

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

***Прокопенко Я.К.\_ПТБ-129***

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І  
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**24%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**36%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

5%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Прокопенко Я.К.\_ПТБ-129\_диплом.docx

Файл перевірено: 2023-06-15

Звіт створено: 2023-06-15

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)  
к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА

Виконав

ст. гр. - ПТБ-129

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я.К. Прокопенко  
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

М.О.Панкова  
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя

2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту  
та туризму  
ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доц. Панкова М.О.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студента гр. ПТБ-129, спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»\_ Прокопенка Ярослава Костянтиновича

1. Тема: Управління факторами конкурентоспроможності підприємства затверджена наказом по інституту № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ р.
3. Перелік питань, що підлягають розробці
  1. визначити економічну сутність та зміст поняття конкурентоспроможність;
  2. розглянути підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
  3. дослідити систему факторів конкурентоспроможності підприємства;
  4. розглянути існуючі в науковій літературі концепції з управління факторами конкурентоспроможності підприємства;
  5. визначити понятійний апарат, що характеризує конкурентоспроможність підприємства;
  6. здійснити загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
  7. проаналізувати фінансову діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
  8. визначити напрямки удосконалення процесу управління конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»;
  9. виявити перспективи розвитку вітчизняної металургійної галузі.

#### 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_ р.

Керівник кваліфікаційної бакалаврської роботи \_\_\_\_\_ Панкова М.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання \_\_\_\_\_ Прокопенко Я.К.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить: 94 сторінок, 16 таблиць, 17 рисунків, 54 бібліографічних посилань.

Метою кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є удосконалення процесів управління факторами конкурентоспроможності на прикладі вітчизняного металургійного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є економічна діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства.

За результатами дослідження визначено економічну сутність та зміст поняття конкурентоспроможність; розглянуто підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства; досліджено систему факторів конкурентоспроможності підприємства; визначено понятійний апарат, що характеризує конкурентоспроможність підприємства; здійснено загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»; проаналізувано фінансову діяльність ПАТ «Запоріжсталь»; визначено напрямки удосконалення процесу управління конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»; виявлено перспективи розвитку вітчизняної металургійної галузі.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО,  
МЕТАЛУРГІЙНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ...	10
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначальних його факторів.....	10
1.2 Аналіз сучасних концепцій управління факторами конкурентоспроможності підприємства.....	18
1.3 Методологія дослідження конкурентоспроможності підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	37
2.1 Організаційна характеристика ПАТ «Запоріжсталь».....	37
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	42
2.3 Аналіз діяльності підприємств Групи Метінвест під час війни.....	50
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	57
3.1. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства.....	57
3.2 Українська металургія - сьогодення та перспективи.....	66
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання відзначаються посиленням конкуренції і невизначеності, нестабільністю економічного стану, спонукаючи підприємства шукати нові підходи до формування стратегій їхнього розвитку. ([dspace.nuph.edu.ua](https://dspace.nuph.edu.ua)) Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоздатності.

Рівень конкурентоспроможності характеризує стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Ефективність функціонування підприємства, зокрема його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними ([dspace.nuph.edu.ua](https://dspace.nuph.edu.ua)) факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. За таких умов актуальним є дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства як складової його розвитку.

Зростання конкурентоспроможності підприємства створює базу для поширення їх присутності та економічної віддачі від неї на закордонних ринках, що пов'язується з поняттям міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що, в свою чергу, дозволяє акумулювати ресурси для економічного зростання.

Важливим напрямком діяльності, що здатен ([oaji.net](https://oaji.net)) певною мірою підвищити потенціал розвитку та створити ресурсну основу для економічного зростання промислових підприємств в Україні саме в умовах кризи та обмеженості внутрішнього споживання промислової продукції є розвиток активності на зовнішніх ринках, що можливо в умовах конкуренції лише через забезпечення сталої міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та продукції, яку вони виробляють та пропонують на закордонних ринках. Отримані в результаті ефективної діяльності на зовнішніх ринках від реалізації конкурентоспроможної промислової продукції ресурси при цьому надходять в Україну, стаючи фактором та ресурсною базою для

подолання кризових явищ не лише для окремого підприємства-експортера, але й для країни в (oaji.net) цілому, за умови ефективного використання даних ресурсів в інтересах економічного відновлення та розвитку.

**Мета й завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є удосконалення процесів управління факторами конкурентоспроможності (dspace.wunu.edu.ua) на прикладі вітчизняного металургійного підприємства.

Для досягнення (jarch.donnu.edu.ua) поставленої мети, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічну сутність та зміст поняття конкурентоспроможність;
- розглянути підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити систему факторів конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути існуючі в науковій літературі (dspace.wunu.edu.ua) концепції з управління факторами конкурентоспроможності підприємства;
- визначити понятійний апарат, що характеризує конкурентоспроможність підприємства;
- здійснити загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізувати фінансову діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити напрямки удосконалення процесу управління конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»;
- виявити перспективи розвитку вітчизняної металургійної галузі.

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є економічна діяльність ПАТ «Запоріжсталь».

**Предметом** дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є закономірності та принципи управління економічними об'єктами й процесами, а



також системний підхід, відповідно до якого об'єкт дослідження розглядається як складна система, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників і визначається системою ознак.

У процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для обґрунтування й уточнення об'єкта [dspace.oneu.edu.ua](https://dspace.oneu.edu.ua)) дослідження, його складових, завдань, інструментів; для систематизації правил формування системи показників оцінки діяльності підприємства); описової статистики (для аналізу ознак діяльності підприємства за системою показників), пакет MS Office Excel.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно правові акти України, монографії, періодичні видання, річні звіти підприємства (за 2017-2023 рр.), бухгалтерські баланси досліджуваного підприємства ПАТ "Запоріжсталь", плани і програми підприємства "Запоріжсталь".

Теоретичною і методичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності, посібники, а також наукові публікації періодичних видань.

**Практичне застосування отриманих результатів.** Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФАКТОРАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначальних його факторів

Питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сьогоднішній день є особливо актуальним. Від конкурентоспроможності підприємств і галузей залежить конкурентоспроможність нашої держави на міжнародному ринку. Останні десятиліття, характеризуються переходом економіки України до ринкової системи господарювання, в суспільстві назріло розуміння необхідності професійного управління мікро - і макросистемами як основним фактором розвитку національної економіки. Проблема дослідження факторів конкурентоспроможності важлива як для економіки держави в цілому, так і для окремих підприємств. У сучасних умовах висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою отримання високого та стабільного прибутку. Особливо важливим є створення стійких конкурентних переваг, і побудова на їх основі адекватної та ефективної ринкової стратегії.

На сьогоднішній день для вітчизняних підприємств виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності являє перманентну та гостру проблему. В Україні досі актуальне питання заміни технологій на більш сучасні, більш продуктивні та економічні. Ця проблема пов'язана не тільки з нестачею грошових коштів. Багато підприємств не використовують нові технології, так як «нова техніка й нові технології впроваджуються тоді, коли вони для підприємця дешевше, ніж зекономлена заробітна плата. Якщо ж вони виявляться дорожче, ніж мізерна заробітна плата, то її не використовували та не будуть впроваджувати» (Р. Акофф, 2002). Така

позиція частини вітчизняних підприємців обумовлена високою рентабельністю робочої сили в нашій країні. Низька заробітна плата утримує керівництво підприємства від покупки дорогих, нехай і більш продуктивних технологій. Таким чином реалізується екстенсивний підхід до організації виробництва, замість інтенсивного. Це також одна з проблем, що стоять на шляху підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В контексті розгляду системи управління конкурентоспроможністю підприємства важливим є питання оцінки конкурентоспроможності організації. Необхідно зазначити, що критерії такої оцінки можуть залежати від позиції, з якої вона виробляється. Наприклад, з позиції акціонерів корпорації конкурентоспроможність може бути виражена через стабільність отримання дивідендів по акціях, що їх можливий ріст і збільшення ціни реальної вартості акцій даного підприємства на фондовій біржі. З позиції інтересів регіональних органів управління та населення регіону, загальнонародних та загальнодержавних інтересів у якості параметрів конкурентоспроможності будуть виступати суми надходжень в державний бюджет, своєчасна виплата всіх податків і платежів, екологічна безпека виробництва і продукції. З позиції споживачів продукції, що випускається підприємством – задоволення споживачами співвідношенням ціни та якості продукту. З боку інвесторів і кредиторів – платоспроможність, стійкість функціонування та економічне зростання. З позиції інтересів трудового колективу – динаміка рівня заробітної плати, можливість довгострокової кар'єри на підприємстві.

В економічній теорії конкуренції і конкурентоспроможності накопичено велику кількість знань з питань конкуренції, розглядаються її види, надається опис стратегій конкуренції, в основі яких лежить вплив на параметри ринкової середовища через фактори конкурентоспроможності. Наявна сукупність знань являє собою фундамент для розвитку теорії

конкуренції. При цьому не секрет, що теорія в більшості випадків вторинна по відношенню до практики і від неї відстає. Сучасному підприємству, що діє в умовах всебічної конкуренції, нічого не залишається, як самостійно орієнтуватися в реаліях швидкої зміни зовнішнього середовища. А зміни цього середовища найчастіше нелюбовні по відношенню до організації, змушують її працювати в режимі підвищеного стресу, однією з головних причин якого стає жорстокий характер конкуренції.

Виробник сьогодні змушений конкурувати не тільки з представниками своєї галузі та галузі, що виробляє товари-субститути, але і з виробниками часто ніяк не пов'язаних з ним галузей. Ця конкуренція йде за розподіл та перерозподіл бюджету споживача. Споживач умовно зважає ті цінності, які йому пропонуються, гроші, яких це коштує, і вибирає: цінність якого запропонованого блага для нього в даний момент. В таких умовах можливість залучення споживача полягає у впливі на ринок через фактори конкурентоспроможності.

В умовах розвиненої конкуренції підприємство стикається з питаннями забезпечення конкурентоспроможності, які в будь-якому випадку намагається вирішувати шляхом впливу на певні чинники. Перш ніж підійти впритул до розгляду цих питань, визначимося з основними поняттями дослідження.

Аналіз існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності показав відсутність принципових відмінностей у різних авторів. Це почасти пояснюється тим, що більшість авторів, які займаються даною проблематикою, при визначенні понять у даній сфері посилаються на праці М. Портера, П. Друкера, Б. Карлоффа та ін. (М. Портер, 2006, П. Друкер, 2001, Б. Карлоффа, Р.1991). Розглянемо існуючі визначення з метою їх уточнення і конкретизації.

Європейський Форум з проблем управління визначив, що конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливість фірм в

існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів. Але є недолік цього визначення, який полягає в тому, що зазначена формулювання поняття стосується лише товару та враховує виключно цінові та нецінові характеристики. Сучасні підходи до дослідження конкурентоспроможності припускають, крім товарних характеристик, вивчення так званих базових факторів конкурентоспроможності, таких як персонал підприємства, стан його активів, комплексу маркетингу і т. д.

В основі конкурентоспроможності підприємства лежить конкурентоздатність товару, однак зводити визначення тільки за товарними властивостями також вважаємо невірним. Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. На наш погляд, наведене визначення сфокусовано в основному на змагальності підприємств і не включає змістову характеристику конкурентоспроможності. При цьому можна погодитися, що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, будь то товар або підприємство. Вказане визначення є схожим на визначення поняття корисності: корисність блага визначається як його властивість задовольняти існуючу потребу. Різниця з наведеної формулюванням полягає в тому, що корисність аналогічних товарів можна порівнювати. Для більшої ясності слід більше конкретизувати визначення досліджуваного поняття.

Наступне формулювання характеризує конкурентоспроможність компанії як її здатність відповідати вимогам конкурентного ринку (Б. Райзберг, 2006). Це визначення виступає швидше вступом до роз'яснення досліджуваного поняття, а не визначенням, і не дає ключ до його повного

пояснення. Деякі автори (Л. Шевченко, 2004) розглядають конкурентоспроможність через поняття компетентності: виражена компетентність полягає в тому, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто зберігає конкурентоспроможність, що дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів. Такий підхід пояснює конкурентоспроможність як набір певних компетенцій, завдяки яким фірма може отримати ринкову перевагу. Це визначення, на наш погляд, більш конкретно, однак і воно робить можливим розуміння конкурентоспроможності тільки через призму категорії компетентність, яка в свою чергу вимагає пояснення.

Розглянемо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства – здатність забезпечити високі споживчі, експлуатаційні, технічні якості своєї продукції в відповідності з ринковою ціною, ефективну маркетингову політику, розширення або збереження своєї ринкової частки, а також високий рівень основних показників господарської діяльності (продуктивність праці, рентабельність) (С.Клименко, Д.Барабась, Т.Омельяненко, 2006). Це визначення видається більш чітким і конкретним, порівняно з вищенаведеними. Воно чітко роз'яснює, що таке конкурентоспроможність підприємства і за рахунок чого вона забезпечується. Зазначені економічні показники виступають у поданій формулюванні як показники конкурентоспроможності, за якими вже в якійсь мірі можна сказати – конкурентоспроможне підприємство чи ні.

Так, ефективна маркетингова політика виявляється в цілому ряді ознак-критеріїв, які в ухвалі не зазначено, що ускладнює повне розуміння досліджуваного поняття. Крім того, конкурентоспроможність не є статичним поняттям (М. Портер, 2006) і важливо відстежувати зміни у динаміці. У зв'язку з цим, на думку дослідника, слід включити у визначення позитивну динаміку основних показників господарської діяльності. Крім того, технічні та експлуатаційні особливості продукції є частиною

споживчих характеристик, і їх, на нашу думку, слід виключити. Це зробить визначення більш точним.

З урахуванням вищенаведених зауважень, пропонується наступне формулювання: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність забезпечити високі споживчі якості продукції у відповідності з ринковою ціною, розширення або збереження своєї частки ринку, а також високий рівень основних показників господарської діяльності та їх позитивну динаміку. Таке визначення конкурентоспроможності підприємства є найбільш конкретним і розкриває суть поняття. Воно розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що містить перелік орієнтирів, що характеризують конкурентоспроможність, враховує їх динаміку та її характер.

Як зазначалося раніше, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, що випускається. З цієї позиції буде не завжди коректним вживання терміна «конкурентоспроможність» самого по собі. Більш логічно буде вказувати контекстуальну прив'язку – конкурентоспроможність товару конкурентоспроможність організації в цілому.

Слід також визначитися з змістом поняття «конкурентоспроможність товару». Конкурентоспроможність товару – це порівняльна характеристика споживчих і вартісних параметрів даного товару по відношенню до товару-конкуренту. На нашу думку, це формулювання потребує коригування, оскільки порівняльна характеристика є цілеспрямованою дією щодо з'ясування переваг досліджуваних товарів відносно один одного, тобто це елемент процесу аналізу. Конкурентоспроможність є властивістю товару, а рівень конкурентоспроможності характеризує ступінь ринкової успішності товару. Тому порівняльна характеристика параметрів товару є інструментом визначення рівня конкурентоспроможності, а не самим поняттям.

На наш погляд, більш коректним є наступне визначення: конкурентоспроможність товару – це його здатність бути успішно реалізованим на ринку товарів-конкурентів, обумовлена ступенем відповідності споживчих і вартісних характеристик товару перевагам споживачів на даному ринку і тим, наскільки повно він задовольняє потреби покупців порівняно з конкуруючими товарами. Таке визначення, на наш погляд, повно розкриває суть досліджуваної категорії.

Розглянемо поняття «фактори конкурентоспроможності». Насамперед, визначимося зі значенням категорії «фактор». Найбільш точним, на наш погляд, є визначення в. І. Осіпова: «під факторами прийнято розуміти діючі сили, обставини, умови, вплив яких може призвести до зміни рівня будь-якого економічного показника» (В. Осіпов, 2005). При цьому фактори та об'єкти їх впливу виражаються конкретними економічними показниками. Показники, що виражають об'єкт впливу факторів, називаються результативними, а показники, що виражають фактори – факторними. Фактори виступають безпосередніми носіями, втіленням об'єктивно існуючих в економіці причинних взаємозв'язків (В. Осіпов, 2005).

