

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему **Фінансові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0728-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування

освітньої програми фінанси і кредит  
спеціалізації Корпоративні фінанси

\_\_\_\_\_ А. А. Бутенко

Керівник к.е.н., доцент Швець Ю. О.

Рецензент к.е.н., доцент Щєблїкіна І. О.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит  
Спеціалізація Корпоративні фінанси

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Бутенко Анні Анатоліївні

1. Тема роботи: «Фінансові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
керівник роботи: Швець Юлія Олександрівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та складові конкурентоспроможності підприємства; виявити фактори впливу та чинники конкурентоспроможності; дослідити ефективні методи оцінки та стратегії підвищення конкурентоспроможності; проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства та розрахувати економічні показники; застосувати методи оцінки; висвітлити фінансові аспекти конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 25 рис., 22 табл. і 4 форми.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Швець Ю.О., к.е.н., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Швець Ю.О., к.е.н., доцент	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Швець Ю.О., к.е.н., доцент	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ А. А. Бутенко  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Ю. О. Швець  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А.В. Линенко  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 105 с., 25 рис., 22 табл., 11 додатків, 77 джерел.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення та управління конкурентоспроможністю підприємства в фінансовому аспекті ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

Завдання: 1) визначити фактори та чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також методи оцінки і стратегії підвищення; 2) проаналізувати фінансово-господарську діяльність та економічні показники підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг»; 3) на основі методів оцінки визначити рівень конкурентоспроможності підприємства; 4) розробити шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

Методи досліджень: логічного узагальнення, кількісний та якісний аналізи, дедуктивний, фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення.

Одержані результати та їх новизна: вперше: застосовано методіку оцінювання складових підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг», побудовою матриці та здійснено експертне оцінювання; набули подальшого розвитку: тлумачення категорії «конкурентоспроможність»; методичне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СКЛАДОВІ КОНКУРЕНЦІЇ, ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ**

## SUMMARY

Qualifying work: 105 pages, 25 figures, 22 tables, 11 applications, 77 sources.

The object of the study is the competitiveness of the company PJSC «AselorMittal Kryviy Rih».

The purpose of the qualification work is to substantiate theoretical provisions and to develop practical recommendations for improving and managing the competitiveness of the enterprise in the financial aspect of PJSC «AselorMittal Kryviy Rih».

Objectives: 1) identify the factors and factors that affect the competitiveness of the enterprise, as well as assessment methods and promotion strategies; 2) analyze the financial and economic activities and economic indicators of the enterprise of PJSC «AselorMittal Kryviy Rih»; 3) to determine the level of competitiveness of the enterprise on the basis of valuation methods; 4) to develop ways of increasing the competitiveness of AselorMittal Kryviy Rih PJSC.

Research methods: logical generalization, quantitative and qualitative analyzes, deductive, financial-economic and statistical analysis, comparison, summary.

The obtained results and their novelty: for the first time: the method of evaluation of the components of increasing the competitiveness of the enterprise of PJSC «AselorMittal Kryviy Rih» was applied, the matrix was constructed and expert evaluation was carried out; acquired further development: interpretation of the category «competitiveness»; methodical assessment of the level of competitiveness of the enterprise.

Thus, the paper considers theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of «enterprise competitiveness», assesses the competitiveness of the enterprise, suggests ways to improve competitiveness of the enterprise.

In the qualification work, all the scientific results of the study were obtained

by the author personally. In this paper presents the author's approach to studying the competitiveness of an enterprise

The recommendations of increasing the competitiveness of the company PJSC «AselorMittal Kryviy Rih» are of practical importance.

COMPETITIVENESS, COMPONENT COMPETITIONS,  
COMPETITIVENESS ASSESSMENT, FINANCIAL ASPECTS

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства ...	11
1.2 Фактори, критерії та чинники конкурентоспроможності підприємства....	27
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	25
1.4 Стратегія підвищення конкурентоспроможності та її особливості.....	32
Висновки до 1 розділу.....	39
2 ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	41
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	41
2.2 Аналіз фінансового стану як складової конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	50
2.3 Аналіз конкурентного середовища та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	62
Висновки до 2 розділу.....	72
3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	74
3.1 Використання сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	74
3.2 Розробка фінансових аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	83
Висновки до 3 розділу.....	92
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	98
ДОДАТКИ.....	107

## ВСТУП

Сучасний стан економіки нашої країни вимагає створення необхідних умов для забезпечення зростання конкурентоспроможності всіх її сфер, зокрема, металургійної промисловості. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, що охоплює майже всі сфери діяльності підприємства. Оскільки металургійна промисловість є однією з пріоритетних галузей країни, постає питання актуальності детального дослідження основної характеристики підприємств – конкурентоспроможності.

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості мінеральних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізується на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення. Незважаючи на широке використання, поняття конкурентоспроможності до цього часу продовжує удосконалюватися і набувати нового змісту.

Базові положення теорії конкурентоспроможності представлені в наукових працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Є. Голубкова, Р. Фатхутдінова, А. Романова, В. Хруцького, Г. Багієва, Г. Гольдштейна та інших. Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних учених: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Млотов, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборща та інших.



Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення та управління конкурентоспроможністю підприємства в фінансовому аспекті ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможності підприємства» та виділити основні її складові;
- виявити головні фактори, чинники та критерії, які впливають на конкурентоспроможність металургійного підприємства та розкрити їх особливості;
- визначити основні методи оцінки та стратегії управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства та проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності металургійного підприємства на основі розглянутих методів дослідження;
- висвітлити основні фінансові аспекти та запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом роботи є конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в фінансовому аспекті.

Предметом дослідження є теоретичні і методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

Основу теоретико-методичних розробок становлять результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених і фундаментальні положення економічної теорії. Під час проведення дослідження застосовувались такі методи: спостереження – за допомогою якого був здійснений моніторинг вітчизняних металургійних компаній; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів

за допомогою рисунків та діаграм; економіко-математичні методи – для здійснення оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та для обчислення рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності металургійної компанії; порівняння – для дослідження особливостей сучасної конкуренції в досліджуваній сфері; опитування – для одержання інформації про важливість реалізації соціальних проектів; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій; узагальнення – за допомогою якого було зроблено загальні висновки.

