аналізу, який дозволить оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на її розвиток, а також виявити потенційні ризики та можливості для подальшого зростання і адаптації галузі до змінюваних умов ринку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз металургійної галузі України

Назва груп факторів впливу	Фактори впливу	Коментар	Знак впливу, +/–	Бальна оцінка, b_i	Вага фактору, w_j	Важливість фактору, $b_i * w_j$
Політичні	Збройний конфлікт та військова агресія росії	Суттєво негативний вплив через руйнування виробничих потужностей, логістичні проблеми, втрату ринків збуту	-	5	0,5	2,5
	Необхідність реформування регуляторного середовища	Потреба у зміні законодавства та процедур для адаптації до нових умов	-	4	0,3	1,2
	Державна підтримка галузі	Важлива для забезпечення стійкості металургійних підприємств	+	4	0,2	0,8
Всього:					1,0	4,5
Економічні	Девальвація національної валюти	Негативно впливає на собівартість виробництва	-	4	0,25	1,0
	Зміна цінової кон'юнктури на світових ринках	Висока залежність від світових цін на металопродукцію	-	4	0,35	1,4
	Проблеми з логістикою та транспортуванням	Блокада портів, пошук альтернативних маршрутів суттєво ускладнюють діяльність	-	5	0,4	2,0
Всього:					1,0	4,4
Соціальні	Зміна споживчих переваг	Помірний вплив, оскільки основні споживачі - суміжні галузі промисловості	-	3	0,4	1,2
	Зміна ринку праці, відтік кваліфікованих кадрів	Ризик втрати компетенцій через війну та еміграцію	-	4	0,6	2,4
Всього:					1,0	3,6
Технологічні	Необхідність модернізації виробництва	Потреба в інвестиціях для підвищення ефективності та конкурентоспроможності	-	4	0,45	1,8
	Розвиток «зелених» технологій	Тиск на галузь щодо зниження екологічного впливу	-	4	0,55	2,2
Всього:					1,0	4,0

(Джерело: узагальнено автором на основі [53-57])

На основі представлених даних можна зробити такі висновки:

1. Політичні фактори мають суттєвий негативний вплив на галузь. Збройний конфлікт та військова агресія росії призводять до руйнування виробничих потужностей, логістичних проблем і втрати ринків збуту. Водночас необхідність реформування регуляторного середовища та забезпечення державної підтримки є важливими для адаптації галузі до нових умов.

2. Економічні фактори також становлять значні виклики для металургійної галузі. Девальвація національної валюти, волатильність світових цін на металопродукцію та проблеми з логістикою і транспортуванням негативно впливають на собівартість виробництва та доступ до ринків.

3. Соціальні фактори, такі як зміна ринку праці та відтік кваліфікованих кадрів, становлять ризик втрати компетенцій у галузі. Водночас зміна споживчих переваг має помірний вплив, оскільки основні споживачі - суміжні галузі промисловості.

4. Технологічні фактори вказують на необхідність модернізації виробництва для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, а також на тиск щодо впровадження «зелених» технологій для зниження екологічного впливу.

Основні виклики, з якими зіткнулись підприємства цієї галузі, наступні:

1. Знищення їхніх активів, що призвело до повної або часткової зупинки діяльності.

2. Дефіцит обігових коштів, викликаний зупинкою відшкодування ПДВ експортерам через припинення функціонування системи адміністрування ПДВ і Єдиного реєстру податкових накладних. Хоча в другій половині 2022 року роботу поступово відновлено, деякі компанії звертались до міжнародних кредиторів за фінансуванням.

3. Логістичні труднощі, обумовлені блокадою портів, адже приблизно 65% експорту здійснювалося морським шляхом.

4. Дефіцит енергоресурсів. Атаки на критичну інфраструктуру призвели до необхідності жорсткої економії енергоресурсів. Після стабілізації ситуації підприємства металургії змушені працювати в межах енергетичних квот, знижуючи навантаження обладнання.

5. Зростання фіскального тиску на галузь. Законопроект №5600 змінив методику розрахунку рентної плати за користування надрами та підвищив податок на викиди CO₂. За оцінками GMK Center, це коштує галузі приблизно \$650 млн, збільшуючи собівартість продукції та знижуючи конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Проте підприємства галузі продовжують працювати та поповнювати державний бюджет, завдяки своїй стійкості та правильному керівництву (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні напрямки забезпечення стійкості металургійних підприємств України

Напрямок	Сутність
1.Швидка адаптація	Металургійні компанії мають швидко пристосовуватися до мінливих умов та оптимізувати свої енергетичні потреби.
2.Пошук нових можливостей	Виробникам металопродукції слід прагнути отримати європейські сертифікати та переорієнтуватися на поставки до Європи.
3.Зміна основних замовників	Деякі замовники тимчасово відклали плани на закупівлю металопродукції, але згодом відновлювали їх. Попит також змінився через перенесення виробництва в безпечніші регіони. Варто збільшити випуск популярних видів металопрокату.
4.Подолання дефіциту	Для заміни відсутньої української продукції активно імпортується металопрокат з Європи та Туреччини.
5.Вирішення логістичних проблем	Через блокаду портів компанії переорієнтувалися на порти Польщі, Нідерландів та Німеччини, а також налагодили постачання через дунайські порти України.

(Джерело: узагальнено автором на основі [58])

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» було утворене Рішенням виконавчого комітету Красносільської сільської ради Комінтернівського району Одеської області від 19.08.2005 року.

Відповідно до Статуту, який затверджений Загальними зборами засновників у новій редакції Протоколом № 1 від 03 жовтня 2018 року, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» є юридичною особою, яка має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штампи та бланки, необхідні для організації своєї роботи. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах комерційного розрахунку та власного комерційного ризику, вільного найму працівників.

Метою діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» є здійснення комерційної господарської діяльності, а саме:

- здійснення господарської діяльності, одержання прибутку та використання його в інтересах Учасників Товариства, трудового колективу Товариства, розвитку виробництва та вирішення соціальних задач суспільства в цілому та окремих його верств і громадян;
- задоволення попиту населення, громадян-підприємців, підприємств, установ та організацій будь-яких форм власності у товарах народного споживання, харчових продуктах, сировині, послугах (роботах), устаткуванні та іншій продукції;
- виробництва товарів, сировини, устаткування та надання послуг з реалізації товарів, сировини, устаткування і послуг (робіт).