М. Портер визначає фактор конкурентоспроможності як умова для створення конкурентної переваги: «конкурентна перевага системи – наділена системою будь-яка ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу перед конкурентами» (М. Портер, 2000). Фактор конкурентоспроможності - це «... перевага фірми в якійсь галузі діяльності або у випуску товару, порівняно з конкуруючими фірмами» (М. Портер, 2000).

Тобто, фактори конкурентоспроможності – це набір умов та характеристик товару, з яким він (товар) може конкурувати з іншими товарами. За рахунок раціонального використання факторів можна створювати конкурентні переваги, при цьому, не тільки на рівні товару, але і на рівні підприємства в цілому.



Конкурентна перевага – це перевага, висока компетентність підприємства у порівнянні зі своїми конкурентами, засноване на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності використання конкурентного потенціалу» (М. Портер, 1997). Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми.

Фактори можуть бути тактичними і стратегічними (М. Портер, 2006). «Тактичний фактор конкурентної переваги фірми – конкретний компонент (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує чи буде перевершувати в найближчий період (не більше року) конкуруючі фірми. Стратегічний фактор конкурентної переваги фірми – конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона може перевершити конкуруючі фірми після виконання в перспективі конкретних умов, що визначають перевагу аналізованого компонента фірми порівняно з конкуруючими фірмами» (М. Портер, 2006).

До тактичних чинників слід відносити ті, які приносять відчутний результат в короткі терміни. Такими факторами прийнято вважати певні характеристики товару, рекламну політику, сервіс і т. д. До стратегічних відносяться фактори, що визначають ринкову позицію фірми в довгостроковій перспективі: стратегію маркетингу, інновації, застосовувані технології. Подальше дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає облік двох основних аспектів соціального та економічного. Соціальний аспект стосується одночасно двох сфер: трудового колективу (соціуму підприємства), від якого залежить більшість характеристик товару і який визначає конкурентоспроможність підприємства в цілому, а також суспільства в цілому, як параметра зовнішнього середовища підприємства, що включає групу споживачів товару, що випускається.

Таким чином, підприємство сприяє задоволенню потреб суспільства за рахунок створення такого продукту, який відповідає характеру споживчих переваг. Отже, дія соціальних факторів конкурентоспроможності поширюється за межі організації, хоча вони формуються, в основному, всередині підприємства та багато в чому визначаються якістю праці працівників всіх рівнів організаційної ієрархії.

Економічна складова факторів конкурентоспроможності представлена результативністю підприємства і виражається в конкретних економічних показниках: прибуток підприємства, рентабельність, частка ринку, приріст обсягу продажів, продуктивність праці і т. д. При цьому безпосередньо факторами є ті умови та причини, завдяки яким досягаються ці показники та їх динаміка.

Необхідно зауважити, що поділ факторів конкурентоспроможності на соціальні та економічні є умовним, так як вони взаємопов'язані і взаємозалежні один від одного. Саме тому і прийняте формулювання – соціально-економічні фактори конкурентоспроможності.

Для досягнення стану економічно розвиненого суспільства в Україні необхідно підвищувати частку підприємств, що виробляють високотехнологічну конкурентоспроможну продукцію. Це було б вигідно для виробників, для споживачів з точки зору формування ціни, і для держави в цілому, так як привело б до збільшення надходжень у Державний бюджет. Саме на ці цілі має бути спрямована державна політика протекціонізму, основне завдання якої - створити найбільш сприятливі умови для розвитку вітчизняного виробництва. Однак протекціонізм лише створює умови для розвитку національного підприємництва, але не може сприяти підвищенню конкурентоспроможності української продукції. Ця задача повинна вирішуватися безпосередньо на кожному підприємстві та бути ініційована його керівництвом.

## 1.2. Аналіз сучасних концепцій управління факторами конкурентоспроможності підприємства

У практичній діяльності керівництво підприємства здійснює управління конкурентоспроможністю під впливом певних факторів: прийнятого стилю керівництва, рівня власної кваліфікації та кваліфікації фахівців, досвіду роботи, ступеня консерватизму і так далі. На нашу думку, існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю можна класифікувати наступним чином: інтуїтивний підхід, хаотичний, спонтанний і систематизований. Перші три підходи не передбачають цілеспрямованість і послідовність здійснення дій для забезпечення конкурентоспроможності. Інтуїтивний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства базується на припущеннях про те, як слід діяти на ринку, і на прийнятті, виходячи з цих припущень, рішеннях. Цей підхід не передбачає проведення аналізу стану конкурентоспроможності організації. Хаотичний підхід застосовується також швидше несвідомо, без попереднього аналізу стану організації. Фактори конкурентоспроможності задіюються вибірково без урахування їх релевантності. Застосування даного підходу є ознакою «стресового» управління організацією. Спонтанний підхід передбачає періодичне дискретне управління конкурентоспроможністю, що також не дає стійких результатів, є наслідком нераціонального планування й розстановки пріоритетів.

Таким чином, зазначені три підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднує відсутність чіткого обґрунтованого плану дій щодо забезпечення конкурентоспроможності. Всі три підходи носять періодичний і нескоординований характер. Як показує досвід провідних зарубіжних країн, управління організацією в цілому і,

зокрема, її конкурентоспроможністю повинно носити систематизований, упорядкований і цілеспрямований характер.

Систематизований підхід дозволяє врахувати стан наявних ресурсів, ситуацію на ринку, перспективи зміни стану ринку, становище підприємства на ринку та його стратегічні цілі. Будь-яка система визначається як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. З позиції системного підходу управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати як цілісну структуру компонентів, що впливають на стан конкурентоспроможності організації. Ці компоненти можна досліджувати з точки зору внутрішніх і зовнішніх складових досліджуваної системи.

М. Портер (М. Портер, 2000) в управлінні конкурентоспроможністю включає кілька складових, що застосовуються в певній послідовності: вплив конкурентних сил на компанію, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, створення конкурентної переваги та розробку стратегії. Розробка та реалізація стратегії є головним завданням, при цьому вона повинна спиратися на детальний аналіз ринкової ситуації (у тому числі конкурентних сил) та створення конкурентного переваги.

Стан конкуренції в галузі визначається п'ятьма основними силами представленими на рис. 1.1.



Рис.1.1 Основні п'ять сил за М.Портером.

У сукупності ці сили визначають граничний потенціал прибутковості галузі. При цьому які б не були в сукупності сили, мета стратегії підприємства – знайти та зайняти позицію в галузі, де компанія буде краще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них (М. Портер, 1997). Тиск цієї сили може бути відчутним для всіх протиборчих сторін, але для того щоб впоратися з ними, стратегія повинна бути заснована на ретельному аналізі походження кожної складової.

При необхідності пошуку відповіді на питання «...що робить галузь вразливою для входу на ринок?», або «...що визначає ринкову владу постачальників?», знання основних джерел конкурентного тиску забезпечує міцний фундамент для стратегічного плану дій. Це знання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, дати чітке обґрунтування його позиціонування у своїй галузі, зрозуміти, в яких областях стратегічні зміни дадуть найвищий позитивний ефект, а також визначити потенційні можливості та фактори загрози для підприємства в конкретній галузі.

Оцінивши сили, що впливають на конкуренцію в галузі, і їх джерела, керівництво підприємства може виявити сильні та слабкі сторони компанії. Після цього стає можливим складання плану наступальних дій, що включають наступне (М. Портер, 2000).:

- позиціонування компанії таким чином, щоб її можливості забезпечували надійний захист проти мощі конкуренції;
- вплив на розстановку сил за допомогою стратегічних маневрів, здатних поліпшити позиціонування компанії;
- прогноз зміни факторів конкурентного впливу та заходів реагування на цю зміну з метою отримати перевагу за рахунок вибору стратегії, найбільш відповідної нового конкурентного балансу, випередивши при цьому супротивників, які ще не розпізнали намічених змін.

Таким чином, Портер М. робить головною розробку адекватної стратегії. Саме ця складова, на його думку, являє собою головний аспект

системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця точка зору є правильною та обґрунтованою. Розробка стратегії базується на попередньому аналізі та прогнозі: «знання можливостей компанії і джерел конкурентного впливу дозволить виявити напрями, де компанія може піти на відкриту конфронтацію з конкурентами, а де уникнути її» (М. Портер, 1997). З цього можна зробити висновок, що метою конкурентної стратегії є чітке позиціонування підприємства на ринку, вплив на баланс конкурентних сил і ринкову стійкість: «мета корпоративної стратегії – знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде краще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку вплинути на них (М. Портер, 1997).

Таким чином, М. Портер виділяє наступні складові процесу управління конкурентоспроможністю компанії:

- вплив конкурентних сил на компанію;
- виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін;
- створення конкурентної переваги;
- розробку стратегії.

Дана послідовність дій представляється стисненим алгоритмом для оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, на основі чого буде розроблятися конкурентна стратегія.

М. Мескон, Альберт М. та Хедоурі Ф. (М. Мескон, М. Альберт М., Ф. Хедоурі, 2004) вказують наступні способи забезпечення конкурентоспроможності:

- зниження витрат виробництва нижче рівня витрат у конкурентів, тобто лідерство за мінімумом витрат;
- технічні характеристики продукції, (конструкція виробу дозволяє експлуатувати його з більш високими показниками);
- надійність виробу;
- міцність виробу;

- швидкість доставки;
- гарантований час доставки;
- «індивідуалізація» виробів на вимогу замовників;
- своєчасне впровадження продукції на ринок;
- гнучке регулювання обсягу виробництва;
- реалізація стратегій конкуренції – процес управління набором дій, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги та досягнення цілей організації.

Із зазначеного переліку можна зробити висновок, що в систему управління конкурентоспроможністю даними авторами включаються конкурентні відмінності продукту та облік ринкової кон'юнктури. Крім того, зазначаються також стратегії конкуренції, зокрема, стратегія зниження витрат виробництва, стратегія диференціації продукту та стратегія ринкового фокусування.

Таким чином, в систему управління конкурентоспроможністю включені три складових: - конкурентні відмінності продукту; - ринкова кон'юнктура; - стратегія конкуренції. Під конкурентною відмінністю автори розуміють «високу компетентність організації в якій-небудь галузі, що дає організації найкращі можливості залучати і зберігати клієнтуру» (М. Мескон, М. Альберт М., Ф. Хедоурі, 2004).

Інші фахівці включає в систему управління конкурентоспроможністю організації сукупність наступних компонентів: підвищення якості зовнішнього середовища, підвищення якості товарів і послуг, ресурсозбереження, підвищення якості сервісу і товарів організації, комплексний розвиток виробництва і охорону навколишнього середовища.

Перераховані вище підходи передбачають включення до складу системи управління конкурентоспроможністю найбільш явних параметрів як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Частина з перерахованих компонентів являє собою фактори конкурентоспроможності, на основі яких

можуть бути створені конкурентні переваги. В цьому переліку відсутня стратегічна складова. Питання забезпечення конкурентоспроможності розглядається з позиції конкретних параметрів. Проте береться до уваги ряд факторів, вплив яких на рівень конкурентоспроможності є безперечним, та до того ж основоположним. Такими факторами можна вважати персонал підприємства, його корпоративну культуру, ділову репутацію на ринку. Соціальна складова присутня у вищевказаних підходах у вигляді охорони навколишнього середовища (вплив на суспільну думку) і поліпшення сервісу, але це лише окремі фактори, що можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності.

Відомо, що наукоємність сучасного виробництва з кожним роком все зростає, у зв'язку з чим зростають також і вимоги до персоналу підприємства. Персонал (а точніше кваліфіковані фахівці) визначає основу конкурентоспроможності, так як генерує ідеї, розробляє стратегії, організовує їх виконання, координує діяльність усіх підпорядкованих підсистем. Отже, взаємодіють із зовнішнім середовищем і залежать від неї, тобто:

а) отримують з неї ресурси (входи) для свого функціонування – інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси;

б) після перетворення ресурсів у продукцію або послуги (виходи) надають останні в навколишнє середовище.

Таким чином, конкурентоспроможність забезпечується за рахунок соціальних і технічних компонент, впливу та використання параметрів зовнішнього середовища, а також планування конкурентоспроможних параметрів «виходу» – випуску конкурентоспроможної продукції (послуг), відповідного інформаційного забезпечення та ефективного зворотного зв'язку.

Під інформаційним забезпеченням в даному випадку розуміється постачання організації результатами професійно виконаних маркетингових



досліджень, управлінських обстежень, кон'юнктурних прогнозів, інформації із зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє планувати і контролювати діяльність фірми. При цьому автор вказує не елементи системи управління конкурентоспроможністю, а умови, за яких можливе здійснення системного підходу до конкурентного управління організацією.

Основними етапами процесу управління факторами конкурентоспроможності є:

- а) всебічне дослідження зовнішнього середовища;
- б) ситуаційно-прогностична оцінка поточного стану підприємства;
- в) розробка багаторівневої стратегічно спрямованої структури цілей конкурентоспроможності підприємства.

Однією з визначальних системи управління конкурентоспроможністю є її постійне творче вдосконалення. При цьому вона повинна носити пошуково-дослідний характер і виходити з трьох основних складових: керуючої підсистеми, керованої підсистеми і неорганізаційного середовища.

В структурі управління конкурентоспроможністю особливо істотну роль відіграє інформаційно-аналітична підсистема. В її зміст входять: аналіз зовнішнього середовища (ризиків, загроз, можливостей, позиціонування підприємства на ринку, аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, аналіз переваг і недоліків виробленої продукції, аналіз стану забезпечують підсистем).

Однією з нових функцій цього сектора є продукування нових знань, які дають можливість отримувати завчасну інформацію, удосконалювати методологію прийнятих рішень, скорочувати розрив між новизною реальних проблем і застарілістю способів їх вирішення. На основі і в тісній взаємодії з цією складовою послідовно здійснюються стратегічне, тактичне і оперативне управління, що включає постановку цілей, моніторинг,

формування планів, корегирование, формування конкурентних стратегій. Підприємство розглядається як постійне поле пошуку внутрішніх резервів та їх джерел.

Зовнішнє середовище розглядається як невід'ємний елемент макросистеми. Вона включає ринкову кон'юнктуру, конкурентів, постачальників ресурсів і ділових партнерів, споживачів, існуючу систему формальних і неформальних інститутів і т. д. на відміну від існуючої в спеціальній літературі точки зору, зовнішнє середовище може розглядатися як один з можливих факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства за рахунок створення альянсів і кластерів.

Таким чином, в результаті розглянутого підходу ми отримуємо новий варіант графічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства, зображеної на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Запропонований варіант моделі управління конкурентоспроможністю підприємства має ряд істотних переваг:

- чітко відображає функціональний зміст елементів, логіку зв'язків і цільові функції системи;

- вводиться уявлення про потенційно-творчому застосуванні елементів зовнішнього середовища як факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- для опосередкованих джерел підвищення конкурентоспроможності розглядаються інтеграція економічних знань та продукування нових знань, а також методологічних прийомів, як основа прийняття інноваційних рішень;

- із запропонованої моделі випливає, що розвиток є складним, багаторівневим процесом якісних змін в елементах динамічної системи. Це дозволяє зробити висновок про те, що в сучасному розумінні системності, накопичення якісних змін недооцінюється. Не враховуються, наприклад, інверсійні явища і процеси, інтеграція яких у теорію і практику управління конкурентоспроможністю підприємства могла б суттєво підвищити їх ефективність.

На наш погляд, для того, щоб забезпечити практичну застосовність теорії забезпечення конкурентоспроможності, необхідно більш детальна та конкретна структуризація системи управління конкурентоспроможністю. Для її деталізації та уточнення складемо попередній перелік елементів даної структури, в яку пропонуємо включити:

- стратегічні цілі організації;
- фактори конкурентоспроможності виробленого товару (послуги);
- аналіз сильних і слабких позицій продукції;
- аналіз сильних і слабких сторін організації;
- інформація про позиціонування підприємства на ринку;
- стратегії конкуренції;

- зворотний зв'язок (відгук ринку);
- забезпечуючі підсистеми та їх стан;
- інформація про можливі ризики та загрози (вплив факторів зовнішнього середовища).