Інформаційною базою дослідження є фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Набули подальшого розвитку: тлумачення категорії «конкурентоспроможність»; методичне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вперше застосовано методику оцінювання складових підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг», побудовою матриці та здійснено експертне оцінюванням. Детально оцінено рівень конкурентоспроможності як внутрішніх, так і зовнішніх складових шляхом використання різноманітних методів.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АселорМіттал Кривий Ріг».

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: XI Міжнародна науково-практична конференція «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави» (Запоріжжя, 2017р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці, у тому числі: 1 стаття і 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства

В умовах жорсткої конкуренції перед підприємствами постають бар'єри, які необхідно здолати та пристосуватися до швидкоплинних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше інших пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов господарювання.

Для детального розуміння поняття «конкурентоспроможність», необхідно поєднати ще одне поняття – «конкуренція», які є нероздільними. Це пояснюється тим, що якщо на ринку присутня конкуренція, то саме вона безпосередньо впливає на здатність підприємств досягати намічених цілей.

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [1, с.114]. Конкуренція змушує суб'єктів господарювання не зупинятися на досягнутому.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [43].

Суть конкуренції та її вплив на конкурентоспроможність підприємства, необхідно розглянути з позиції різних наукових трактувань, що наведені в рис. 1.1.

Визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні

Найт Ф.

Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг багато й вони незалежні

Макконелл К.Р., Брю С.Л.

Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку багато й вони незалежні

Зав'ялов П.С.

Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг багато й вони незалежні

Спіріна М.

Визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями

Шумпетер Й.

Конкуренція – процес за допомогою якого люди одержують і передають знання

Фрідріх А. фон Хайек

Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти

Портер М.

Рис. 1.1 – Тракткування поняття «конкуренція» різними авторами [9]

Проаналізувавши вищенаведені наукові трактування щодо економічної категорії «конкуренція», можна виділити такі особливості:

– різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші – суперництво фізичних осіб, треті – як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті – ситуацію, п'яті – прагнення, шості – процес і т.д.;

– законодавча основа не прив'язана до сутності конкуренції;

– соціальні, виробничі й біологічні системи не охоплюють поняття конкуренції;

– різні галузі дослідження конкуренції, що не дають комплексності і системності поняттю.

Таким чином, пояснення сутності конкуренції є досить широким, що дає змогу досконало розібрати дане поняття і проаналізувати матеріал за різних часів від науковців. Проте недоліком є те, що переважна кількість науковців розгадає дане поняття малозмістовно і лише деякі елементи чи приналежність категорії.

Незважаючи на складність та системність наведених підходів, не всі вони є цілковито закінченими та універсальними.

Окремі трактування є надто обмеженими та вузькими, не розкривають сутнісного наповнення конкурентоспроможності підприємства, ототожнюючи цю категорію із продукцією, фінансово–економічним станом або потенціалом підприємства.

На мою думку, трактування поняття «конкуренція» повинно охоплювати всі аспекти конкурентоспроможності, бути змістовним та закінченим. Сутність конкуренції повинна розкриватися в її функціональності.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [14, с. 28].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження Портера М., який оприлюднив теорію

конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [7].

Науковець Скудар Г.М. продовжив думку Портера М., стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [18, с. 31]..

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [17, с. 39]. Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції (рис. 1.2).

- Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального і потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку;  
- визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Фатхутдінов Р.А.

- Властивість об'єкта, що має певну частку відповідного цільового ринку, яка характеризує ступінь відповідності технікофункціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів

Щіборщ К.В.

- Багатоваріантність, яка призводить до того, що ряд дослідників під конкурентоспроможністю розуміють лише деякі технічні характеристики продукції, фірми чи галузі;  
- відносність, яка проявляється в тому, що конкуруючий на одних ринках товар буде зовсім неконкурентоспроможний на інших.

Портер М.

- Відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби суспільства та по ефективності виробничої діяльності.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.

- Здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти;  
- підприємство є конкурентоспроможним, якщо у нього є конкурентна перевага: воно може відрізнити себе від конкурентів завдяки стійким відмінним якостям.

Ноздрьова Р.Б., Цигичко Л.І.,  
Герчикова І.Н.

Рис. 1.2 – Тракткування поняття «конкурентоспроможність» науковцями [7,8]

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є поняттям, що має різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства залежить від результатів на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами;
- основними критеріями конкурентоспроможності є: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

Основоположною частиною забезпечення процесу становлення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства.

Для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, аби кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Саме тому, вирізняють наступні складові конкурентоспроможності підприємства (рис.1.3).

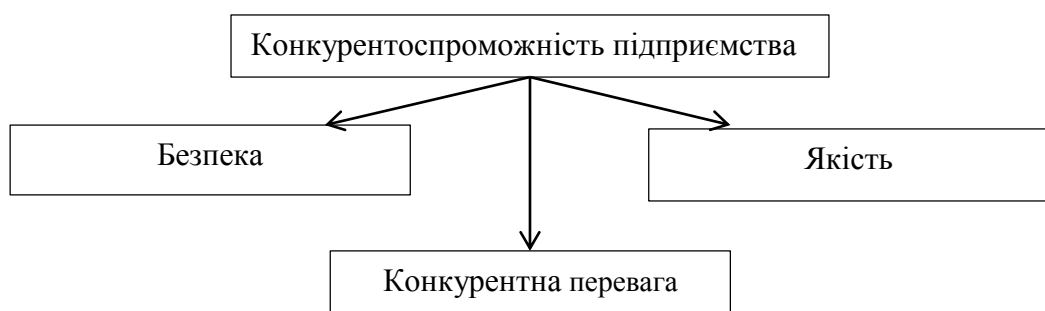


Рис. 1.3 – Основні складові конкурентоспроможності підприємства [13]



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

Якщо більш детально розглядати складові частини забезпечення конкурентоспроможності підприємства, то виділимо їх у наступні підгрупи (рис. 1.4):



Рис. 1.4 – Організаційно-економічні складові конкурентоспроможності підприємства [16]

Така структура складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволяє найбільш змістовно відобразити організаційні, економічні, технологічні, управлінські сфери діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це головна умова виживання підприємством в тяжкій умовах конкуренції. Поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» є нероздільними. Їх поєднують чимало науковців та трактують на різних рівнях та в різних сферах. Основними складовими, що становлять конкурентоспроможність підприємства є безпека, якість та конкурентні переваги, які більш детально поділяються на економічні та організаційні складові.