Предметом діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» є: надання послуг, здійснення виробничої, торгівельної, консультаційної, посередницької,

інвестиційної, інноваційної, інжинірингової, культурно-освітньої та будь-якої іншої господарської та підприємницької діяльності що не суперечать чинному законодавству України.

Майно ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» становлять виробничі та невиробничі фонди, а також цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» складають матеріальні та нематеріальні активи, а також інші цінності, власником яких є Товариство:

- майна, переданого йому засновниками та учасниками у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

На даний момент часу ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» являє собою сучасне промислове підприємство, яке здійснює металообробне виробництво та реалізацію продуктів металообробки.

Сьогодні ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» планує активно впроваджувати передові технології, як то: застосування альтернативних джерел енергії та сучасних інформаційно-цифрових технологій.

Слід зазначити, що основними проблемами підприємства є форс-мажор, який виник унаслідок влучання російської ракети у травні 2022 року, про що свідчить висновок Торгово-промислової палати. Незважаючи на це, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» за техніко-економічними показниками і зараз залишається діючим підприємством у своїй галузі.

Розглянемо більш детально основні фінансові показники та результати діяльності підприємства за останні три роки.

Аналіз розпочнемо з показників ліквідності, які дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства, визначаючи його здатність виконувати

зобов'язання в короткостроковій перспективі. Вони показують, наскільки швидко активи можуть бути перетворені на готівку для покриття поточних боргів. Це важливо для управління ліквідністю, планування грошових потоків та забезпечення стабільності фінансового стану підприємства. Позитивні значення показників ліквідності свідчать про здорову фінансову ситуацію, тоді як низькі значення можуть вказувати на ризики, пов'язані з неплатоспроможністю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Методика розрахунку основні показників ліквідності

Назва	Формула	Характеристика
Загальний коефіцієнт ліквідності	$\text{Кз.л.} = (A1+A2+A3) / (П1+П2)$	Скільки гривень поточних активів приходить на кожну гривню поточних зобов'язань.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{Кш.л.} = (A1+A2) / (П1+П2)$	Нскільки компанія здатна негайно виконати свої фінансові зобов'язання, використовуючи лише ті активи, які можуть бути швидко перетворені у грошові кошти.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Кз.л.} = A1 / (П1+П2)$	Яка частина короткострокових позикових зобов'язань можливо погасити негайно за вимогою.

(Джерело: узагальнено автором на основі [59-61])

При цьому:

- найбільш ліквідні активи (A1) – це суми за всіма статтями коштів та їх еквівалентів, тобто гроші, які можна використати для поточних розрахунків плюс короткострокові фінансові вкладення та цінні папери;
- активи, що швидко реалізуються (A2) – це активи, для перетворення яких на гроші потрібний певний час;
- активи, що реалізуються повільно (A3) – це статті 2-го розділу активу балансу, які включають запаси та інші оборотні активи;
- негайні пасиви (П1) – це кредиторська заборгованість, розрахунки за дивідендами, своєчасно не погашені кредити;

- короткострокові пасиви (П2) – це короткострокові кредити банків, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, векселі видані.

Аналіз показників ліквідності досліджуваного підприємства за аналізований період представлено нижче (рис. 2.6).

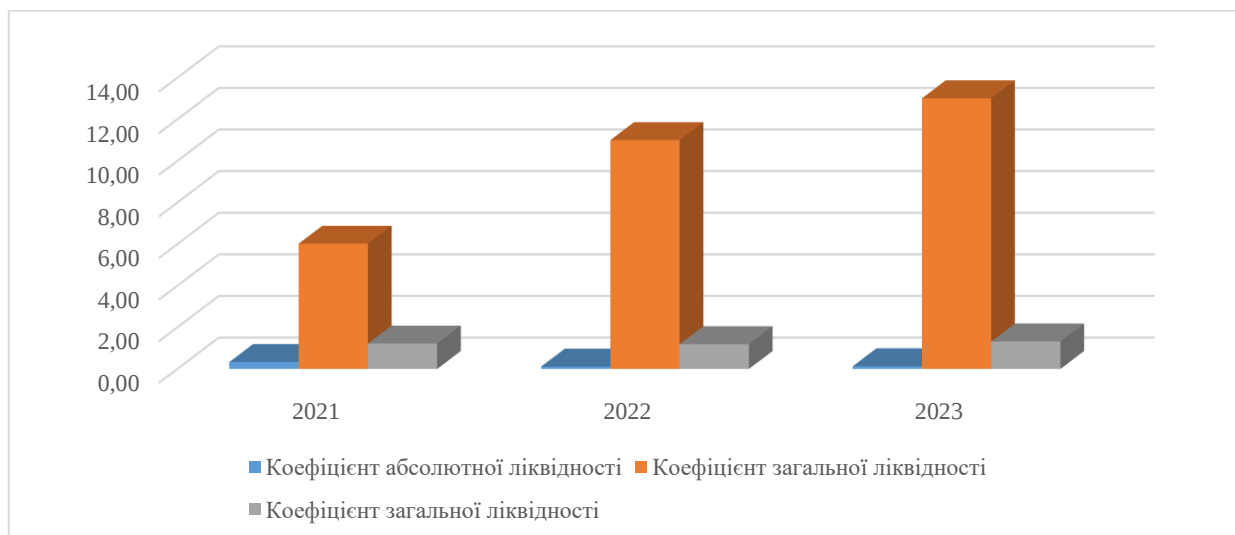


Рис. 2.6. Показники ліквідності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ», 2021-2023 рр.

(Джерело: розраховано та побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства)

На основі розрахованих показників можна зробити наступні висновки:

1. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про те, що підприємство має обмежені ліквідні активи для покриття короткострокових зобов'язань, хоча було невелике покращення у 2023 р.
2. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності вказує на значне покращення у здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.
3. Відносно стабільне значення коефіцієнта загальної ліквідності свідчить про те, що компанія має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань.

Загалом, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» за 2021-2023 рр. демонструє покращення в загальній ліквідності, що свідчить про кращу фінансову стійкість у покритті короткострокових зобов'язань. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на низькому рівні, що може вказувати на необхідність підвищення ліквідних активів для забезпечення фінансової стабільності.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості, яка підкреслює здатність підприємства виконувати свої зовнішні зобов'язання. Її також розглядають як ключовий елемент загальної стійкості підприємства, який є об'єктом фінансового управління його діяльністю. Фінансова стійкість відображає стан фінансових ресурсів, їх формування, розподіл та використання, що сприяє пропорційному й збалансованому розвитку підприємства при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в межах прийнятного ризику. У широкому сенсі це поняття охоплює цілий ряд аспектів. У вузькому сенсі фінансова стійкість є результатом ефективного управління структурою капіталу, активами та грошовими потоками підприємства.