Представимо цей перелік складових системи управління конкурентоспроможністю у вигляді схеми (рис. 1.3).

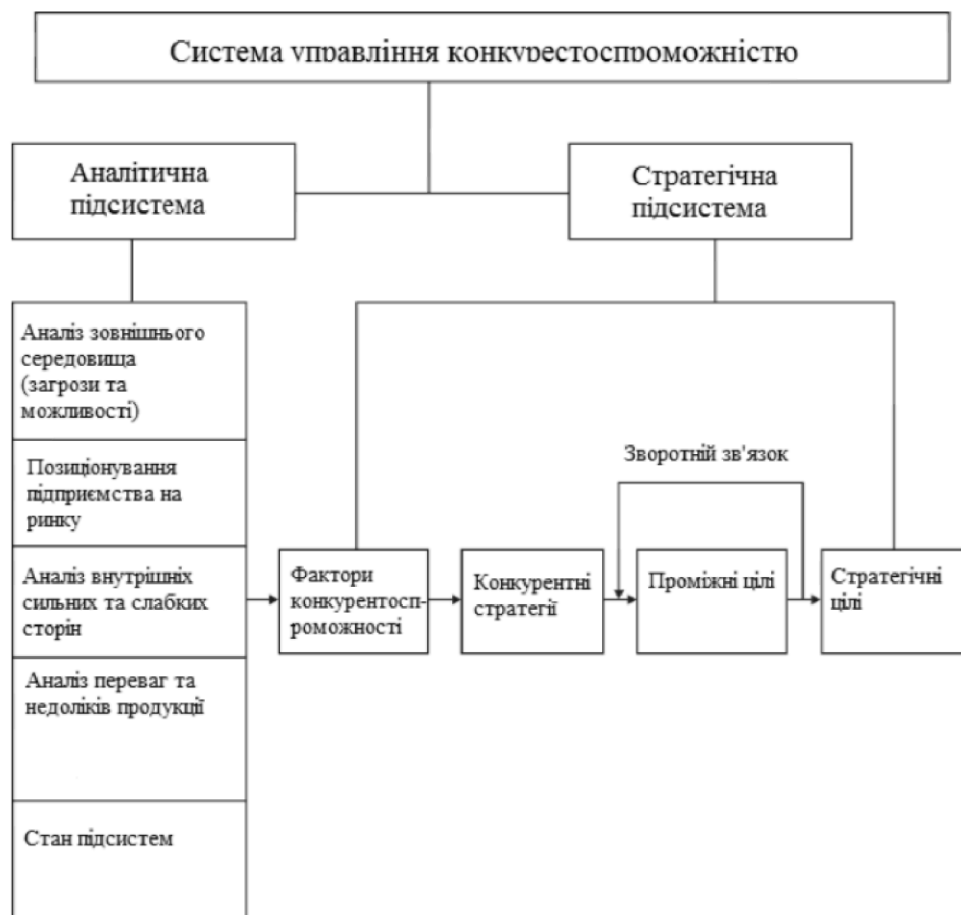


Рис. 1.3 Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

У запропонованій схемі система управління конкурентоспроможністю включає дві базові підсистеми – аналітичну та стратегічну. Аналітична підсистема багато в чому підпорядкована цілям маркетингу. Напрямки аналізу охоплюють основні аспекти з'ясування рівня конкурентоспроможності на момент аналізу. В першу чергу, це аналіз

зовнішнього по відношенню до організації середовища, метою якого є отримання інформації про стан факторів організаційного оточення та їх ринкової політики.

До цих факторів належать ділові партнери та постачальники, їх надійність і можливість побудови довгострокових виробничих контактів на взаємовигідних умовах; стан споживчого ринку, його ємність, задоволеність, динаміка попиту на вироблений товар, прихильність торгових марок конкурентів, рівень доходів і структура витрат і т. д.; аналіз конкурентів – хто наші конкуренти, скільки їх, хто є лідером ринку, яка їх цінова політика, частка ринку, їх ринкові стратегії. На ці запитання відповідає аналіз зовнішнього середовища.

Він необхідний також для виявлення можливих загроз і ризиків, дає інформацію для наступної складової аналітичної підсистеми – визначення позиції підприємства на ринку.

Даний аспект прояснить питання обсягу ринку досліджуваного підприємства, визначить його позицію на регіональних і локальних ринках. Також, ця інформація є вихідною для постановки цілей, пов'язаних із зміною ринкових позицій підприємства.

Далі доцільно провести аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, який спрямований на виявлення ринкових переваг перед конкурентами, а також на виявлення слабких сторін та «вузьких місць». Це дозволить порівняти позиції підприємства з позиціями конкурентів і дасть матеріал для розробки стратегій ринкової поведінки.

Аналіз переваг і недоліків продукції є продовженням аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін. Цей аналіз служить базою для розробки стратегій диференціації продукту, а також дозволяє розробити заходи щодо його поліпшення.

Стан забезпечують підсистем винесено окремим пунктом, незважаючи на те, що частково це питання вже було порушено.

Дану складову необхідно розглядати окремо, як особливо важливу, так як характер роботи та стан забезпечують підсистем надає пряме вплив на результати функціонування підприємства, а зокрема на рівень конкурентоспроможності продукції, безперервність виробництва, стабільність цін, закріплення на ринку.

До забезпечуючих можна віднести як складові внутрішнього середовища організації, так і зовнішньої. До внутрішніх слід віднести стан технологій, укомплектованість кадрами потрібної кваліфікації, службу контролю якості, логістики, роботу інформаційної системи і т. п. До зовнішніх – роботу постачальників (включаючи своєчасність поставок і стабільність цін або передбаченість їх зміни), укладення договорів з торговими організаціями.

Таким чином, аналітична підсистема спрямована на отримання та систематизацію інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень про набір стратегій для зміцнення ринкових та конкурентних позицій підприємства.

Стратегічна підсистема включає набір цілей, пов'язаних з посиленням конкурентних позицій продукції та підприємства в цілому. Для створення можливостей здійснення процедури проміжного контролю визначаються також проміжні цілі, які дозволять реалізувати систему «зворотного зв'язку».

На основі даних аналітичної підсистеми опрацьовується структура факторів конкурентоспроможності продукту, що випускається, виділяються пріоритетні чинники. Далі йде розробка стратегій конкурентної поведінки організації на ринку. При цьому кожна стратегія передбачає розробку тактики, тобто набору дій, що дозволяють досягти намічених проміжних, а потім і кінцевих цілей. Система зворотного зв'язку буде показувати, як тактичні дії просувають підприємство до досягнення намічених результатів.

### 1.3. Методологія дослідження конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

#### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

1	2	3
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками



й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів. Отже,

на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів.

Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги і хиби найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Методичні підходи до оцінювання  
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Хиби
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації

1	2	3
3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, основані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

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. 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).

За однією методикою, показники об'єднані у вісім груп: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства.

Інша методика розглядає шість груп показників: 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, фондівдача, 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.

Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та

коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в двох інших варіантах — за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні.

Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, ми не враховуємо (або лише частково враховуємо) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки. Зарядити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту — із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень, фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства.

## Висновки до розділу 1

В результаті дослідження поняття, сутності конкурентоспроможності підприємства і окремого товару, концепцій управління факторами конкурентоспроможності можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – це багатопланова та складна категорія, яка визначається цілим набором факторів. Проведений аналіз літератури показав множинність підходів до вивчення даного

поняття, а також виявив великі розбіжності в систематизації факторів конкурентоспроможності.

2. Існуючі теоретико-методологічні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства відрізняються недостатньою повнотою, є занадто загальними. Аналіз існуючих концепцій і удосконалення теоретико-методологічних підходів до проблеми дали можливість побудувати та обґрунтувати укрупнену модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. На основі аналізу теоретичних джерел складена узагальнююча структура факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на три групи: економічні, соціальні фактори конкурентоспроможності підприємства та фактори конкурентоспроможності товару.

5. Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребують насправді ґрунтовного вивчення. Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог українських підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Спеціалізація комбінату - гарячо - і холоднокатаний прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей. ПАТ «Запоріжсталь» входить до холдингу «Метінвест».

Будівництво ПАТ «Запоріжсталь» почалося в 1930 році. Перед початком Великої Вітчизняної війни «Запоріжсталь» було найбільшим в СРСР виробником якісного гарячого і холоднокатаного прокату. За період окупації були зруйновані всі доменні і мартенівські печі, заводські будівлі і споруди, енергетичні комунікації. Відновлення комбінату почалося в 1944 році, і вже в 1947 році роботу основних цехів комбінату було відновлено. У 1949 році колектив заводу досяг довоєнного рівня виробництва, а в 1950 - перекрив його в 1,6 рази. У 1952 році на «Запоріжсталь» вперше в промисловому масштабі почали виплавку сталі з використанням кисню в мартенівських печах. Практично без введення нових потужностей за 10 років виробництво чавуну було збільшено на 35%, сталі - на 90%, прокату - на 115%.

Комбінат "Запоріжсталь" складається з 8 основних та 56 допоміжних цехів, в яких працюють більше 20 тис. людей. Щорічно підприємство виробляє більше 2,5 млн. тонн чавуну, 3,2 млн. тонн сталі та 2,7 млн. тонн прокату.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів, які обирають Спостережну (Наглядову) раду, голову Правління та голову Ревізійної комісії. Спостережна (Наглядова) рада складається з 6 осіб, контролює та регулює діяльність Правління Товариства, захищає права акціонерів. Правління керує поточною діяльністю Товариства за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності.

На Рис. 2.1 наведена організаційна структура ПАТ "Запоріжсталь".

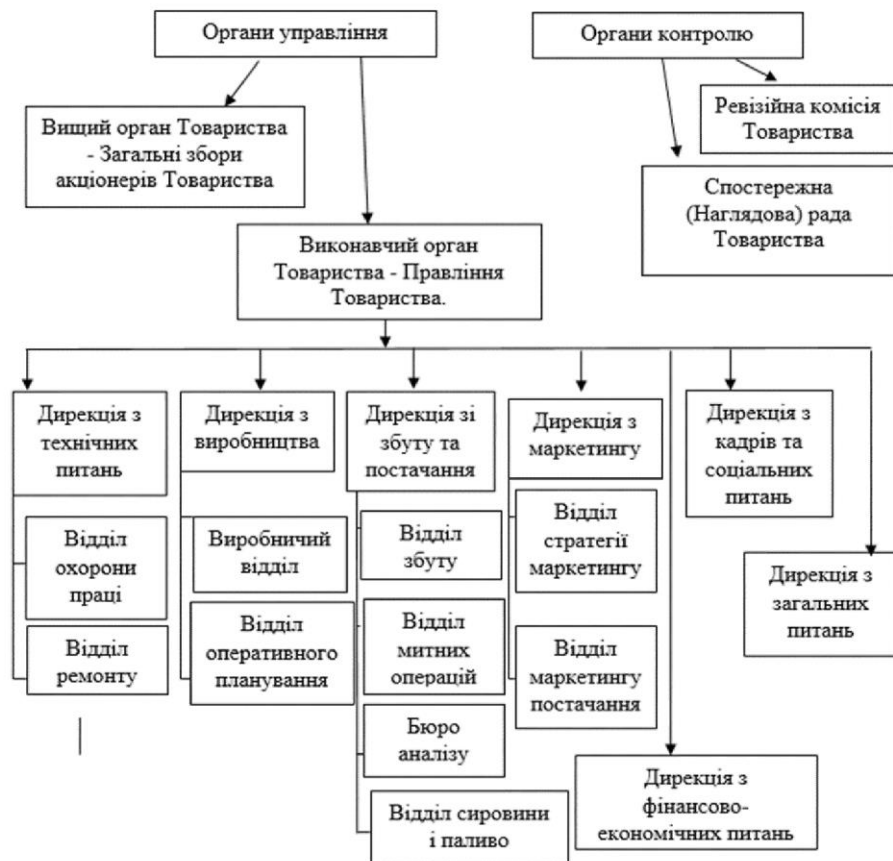


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ "Запоріжсталь"

Правління керує поточною діяльністю Товариства за допомогою дирекцій по напрямкам діяльності, підрозділами, підпорядкованими заступнику генерального директора з корпоративних прав, головною бухгалтерією, управлінням справами.



1. Дирекція з технічних питань. До складу цієї дирекції входять: головні спеціалісти, служби: ремонтів та технічного переозброєння основних фондів; головного енергетика, відділи: охорони праці, технічний, автоматизації і метрології, технічного контролю, центральна лабораторія, а також ремонтно-механічні й енергетичні цехи.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалювання технологічних процесів, реконструкції і технічного переозброєння підприємства, поліпшення якості продукції;

- виконання затверджених технологічних процесів і правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів і забезпечення охорони праці і навколишнього середовища.

2. Дирекція з виробництва. До її складу входять виробничий відділ та відділ оперативного планування. Безпосередньо директору з виробництва підпорядковані всі металургійні і прокатні цехи, а також управління залізничного транспорту.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, оперативне планування та аналіз виробництва.

3. Дирекція з маркетингу. Містить в собі відділи: конкурентноздатності та попиту, стратегії маркетингу, маркетингу постачання.

Завданнями цих відділів є:

- розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції;

- розробка рекомендацій для формування планів збуту;

- просування продукції підприємства на ринку.

4. Дирекція зі збуту та постачання. До складу дирекції входять: відділ збуту; відділ митних операцій; бюро аналізу; відділ сировини та палива.

Основними завданнями цієї дирекції є:

- розробка та реалізація збутової політики підприємства;
- підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень;
- організація закупівель сировини, напівфабрикатів і устаткування;
- координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики;
- планування та забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

6. Дирекція з фінансово-економічних питань. До її складу входять: головний спеціаліст з інформаційних технологій; фінансовий відділ; планово-економічний відділ; відділ автоматизованих систем управління виробництвом; бюро аналізу фінансово-господарської діяльності; бюро вексельних розрахунків.

Основними завданнями дирекції є:

- розробка економічної і фінансової політики;
- перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства;
- аналіз і контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та його підрозділів;
- забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій.

7. Дирекція з кадрів та соціальних питань. До її складу входять: відділ праці, управління і соціальної політики; відділ кадрів; відділ підготовки кадрів; відділ по роботі з молоддю; лабораторія соціологічних досліджень.

Основні завдання: визначення і здійснення політики підприємства в сфері організації, нормування та оплати праці, управління підприємством,

добору, підготовки і розстановки кадрів, у рішенні соціальних питань, а також дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників, розробка шляхів та методів їх рішення.

8. Дирекція з загальних питань. Включає господарчий відділ; відділ надзвичайних ситуацій та цивільної оборони; відділ обліку, приватизації житла і роботи непромислових об'єктів; цех утримання непромислових об'єктів; пансіонат "Металург"; відомчу воєнізовану охорону; відділ дошкільних закладів; санаторій-профілакторій; Палац культури металургів; спортивний комплекс ПАТ ЗМК "Запоріжсталь".

Основні завдання: планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів (крім сільськогосподарського виробництва, торгівлі і суспільного харчування), охорони майна підприємства, господарському забезпеченню й обслуговуванню управління підприємства, розвиток та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства та їх сімей.

ПАТ "Запоріжсталь" має самостійний баланс, розрахункові (поточні), валютні та інші рахунки в банках, фірмове найменування, товарний знак та печатку.

ПАТ "Запорізький металургійний комбінат пропонує до реалізації наступні види товарної продукції:

- передільний і ливарний чавун у чушках вагою 15-18 кг;
- сляби з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей;
- прокат листовий - гарячекатаний і холоднокатаний - в аркушах товщиною 0,5-8,0 мм і рулонах товщиною 0,5-8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, шліфований і полірований лист з нержавіючої сталі;

- холодногнуті профілі;
- жерсть білу гарячого лудіння;
- жерсть чорну;
- стрічку сталеву;
- виливниці та піддони;
- граншлак і щебінь;
- рідкі гази;
- широкий асортимент (понад 170 найменувань) виробів з металу, дерева і бетону, інші види металопродукції.