## 1.2 Фактори, критерії та чинники конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, що має динамічний характер та під впливом різних факторів піддається змінам. Конкурентоспроможність підприємства для завойовування стійких позицій та утримання їх за допомогою маркетингового управління, повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіями та кваліфікованими працівниками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, що показують відношення покупців до підприємства, її продукції чи послуг.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [20].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.5).

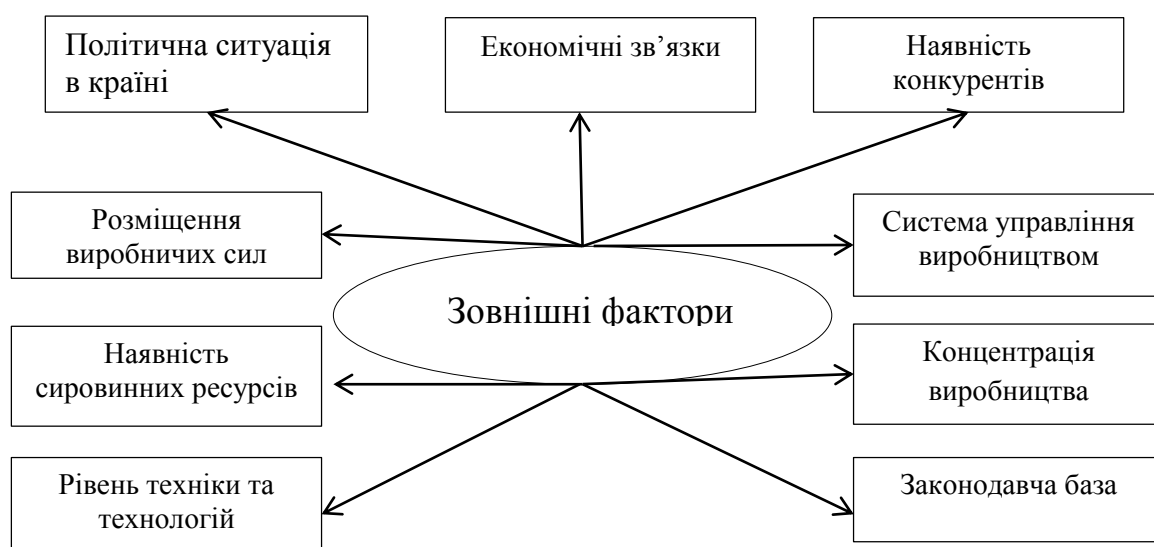


Рис. 1.5 – Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства [22]

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства (рис. 1.6). До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

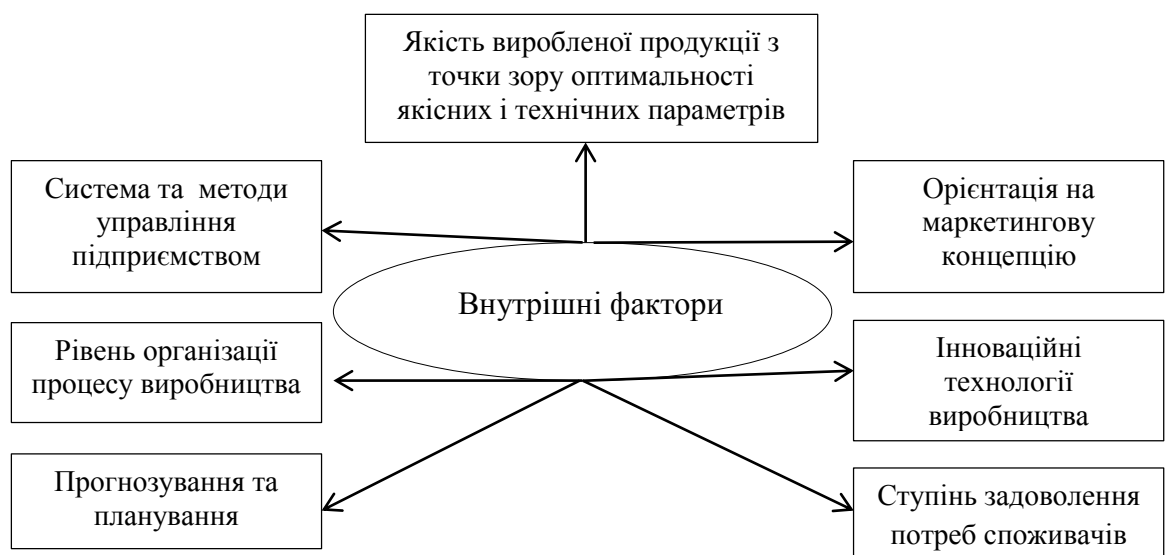


Рис. 1.6 – Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства [25]

Слід зазначити про сильний взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, а саме: поява зовнішніх факторів породжує внутрішні фактори підприємства.

Японський вчений Т. Коно виділяє наступні п'ять рівнів факторів конкурентоспроможності. Слід зазначити про сильний взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, а саме: поява зовнішніх факторів породжує внутрішні фактори підприємства підприємства (рис. 1.7) [37].