Формули для розрахунку основних показників фінансової стійкості та їх нормативи наведені нижче (табл. 2. 7).

Таблиця 2.7

Методика розрахунку показників фінансової стійкості

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	0,5 і більше
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Позиковий капітал	1,0 і більше
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оборотні активи / Власний капітал	0,2 і більше
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал / Власний капітал	Менше 0,5

(Джерело: побудовано автором на основі [59-61])

Отримані результати наведені нижче (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»,
2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,501	0,422	0,471
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,571	0,482	0,520
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,041	0,101	0,190
Коефіцієнт фінансового ризику	1,010	1,360	1,120

(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

На основі отриманих значень показників фінансової стійкості ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» за 2021-2023 рр. можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт автономії свідчить про певне зменшення фінансової незалежності підприємства у 2022 р., але позитивна динаміка у 2023 р. вказує на покращення ситуації.

2. Підприємство стало менш фінансово стійким у 2022 р., але відзначається позитивна тенденція до відновлення у 2023 р.

3. Зростання Коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчить про значне поліпшення гнучкості у використанні власного капіталу, що є позитивним знаком для підприємства.

Наступним етапом є аналіз фінансової стійкості підприємства, який базується на абсолютних показниках.

Розрізняють чотири типи фінансової стійкості підприємства: абсолютна фінансова стійкість: запаси сформовані виключно за рахунок власного капіталу; нормальна фінансова стійкість: запаси утворені за рахунок власних джерел та довгострокових зобов'язань; нестійкий фінансовий стан: запаси формуються за рахунок власного капіталу, а також довгострокових і короткострокових позикових джерел; кризовий фінансовий стан: запаси не мають забезпечення, і підприємство перебуває на межі банкрутства.

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Визначення типу фінансового стану ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Показники, тис. грн.	Формула розрахунку	
Загальна величина запасів	2021 рік:	4086,059
	2022 рік:	5133,494
	2023 рік:	5112,500
Наявність власних джерел формування запасів (власні кошти)	2021 рік:	3877,707
	2022 рік:	6141,974
	2023 рік:	8971,104
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	2021 рік:	18145,478
	2022 рік:	35343,958
	2023 рік:	40755,231
Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	2021 рік:	-3220,852
	2022 рік:	-2400,949
	2023 рік:	+851,653
Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	2021 рік:	-208,352
	2022 рік:	+1008,480
	2023 рік:	+3858,604
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	2021 рік:	+14059,419
	2022 рік:	+30210,464
	2023 рік:	+35642,731
Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	2021 рік:	нестійкий
	2022 рік:	нормально стійкий
	2023 рік:	абсолютно стійкий

(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Таким чином, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» демонструє деякі коливання у фінансовій стійкості протягом аналізованого періоду. Хоча спостерігаються позитивні тенденції у коефіцієнті маневреності власного капіталу та зниження фінансового ризику, підприємству слід звернути увагу на підвищення автономії та фінансової стійкості, щоб забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Перейдемо до аналізу руху та ефективності використання основних засобів підприємства, завдяки якому підприємство зможе виявити сильні та слабкі

сторони використання своїх основних засобів, що дозволить розробити стратегії для підвищення їх ефективності та загальної продуктивності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Методика розрахунку показників руху та ефективності використання
основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт зносу	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	Менше 0,5
Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів	Більше 0,5
Фондовіддача	Виручка від реалізації продукції / Середня вартість основних засобів	Збільшення
Фондомісткість	Середня вартість основних засобів / Виручка від реалізації продукції	Зменшення
Фондоозброєність	Середня вартість основних засобів / Кількість працівників	Збільшення

(Джерело: побудовано автором на основі [60-61])

Отримані результати внесені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники руху та ефективності використання основних засобів

ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ», 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт зносу, %	10,0	11,1	9,0
Коефіцієнт придатності, %	90,0	88,9	91,0
Фондовіддача, грн.	2,08	2,24	2,89
Фондомісткість, грн.	0,47	0,44	0,34
Фондоозброєність, тис. грн./ чол.	1146,9	1854,5	1968,2

(Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Як бачимо, коефіцієнт зносу знизився, що свідчить про покращення стану основних засобів. Це означає, що підприємство вживає заходів для підтримки або оновлення свого обладнання, що позитивно впливає на його ефективність.

Зростання фондовіддачі говорить про зростання ефективності використання основних засобів, оскільки підприємство отримує більше доходу на одиницю основних засобів. А зниження фондомісткості означає, що підприємство стало менш залежним від капітальних інвестицій для отримання доходів.

Тобто, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» демонструє позитивні тенденції у використанні основних засобів протягом 2021-2023 рр. Зниження коефіцієнта зносу та підвищення фондовіддачі свідчать про ефективне управління активами, що сприяє стабільному фінансовому розвитку підприємства.

Узагальнення проведеного аналізу представлено в табл. 2.12 у вигляді SNW-аналізу ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ».

Таблиця 2.12

SNW-аналіз ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Найменування чинника	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1.Кваліфікований персонал	+		
2. Висока енергоємність виробництва			+
3. Високий рівень залежності від постачальників		+	
4.Достатність фінансових ресурсів	+		
5. Залежність від цін на сировину		+	
6. Ефективна система контролю якості	+		
7. Налагоджені партнерські зв'язки		+	
8.Стабільна клієнтська база	+		
9.Вигідне географічне розташування	+		
10.Асортимент продукції та послуг		+	
11.Імідж та репутація підприємства		+	
12.Організаційна структура			+
13.НДДКР	+		
14.Стратегія розвитку			+
15.Мотивація персоналу		+	
16.Сучасні цифрові технології			+

(Джерело: складено автором)

Аналіз показує, що підприємство має багато сильних аспектів, які створюють позитивну основу для його розвитку. Кваліфікований персонал, достатність фінансових ресурсів, ефективна система контролю якості, а також налагоджені партнерські зв'язки та стабільна клієнтська база вказують на міцні позиції.

Проте, важливо звернути увагу на слабку позицію в аспекті високої енергоємності виробництва, яка може негативно впливати на витрати та конкурентоспроможність. Загалом, підприємство має всі шанси для подальшого розвитку, проте необхідно враховувати і працювати над виявленими слабкими сторонами для досягнення стабільності та зростання.