Найбільш широким попитом у зарубіжних та вітчизняних споживачів користується гарячекатаний плоский прокат в рулонах з вуглецевих і низьколегованих сталей товщиною 2,0-8,0 мм, а також холоднокатаний плоский прокат з вуглецевих, легованих і нержавіючих сталей товщиною 0,52,0 мм.

Співпрацюючи більш ніж з п'ятьма тисячами вітчизняних і зарубіжних споживачів, колектив ПАТ "Запоріжсталь" зарекомендував себе надійним партнером, що забезпечує своєчасні постачання по договорах і висока якість продукції, близько 70% якої відвантажується на експорт.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Розглянемо основні показники економічної діяльності підприємства ПАТ "Запоріжсталь" за 2017–2019рр.

Як бачимо чистий дохід підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» зменшується в 2019 році темпами більш швидкими ніж собівартість, темп приросту чистого доходу становить в 2019 році -21,40%, а собівартості - 1,17%.

Зменшення чистого доходу відбувається через згортання діяльності з Росією, котра була головним покупцем продукції підприємства.

Через таку ситуацію, котра склалась між країнами, підприємство почало шукати нові ринки збуту, проте ще не може вийти в 2019 році на свій нормальний рівень виробництва.

Собівартість продукції зменшується через зменшення виробництва, проте вона зменшується менш швидкими темпами ніж чистий дохід, скоріш за все це пов'язано з тим, що в підприємства багата кількість площин та інших основних засобів, котрі збільшують вартість готової продукції.

Таблиця 2.1

Економічний паспорт підприємства ПАТ «Запоріжсталь»  
за 2017–2019 рр.

Показники	Од. виміру	рік			Відхилення, 2018 (+,-)	Відхилення, 2019 (+,-)	Темп росту, 2019, %
		2017	2018	2019			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. грн.	46746886	59153818	46493395	12406932	-12660423	78,60
2. Витрати на оплату праці	Тис. грн.	1848497	2282005	2924753	433508	642748	128,17
3. Чисельність персоналу	Чол.	11298	10440	10947	-858	507	104,86
4. Середньорічна оплата праці одного працівника	Тис. грн	163,61	218,58	267,17	54,97	48,59	122,23
5. Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	38309499	49414580	48834211	11105081	-580369	98,83
6. Валовий прибуток	Тис. грн.	8437387	9739238	(2340816)	1301851	-12080054	-24,03
7. Витрати на збут	Тис. грн	2153886	2486375	2590652	332489	104277	104,19
8. Адміністративні витрати	Тис. грн.	806736	912790	790656	106054	-122134	86,62
9. Фін. результат від звичайної діяльності	Тис. грн.	5210934	6477350	(4435011)	1266416	-10912361	-68,47
10. Чистий прибуток	Тис. грн.	3348549	4719209	(4332802)	1370660	-9052011	-91,81
11. Рентабельність продукції	%	8,74	9,55	-8,87	0,81	-18,42	-92,90

Як наслідок бачимо від'ємний розмір валового прибутку в 2019 році який становить -2340816 тис. грн. при порівнянні з 2018 роком, коли був зріст валового прибутку він знижується аж на -12080054 тис. грн. або на 124,03%. Чисельність персоналу збільшується, так, в 2019 році вона збільшилась на 507 чоловік або на 4,86%, що вказує на напрямки підприємства до нарощування виробництва та перспективної роботи в майбутньому.

Через збільшення персоналу росте і фонд оплати праці, який в 2019 році збільшується на 642748 тис. грн. або на 28,17%. Середньорічна оплата праці одного працівника в 2019 році збільшується аж на 48,59 тис. грн. або на 22,23%, що вказує нам на те, що підприємство ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» намагається таким чином зменшити плинність кадрів та залишити фахівців на своїх місцях. Бачимо, що витрати на збут ростуть в 2019 році на 104277 тис. грн. або на 4,19%, хоч і чистий дохід зменшується, що вказує на проблеми транспортування продукції підприємства.

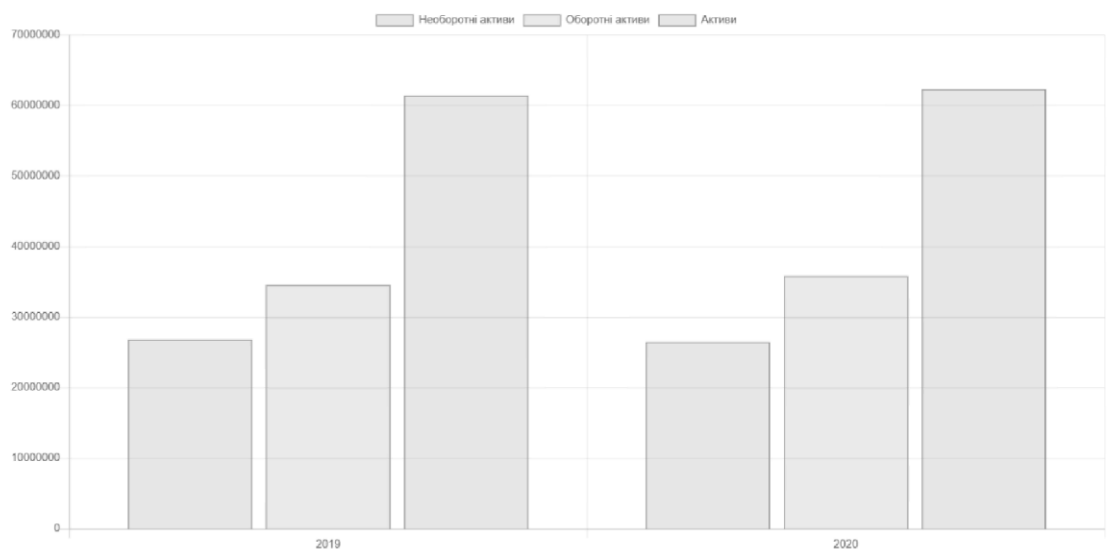
Адміністративні витрати зменшуються в 2019 році в порівнянні з 2018 роком на -122134 тис. грн. або на 13,38% , скоріш за все це пов'язано з тим, що керуюча ланка підприємства не виконує плани по продажу та по укладеним угодам, що впливає на розмір отримуваних премій. Фінансовий результат від звичайної діяльності в 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшуються на 10912361 тис. грн. або на 168,47% це пов'язано із зменшенням розміру чистого доходу та ростом витрат на збут та виплат працівникам.

З таблиці 2.1 ми бачимо, що в кінці 2019 року підприємство отримає збиток котрий становить аж -4332802 тис. грн. При порівнянні з 2018 роком чистий фінансовий результат зменшується аж на 191,81% що вказує на проблеми в підприємства ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» як в товарній політиці так і загалом. При отриманні такого результату є очевидним отримання

відемного показника рентабельності продукції в розмірі -8,87% що на 192,90% менше ніж в 2018 році.

Проаналізуємо діяльність підприємства ПАТ "Запоріжсталь" за 2019–2023рр.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 1,48%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.



Діаграма 1. Динаміка активів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»,  
2019-2020 рр., тис. грн.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 1,48%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

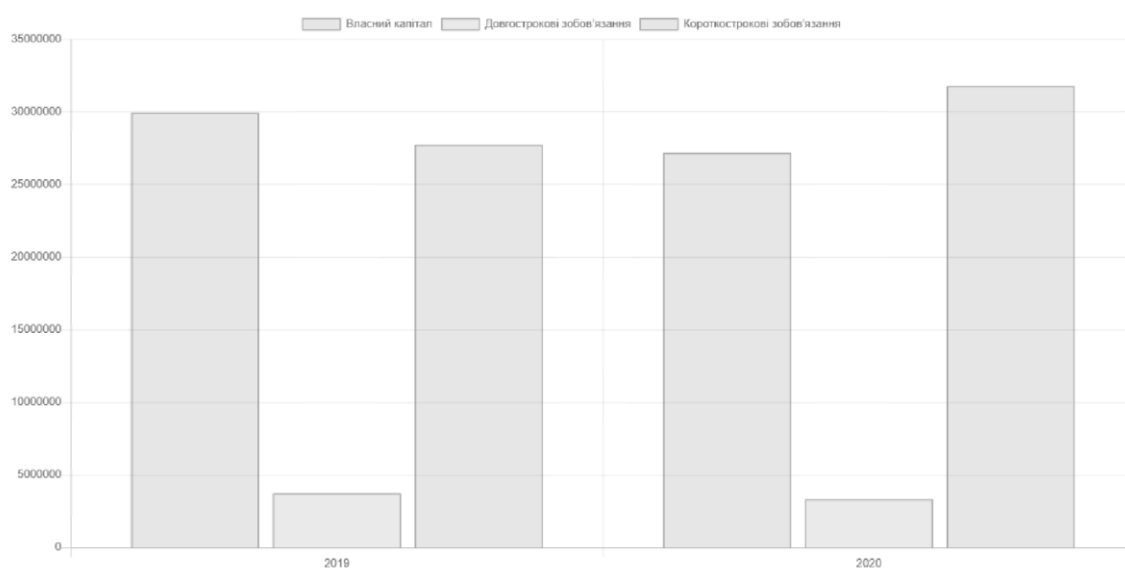
Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 1

## Горизонтальний аналіз активів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	24605308	24129630	-475678	-1,93
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	26810587	26481978	-328609	-1,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8536090	8603858	67768	0,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	18375974	18757533	381559	2,08
ОБОРОТНІ АКТИВИ	34578461	35818166	1239705	3,59
АКТИВИ	61389313	62300409	911096	1,48

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+3,59%).



Діаграма 2. Динаміка джерел фінансування ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 2019-2020 рр., тис. грн.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань (+14,67%).



Таблиця 2.

## Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)

ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Капітал у дооцінках	12993190	12941174	-52016	-0,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15784394	13073182	-2711212	-17,18
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	29944704	27181476	-2763228	-9,23
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	3721512	3329124	-392388	-10,54
товари, роботи, послуги	24014755	27106196	3091441	12,87
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	27723097	31789809	4066712	14,67
<b>БАЛАНС</b>	61389313	62300409	911096	1,48

Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 3

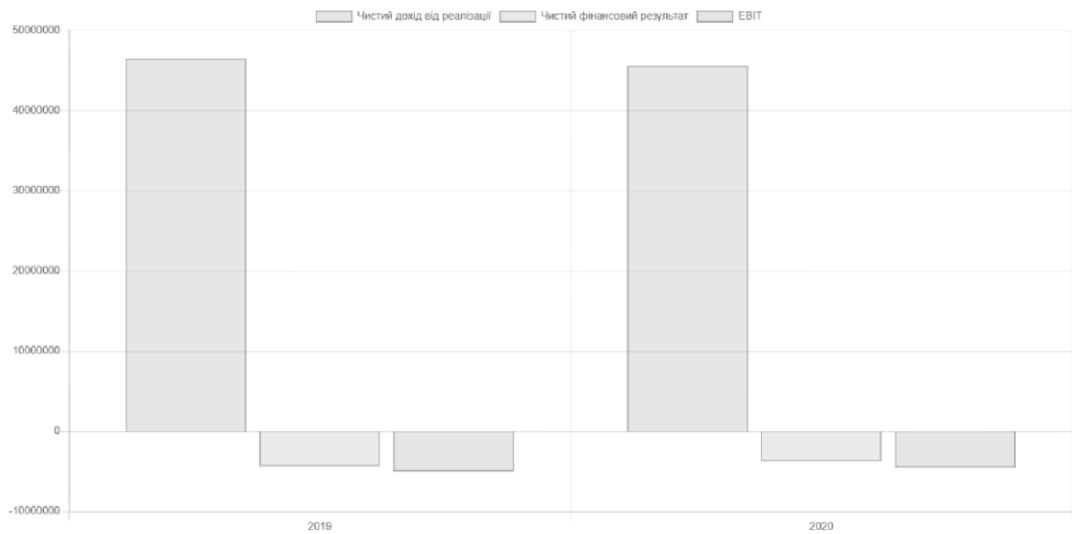
## Показники стійкості та платоспроможності

ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 2019-2020 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,49	0,44	-0,05	-10,56
Поточна ліквідність	0,97	0,83	-0,13	-13,86

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 43,63% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.



Діаграма 3. Динаміка фінансових результатів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 2019-2020 рр., тис. грн.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 1,86%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 3678076 тис. грн у 2020 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.



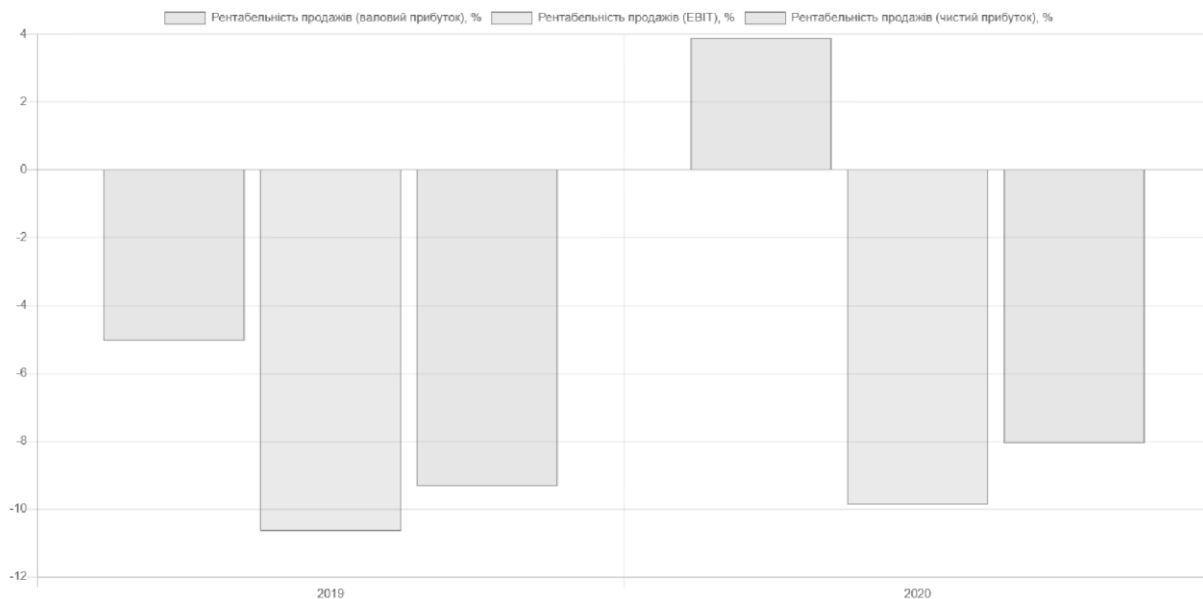
Діаграма 4. Співставлення рентабельності активів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», з інфляцією в Україні у 2020 р., %

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.



Діаграма 5. Співставлення рентабельності власного капіталу ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р., %

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020р. Таким чином, перевищення доходністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.



Діаграма 6. Динаміка показників рентабельності продажів ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», 2019-2020 рр., %

Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

### 2.3. Аналіз діяльності ПАТ Запоріжсталь під час війни

У зв'язку з початком широкомасштабної військової агресії Російської Федерації проти України з 24 лютого 2022 року Метінвест прийняв рішення призупинити виробничу діяльність низки своїх підприємств у Маріуполі, Авдіївці та Запоріжжі, в тому числі МК «Азовсталь» (Азовсталь), ММК ім. Ілліча (ММКІ), Авдіївського КХЗ (АКХЗ) та Запорізького КХЗ. Пізніше запорізькі підприємства Групи відновили своє виробництво. У той же час активи підприємств Групи в Маріуполі та Авдіївці постраждали внаслідок бойових дій, тоді як м. Маріуполь наразі є тимчасово окупованим.

Українські підприємства Групи, окрім тих, які розташовані у Маріуполі та Авдіївці, продовжують працювати з різним рівнем

завантаження, враховуючи фактори безпеки, наявність електропостачання, а також логістичні та економічні чинники.