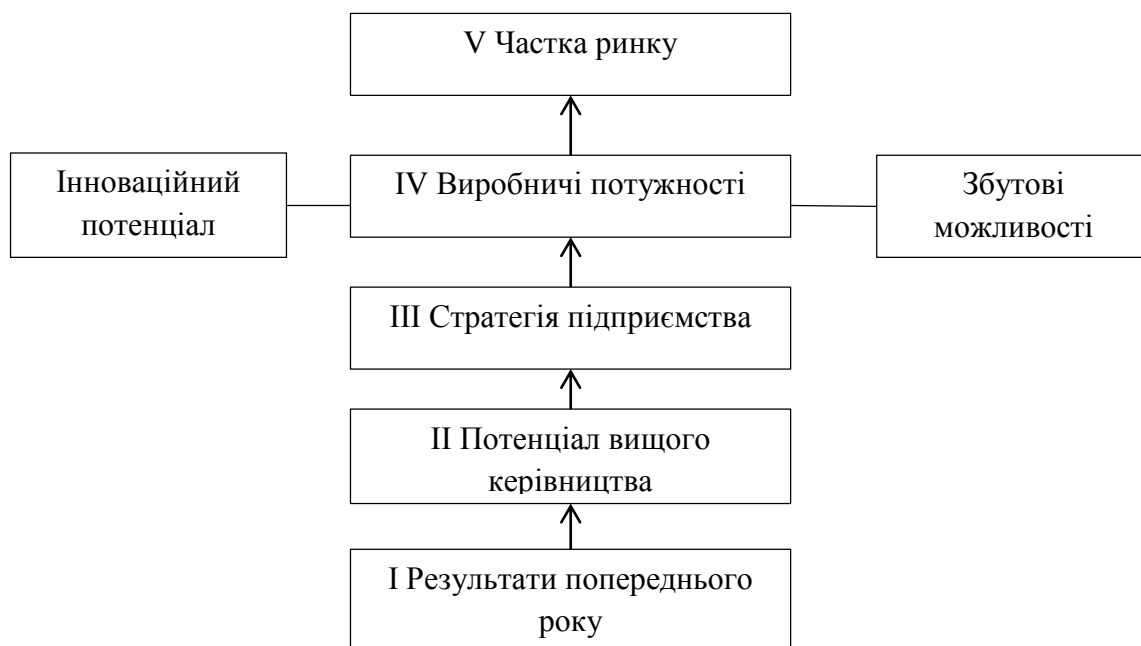


Рис. 1.7 – Етапи дослідження рівнів факторів конкурентоспроможності підприємства [25]

Перший рівень характеризується результатами попереднього року. Важливим є те, що підприємство повинно мати прибуток. Оскільки чим більший прибуток, тим вища конкурентоздатність.

Другий рівень показує важність потенціалу керівництва, оскільки від нього залежить злагоджена робота і результат.

На третьому рівні важливо обрати вірну стратегію, що призведе до збільшення прибутків та збереження позицій підприємства.

На четвертому рівні конкурентоспроможність підприємства пов'язана зі здатністю до розвитку потенціалу інноваційних та організаційних потужностей організації. Основною метою та кінцевим результатом менеджменту є частка на ринку, яку займає підприємство.

Таким чином, аналізуючи конкурентоспроможність підприємства необхідно враховувати фактори, що впливають чи можуть потенційно вплинути на дану економічну категорію.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб

впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності [35].

Перша група – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві [35].

Друга група – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому [35].

Третя група – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання [35].

Четверта група – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і ціна) [35].

Необхідні для розрахунків показники наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1	2	3
Показники ефективності виробничої діяльності (ЕВ)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску (зниження)}$
2. Показник фондівдачі (Ф)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів (збільшення)}$

*Продовження таблиці 1.1*

1	2	3
3. Показник рентабельності товару (РТ)	Показує ступінь прибутковості товару	$PT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції}$

4. Показник продуктивності праці (ПП)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	ПП = обсяг випуску / середньоспискова чисельність персоналу (збільшення)
Фінансовий стан підприємства (ФП)		
1. Коефіцієнт автономії (КА)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	КА = власні активи / загальна сума джерел фінансування > 0,5
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (КП)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	КП = поточні активи / загальні зобов'язання > 2
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	КЛ = грошові кошти / короткострокові зобов'язання > 0,2
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	КО = виторг від реалізації/ середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)
Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
1. Рентабельність продажів (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	РП = прибуток від реалізації x 100 % / обсяг продажів (збільшення)
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (КЗ)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	КЗ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажів (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (КМ)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	КМ = обсяг випуску / виробнича потужність (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	КР = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)
Конкурентоспроможність товару (КТ)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)

Примітка: складено автором на основі [51]

Кожен з них має різні ступені важливості для розрахунку конкурентоспроможності підприємства (Кп/п), експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної (формула 1.1;1.2;1.3;1.4):

$$K_{п/п} = 0,15EB + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (1.1)$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EB = 0,31B + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10ПП, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівіддачі;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА + 0,20КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (1.3)$$

де КА – відносний показник автономії підприємства;

КП – відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ – відносний показник ліквідності;

КО – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КМ + 0,13КР, \quad (1.4)$$

де РП – рентабельність продажів;

КЗ – затовареність готовою продукцією;

КМ – завантаження виробничих потужностей;

КР – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.



Аналіз чинників конкурентоспроможності підприємства дає змогу виявити слабкі та сильні сторони як підприємства, так і конкурента. Як показує досвід багатьох компаній, розгляд чинників формування конкурентоспроможності сприяє розробці засобів, за рахунок яких фірма підвищує свою конкурентоспроможність і тримає стійкі позиції. Для цього кожен керівник повинен мати уявлення про основні чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішні чинники поділяються на чинники макросередовища та мікросередовища. До мікросередовища відносяться:

- конкурентне середовище;
- покупці;
- маркетингові посередники;
- постачальники: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо;
- профспілки, партії і громадські організації, їх місцеві органи;
- місцеві органи влади.

Чинники макросередовища частково визначають конкурентоспроможність окремих підприємств. До внутрішнього середовища функціонування підприємства, що формує його конкурентоспроможність, належать: виробництво, фінанси, кадри та маркетинг.

Також чинники конкурентоспроможності підприємства розглядають як ті, на які має вплив підприємство, і ті, що не підвладні.