Підводячи підсумок проведеному аналізу діяльності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» можна зробити висновок, що підприємство є доволі ліквідним та фінансово стійким. Основні фінансові показники за аналізований період характеризуються зростанням, що свідчить про укріплення позицій аналізованого суб'єкта підприємницької діяльності в металообробній галузі країни.

2.3. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Більшість металургійних підприємств завершили 2023 р. із рекордними збитками внаслідок здорожчання логістики, вимкнення електроенергії та втрати активів. Нижче наведений рейтинг підприємств галузі України 2023 р. та їх основні характеристики (табл. 2.13).

Як бачимо, компанії, які зазнали збитків, такі як «Метінвест», «Запоріжсталь» та «АрселорМіттал Кривий Ріг», демонструють високі доходи

від реалізації, але водночас стикаються зі значними фінансовими труднощами. Зокрема, «Метінвест» має найбільший дохід, проте його збиток становить 70,9 млрд грн.

Таблиця 2.13

10 найбільших металургійних компаній України в 2023 р.

Назва	Дохід від реалізації, млрд. грн.	Прибуток / Збиток, млрд. грн.	Кількість працівників, чол.	Власник
«Метінвест»	268,1	-70,9	71377	Рінат Ахметов, Вадим Новинський
«Запоріжсталь»	46,9	-4,9	9305	Рінат Ахметов, Вадим Новинський,
«АрселорМіттал Кривий Ріг»	43,8	-49,0	17221	Arcelor Mittal
Ferrexpo	40,4	+7,1	8000	Костянтин Жеваго
Interpipe	31,7	+6,6	10000	Віктор Пінчук
«АВ Метал Груп»	12,0	+24,0	3221	Сергій Скида
Нікопольський завод феросплавів	11,4	+0,910	5525	Ігор Коломойський, Геннадій Боголюбов, Віктор Пінчук
«Южкокс»	9,5	+1,2	1179	Рінат Ахметов, Вадим Новинський
Південний ГЗК	9,3	+2,4	5473	Рінат Ахметов, Вадим Новинський
КЗРК	6,3	1,1	5548	Рінат Ахметов, Ігор Коломойський, Михайло Воєводін

(Джерело: узагальнено автором на основі [62-63])

З іншого боку, такі компанії, як Ferrexpo, Interpipe, «АВ Метал Груп», Нікопольський завод феросплавів та «Южкокс», показують прибуток, що свідчить про їхню ефективність у веденні бізнесу та управлінні витратами. Наприклад, «АВ Метал Груп» демонструє найбільший прибуток у відносних величинах, незважаючи на менший дохід.

При цьому для подальшого аналізу слід звернути увагу на металургійні підприємства, які не настільки відомі, мають невеликі розміри, пропонують обмежений спектр послуг та продукції та є безпосередніми конкурентами саме для досліджуваного підприємства.

ТОВ «Максима Метал Сервіс» (м. Дніпро) надає послуги різання і механічної обробки металопрокату на спеціалізованому обладнанні. Доставку здійснюють по всій Україні, оскільки мають власний автопарк. Асортимент включає: трубний та листовий прокат, швелери, балки, кутики, круги, смуги, катанки, арматуру. Має доволі зручний сайт, де можна онлайн прорахувати вартість бажаної продукції або послуги.

ТОВ «Тонмет Холдинг» пропонує широкий асортимент металопрокату: листи гарячекатані, листи холоднокатані, жесть чорна та біла, гнутий профіль, прокат сортовий, фасонний, калібрований, трубний, нержавіючий. Вся продукція має необхідні сертифікати якості та відповідає сучасним стандартам. На сайті можна ознайомитися з детальною інформацією про кожен вид металопрокату та замовити потрібний матеріал. Крім того, компанія має необхідне обладнання та досвід для виконання широкого спектру робіт з металообробки.

ТОВ «Трансмет ЮА» ще з 2001 р. працює на ринку металопрокату, набуваючи значного досвіду та довіри тисяч клієнтів. Основні характеристики підприємства:

- надання високоякісного металопрокату;
- висока якість продукції, що відповідає стандартам та нормам;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- активна участь у соціальній відповідальності та сприяння розвитку України.

Проведений аналіз стратегічної сили ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ», порівняно з основними конкурентами, наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка стратегічної сили ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» щодо конкурентів

Показник	Вагомість критерію	ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»		ТОВ «Максима Метал Сервіс»		ТОВ «Тонмет Холдинг»		ТОВ «Трансмет ЮА»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	9	10	11	12
Частка ринку	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Репутація та імідж	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Ціна	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Своєчасність поставок	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Технічне обслуговування	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Асортимент	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	0,5
Інноваційні переваги	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Додаткові послуги	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Загальна оцінка	1,0	-	3,3	-	3,45	-	3,15	-	3,6

(Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень)

Як бачимо, найвищу оцінку (3,6) отримало ТОВ «Трансмет ЮА», завдяки широкому асортименту, низькій ціні, репутації саме за рахунок відсутності проблем з поставками. Досліджуване підприємство відстає від конкурентів саме через асортимент, низької частки ринку та обмеженості додаткових послуг.

На основі отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.7).