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
Сталь	491	250	241	96%	491	1 962	-1 471	-75%
Залізорудний концентрат (загальний)	2 306	1 008	1 298	>100%	2 306	6 128	-3 822	-62%
Вугільний концентрат (загальний)	1 461	1 273	188	15%	1 461	1 276	185	14%

## МЕТАЛУРГІЙНИЙ СЕГМЕНТ

### Виробництво чавуну

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
<b>Чавун</b>	<b>448</b>	<b>270</b>	<b>178</b>	<b>66%</b>	<b>448</b>	<b>1 828</b>	<b>-1 380</b>	<b>-75%</b>
Каметсталь	448	270	178	66%	448	570	-122	-21%
Азовсталь	-	-	-	н/д	-	598	-598	-100%
ММКІ	-	-	-	н/д	-	660	-660	-100%

### Виробництво сталі

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
<b>Сталь</b>	<b>491</b>	<b>250</b>	<b>241</b>	<b>96%</b>	<b>491</b>	<b>1 962</b>	<b>-1 471</b>	<b>-75%</b>
Каметсталь	491	250	241	96%	491	607	-116	-19%
Азовсталь	-	-	-	н/д	-	683	-683	-100%
ММКІ	-	-	-	н/д	-	672	-672	-100%

У 1-му кварталі 2023 року виробництво чавуну зросло на 66% проти попереднього кварталу – до 448 тис. тонн – переважно завдяки збільшенню фонду робочого часу обох доменних печей в роботі на МК «Камет-Сталь» (Каметсталь) після зупинки комбінату в аварійному порядку через електропостачання наприкінці листопаду з поступовим відновленням роботи в грудні, а також стабілізації ситуації з поставками електроенергії з кінця січня. В результаті, виробництво сталі зросло на 96% – до 491 тис. тонн.

Показники з виробництва чавуну та сталі у 1-му кварталі 2023 року менше аналогічного періоду минулого року на 75% через зупинку маріупольських комбінатів з кінця лютого 2022 року, а також перехід на роботу двома доменними печами, замість трьох, на Каметсталі.

## Виробництво металопродукції

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
<b>Напівфабрикати</b>	282	141	141	100%	282	522	-240	-46%
Чавун	21	49	-28	-57%	21	122	-101	-83%
Сляб	-	-	-	н/д	-	166	-166	-100%
Заготовка	261	92	169	>100%	261	234	27	12%
<b>Готова продукція</b>	547	427	120	28%	547	1 469	-922	-63%
<b>Плоский прокат</b>	285	218	67	31%	285	1 113	-828	-74%
Гарячекатаний товстий лист	235	175	60	34%	235	582	-347	-60%
Гарячекатаний рулон	36	30	6	20%	36	428	-392	-92%
Холоднокатаний рулон	-	-	-	н/д	-	37	-37	-100%
Оцинкований холоднокатаний рулон	14	13	1	8%	14	66	-52	-79%
<b>Довгий прокат</b>	262	209	53	25%	262	328	-66	-20%
<b>Рейкова продукція</b>	-	-	-	н/д	-	10	-10	-100%
<b>Трубна продукція</b>	-	-	-	н/д	-	18	-18	-100%
<b>ЗАГАЛОМ</b>	829	568	261	46%	829	1 991	-1 162	-58%

У 1-му кварталі 2023 року виробництво товарних напівфабрикатів склало 282 тис. тонн. Це вдвічі більше, ніж у попередньому кварталі через збільшення виробництва рідкого чавуну, але на 46% менше за аналогічний період минулого року через відсутність виробництва на маріупольських комбінатах з кінця лютого 2022 року.

У 1-му кварталі 2023 року виробництво готової продукції збільшилося на 28% проти попереднього кварталу і становило 547 тис. тонн. Зокрема:

- виробництво плоского прокату збільшилося на 67 тис. тонн – до 285 тис. тонн – здебільшого через збільшення портфеля замовлень на гарячекатаний товстий лист на перекатних заводах в Італії та Великобританії;
- виробництво довгого прокату зросло на 53 тис. тонн – до 262 тис. тонн – завдяки збільшенню виробництва сталі на фоні стабілізації електропостачання на Каметсталі.

У 1-му кварталі 2023 року виробництво готової продукції знизилося на 63% проти аналогічного періоду 2022 року. Зокрема:

- виробництво плоского прокату знизилося на 828 тис. тонн – через зупинку маріупольських комбінатів з кінця лютого 2022 року, а також через зміну портфеля замовлень на користь гарячекатаних товстих листів на Ferriera Valsider в Італії;
- виробництво довгого прокату знизилося на 66 тис. тонн – в основному внаслідок зупинки виробництва на Азовсталі з кінця лютого 2022 року

- та зменшення виробництва готової продукції на Каметсталі на фоні нестабільних поставок електроенергії у порівнянні рік до року;
- виробництво рейкової та трубної продукції було відсутнім, оскільки продукція виготовлялась на маріупольських комбінатах.

#### Виробництво коксу<sup>1</sup>

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
Кокс (загальний)	318	285	33	12%	318	783	-465	-59%
Кокс (товарний)	213	209	4	2%	213	211	2	1%

У 1-му кварталі 2023 року обсяг виробництва коксу збільшився на 12% проти попереднього кварталу і становив 318 тис тонн. Основна причина – відновлення коксівного виробництва на Каметсталі після зупинки в аварійному порядку через відсутність електропостачання наприкінці листопаду 2022 року.

У 1-му кварталі 2023 року обсяг виробництва коксу знизився на 59% проти аналогічного періоду попереднього року – внаслідок зупинки виробництва на Азовсталі та АКХЗ з кінця лютого 2022 року.

#### ГІРНИЧОДОБУВНИЙ СЕГМЕНТ

##### Виробництво залізорудного концентрату та окатків<sup>2,3</sup>

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
<b>Залізорудний концентрат (загальний)</b>	<b>2 306</b>	<b>1 008</b>	<b>1 298</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>2 306</b>	<b>6 128</b>	<b>-3 822</b>	<b>-62%</b>
<b>Залізорудна продукція (товарна)</b>	<b>1 917</b>	<b>825</b>	<b>1 092</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>1 917</b>	<b>4 029</b>	<b>-2 112</b>	<b>-52%</b>
<b>Залізорудний концентрат</b>	<b>703</b>	<b>336</b>	<b>367</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>703</b>	<b>2 743</b>	<b>-2 040</b>	<b>-74%</b>
Fe <67%	126	-	126	н/д	126	1 543	-1 417	-92%
Fe ≥67%	577	336	241	72%	577	1 200	-623	-52%
<b>Окатки</b>	<b>1 214</b>	<b>489</b>	<b>725</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>1 214</b>	<b>1 286</b>	<b>-72</b>	<b>-6%</b>
Fe <65%	-	22	-22	-100%	-	709	-709	-100%
Fe ≥65%	1 214	467	747	>100%	1 214	577	637	>100%

У 1-му кварталі 2023 року виробництво загального залізорудного концентрату зросло більш ніж вдвічі проти попереднього кварталу – до 2 306 тис. тонн. Завдяки стабілізації постачання електроенергії з кінця січня, Група збільшила виробництво на всіх трьох ГЗК. За рахунок спрямування

майже всього об'єму виготовленої продукції зовнішнім споживачам, виробництво товарної залізорудної продукції також збільшилося більш ніж вдвічі проти попереднього кварталу – до 1 917 тис. тонн, в тому числі окатків та концентрату – у 2,5 та 2,1 рази, відповідно.

У 1-му кварталі 2023 року виробництво загального залізорудного концентрату знизилося на 62% проти аналогічного періоду попереднього року, через початок повномасштабних військових дій на території України наприкінці лютого 2022 року. В результаті, обсяги виробництва товарної залізорудної продукції скоротились на 52%, в тому числі концентрату – на 74%. В той же час виробництво товарних окатків, за рахунок переорієнтації портфеля замовлень, знизилось лише на 6%.

#### Виробництво вугільного концентрату

(тис. т)	1 кв. 2023	4 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %	1 кв. 2023	1 кв. 2022	Δ тис. т	Δ %
Вугільний концентрат (загальний)	1 461	1 273	188	15%	1 461	1 276	185	14%

У 1-му кварталі 2023 року виробництво вугільного концентрату Групи збільшилось на 15% проти попереднього кварталу – до 1 461 тис. тонн. В тому числі, зростання для шахт компанії United Coal Company (США) склало 20%, а для Покровської вугільної групи<sup>4</sup> (Україна) – 10%.

У 1-му кварталі 2023 року виробництво вугільного концентрату Групи зросло на 14% проти аналогічного періоду 2022 року внаслідок збільшення видобутку на американських шахтах та покращення якісних характеристик українського коксівного вугілля.

#### Висновки до розділу 2

У зв'язку із загостренням воєнних дій у регіоні з початку березня 2022 р. група Метінвест перевела частину обладнання комбінату «Запоріжсталь» у режим гарячої консервації.



Наприкінці березня 2022 р. «Запоріжсталь» частково відновив роботу цеху холодної прокатки для виробництва та відвантаження холоднокатаних рулонів європейському споживачеві. За місяць після вимушеної зупинки комбінат «Запоріжсталь» вивів з консервації обладнання та частково відновив виробництво.

На початку березня 2022р. ПАТ «Запоріжсталь» зупинилася на 33 дні, допоки не стабілізувався фронт. З початку квітня комбінат працював двома домнами, в середньому на 50% потужності. «Метінвест» не зміг повністю завантажити завод через логістичні обмеження. Проте комбінат освоїв вісім нових видів прокату, які раніше вироблялися на маріупольських заводах «Метінвесту». ПАТ «Запоріжсталь» стикнувся з великою перешкодою, а саме браком електроенергії через удари РФ по енергоінфраструктурі. Як результат, у 2022р. ПАТ «Запоріжсталь» знизила виробництво сталі у 2,6 раза, експорт упав майже в чотири рази.

До 24 лютого 2022 року металургійні компанії озвучували амбіційні плани розвитку своїх активів, але зараз головний план – продовжити роботу вцілілих підприємств.

В результаті українському гірничо-металургійному комплексу вдалося вистояти, за різними оцінками на рівні 15-30% потужностей, в першу чергу за рахунок підтримки західних партнерів, які надали свої порти та знизили торговельні бар'єри.

Найбільш реалістичним сценарієм підтримки поки що є пролонгація дії знижених ставок мит на українську продукцію.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1 Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства

Поняття міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств використовується як складне багатоаспектне поняття, що визначає реальну та потенційну здатність розробляти, виробляти, збувати та просувати в умовах конкуренції на міжнародному ринку продукцію, яка б за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі була б більш привабливою для покупців зарубіжних країн, ніж продукція основних конкурентів. З огляду на це конкурентоспроможність визначається вагомим критерієм доцільності виходу підприємств на міжнародний ринок, а її підвищення – метою розвитку підприємств. Усе це передбачає необхідність реалізації інструментарію міжнародного маркетингу – особливого комплексу заходів, пов'язаних із реалізацією промислової продукції за межами своєї країни.

В даній роботі в якості об'єкту дослідження виступили виробничі підприємства металургійної галузі України, і, зокрема, при аналізі факторів міжнародної конкурентоспроможності – ПАТ "Запоріжсталь". У процесі виявлення існуючих проблем підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, використовувався порівняльний аналіз, аналіз наукової літератури з даного питання.

При визначенні факторів та умов, що сприяють розширенню присутності металургійних підприємств України на зовнішніх ринках збуту продукції, використовувався метод індукції і узагальнення. Формування напрямків впливу підвищення конкурентоспроможності підприємств

металургії на подолання кризових явищ в Україні потребувало використання методу узагальнення та виділення специфічних умов розвитку України як країни з перехідною економікою. При характеристиці факторів, що визначають конкурентоспроможність промислових підприємств, було виокремлено групи факторів, вплив яких на конкурентоспроможність конкретного промислового підприємства було оцінено з використанням методології експертного опитування за розробленою формою аналізу результатів даного дослідження.

В процесі аналізу впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність об'єкту дослідження – ПАТ "Запоріжсталь", експертне оцінювання було здійснено шляхом опитування 50-ти провідних фахівців ПАТ "Запоріжсталь", яким було поставлено питання: "В якій мірі кожен з представлених факторів впливає на міжнародну конкурентоспроможність Вашого підприємства?"

Пропоновані варіанти відповідей:

- "1" – є головною завадою міжнародної конкурентоспроможності підприємства на даний момент";
- "2" – погіршує міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- "3" – практично не відображаються на міжнародній конкурентоспроможності підприємства;
- "4" – сприяє міжнародній конкурентоспроможності підприємства;
- "5" – є визначальною причиною високої міжнародної конкурентоспроможності підприємства на даний момент. Для визначення можливих меж помилки та репрезентативності даного дослідження використовувався критерій Стюдента для малих вибірок (див. табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл вірогідності в малих вибірках в залежності від коефіцієнта довіри  $t$  та обсягу вибірки  $n$

$t \backslash n$	4	5	6	7	8	9	10	15	20	$\infty$
0,5	0,348	0,356	0,362	0,366	0,368	0,370	0,372	0,376	0,378	0,383
1,0	0,608	0,626	0,636	0,644	0,650	0,654	0,656	0,666	0,670	0,683
1,5	0,770	0,792	0,806	0,816	0,832	0,828	0,832	0,846	0,850	<b>0,865</b>
2,0	0,860	0,884	0,908	0,908	0,914	0,920	0,924	0,936	0,940	0,954
2,5	0,933	0,946	0,955	0,959	0,963	0,966	0,968	0,975	0,978	0,988
3,0	0,942	0,960	0,970	0,976	0,980	0,938	0,984	0,992	0,992	0,997

Джерело: складено на основі (В. Калинина, 1998).

За результатами проведеного в роботі експертного дослідження, для вибірки з 50-ти опитаних в процесі дослідження експертів, можна говорити (з коефіцієнтом довіри 1,5) про те, що характеристика факторів, від яких залежить міжнародна конкурентоспроможність ПАТ "Запоріжсталь" може бути здійснена з вірогідністю, що відповідає оцінці всієї сукупності експертного середовища на рівні 86,5% (прийнятному рівні для економічних досліджень).

Діяльність сучасних промислових підприємств характеризується складною і різноманітною структурою виробництва та збуту, де конкурентоспроможність є ключовим чинником економічного розвитку. Як пише М. Портер: "... розробляючи конкурентну стратегію, фірми прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і довготривало конкурувати у своїй галузі" (М. Портер, 2000). Вибір конкурентної стратегії визначається двома основними чинниками: перший – структурою галузі, де працює фірма, другий – позиція фірми в межах галузі. Конкурентна стратегія промислових підприємств повинна, передусім, ґрунтуватися на всебічному вивченні структурного стану галузі і постійного моніторингу процесів, що змінюються, відбуваються в ній (З. Адаманова, 2005).

Конкурентоспроможність продукції виступає центральним фактором формування міжнародної конкурентоспроможності українських

промислових підприємств в цілому і в істотній мірі формується на стадії виробництва, так як найважливішими визначальними її факторами є висока якість продукції та передовий технічний рівень її виробництва, а також ціна (Л. Костюк, 2012). Таким чином, першочерговим завданням для українських виробників, що діють на зарубіжних ринках, стає підвищення якості продукції до необхідного рівня. Тільки за цієї умови, що українська продукція буде як мінімум відповідати за своєю якістю рівню зарубіжних конкурентів, існує можливість появи і збільшення попиту на неї на зовнішніх ринках, при цьому підвищення якості продукції не повинно супроводжуватися зростанням його ціни. І лише за таких умов можлива концентрація капіталу навколо виробництва та збуту конкурентоспроможної вітчизняної продукції, і, отже, розвиток вітчизняних підприємств.

Промислове підприємство є системою, що складається із зовнішнього і внутрішнього середовища, ключовими факторами конкурентоспроможності промислових підприємств є наступні (рис.1).