До чинників, що підлягають впливу підприємства відносять:

- споживачів (наявність споживачів, їх лояльність до підприємства і його продукції, купівельні уподобання тощо);
- поведінку конкурентів (форми конкурентної боротьби, які обирають конкуренти – цінову, комунікаційну, удосконалення товару тощо; наявність чи відсутність практик нечесної конкурентної боротьби тощо);
- ставлення до підприємства і продукції громадськості (наявність чинників забруднення підприємством навколишнього середовища,

шкідливість впливу продукції чи її відходів на споживачів, співпраця підприємства із місцевими громадами та їх підтримка у вигляді корпоративної соціальної відповідальності);

– контактні аудиторії і наявність маркетингових каналів для поширення інформації контактним аудиторіям (можливість розповсюдження маркетингових комунікацій цільовим групам населення, доступність для підприємства контактних аудиторій засобів масової інформації, громадських організацій, навчальних закладів, державних установ тощо).

На конкурентоспроможність підприємства вплив чинників є значним та не підвладним, а саме:

– фінансові – доступ до фінансових ресурсів та уміння ними управляти;  
– управлінські – наявність ефективного менеджменту підприємства;  
– технологічні – наявність новітніх технологій, інновацій та достатніх виробничих потужностей;

– кадрові – наявність на підприємстві достатньої кількості персоналу належної кваліфікації та можливість залучення найму необхідних працівників;

– рівень попиту на товар;  
– доступ до сировини і матеріалів, які створюють на видобувних, сільськогосподарських або інших промислових підприємствах;

– об'єктивні характеристики товару – якість, склад, його властивості; – конкурентоспроможність системи збуту – ефективні канали розподілу продукції;

– правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;  
– маркетингова активність – використання ефективних маркетингових комунікацій, наявність відомої торгової марки тощо.

Таким чином, важливо розуміти, що на конкурентоспроможність підприємства впливають низка факторів на чинників. Вони в свою чергу поділяються на зовнішні та внутрішні, чинники макро- та мікросередовища. Необхідно розуміння того, що кожний фактор та чинник конкурентоздатності при правильному та раціональному управлінні, може сприяти появі

конкурентних переваг та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Тому необхідно обирати правильні стратегії управління та дієво використовувати чинники для поліпшення ситуації.

### 1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства можна вирішити низку завдань, а саме: знайти слабкі та сильні сторони суб'єкта господарювання і прийняти відповідні рішення для поліпшення ситуації; оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства у конкретний момент часу та за різний період; простежити тенденції конкурентних переваг підприємства, порівняно з конкурентами. На сьогоднішній день існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що були розроблені різними науковцями. Систематизація даних методів наведена в табл. 1.2.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності характеризуються розрахунками відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральний показники. Дані методи дають змогу оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення [36].

Таблиця 1.2 – 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 МакКінсі, 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
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

Джерело: складено автором на основі [23, 24, 27]

Якісні методи оцінювання насамперед пов'язані з експертними оцінками. Якісні методи застосовують для аналізу реальних фактів, а не абстрактних цифр, тому вони є досить гнучкими, суб'єктивними та умовними [43].

Маркетингове оцінювання полягає в основі матричних методів, які побудовані за принципом системи координат. За наявності достовірної інформації за досліджуваний період можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Недоліком даного методу 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 [45].

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 [32].

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 [32].

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

Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, що зумовлює систематизувати та об'єднати дані методи в групи. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9, залежно від наукового підходу. Проте основними залишаються ті методи, що містять життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Для прикладу розглянемо порівняння методів в табл. 1.3 та проаналізуємо недоліки та переваги.

Таблиця 1.3 – Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
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

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
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
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
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
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
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
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
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

Джерело: складено автором на основі [32]

Розглянута класифікація методів буда об'єднана в 9 груп, проте є й інші методики.

Однією з таких методик є Оберемчука В. Ф., де методи об'єднані в 8 груп, а саме: [34]:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність просування і збуту;

– ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства;

– екологічність виробництва;

– соціальна ефективність;

– імідж підприємства.

Яцковий Д. В. пропонує шість груп показників [34]:

– ефективність виробництва;

– ділова активність;

– показники фінансового стану (стійкості);

– ефективність організації збуту і просування продукції;

– ефективність інвестиційно–інноваційної діяльності;

– стан підприємства на ринку цінних паперів.

Кожна з методик характеризується наступними показниками: продуктивність праці, фондвіддача, 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.

#### 1.4 Стратегія підвищення конкурентоспроможності та її особливості

Процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через формування стратегії. Сутність конкурентної стратегії може бути виражена двозначно: як формулювання цільової установки ( стратегія результату) та як визначення пріоритетної моделі поведінки( стратегія процесу) [60].

Утримувати стійку конкурентну позицію підприємство може лише тоді, коли раціонально використовує свої ресурси, має високий попит, рентабельність та значну стабільну частку на ринку. Необхідно знайти слабкі сторони конкурента, щоб вчасно почати маркетингову атаку. Також необхідно враховувати і сили конкурента при формулюванні конкурентної стратегії, які мають неабиякий вплив на рішення щодо вибору стратегії.

Ефективною конкурентною стратегією є та, де відношення попиту споживачів на товар чи послуги даної компанії є більшим, ніж до попиту конкурентів. В результаті підприємство отримає вигідну конкурентну позицію, а значить і збільшить свої прибутки, які зможе спрямувати на розвиток та посилення існуючої позиції.

Єдиного визначення щодо поняття «конкурентна стратегія» не існує, проте розглянемо декілька найбільш точних. Ансофф І. дає визначення конкурентній стратегії в такому формулюванні: «стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [61].

Портер М. дає наступне визначення: «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [59].

Іванов Ю. вважає, що конкурентна стратегія – це «ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідною конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі» [64].

Як бачимо, науковці схиляються до думки, що конкурентна стратегія – це довгостроковий план, розроблений керівництвом задля підвищення



конкурентоспроможності підприємства та утримання стійких конкурентних позицій, при урахуванні різних факторів.

Конкурентна стратегія містить інтервальну та екстервальну підсистеми. Перша пов'язана з внутрішніми змінами для досягнення максимальних результатів (рис. 1.8). Друга ж система описує зовнішню взаємодію підприємства з конкурентами та дії з постановкою конкурентних цілей (рис. 1.9).