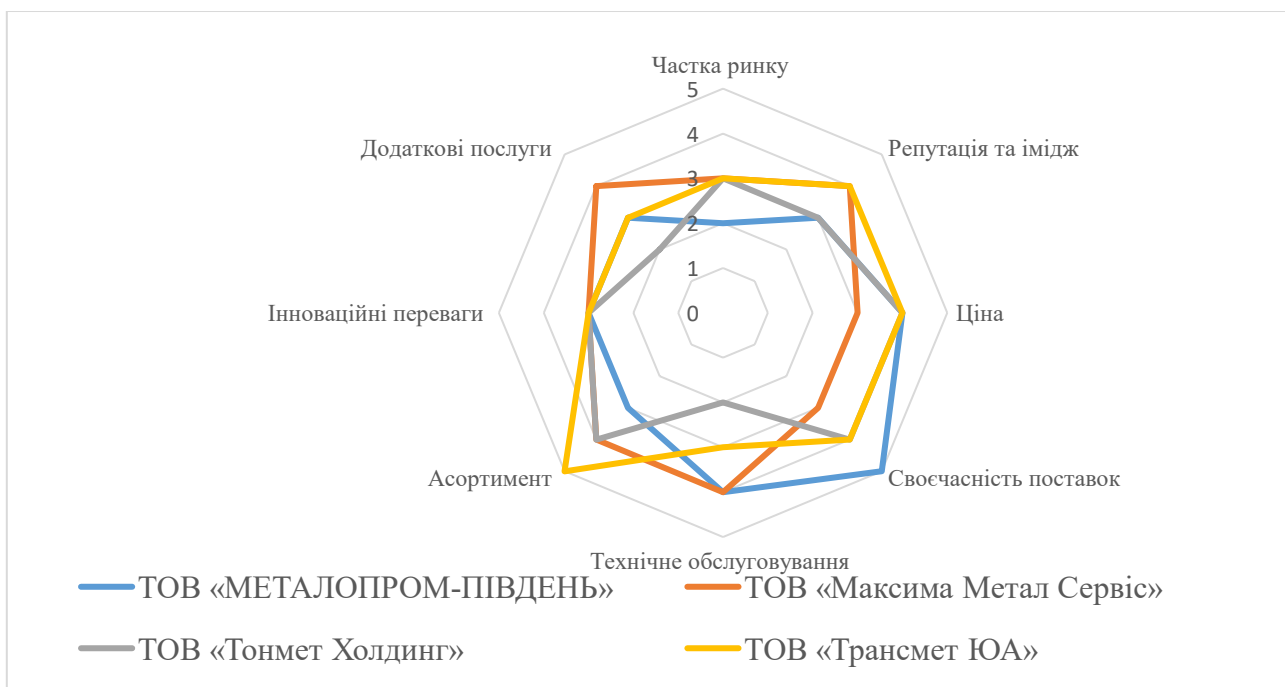


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»
(Джерело: побудовано автором)

Таким чином, проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» показав, що підприємство займає середню позицію з результатом 3,3 бали. При цьому найвищі оцінки отримала цінова політика, відсутність затримок при доставках, та високий рівень технічного обслуговування. Основними напрямками вдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності, на нашу думку, можуть стати саме розширення асортименту продукції та послуг, що покращить репутацію та імідж підприємства та збільшить його частку на українському ринку металургійної продукції.

Висновки до другого розділу

До початку повномасштабного вторгнення металообробна галузь України була важливою складовою національної економіки, що включала в себе значну

кількість великих і середніх підприємств. Ця галузь не лише забезпечувала внутрішній попит на метали, а й активно брала участь у світовій торгівлі, постачаючи продукцію на міжнародні ринки. Розвиток металургійної галузі в Україні відображав загальносвітову тенденцію до нарощування виробничих потужностей і збільшення обсягів виробництва металопродукції, що спостерігалось в багатьох країнах світу.

Світовий ринок сталі характеризувався великою кількістю виробників, які пропонували схожий асортимент продукції. Конкуренція на цьому ринку була високою, а частка кожного виробника залежала від обсягів його виробничих потужностей, інвестицій у модернізацію та інновації, а також від здатності адаптуватися до змінюваних умов попиту.

Однак, у зв'язку з війною, металургійні підприємства в Україні опинилися в складній ситуації. В умовах військових конфліктів підприємства потребують пильної уваги з боку держави, а також фінансової підтримки для того, щоб мати можливість адаптуватися до нових реалій. Це може включати програми кредитування, субсидії на утримання робочих місць, а також інвестиції в модернізацію обладнання та технологій.

Забезпечення фінансової підтримки з боку уряду є критично важливим для вітчизняних виробників. Це дозволить їм пройти адаптацію до сучасних умов з мінімальними втратами обсягів виробництва та зайнятості, що, в свою чергу, сприятиме стабілізації економіки країни та збереженню робочих місць в металообробній галузі. Важливо, щоб державна політика була спрямована на підтримку інновацій та підвищення конкурентоспроможності українських металургійних підприємств на світовій арені.

ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» працює досить давно на ринку металургійної продукції, має постійних клієнтів та постійно розвивається, намагається відповідати усім вимогам сучасного промислового підприємства. Аналіз основних фінансово-економічних показників свідчить, що за останні роки

підприємству було досить важко, проте воно залишилося рентабельним, ліквідним і фінансово стійким. Серед сильних сторін можна виділити кваліфікацію персоналу, вигідне географічне розташування та інноваційність.

Серед основних конкурентів ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» відстає за асортиментом продукції та послуг, що пропонуємо виправити, результатом цього стане підвищення загального рівня пізнаваності бренду, покращення його репутації та збільшення частки на відповідному ринку.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

3.1. Вибір стратегії розвитку для ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Підприємство без ефективної стратегії розвитку є просто набором активів, обтяжених зобов'язаннями. Для постійного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку металообробки необхідно займатися плануванням на професійному рівні. Стратегічне планування – це процес розробки стратегії за допомогою формалізованих процедур, які спрямовані на створення моделі майбутнього компанії та програми переходу з поточного стану до цієї моделі.

Однак вибір стратегії, що забезпечить успішне функціонування металообробного підприємства, є відповідальним завданням, від якого залежить доля багатьох людей. Тому додаткова перевірка обраної стратегії не буде зайвою. Аналіз стратегічних альтернатив з різних боків та за допомогою різних методів дозволить сформулювати обґрунтовану та зважену стратегію розвитку.

На основі попереднього аналізу ми визначили два основних напрямки розвитку ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»:

- Випуск нових видів металургійної продукції.
- Розширення асортименту послуг.

Обидва ці напрямки спрямовані на новий ринок споживачів, оскільки існуючий ринок фактично вичерпав себе в умовах економічної нестабільності. Водночас для випуску нової продукції ми не плануємо змінювати технологічні можливості нашого підприємства. Варто ретельно проаналізувати, чи не пропустили ми якісь можливості для розвитку більш зручними шляхами.

Для наших умов найбільше підходить матриця Ансоффа, яка відображає можливості розвитку за двома напрямками з урахуванням збереження технологічних можливостей підприємства:

- розвиток ринку;

- розвиток товару.

Ці зміни ми плануємо реалізувати на підприємстві, тому їх аналіз за допомогою матриці І. Ансоффа буде актуальним (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Можливі стратегії зростання стосовно товарів/ринків (за І. Ансоффом)
для ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Види ринків	Існуючий (старий) ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності (І) Активна маркетингова діяльність	Розвиток ринку (ІІ) Пропозиція нових видів металургійної продукції
Новий товар	Товарна експансія (ІІІ) Розширення асортименту послуг з обробки металу	Диверсифікація (ІV) Вихід на ринок з новими послугами

(Джерело: складено автором)

При виборі стратегії розвитку підприємству доводиться обирати між кількома стратегічними альтернативами, кожній з яких відведено відповідний квадрант. Номери квадрантів розташовані в порядку підвищення ризику та складності реалізації. Тому слід обирати саме той квадрант, який дозволить досягти мети з найменшими витратами зусиль:

1. Стратегія вдосконалення діяльності — система цілеспрямованих дій, спрямованих на ефективне використання існуючих продуктів і потенціалу освоєних ринків. Її зміст полягає в економії витрат («поліпшуй те, що виробляєш»). Цю стратегію обирають підприємства, що функціонують на ринку, який продовжує розвиватися або ще не повністю насичений. Вони зосереджують свої зусилля на активізації збуту товарів, використовуючи конкурентоспроможні ціни та агресивну рекламу.

ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» вже зробило багато можливого в цьому напрямку. Вони активно просувають свою продукцію на ринку ділових споживачів, залучаючи фахівців для просування товарів. Це дало непогані результати, оскільки продукція компанії стала досить відомою на території країни. Проте продажі значно знизилися з початку економічної нестабільності, і перспектив їх підвищення немає.

Вважаємо, що маркетингову діяльність слід зберегти на мінімальному, підтримуючому рівні, адже частина наших споживачів у минулому також була зацікавлена у нових продуктах.

2. Стратегія розвитку ринку — спрямованість на створення ринків для продукції, яку підприємство випускає тривалий час. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство прагне розширити свою діяльність на інші ринки збуту. Варто звернути увагу на використання існуючого товару в нових функціональних сферах.

Для реалізації стратегії зазвичай передбачається активна рекламна кампанія.

Ця стратегія є другою в списку на реалізацію і заслуговує на більш детальний розгляд. Наша стратегія росту полягає у пропозиції нових видів металургійної продукції, враховуючи мінімальні відмінності від вже існуючого. Цей сегмент зараз не насичений, і підприємства отримують багато замовлень, які не можуть виконати.

Для виходу на цей ринок планується розширення асортименту послуг з обробки металу, що є дуже перспективним, враховуючи потреби ринку. Це дозволить залучити нових клієнтів і підвищити загальний обсяг продажів.

3. Стратегія товарної експансії — система заходів щодо розробки нових продуктів для сформованих і освоєних підприємством ринків. Цю стратегію застосовують, якщо підприємство має кілька успішних моделей продукції,

популярних серед споживачів. У такому разі розробляються нові або модифікуються існуючі товари, покращуючи їх якість, для лояльних клієнтів.

Питання запуску у виробництво нових моделей металообробного обладнання давно обговорювалося на підприємстві, і наразі існує потреба в розробці нових продуктів, які б відповідали вимогам ринку. У нинішніх умовах скорочення ринку збуту це питання стає дуже актуальним, оскільки споживачі шукають інноваційні рішення.

4. Стратегія диверсифікації. Цю стратегію використовують, щоб уникнути надмірної залежності від одного стратегічного господарського підрозділу (СГП) або асортименту продукції, а також для виходу з невігідних ринків, які скорочуються або перебувають у стагнації. Реалізація стратегії пов'язана з розробкою нових продуктів і освоєнням нових ринків, що може бути ризикованим, адже ніколи немає повної впевненості в успіху таких зусиль.

Наша стратегія розвитку, яка включає в себе вихід на ринок з новими послугами, також підпадає під цю категорію. Якщо ми прагнемо працювати на цьому перспективному ринку, нам слід розширювати виробництво. Це, однак, є перспективою на майбутнє.

Таким чином, завдяки матриці Ансоффа ми змогли систематизувати наші стратегії зростання, розроблені на попередніх етапах, та визначити оптимальну послідовність їх реалізації. Першочерговим завданням є запуск у виробництво нового виду металургійної продукції та розширення асортименту послуг у рамках стратегії зростання.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Отже, для ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» рекомендуємо впровадження продуктового диференціювання. Перспективним напрямком розвитку асортименту є саме виробництво сталі УНС.

В даний час як в Україні, так і за кордоном спостерігається тенденція до зменшення вмісту сірки відповідно до нових стандартів, і змінилися технічні умови на багато марок сталі. Це викликано потребою усунути анізотропію сталі УНС та прагненням підвищити ударну в'язкість сталей, які експлуатуються при низьких температурах.

Зазвичай доменні цехи не завжди можуть гарантувати стабільну продукцію якісної сталі УНС, при цьому зберігаючи високу продуктивність та економічність процесу. Тому все більше застосування позапічного рафінування стає важливим для підвищення якості сталі УНС, що дозволяє виробляти високоякісні сталі з вмістом сірки менше 0,01%.

Існує багато технологій позапічної десульфурзації сталі УНС. Досвід показує, що магнієвмісні матеріали є найбільш ефективними для десульфурзації сталі УНС в промисловості. Удосконалення технологічних розрахунків при рафінуванні сталі УНС від небажаних домішок, зокрема видалення сірки, є важливим завданням. Це підтверджує необхідність розробки аналітичних рівнянь для управління процесом видалення сірки з сталі УНС.

В залежності від складу шихти, процес сталеваріння може відбуватися з окисненням або без нього. Сталеваріння з окисненням відбувається, коли до складу шихти входить чавун; без окиснення, коли шихту (скрап або скрап і легуючі елементи) лише переплавляють, що має місце під час виплавляння легованих сталей.

Нижче проведено аналіз щодо завантаженості обладнання ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» (табл.3.2).

Таблиця 3.3

Рівень завантаженості обладнання ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ»

Продукція	Випуск продукції, тис. м		Завантаженість, %
	Максимальний	Фактичний	
Прокат	212,2	197,8	93,2
Катанка	123,3	74,5	60,4
Смуга	154,7	124,0	80,2

(Джерело: складено автором)

Як бачимо, найменш завантаженим є цех з виробництва катанки (всього 60,4%), саме тому виробництво сталі УНС пропонуємо виготовляти в цьому цеху. При цьому завантаженість на виробництва сталі становитиме всього 39,6% (100,0% -60,4%), що складатиме 48,8 тис. м на рік (123,3-74,5) та не вимагатиме додаткових витрат на обладнання.