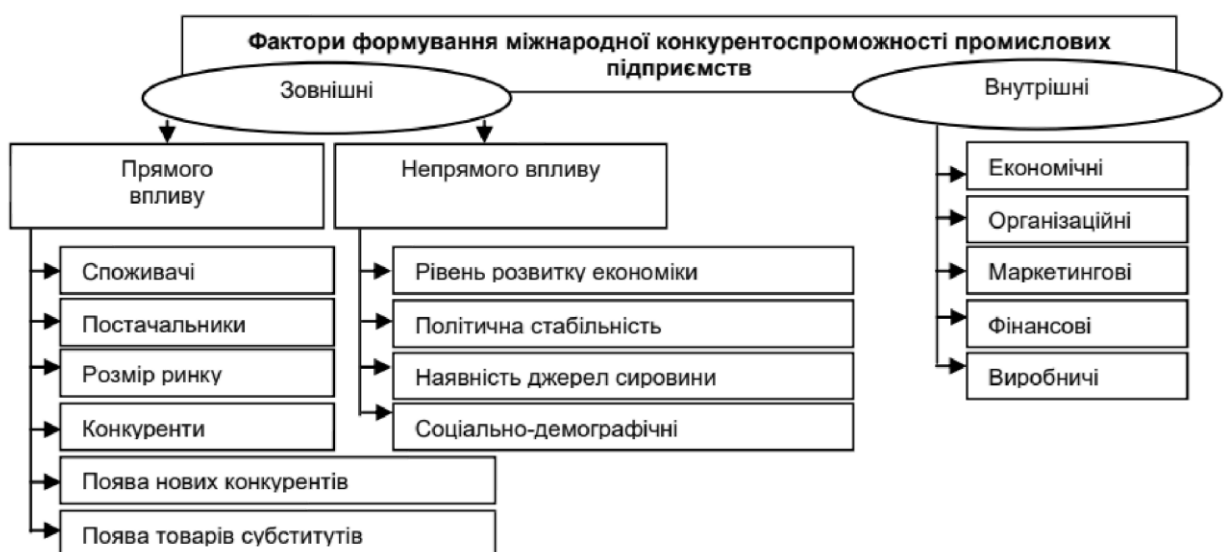


Рис.1. Система факторів міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств

Джерело: розроблено автором на основі (С. Клименко, 2006, Д.Погребняк, 2011, Л.Соколова, 2011)

Представлений підхід відбиває ключові фактори міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств, натомість, представлена класифікація не є вичерпною. Вона може служити основою для подальшого уточнення системи чинників конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність промислового підприємства тісно взаємопов'язана з конкурентоспроможністю його продукції, яка забезпечується передусім внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємств.

В цьому контексті доцільно зважати на дані офіційної вітчизняної статистики стосовно науково-інноваційної активності українських підприємств, зокрема.

Одним із способів підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств в Україні є формування потужних національних корпоративних утворень, здатних проводити активну зовнішньоекономічну діяльність (О.Швиданенко, 2007). Для цього Україні у формуванні національних корпорацій, що здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність, вже зроблені певні кроки: сформувалися потужні національні вертикальноінтегровані фінансово-промислові групи, близькі до транснаціоналізації свого бізнесу, активи яких в значній мірі зосереджені на металургійному бізнесі. Дані підприємства сформувались на базі виробничої бази металургійного виробництва, що залишився після розпаду СРСР та основою конкурентоспроможності яких на світових ринках була передусім цінова конкурентоспроможність, яка забезпечувалась низькою вартістю сировини та енергоресурсів. Водночас, за роки незалежності питання технічного переоснащення, інновацій, розвитку асортименту металургійної продукції не були пріоритетними, можливості присутності на зовнішніх ринках обумовлювались глобальною ціновою кон'юнктурою, а будівництво, машинобудування та інші сфери що потребували продукції

вітчизняного металургійного виробництва в Україні не забезпечували обсягів виробництва металургійної продукції, достатніх для розвитку металургійних підприємств країни. Проблемою, яка обмежує активне проникнення українських металургійних компаній на міжнародні ринки і перешкоджає підвищенню їх конкурентоспроможності, є відсутність достатньо розвинутої системи збуту товарів за кордоном (дилерських мереж, власних роздрібних мереж, зарубіжних представників, філій, відділень) (Б. Буркинський, 2006).

Міжнародна конкурентоспроможність металургійного підприємства в значній мірі визначатиметься генеральним напрямком його розвитку, стратегічним планом, спроектованою та реалізованою новою технологією ведення бізнесу, яка буде відповідати вимогам ринку і принесе найбільшу цінність зацікавленим сторонам (М.Данько, 2007). При виявленні "проблемних місць" в процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності конкретного підприємства доцільно спрямовувати фінансові, організаційні та управлінські ресурси на модернізацію тих сфер, які матимуть найбільший ефект для розвитку цього підприємства в майбутньому і підвищення його конкурентоспроможності.

Для прикладу оцінки впливу факторів на конкурентоспроможність конкретного металургійного підприємства, в дипломній роботі обрано одного з лідерів металургійного бізнесу країни – ПАТ "Запоріжсталь". При характеристиці факторів, що визначають конкурентоспроможність промислових підприємств (рис. 1), було виокремлено групи факторів, вплив яких на конкурентоспроможність аналізованого промислового підприємства (ПАТ "Запоріжсталь") пропонується оцінити за формою, представленою в табл. 2.

Таблиця 2.

Оцінка впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність  
ПАТ "Запоріжсталь"

Фактори	Кількість оцінок за факторами					Статистичний аналіз результатів опитування							
	Оцінили вплив в 1 бал	Оцінили вплив в 2 бали	Оцінили вплив в 3 бали	Оцінили вплив в 4 бали	Оцінили вплив в 5 балів	Середньозважена	Різниця між середньою ін-тервалу та середньою	Середньоквадратичне відхилення	t	t	Значення критерію Стьюдента для ймовірності 0,86 при k=n-1=49	Виконання вимоги у згодженості з значенням критерію Стьюдента	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ</b>													
<b>Економічні</b>													
Комерційна діяльність	3	4	8	16	19	<b>3,88</b>	-0,88	0,0500	-3,12	3,12	1,67	виконано	
Внутрішні інвестиції	3	7	13	13	14	<b>3,56</b>	-0,56	0,0093	-1,99	1,99	1,67	виконано	
<b>Організаційні</b>													
Корпоративна культура	2	8	13	14	13	<b>3,56</b>	-0,56	0,0093	-1,99	1,99	1,67	виконано	
Ефективність управління	1	11	13	13	12	<b>3,48</b>	-0,48	0,0311	-1,70	1,70	1,67	виконано	
Трудовий потенціал	2	10	12	14	12	<b>3,48</b>	-0,48	0,0311	-1,70	1,70	1,67	виконано	
<b>Маркетингові</b>													
Діяльність маркетингових служб	4	4	14	11	17	<b>3,66</b>	-0,66	0,0000	-2,34	2,34	1,67	виконано	
Наявність та доступність інформації	3	9	10	9	19	<b>3,64</b>	-0,64	0,0003	-2,27	2,27	1,67	виконано	
<b>Фінансові</b>													
Наявність фінансових ресурсів	2	6	9	10	23	<b>3,92</b>	-0,92	0,0695	-3,27	3,27	1,67	виконано	
Система обліку	1	4	8	16	21	<b>4,04</b>	-1,04	0,1472	-3,69	3,69	1,67	виконано	
<b>Виробничі</b>													
Виробничо-технологічний	1	10	15	11	13	<b>3,50</b>	-0,50	0,0244	-1,78	1,78	1,67	виконано	
Інновації	2	11	11	12	14	<b>3,50</b>	-0,50	0,0244	-1,78	1,78	1,67	виконано	
<b>Середнє значення</b>						<b>3,66</b>		<b>0,2817</b>		<b>5,13</b>			
<b>ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ</b>													
Прямого впливу	6	6	8	15	15	<b>3,50</b>	-0,50	0,0002	-3,35	3,35	1,67	виконано	
Непрямого впливу	4	8	10	15	13	<b>3,54</b>	-0,54	0,0006	-3,62	3,62	1,67	виконано	
<b>Середнє значення</b>						<b>3,52</b>		<b>0,1492</b>		<b>3,45</b>			

Джерело: сформовано автором на основі обробки даних опитування

Для вибірки з 50-ти експертів з коефіцієнтом довіри 1,5 можна говорити про те, що оцінку факторів впливу міжнародну конкурентоспроможність аналізованого промислового підприємства ("Запоріжсталь") проведено на достатньому рівні відповідності вимогам статистичного дослідження (з вірогідністю 86,5%, див. табл. 1).

Отже, за результатами аналізу визначено, що в цілому внутрішні фактори міжнародної конкурентоспроможності впливають на її ефективність на рівні 3,66, тобто – на межі оцінок від "3" (практично не відображаються) до "4" (сприяють підвищенню). Водночас, оцінка зовнішніх факторів дещо гірша (на рівні 3,52), що можна пояснити складною



ситуацією на макро- (нестабільність економічної ситуації в Україні, складний етап спроб реформування економіки та пошуку нових стабільних каналів постачання енергоресурсів, що важливо для металургії країни) та мезорівні (внутрішня економічна криза, бойові дії в Україні, окуповані території РФ, де розташовані виробничі потужності аналізованого підприємства, нестабільність та непевність щодо подальшого розвитку військово-політичного конфлікту). На рис. 2 показано усереднені результати оцінки впливу внутрішніх факторів на міжнародну конкурентоспроможність ПАТ "Запоріжсталь". Результати оцінки показують найбільший позитивний вплив на міжнародну конкурентоспроможність аналізованого підприємства фінансових та економічних факторів, на базі яких можна будувати та розвивати конкурентні переваги підприємства в поточних умовах. Отже, для підвищення власної міжнародної конкурентоспроможності, підприємство найбільше потребує інвестицій та раціонального використання внутрішніх фінансових ресурсів, ефективної організації господарської діяльності та якісної системи обліку (управлінського та фінансового).



Рис. 2. Усереднені за групами результати оцінки впливу внутрішніх факторів на міжнародну конкурентоспроможність ПАТ "Запоріжсталь"

Джерело: складено автором

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів, слід ще раз підкреслити їх вплив на всіх рівнях, окрім мікрорівня, що можна охарактеризувати як не в повній мірі несприятливий для забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств (з огляду на поставлене в процесі опитування питання), за цих умов слід особливу увагу приділяти мікрорівню впливу зовнішнього середовища, що характеризує взаємодію підприємства зі споживачами, іншими підприємствами (партнерами, конкурентами, постачальниками тощо).

Управління конкурентоспроможністю аналізованого промислового підприємства має враховувати потребу створення на підприємстві таких умов, які б дозволяли найбільш ефективно використовувати позитивні аспекти впливу наведених факторів, а також мінімізувати негативний вплив факторів, які ускладнюють ефективну діяльність підприємства на даний момент. Для формування конкурентних переваг національних металургійних підприємств в глобальних масштабах потрібна розробка довгострокової стратегії переорієнтації їх економіки та виробництва на ту продукцію, яка стабільно приносить найбільший прибуток (І. Капаруліна, 2015). Індикатором успішної інтеграції національних підприємств в глобальний економічний простір повинна стати послідовна і цілеспрямована державна політика, спрямована на успішне впровадження нововведень і стимулювання їх розвитку через розвиток вітчизняних підприємств.

Для побудови активної програми підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств слід визначитися з конкурентними перевагами, характерним для певної сфери діяльності переліком факторів, що приносять їй переваги перед іншими областями, а також підприємствам однієї сфери над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей сегментів ринку, які обслуговуються, а також етапу "життєвого циклу" продукції (табл. 3).

Таблиця 3.

**Пріоритети формування конкурентних переваг вітчизняних  
металургійних підприємств**

<b>Потреби споживачів. (Аналіз попиту)</b>	<b>Способи виживання у конкурентній боротьбі металургійних підприємств (Аналіз конкуренції)</b>	<b>Ключові пріоритети у формуванні та розвитку конкурентних переваг на міжнародному ринку металургійної продукції (Стратегія)</b>
Низькі ціни. Попит залежить від якості продукції і швидкості надання послуг. Покупці готові додатково заплатити за ексклюзивність і якість продукції та послуг (наприклад – транспортних).	Високий рівень конкуренції. Обмежені можливості зростання конкурентоспроможності; усі компанії мають практично однакові виробничі витрати. Конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер. Значні перешкоди при виході на ринок.	Швидкість адаптації до змін в тенденціях розвитку ринків споживання металургійної продукції та металургійних технологіях, купівельної спроможності підприємств-забудовників. Інновації, які дозволяють зменшити собівартість металургійної продукції Комплексність реалізації продукції, надання пакетів продукція/послуги за вартістю, нижчою ніж сума окремих товарів/послуг. Освоєння нових видів діяльності на основі наявних переваг (досвід взаємодії з учасниками ринку). Вихід на нові ринки (нові країни)

Джерело: розроблено автором.

Принципово важливо в процесі забезпечення умов переходу вітчизняної металургії на більш високий рівень розвитку зважати на те, що рівень кожної з підсистем інноваційного процесу може бути за розвитком більш високим, ніж інші, тільки обмежений період часу. Тобто, якщо не розвиваються технології, то і підвищення конкурентоспроможності рано чи пізно припиниться (з обмеженням розвитку технологічних знань). Без розвитку технологічних знань і технології, використовуючи вже наявний базис, металургійні підприємства певний час можуть розвиватися, але з вичерпанням наукового базису їх просування вперед сповільнюватися до повної зупинки. Отже, для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств металургії однаково важливі усі три складові: наука, виробництво (технологічні знання) і ринок.

Ключові фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасних підприємств металургії мають інтерактивний характер, є сплетінням взаємопов'язаних факторів, які утворюють багатовимірний простір. Їх не слід сприймати як поодинокі ізольовані змінні, але – як набір взаємозалежних елементів, активних у тому самому часовому горизонті і

взаємопроникних. В цьому сенсі не лише середовище країни базування, в якому діють підприємства визначають характер та успішність діяльності підприємств, але й ефективність їх діяльності на зовнішніх ринках в значній мірі стає фактором подолання кризових явищ в економіці країни, формуючи основу для сталого економічного зростання та розвитку. Такий підхід підкреслює існування ефекту їх синергічного впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

### 3. 2 Українська металургія - сьогодення та перспективи.

Початок вторгнення РФ у 2014 р. призвели до кризи в металургійній промисловості. Галузь потерпала від пошкодження залізничної інфраструктури, дефіциту сировини й обстрілів промислових об'єктів.

І хоча 2016р. став роком відновлення, вже у 2017р. обсяги виробництва знову впали через втрату активів групи "Метінвест" на тимчасово непідконтрольній Україні території. Мова, зокрема, Єнакіївський металургійний завод, Харцизький трубний завод, "Донецьккокс" та інші.

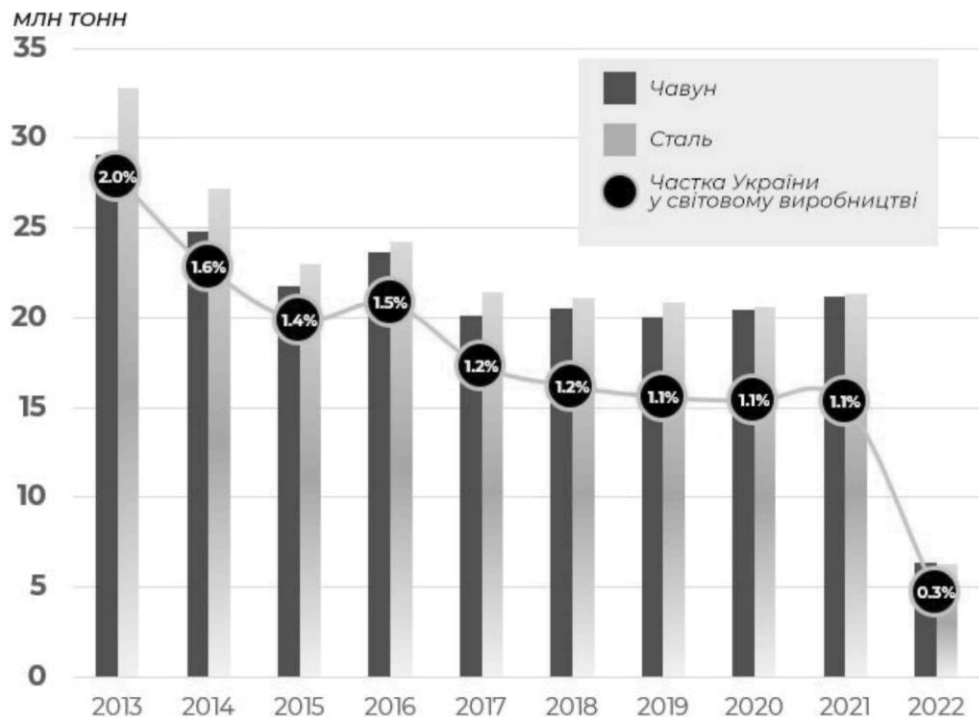
За декілька років вітчизняна промисловість зіштовхнулась із новим викликом – пандемією коронавірусу, яка призвела до закриття ринків і падіння споживання.