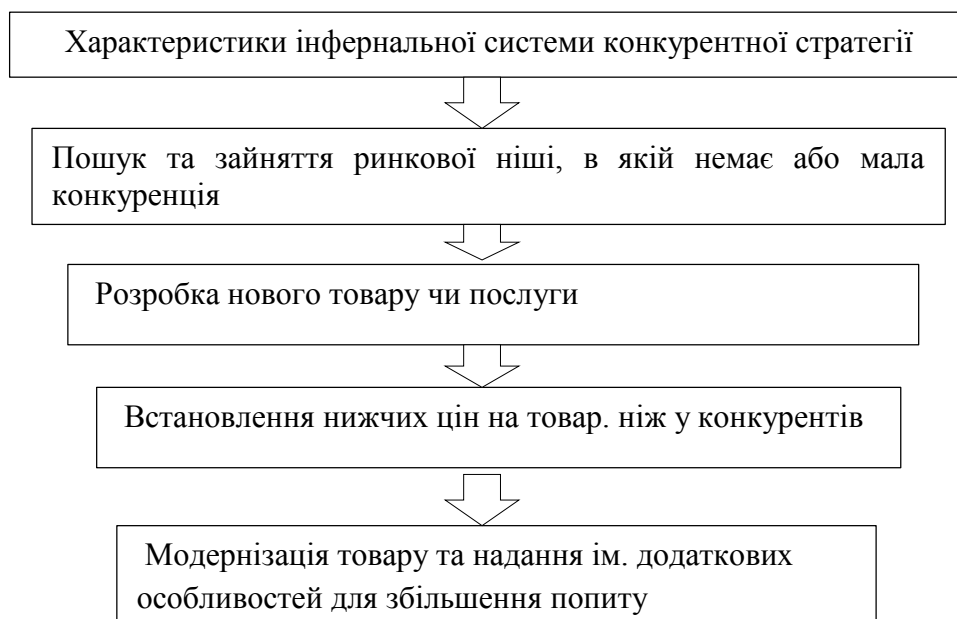


Рис. 1.8 – Характеристики інтернальної системи конкурентної стратегії [60]

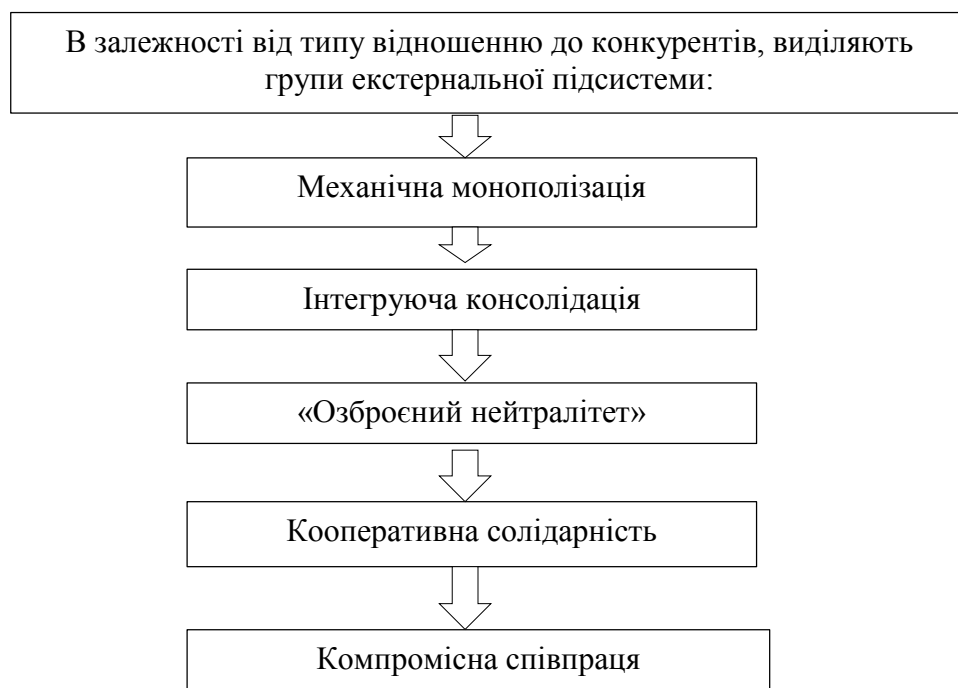


Рис. 1.9 – Характеристики екстернальної системи конкурентної стратегії [60]

Конкурентні переваги відіграють значну роль в формуванні конкурентної стратегії підприємства. Конкурентними перевагами є властивості товару чи послуги, які є привабливішими даної фірми для споживачів, ніж у конкурентів. Дане поняття є відносним оскільки визначається у порівнянні з обраним конкурентом. Таким чином, виділяють зовнішні і внутрішні конкурентні переваги (рис. 1.10).

Якщо підприємство має зовнішню конкурентну перевагу слід застосовувати стратегію диференціації, що сформульована на основі задоволення потреб споживачів, які раніше не були задоволені іншими товарами чи послугами. Коли підприємство має внутрішню конкурентну перевагу, то реалізують конкурентну стратегію – лідерство у витратах, тобто дозволить мати нижчу собівартість і встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів.