Нижче наведено перелік необхідних матеріалів для виробництва сталі УНС (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Необхідна сировина та матеріали на виробництво сталі УНС

Продукт	Масова частка, %	Норма на 1м	Ціна м, грн.	Сума, грн.
1.Сталь м'яка	40,1	1,27	110,0	139,70
2.Залізо технічне	11,5	0,6	20,20	12,12
3. Вуглець	9,8	1,95	18,25	35,59
4. Фосфор	8,5	1,39	33,10	46,01
5.Сірка	7,7	0,85	9,80	8,33
6.Доломіт	5,3	0,04	9,63	0,39
7.Магній	4,5	0,01	11,20	0,11
8.Кальцій	4,2	0,01	32,80	0,33
9.Сталь тверда	2,1	1,39	22,00	30,58
10.Вода та матеріали допоміжні	6,3	х	х	8,70
11.ТЗВ	-	-	-	16,39
Всього	100,0	х	х	298,24

(Джерело: складено автором)

Допоміжні матеріали включають:

- Дрібні деталі, які цементуються та гартуються – 3 од.*0,16 грн.= 0,48 грн.

- Конструкції зварні – 12 од.*0,25 грн. = 3,00 грн.

- Кріпні необхідні деталі 0 3 од.*1,74 грн.= 5,22 грн.

Крім того, транспортно-заготівельні витрати складають 6% - 16,39 грн.

Таким чином, вартість сировини на 1 м сталі УНС складають 298,24 грн. А на весь запланований обсяг складатиме: 298,24 грн. * 48800 = 14554,11 тис. грн.

Нижче розрахуємо додаткові витрати на паливо та енергію (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на паливо та електроенергію

Витрати	Норма на 1 м	Тариф, грн.	Сума, грн.
1.Електроенергія, грн./кВт-год.	18	8,40	151,20
2.Вода, м ³	5	23,02	115,10
3.Паливо, л	2	48,22	96,44
Всього	-	-	362,74

(Джерело: розраховано автором)

Крім того, необхідно найняти додатково працівників відповідної кваліфікації. Витрати на оплату праці та пенсійні відрахування наведені нижче (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План витрат на оплату праці

Посада	Кількість, чол.	Оклад місячний, грн.	ЄСВ міс., грн.	Річний фонд ОП, тис. грн.
Майстер	1	23000	5060	336,720
Робітник	1	15000	3300	219,600
Начальник	1	40000	8800	585,600
Машиніст	1	19000	4180	278,160
Укладник	1	19400	4268	284,016
Всього	5	116400	25608	1704,096

(Джерело: розраховано автором)

Нижче прорахуємо повну планову калькуляцію 1 м сталі УНС (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Планову калькуляцію 1 м сталі УНС

Стаття	Сума, грн.
1.Сировина та матеріали	298,24
2.Паливо та енергія	362,74
3.ЗП та відрахування	34,92
4.Утримання та експлуатація устаткування	15,91
5.Загальновиробничі витрати	11,37
6.Виробнича собівартість	723,18
7.Адміністративні витрати	16,43
8.Витрати на збут	1,68
9.Повні витрати	741,29

(Джерело: розраховано автором)

При цьому, повні витрати на весь обсяг сталі складатимуть 741,29 грн.*48800 м = 36174,952 тис. грн.

Розрахуємо відпускну ціну (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Розрахунок ціна 1 м сталі УНС

Показник	Сума, грн.
1.Собівартість, грн.	741,29
2.Рівень рентабельності, 10%	74,13
3.Виробнича ціна, грн.	815,42
4.ПДВ, 20%	163,08
5.Ціна з ПДВ, грн.	978,50

(Джерело: розраховано автором)

Розрахуємо економічний результат від запропонованого заходу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Показник	Сума , тис. грн.
1.Виручка від реалізації	$978,50 \cdot 48800 = 47750,800$
2. Собівартість	$741,29 \cdot 48800 = 36174,952$
3.Валовий прибуток	11575,848
4.Податок на прибуток	2083,653
5.Чистий прибуток	9492,195

(Джерело: розраховано автором)

Отже, при впровадженні нового виду сталі УНС ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» отримає збільшення чистого річного прибутку на 9492,195 тис. грн., що свідчить про доцільність даної рекомендації.

Висновки до третього розділу

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» пропонуємо саме стратегію продуктової диференціації. Варто зазначити, що основною метою диференціації є надання товару унікальних характеристик, які відрізняють його від продукції основних конкурентів і є важливими для споживача.

Диференціація передбачає можливість підприємства створити унікальність і вищу цінність продукту для покупця в порівнянні з конкурентами, з точки зору якості, специфічних характеристик, методів збуту та післяпродажного обслуговування. Вона може мати різні форми: технологічну досконалість, кращий дизайн товару (продуктова диференціація); імідж компанії або бренду (диференціація іміджу); особливий сервіс (сервісна диференціація). В нашому випадку, це виробництво сталі УНС, яка має ряд особливостей і характеристик:

1. Висока міцність, оскільки завдяки високому вмісту вуглецю, сталь УНС демонструє підвищену міцність і твердість, що робить її придатною для виробництва інструментів та деталей, які підлягають високим навантаженням.

2. Сталь УНС часто використовується для виготовлення різних інструментів, таких як ножі, свердла, ріжучі інструменти та інші деталі, які потребують високої відмовостійкості і довговічності. Також вона може знаходити застосування у виробництві пружин та інших елементів, що піддаються деформації.

3. Для досягнення максимальних механічних властивостей сталь УНС підлягає термічній обробці, що включає загартування та відпуск. Ці процеси допомагають поліпшити її характеристики і зменшити крихкість.

Проведені розрахунки показали, що запропоноване розширення асортименту за рахунок сталі УНС збільшить річний чистий прибуток ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» на 9492,195 тис. грн.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що формування конкурентної стратегії підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних теоретичних аспектів. При цьому успішна стратегія повинна спиратися на детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку. Важливими елементами є також визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища та вибір відповідних стратегічних моделей, таких як диференціація, зниження витрат або фокусування на нішевому ринку.

Застосування теоретичних концепцій, таких як матриця SWOT, Портера та інші, допомагає підприємствам не лише формувати ефективні стратегії, але й адаптувати їх до змінюваних умов ринку. Тобто, теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії є основою для успішного розвитку підприємства в умовах жорстокої конкуренції, забезпечуючи йому стійкість та здатність до інновацій.

2. Виявлено, що перед початком повномасштабного вторгнення металообробна галузь України займала важливе місце в національній економіці, складаючись з численних великих та середніх підприємств. Ця галузь не тільки задовольняла внутрішній попит на метали, але й активно брала участь у світовому ринку, постачаючи продукцію за кордон. Розвиток металургійної галузі в Україні відображав загальносвітову тенденцію до збільшення виробничих потужностей та обсягів випуску металопродукції, яка спостерігалася в багатьох країнах.