Але вирішальну роль зіграла велика війна. У порівнянні з 2013 роком Україна втратила близько 80% обсягу виробництва сталі. І найбільша частка цього падіння сталась саме у 2022 році.

У 2022 році Україна виплавила майже 6,3 млн тонн сталі – лише третина від результату 2021 року. Причому більшу частину цих обсягів (58%) виготовили у I кварталі. Зазнало втрат і виробництво прокату, яке скоротилось на 72% до 5,4 млн тонн.

Як наслідок, за підсумками минулого року у світовому рейтингу Україна вибула із топ-15 найбільших сталевиробників, впавши з 14-го на 25-те місце.

## ОБСЯГИ ВИПЛАВКИ ЧАВУНУ І СТАЛІ В УКРАЇНІ



Джерело: Укрметалургпром, worldsteel

Після 24 лютого 2022 р. ключові українські сталеплавильні компанії оголосили про консервацію виробництва у Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпропетровській області.

Впродовж декількох місяців виробники поступово відновлювали операційну діяльність. "Метінвесту" не вдалося цього зробити на двох заводах – Маріупольському меткомбінаті ім. Ілліча та "Азовсталі", які у 2021 р. забезпечили 40% виробництва сталі в країні. Компанія втратила над ними контроль.

Упродовж другої половини 2022 р. вцілілі підприємства продовжували роботу на знижених оборотах.

Виробництво залізорудної продукції також зазнало суттєвих змін через логістичні труднощі, скорочення попиту і зростання собівартості виробництва, що змушувало компанії тимчасово зупиняти видобуток руди.

## ВИРОБНИЦТВО ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ У 2021-2022 РОКАХ

млн тонн



Джерело: складено на основі звітів компаній, опублікованих на їхніх офіційних вебсайтах

Примітка. У Південного ГЗК, Запорізького ЗРК та Сухої Балки відсутні дані щодо виробництва за 2022 рік

Друга перешкода – нестача оборотних коштів. Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україні зупинився процес відшкодування ПДВ експортерам через припинення роботи системи адміністрування ПДВ і Єдиного реєстру податкових накладних. Це призвело до нестачі у металургійних та гірничих підприємств 20%

оборотних коштів. З огляду на це, деякі підприємства зверталися до міжнародних кредитних установ для отримання коштів для фінансування діяльності.

Третя – це логістичні обмеження. Удари Росії по залізничній інфраструктурі, а головне, блокада морських портів, стали одним із найсерйозніших випробувань для галузі. Близько 65% експорту металопродукції здійснювалось саме через порти.

Четверта – дефіцит енергоресурсів. Металургійна промисловість одна з найбільш енергомістких сфер економіки. Так, у 2020-2021 рр. частка металургії у сукупному споживанні електроенергії в Україні складала 23%, поступаючись місцем лише побутовим споживачам.

На початку 2023 р. Уряд дозволив промисловцям до кінця квітня імпортувати електроенергію з ЄС. Зокрема їм гарантується "не відключення" на обсяги придбаної електроенергії.

Лише в лютому 2023р. енергосистема вийшла на бездефіцитне виробництво.

У загальному обсязі виробництва металопродукату в Україні частка відвантажень на внутрішній ринок становила трохи більше ніж 20%, тоді як на експорт припадало близько 80%.

У перспективі – після завершення війни – внутрішнє споживання металопродукції зросте в рази, за деякими оцінками, як мінімум до 15 млн тонн, оскільки відновлення інфраструктурних об'єктів і житлового фонду потребуватиме мільйонів тонн сталі.

Металургійна промисловість України експортоорієнтована. У списку товарів зовнішньої торгівлі експорт залізородної продукції посідає місце у першій трійці як за обсягами, так і за вартістю.

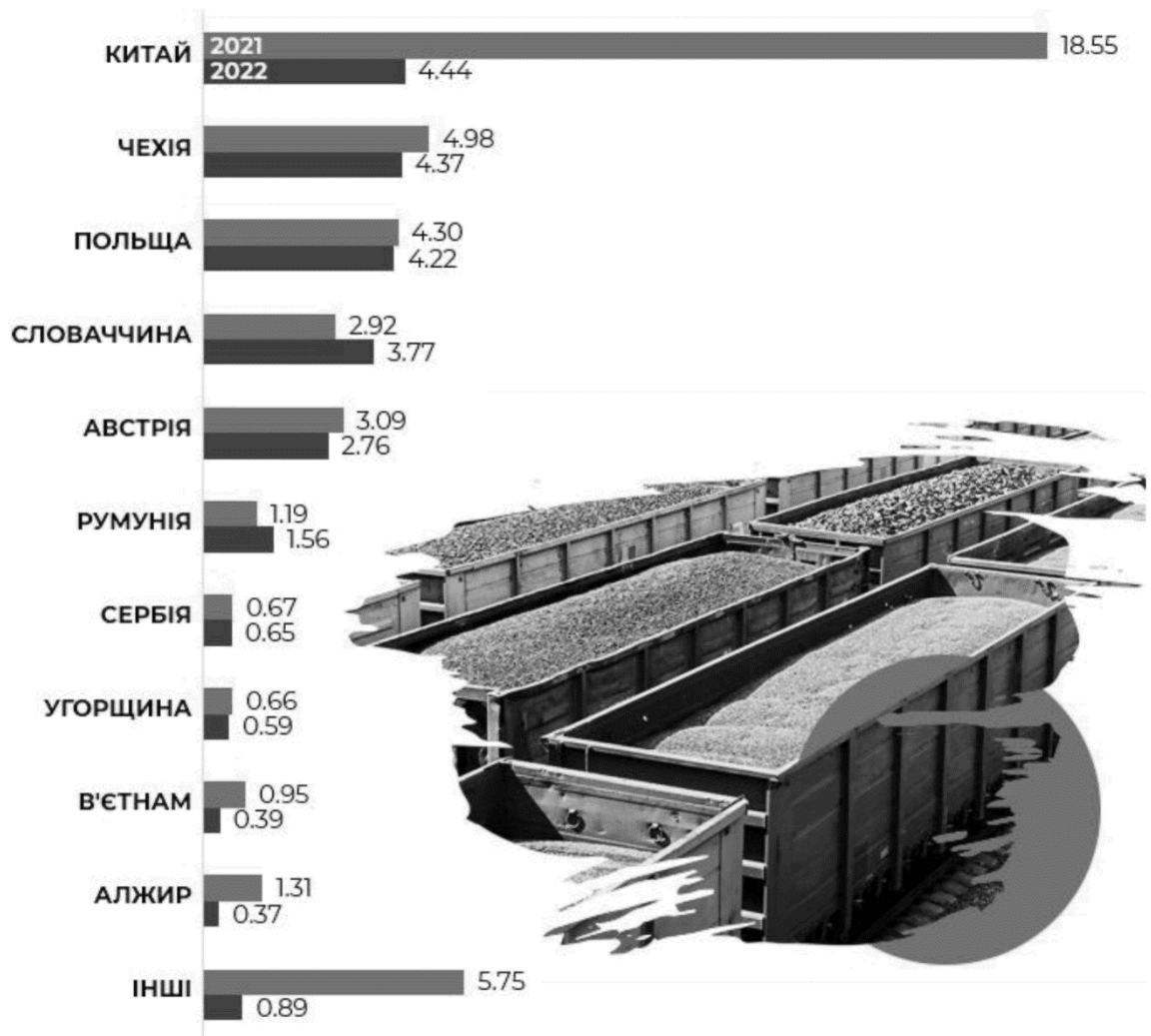
Якщо у 2021 р. ця стаття забезпечила 10% експортних доходів країни, то минулого року відвантаження руди поступилося першим місцем аграрній продукції (кукурудза, соняшникова олія) завдяки зерновій угоді.

Оскільки постачання руди не передбачено угодою, обсяги її експорту у 2022 р. впали майже вдвічі до 24 млн тонн, а валютна виручка скоротилася до 2,9 млрд дол. Це 7% доходів України.

У довоєнні часи головним покупцем української сировини був Китай. У 2022р. експорт до Китаю здійснювався лише в перші чотири місяці, після чого українські постачальники в умовах заблокованих портів перенаправили обсяги на найближчі ринки – Чехію, Польщу, Словаччину.

## ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ ЗАЛІЗОРУДНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ ЗА 2021-2022 РОКИ

МЛН ТОНН



Джерело: International Trade Centre

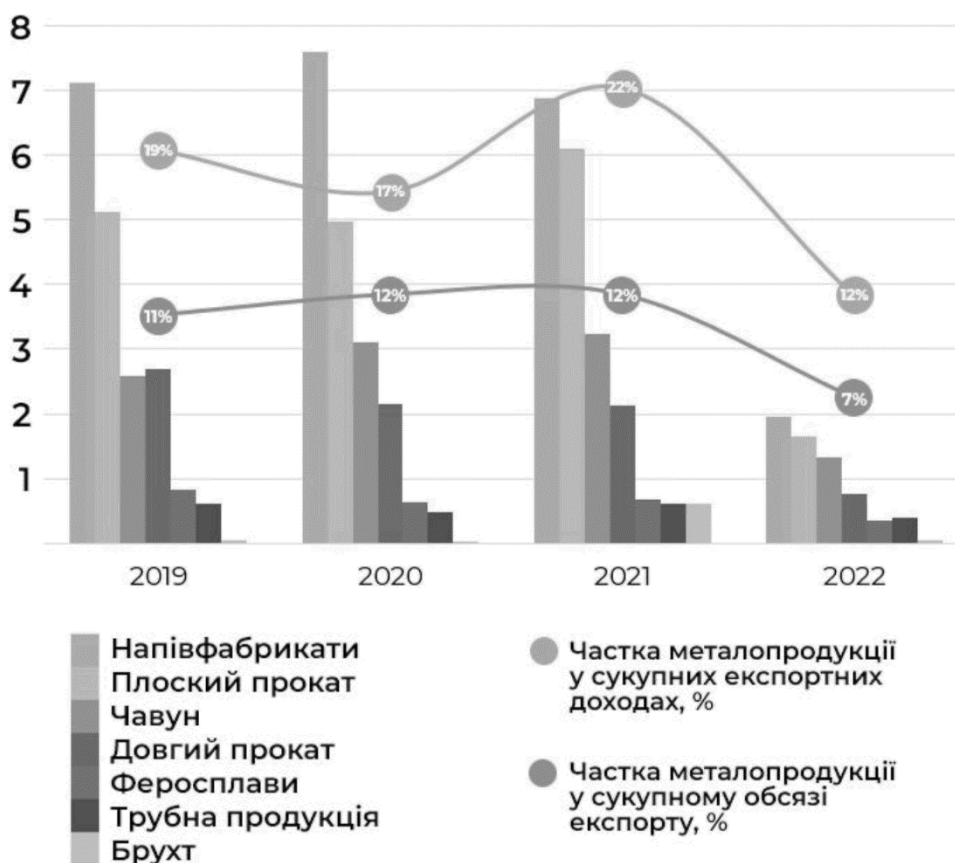


Зважаючи на те, що частка України в імпорті залізної руди Китаю складала 2%, втрата цих обсягів не стала проблемою для азіатських виробників. Для європейців Україна частково заміщувала обсяги, які раніше постачала РФ, і які агресор втратив через санкції.

Експорт металопродукції за 2022-2023рр. впав на 68% до 6,5 млн тонн, що призвело до зниження експортних доходів від її продажу на 65%.

### ЕКСПОРТ ОКРЕМИХ ВИДІВ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ У 2019-2022 РОКАХ

МЛН ТОНН



Джерело: Державна митна служба України

Війна створила проблеми не лише українській економіці, але й світовому металургійному ринку, оскільки змінились традиційні торговельні потоки. Хоча Україну не можна вважати гравцем, що формує світові ціни на залізну руду, та все ж на деяких закордонних ринках вітчизняні виробники домінували.

Наприклад, за даними International Trade Centre, у 2021 р. частка України в структурі імпорту Лівану в сегменті гарячекатаного плоского прокату у натуральному вираженні становила 72%, в сегменті катанки Сенегалу – 55%, напівфабрикатів Домініканської Республіки – 58%, чавуну в ОАЕ – 63%.

Відповідно без українських обсягів іноземні компанії були вимушені знаходити нових постачальників.

Показовим прикладом є ситуація в ЄС. З одного боку, там зіткнулася із вибуттям обсягів українського виробництва, а з іншого – постало завдання вирватися з імпоротної залежності не лише від російського газу, а й від російської сталі.

Для цього Єврокомісія встановила заборону на зовнішньоторговельні операції з російською металопродукцією, а частина європейських імпортерів самообмежувалась.

За даними регіональної асоціації Eurofer, у 2021 р. Україна забезпечила ЄС 43% від загального обсягу імпорту товстолистового прокату. Але через втрату постачальників цієї продукції – заводів у Маріуполі – 2022 р. український обсяг становив лише 11%. Постачання з Росії впали до 2%. Дефіцит закрили виробники з Азії, які забезпечили більше ніж 60% імпортного обсягу блоку.

Міжнародна підтримка українського експорту, зокрема постачання за кордон металопродукції, в першу чергу надійшла з боку західних країн.

Перший крок зробила Великобританія, яка у квітні 2022 р. оголосила про дострокове анулювання всіх імпортних мит та скасування квот. Пізніше про наміри з полегшення доступу українських товарів до своїх ринків на рік оголосили Євросоюз, США, Канада та Австралія.

Важливими безпосередньо для металургів стали рішення стосовно заходів торговельного захисту.

Вперше за 20 років Канада дозволила імпорт українського гарячекатаного прокату без сплати антидемпінгового мита. На дев'ять місяців, з кінця серпня 2022 р., призупинила дію антидемпінгового мита на український гарячекатаний плоский прокат Великобританія.

Найсвіжіше рішення про скасування антидемпінгового мита на гарячекатаний плоский прокат ухвалили в ЄС у лютому 2023 року.

Разом із тим, впродовж минулого року деякі країни посилювали захист своїх ринків, вводячи нові або пролонгуючи існуючі обмеження стосовно української металопродукції.

Так, у червні Єгипет продовжив на рік дію антидемпінгового мита на імпорт арматури, катанки та прутків з України, а Мексика застосувала антидемпінгові мита до українського товстого листа ще п'ять років.

Українські металурги, зокрема "Метінвест", позитивно оцінили торговельну лібералізацію. Проте рішення партнерів є скоріше актом політичної підтримки, оскільки реальних шансів суттєвого нарощування експорту вони не мають як через логістичні, так і через виробничі обмеження.

### Висновки до розділу 3

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств доцільно розглядати у якості фактору подолання кризових явищ в країні з огляду на те, що зростання конкурентоспроможності підприємств країни створює базу для поширення їх присутності на закордонних ринках та зростання економічної віддачі від неї, яка відображається на збільшенні надходжень у державний бюджет країни, валютних надходженнях, які стабілізують платіжний баланс країни, формуванні ресурсної бази оновлення та розвитку виробничих потужностей

підприємств, забезпеченні зайнятості населення на промисловому виробництві.