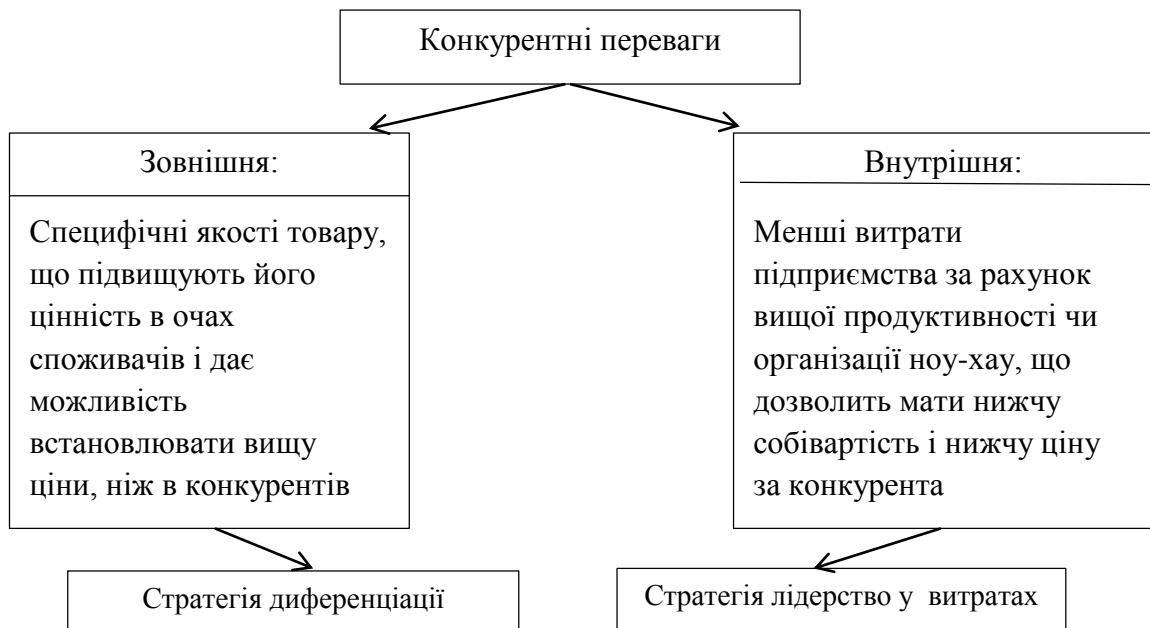


Рис. 1.10 – Характеристика конкурентних переваг підприємства [28]

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління розташовують ці переваги в такому порядку [29, с. 5] (рис. 1.11).

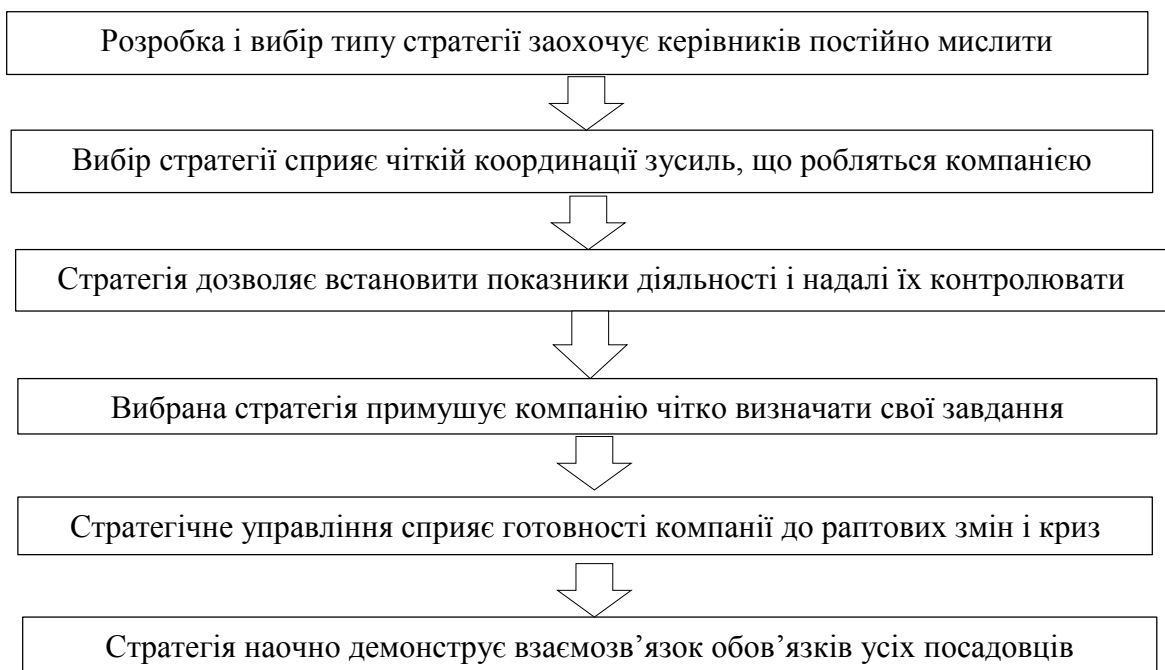


Рис. 1.11 – Послідовність конкурентних переваг підприємства [29]

Для того, щоб обрати вірну стратегію для підприємства, яка передбачає за собою алгоритм дій організації в певній ситуації, необхідно розглянути класифікацію стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Класифікацію стратегій підприємства зображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація стратегій підприємства

Ознаки	Види стратегій
1	2
За напрямом розвитку підприємства (стадіями життєвого циклу)	Стратегія зростання
	Стратегія обмеженого зростання
	Стратегія скорочення
За рівнем управління	Корпоративна (портфельна) стратегія
	Ділова (бізнес-стратегія) стратегія
	Функціональна стратегія
	Операційна (досягнення стратегічної мети) стратегія
За напрямками діяльності	Товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) стратегія
	Ринкова (зумовлює ринкову поведінку) стратегія
За способом досягнення	Стратегія фокусування
	Стратегія диверсифікації
	Стратегія мінімальних витрат
	Стратегія диференціації
За конкурентною позицією в галузі, ринковому сегменті	Стратегія лідера (розширення місткості ринку, захист позицій, розширення ринкової частки)
	Стратегія послідовника (компіляція, адаптація, інтеграція)
	Стратегія претендента на лідерство (фронтальний, фланговий, обхідний наступ)
	Стратегія новачка (підтримання позиції, лідерство в ніші, диференціація)
Залежно від ринкового попиту	Стратегія маркетингу розвитку
	Стратегія стимуляційного маркетингу
	Стратегія конверсійного маркетингу
	Стратегія маркетингу підтримування
	Стратегія ремаркетингу й демаркетингу
За функціональним критерієм	Маркетингова стратегія
	Виробнича стратегія
	Фінансова стратегія
	Організаційна стратегія
За рівнем глобалізації бізнесу	Соціальна стратегія
	Стратегія вузької спеціалізації
	Стратегія диверсифікації

Джерело: складено автором на основі [68].