Проте в умовах війни металургійні підприємства України опинилися в складному становищі. У часи військових конфліктів підприємства потребують особливої уваги з боку держави та фінансової підтримки для адаптації до нових умов. Це може включати програми кредитування, субсидії на збереження робочих місць та інвестиції в модернізацію обладнання і технологій.

3. ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» має тривалу історію роботи на ринку металургійної продукції, володіє постійними клієнтами та постійно вдосконалюється, намагаючись відповідати вимогам сучасного промислового підприємства. Аналіз основних фінансово-економічних показників показує, що в останні роки компанії було нелегко, проте вона зберегла рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість. Серед її сильних сторін можна відзначити кваліфікацію персоналу, вигідне географічне розташування та інноваційний підхід.

Щодо основних конкурентів, ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» відстає за асортиментом продукції та послуг. Це питання потребує виправлення, оскільки покращення асортименту призведе до підвищення загального рівня впізнаваності бренду, поліпшення його репутації та збільшення частки на ринку.

4. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» було запропоновано стратегію продуктової диференціації, а саме виробництво сталі УНС, яка характеризується високою міцністю, витривалістю, зниженою крихкістю та пониженим вмістом сірки. А проведені розрахунки показали, що запропонована рекомендація є доцільною, оскільки це збільшить річний чистий прибуток ТОВ «МЕТАЛОПРОМ-ПІВДЕНЬ» на 9492,195 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
2. Дмитрієв І.А. Економіка і бізнес: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, Я.С. Левченко, І.Ю. Шевченко. Х.:ФОП Бровін О.В., 2018. 316 с.
3. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПП ім.Ігоря Сікорського, 2019. 177с.
4. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посібн.] К.: КНУТД, 2015. 267 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
6. Пурська І.С. Основи економіки: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Львів: 2017. 93с.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
8. Ніколаєва Л.В. Підприємницьке право: Навч. посіб. Ніколаєва Л.В., Старцев О.В., Пальчик П.М., Іваненко Л.М. К.: Істина, 2001. 460 с.
9. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навч. посіб. Для студентів ВНЗ. К.: Каравела, 2004. 512 с.
10. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної

програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

12. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *Економіка і управління*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.

13. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум; [Електронне видання]; Нац. Ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2024. 104 с.

14. Потьомкіна О. В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

15. Череп А.В.,Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.

16. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.

17. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://librar.org.ua/>

18. Журан О. А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://librar.org.ua/>

19. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

20. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О.Болтянська, Л.О.Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.

21. Балабаш О. С. Фінансова стійкість підприємства: її сутність та фактори. 2010. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>
22. Стригуль Л. С. Теоретико-методичне забезпечення визначення фінансової стійкості підприємств різних організаційно-правових форм в умовах мінливого середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6, частина 3. С. 64-67.
23. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К.: НАУ. 2014. Вип. 47. С. 36-40.
24. Загорельська Т. Ю. Адаптація підприємства до ринкової кон'юнктури для забезпечення фінансової безпеки. *Вісник Донбаської машинобудівної академії*. 2009. № 3 (17). С. 89–93.
25. Балабаниць А. В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств. *Вісник донецького національного університету економіки і торгівлі*. 2010. № 3. С. 82-93.
26. Василенко В.А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах. Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. К.: НАУ. 2014. Вип. 47. С. 36-40.
27. Porter M. Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985. P. 557.
28. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Вид-во "Економічна думка". 2006. 390 с.
29. Ширикалова І. Ю., Балабаш О. С. Поняття та сутність конкурентної стратегії організації. Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ» за 2023 рік в 2 т. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. Т. 2 : Труди XIV-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії

інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард2023» 26 грудня 2023 р. 2023. С. 41-44.

30. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 77-82.

31. Павлюк Т. І., Гайдей О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Young Scientist*. 2016. № 12. С. 821-824.

32. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior . N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.

33. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010. № 684. С. 249-254.

34. Бугера З. Основи формування конкурентної стратегії підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року. Т. : ТНТУ, 2016. С. 186-187.

35. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємств: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. Випуск 2(35). С. 289-294.

36. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства: [навч. посібн.] К.: КНУТД, 2015. 267 с.

37. Балабаш О.С., Ніколаєнко М.О. Фінансова стійкість підприємства: її сутність та фактори. 2010. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/>

38. Заюкова М.С., Мороз О.В., Мороз О.О. Теорія фінансової стійкості підприємства. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2004. 155 с.

39. Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 12(131). С. 24-31.

40. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.
41. Швиденко С. О. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. 27.04.2018. <http://www.repository.hneu.edu.ua/>
42. Капітанець Ю. О. Визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Т.: 2009. 20 с.
43. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. С. 106–113.
44. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.10. С. 159–166.
45. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки. [Української академії друкарства]*. 2017. № 1 (54), С. 111-118.
46. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.
47. Янковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
48. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; ПВНЗ Європ. ун-т. К., 2008. 19 с.
49. Шапурова О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 31. С. 152-155.

50. Венгер В. В. Металургійна галузь України: фактори зростання та напрями державного регулювання : монографія / Віталій Васильович Венгер ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2022. 324 с. Режим доступу : <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/Металургійна-галузьУкраїни.pdf>

51. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Котляров Є. І., Шульга І. В. Аналіз напрямків трансформації гірничо-металургійного комплексу України. Бізнес Інформ. 2024. №6. С. 217–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-217-225>.

52. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

53. Виробництво окремих видів промислової продукції за 2011–2020 роки / Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

54. Венгер В. В. Роль держави у розвитку металургійної галузі: світовий та вітчизняний досвід. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-10>

55. Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Світовий досвід становлення металургійних смарт-виробництв: особливості, напрями, наслідки. *Економіка промисловості*. 2019. № 2(86). С. 84–106.

56. Іванов С.В., Ляшенко В.І., Осадча Н.В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 16-27.

57. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилух О. Я. Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №4 (27). С. 62-67.

58. Кушакова Н. О. Металургійний комплекс України: загальна характеристика та сучасний стан розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23, частина 1. С. 162-169.

59. Піскун А. Економічна сутність фінансового результату підприємства. Наукові перспективи. 2023. № 2 (32).
60. Іщенко Н. А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 388–393. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-388-393>
61. Степаненко О. І., Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-21>
62. Офіційний сайт Метало-торгового порталу [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.metalika.ua/>
63. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України ДП «Держзовнішінформ» [Електронний ресурс]. – URL: <http://dzi.gov.ua/>