Проблематика конкурентоспроможності металургійних підприємства має як свою специфіку, що визначається тим, що металургія є одним з основних експортоорієнтованих промислових комплексів країни та джерелом активного надходження валюти, так і певними загальними рисами, які характеризують кризові для вітчизняної промисловості та металургії зокрема умови функціонування та розвитку суб'єктів економіки. За цих умов промислові підприємства мають обмежені можливості щодо розвитку на внутрішніх ринках, проте, здатні певною мірою це компенсувати за рахунок розвитку експортної діяльності, для чого визначальним є досягнення міжнародної конкурентоспроможності цих підприємств та їх продукції.

Дослідження передумов формування та підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств в контексті створення можливостей для подолання завдяки цьому негативного впливу кризових явищ на економіку України показало важливість у процесі підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств орієнтації на розвиток позитивного впливу факторів, що стимулюють процеси розвитку, зокрема, визначено пріоритети розвитку як стосовно конкретного досліджуваного промислового металургійного підприємства, так і металургійних підприємств країни в цілому.

Визначено, що промислове підприємство для об'єктивної оцінки та управління конкурентоспроможністю, повинне використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач: щоб промислова продукція викликала інтерес у покупця, вона повинна мати відповідні техніко-економічні параметри; умовою придбання продукції є відповідність цих параметрів основним характеристикам незадоволеної потреби споживача. В процесі

купівлі споживач обирає продукцію, встановлює відмітні ознаки, які характеризують конкурентну перевагу товару над аналогічними за значенням товарами конкурентів ринку.

## ВИСНОВКИ

Поточна ситуація в економіці України характеризується негативним впливом певного комплексу факторів зовнішнього по відношенню до промислових підприємств середовища, що обумовило наступні структурні проблеми:

- однобічність розвитку промислового виробництва з переважною орієнтацією на сировинні галузі, а саме на металургію, сільське господарство, нафтохімію та послуги з транспортування нафти і газу;

- експортна спрямованість діяльності більшості галузей промислового виробництва, що є передусім наслідком обмеження внутрішнього попиту та відсутності на даному етапі сталої позитивної економічної динаміки розвитку економіки країни в цілому.

Вітчизняні металургійні підприємства, внаслідок існуючої неефективної системи взаємовідносин суб'єктів ринку та цільових груп, зацікавлених в отриманні певної вигоди від діяльності підприємств галузі, частіше за все – короткострокової, не мають достатніх довгострокових стимулів до розвитку, їх взаємодія з сектором науки і інновацій є мінімальною.

За цих умов ключові фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності сучасних підприємств металургії мають інтерактивний характер, є сплетінням взаємопов'язаних факторів, які утворюють багатовимірний простір. Їх не слід сприймати як поодинокі ізольовані змінні, але – як набір взаємозалежних елементів, активних у тому самому часовому горизонті і взаємопроникних. В цьому сенсі не лише середовище країни базування, в якому діють підприємства визначають характер та успішність діяльності підприємств, але й ефективність їх діяльності на зовнішніх ринках в значній мірі стає фактором подолання кризових явищ в економіці країни, формуючи основу для сталого

економічного зростання та розвитку. Такий підхід підкреслює існування ефекту їх синергічного впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

У процесі написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було:

- уточнено поняття «конкурентоспроможність підприємства», «фактор конкурентоспроможності», удосконалено теоретичні уявлення про чинниках конкурентоспроможності;
- визначено найбільш повний комплекс факторів, проведено їх структуризацію та поділ на групи;
- здійснено загальну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- проаналізовано фінансову діяльність ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначено напрямки удосконалення процесу управління конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»;
- виявлено перспективи розвитку вітчизняної металургійної галузі.

До 24.02.2022р. металургійні компанії будували оптимістичні прогнози стосовно розвитку своїх активів, але зараз зрозуміло, що головний план – продовжити роботу вцілілих підприємств.

В результаті українському гірничо-металургійному комплексу вдалося вистояти, за різними оцінками на рівні 15-30% потужностей, в першу чергу за рахунок підтримки західних партнерів, які надали свої порти та знизили торговельні бар'єри.

На наш погляд, найбільш реалістичним сценарієм підтримки поки що є пролонгація дії знижених ставок мит на українську продукцію. Ми сподіваємось, що українські порти будуть деблоковані якомога скоріше, що дасть можливість групі Метінвест, зокрема ПАТ «Запоріжсталь», працювати на повну потужність та експортувати свою продукцію у повному обсязі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаманова З.О. Инновационные стратегии экономического развития в условиях глобализации: Монография / З.О. Адаманова. – Симферополь КРЫМУЧПЕДГИХ, 2005. – 504 с
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб: П., 2002. – 448 с.
3. Большой экономический словарь / М. Ю. Агафонова [и др.]; под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.
4. Буркинський Б.В. Інноваційний рівень виробництва та конкурентоспроможність чорної металургії України / Б. Буркинський, С.И. Савчук // Економіка України. – № 4. – 2006. – с. 4-15.
5. 8. Гайдук В.А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
6. Герасимчук Н. Современные аспекты развития экономики Украины / Н. Герасимчук // Экономика Украины. – 2002. – № 3. – С. 23-28.
7. Данько М. Реорганізація підприємств у контексті формування корпоративних структур / М. Данько // Економіка України, – 2007. – № 1. – с. 64-70.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: – 1999 с.
9. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: – Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 657 с.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.-С.-П.- Киев.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 397 с.
11. Захарченко В.И., Кузнецов Э.А. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов. – Одесса.: «Наука и техника», 2005. – 325 с.
12. Иванов Ю. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики [Монография]. – Х.: РИО ХГЭУ. –1997. – 246 с.
13. Калинина В.Н. Математическая статистика: Учеб. Для техникумов– 2-е изд., стер. / В. Н. Калинина, В. Ф. Панкин.– М.: Высш. шк., 1998. – с. 332



14. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П.Канінський // Економіка АПК. – 2009. – №3. – С. 141-144.
15. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія / І. М. Капаруліна. – К.: Ліра-К, 2015. – 432 с
16. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер с англ. / Б. Карлофф. Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Принисков. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
17. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, В. Кинг; – М.: Издательство, 1974. – 238 с.
18. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
19. Ковалев А.И. Аналіз і підготовка управлінських рішень, перетворюючих діяльність підприємства / А.И. Ковалев. – Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 17. – Одеса.: – 2005. – № 6. – С. 11-17.
20. Коваленко С. Критерии эффективности управленческого труда в условиях институциональных трансформаций / С. Коваленко // Экономика Украины. – 1993. – № 7. – С. 52-57.
21. Коваленко С.М. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / С.М. Коваленко // Зб. «Соціально-економічні проблеми розвитку регіону». – Одеса: – 1996. – С. 33-35.
22. Коваленко С.М. Організаційна синергія як базовий фактор конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Одеса: «Астропринт». –2005. – Т. 8. – С. 75-106.
23. Коваленко С.М. Оптимізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу / С.М. Коваленко // Зб. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - Одеса: Вид: ФОП «БВВ». – 2006. – Т. 9. – С. 29-35.

24. Коваленко С.М. Методичний аспект оцінки конкурентоспроможності організації / С.М. Коваленко // Зб. наук. статей. – Одеса: «Астропринт». – 2008. – С. 199-200.
25. Коваленко С.Н. Построение модели управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Сучасна економіка: Вип. 4. – Київ: ДІПК. – 2011. – С. 65-71.
26. Коваленко С.М. Актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Коваленко // «Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи». Матеріали 1-ї всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2006. – Одеса, ОНУ. – 2006. – С. 40-42.
27. Коваленко С.Н. Структура системы управления конкурентоспособностью предприятия / С.М. Коваленко // Матеріали 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 берез. 2010. – Одеса: ОНУ. – 2010. – С. 52-54.
28. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса. : Атлант, 2013. – 470 с.
29. Костусев А.А. Конкурентная политика в Украине / А.А. Костусев. – Київ.: КНЕУ, 2004. – 309 с.
30. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – с. 22-30.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Филипп Котлер, Армстронг Гари, Сандерс Джон, Вонг Вероника – 2-е Европ. Издание. – М.; – СПб: – К.: изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
32. Криклій А.С., Лютий І.О., Юрчук О.М. Конкурентоспроможність і ефективність як критерій економічної спроможності банків на ринку фінансових послуг / А.С. Криклій, І.О. Лютий, О.М. Юрчук // Економіка і держава. – 2008. – №11. – С. 16-19.

33. Кузнецов Э.А., Ненно И.М. Исследование системы менеджмента / Э.А. Кузнецов, И.М. Ненно. – Одесса.: Наука и техника, 2005. – 60 с.
34. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / А.Маслоу. – М.: – Знание. 2003. – 407 с.
35. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2004. – 719 с.
36. Осіпов В.І. Економіка підприємства /В.І. Осіпов. – Одеса.: Маяк. –2005. – 724 с.
37. Осовська Т. В. Комунікації в менеджменті / Т. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 218 с.
38. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция / Г. Пастернак-Таранушенко, В. Рожок. – Киев: ЦУЛ, 2002. – 322 с.
39. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – с. 45-51.
40. Портер М. Конкуренция / М. Портер. СПб-Москва-Киев.: –«Вильямс». – 2000. – 495 с.
41. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; [пер. с англ., – 2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 454 с.
42. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Спильський / М. Портер. – К.: Основа, 1997. – 390 с.
43. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 357 с.
44. Прокопець Л.В. Складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств/ Л. В. Прокопець//Збірник наукових праць Буковинського Університету. – 2011. - № 7. – С. 137.
45. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

46. Розміщення продуктивних сил / В.І. Антонік [та ін.]. – К.: Професіонал. – 2006. – 224 с.
47. Соколова Л.В. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка / Л.В. Соколова, Г.М. Верясова, О.Є. Соколов // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 12. – с. 289-302
48. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике / В.П.Соловьев (Синергетические эффекты инноваций). – К.: Феникс. –2004. – 560 с.
49. 64. Фокс Д., Ричард К. Грегори. Конкурентные преимущества в денежном выражении.: Пер. с англ. / Д.Фокс, К. Грегори Ричард. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 296 с.
50. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: Пер. с англ. / Г.Хамел, К. Прахалад. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
51. Холод Б.И., Ткаченко В.А., Тянь Р.Б., Чимшит С.И., Щукин А.И. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития // Монография. Днепропетровск.: ДУЭП, "Монолит". – 2008. – С. 192–292.
52. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти : моногр. / О. А. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2007. – 312 с.
53. Шевченко Л.С. Конкурентное управление / Л.С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
54. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков.: ХНАДУ, 2003. – 185 с.

# **ДОДАТКИ**

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
			2021.01.01
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"		за ЄДРПОУ	00191230
Територія ЗАВОДСЬКИЙ		за КОАТУУ	2310136600
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників	10452		
Адреса, телефон	Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Запорізький, Запорізька область, 69008, УКРАЇНА, (061) 218-33-01		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	39438	42508
первісна вартість	1001	39438	42508
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1118934	1262847
Основні засоби	1010	24605308	24129630
первісна вартість	1011	24605308	24129630
знос	1012	0	0
Інвестиційна нерухомість	1015	6741	6741
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	6741	6741
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038382
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1804	1870
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>26810587</b>	<b>26481978</b>

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4539175	4814500
<i>Виробничі запаси</i>	1101	1788302	1955916
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	851962	792343
<i>Готова продукція</i>	1103	1897584	2066003
<i>Товари</i>	1104	1327	238
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестрахування</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8536090	8603858
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1291376	982826
з бюджетом	1135	1018390	1164853
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	872	42680
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18375974	18757533
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	110580	157594
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	110566	157591
Витрати майбутніх періодів	1170	452495	526780
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	253509	767542
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>34578461</b>	<b>35818166</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>265</b>	<b>265</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>61389313</b>	<b>62300409</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	12993190	12941174
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15784394	13073182
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29944704</b>	<b>27181476</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1053644	432875
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	473235	363470
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4505	28328
Довгострокові забезпечення	1520	2189785	2504142
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	343	309
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3721512</b>	<b>3329124</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	2632465	3482251
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	13516	4505
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	24014755	27106196
розрахунками з бюджетом	1620	86666	90038
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	18552	19136
розрахунками з оплати праці	1630	103862	89340
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	28448	9264
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	1640	13974	13974
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	199365	269189
Доходи майбутніх періодів	1665	432	410
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	611062	705506
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>27723097</b>	<b>31789809</b>



1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>61389313</b>	<b>62300409</b>

Примітки: (1) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

(2) Рядок 1190 Інші оборотні активи, в основному, представлений податковим кредитом з ПДВ, що підлягає декларуванню в наступних звітних періодах в сумі 720,208 тисяч гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 207,607 тисяч гривень).

(3) Усього поточних активів слід розраховувати як суму рядків 1195 та 1200, що разом складають 35,818,431 тисяча гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 34,578,726 тисяч гривень).

(4) Рядок 1405 Капітал у дооцінках представлений резервом дооцінки основних засобів та незавершених капітальних інвестицій.

(5) Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 35,118,933 тисячі гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 31,444,609 тисяч гривень).

Керівник: Наталя Вікторівна Михайська

Головний бухгалтер: Світлана Олегівна Ампілогова

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"	за ЄДРПОУ	00191230
Територія	за КОАТУУ		2310136600
Організаційно- правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	24.10	за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників		10947	
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса		Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Заводський, Запорізька область, 69008, (061) 218-33-01	

## Баланс на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	26105	39438	0
первісна вартість	1001	47119	39438	0
накопичена амортизація	1002	-21014	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1293019	1118934	0
Основні засоби:	1010	20547936	24605308	0
первісна вартість	1011	22522642	24605308	0
знос	1012	-1974706	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6741	6741	0
первісна вартість	1016	6741	6741	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1038362	1038362	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	1804	0
Усього за розділом I	1095	22912163	26810587	0
<b>II. Оборотні активи</b>				

Запаси	1100	5112500	4539175	0
Виробничі запаси	1101	2211166	1788302	0
Незавершене виробництво	1102	1097094	851962	0
Готова продукція	1103	1779995	1897584	0
Товари	1104	24245	1327	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17015658	8536090	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1283857	1291376	0
з бюджетом	1135	894464	1018390	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	1963	872	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18859141	18375974	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	423708	110580	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	423693	110566	0
Витрати майбутніх періодів	1170	286391	452495	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1658514	253509	0
Усього за розділом II	1195	45536196	34578461	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	551	265	0
Баланс	1300	68448910	61389313	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10139310	12993190	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19586620	15784394	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	30893050	29944704	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	923959	1053644	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	342679	473235	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23777	4505	0
Довгострокові забезпечення	1520	1716163	2189785	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	373	343	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	3006951	3721512	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	3016618	2632465	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	13516	13516	0
за товари, роботи, послуги	1615	28767509	24014755	0
за розрахунками з бюджетом	1620	87408	86666	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	16963	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	18244	18552	0
за розрахунками з оплати праці	1630	83159	103862	0
за одержаними авансами	1635	10503	28448	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	13974	13974	0
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	162755	199365	0
Доходи майбутніх періодів	1665	353	432	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2374568	611062	0
Усього за розділом III	1695	34548607	27723097	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	1700	302	0	0

утримуваними для продажу, та групами вибуття				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	68448910	61389313	0

## Звіт про фінансові результати за 2019 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46493395	59153818
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 48834211 )	( 49414580 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	9739238
Валовий: збиток	2095	( 2340816 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1684511	556089
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 790656 )	( 912790 )
Витрати на збут	2150	( 2590652 )	( 2486375 )
Інші операційні витрати	2180	( 397398 )	( 418812 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	6477350
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 4435011 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	802670	117217
Інші доходи	2240	30	100
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 597550 )	( 704229 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 716186 )	( 220087 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	5670351
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 4946047 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	613245	-951142
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	4719209
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 4332802 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4445899	-67834
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-318513	-2595
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4127386	-70429
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-742930	12677
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3384456	-57752
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-948346	4661457

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	42859987	45143613
Витрати на оплату праці	2505	2924753	2282005
Відрахування на соціальні заходи	2510	608862	475819
Амортизація	2515	2015890	2038810
Інші операційні витрати	2520	4203425	3292310
Разом	2550	52612917	53232557

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1.64	1.79
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1.64	1.79
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0