Серед стратегій конкурентної поведінки виділяють також наступальні і оборонні дії. Саме за рахунок успішних наступальних стратегічних дій досягається і створюється конкурентна перевага. А оборонні дії направлені на захист і збереження [68].

Наступальні стратегії є характерними для підприємств, що мають сильні позиції прагнуть бути лідерами. Автори Томпсон А. А. та Стрикленд А. Дж. у своїй роботі «Стратегічний менеджмент» виділяють шість типів наступальної стратегії [52, с. 239] :

- Дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- Дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;
- Одночасний наступ на декількох фронтах;
- Захоплення незайнятих просторів;
- Партизанська війна;
- Упереджуючи удари.

Оборонні стратегії в свою чергу направлені на захист уже існуючої конкурентної переваги, шляхом зниження ризиків бути атакованими конкурентами. Оборонні дії зводяться до наступних напрямків:

- здійснювати спроби зриву наступальних дій конкурентів;
- загрозувати конкурентам, попереджувати що на їх дії будуть відповідні результати;
- самостійне зниження прибутків, щоб позбутися уваги конкурентів.

Розглянемо більш детально вищезгадані конкурентні стратегії за Портером М.: «лідерство у витратах», «диференціація» та «фокусування».

Підприємства застосовують стратегію «лідерство у витратах» в тій ситуації, коли мають велику частку ринку, мають вигідні контракти на постачання сировини і застосовують систему жорсткого контролю за витратами. Тобто стратегія полягає в тому, що за досягненням нижчих витрат

ніж у конкурентів, можна встановити нижчу ціни та отримати від цього додатковий прибуток.

Стратегія «диференціація» застосовується підприємством у разі створення оригінального продукту, що не буде схожий на продукт конкурента, а отже можна встановити вищі ціни и отримати більшу економічну вигоду.

Стратегія «фокусування» обирається в ситуації, коли підприємство не може конкурувати на всьому ринку і обирає вузький напрям. В цьому випадку необхідно пропонувати і задовольняти споживачів унікальним продуктом в цьому сегменті ринку, щоб триматися на плаву.

Економіст Ф. Котлер розробив власні конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, яку займає компанія. Виділяє наступні конкурентні стратегії [57] :

- стратегія лідера ринку (40% на ринку);
- стратегія новачка (30%);
- ведених (20%);
- нішевиків (10%).

Економіст Юданов О. в своїй роботі «Конкуренція: теорія і практика» виділяє чотири типи підприємств, в залежності від конкурентної боротьби і притаманної конкурентної стратегії: віоленти, комутанти, пацієнти, експлеренти [23].

Віолентна конкурентна стратегія характерна для великих підприємств, які діють у сфері стандартного виробництва [23]. Перевагами таких підприємств є можливість фінансування крупних рекламних компаній, використання досліджень науковців, розвинений ринок збуту. Підприємство є лідером, займаючи велику частку на ринку та витискає конкурентів.

Патіентну конкуренту стратегію використовують вузькоспеціалізовані компанії [23]. Підприємство обирає вузьку спеціалізацію та займає незначну частку ринку. Проте відрізняється унікальними товарами, що задовольняють споживачів, які в свою чергу не можуть обійтись без них. Патієнти намагаються уникати конкуренції з іншими компаніями.

Комунальна конкурентна стратегія характерна для малого підприємства, що діє в локальних масштабах [23]. Особливість таких підприємств полягає в індивідуальному підході до клієнта та задовольняють короткострокові потреби споживачів, де підприємств-лідери не здатні цього зробити.

Експлерентна конкурентна стратегія характерна для підприємств новаторів і пов'язана зі створенням нових сегментів ринку [23]. Дана стратегія є короткостроковою, оскільки підприємство випереджає конкурентів за рахунок інноваційних рішень. Згодом експлерент повинен обирати інший тип стратегій для збереження і розширення частки ринку.

Таким чином, аналізуючи вищенаведені стратегії підвищення конкурентоспроможності, можемо спостерігати, що різні наукові підходи та твердження економістів дещо відрізняються, проте мають схожість в своїх стратегіях. Конкуруючий ринок є різноманітним і кожне підприємство повинно раціонально обирати конкуруючу стратегію, яка вже має певний алгоритм дій. Проте сучасне підприємство може комбінувати стратегії та отримувати бажаний результат.

## Висновки до 1 розділу

Конкурентоспроможність підприємства – це головна умова виживання підприємством в тяжких умовах конкуренції. Поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» є нероздільними. Їх поєднують чимало науковців та трактують на різних рівнях та в різних сферах. Основними складовими, що становлять конкурентоспроможність підприємства є безпека, якість та конкурентні переваги, які більш детально поділяються на економічні та організаційні складові.

На конкурентоспроможність підприємства впливають низка факторів та чинників. Вони, в свою чергу, поділяються на зовнішні та внутрішні, чинники макро- та мікросередовища. Необхідно розуміння того, що кожний фактор та чинник конкурентоздатності при правильному та раціональному

управлінні, може сприяти появі конкурентних переваг та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Тому необхідно обирати правильні стратегії управління та дієво використовувати чинники для поліпшення ситуації.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства можна вирішити низку завдань, а саме: знайти слабкі та сильні сторони суб'єкта господарювання і прийняти відповідні рішення для поліпшення ситуації; оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства у конкретний момент часу та за різний період; простежити тенденції конкурентних переваг підприємства, порівняно з конкурентами. На сьогоднішній день існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що були розроблені різними науковцями.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності мають різні наукові підходи та твердження економістів, які дещо відрізняються, проте мають схожість в своїх стратегіях. Конкуруючий ринок є різноманітним і кожне підприємство повинно раціонально обирати конкуруючу стратегію, яка вже має певний алгоритм дій. Проте сучасне підприємство може комбінувати стратегії та отримувати бажаний результат.



## 2 ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Історія народження і розвитку Криворізького металургійного комбінату «Криворіжсталь» – це історія поетапного будівництва, введення в експлуатацію й освоєння надпотужних доменних печей, сталеплавильних агрегатів, прокатних станів, розробки і створення унікальних технічних засобів і технологічних процесів, що не втрачають свого значення через багато років і десятиліть [2].

16 червня 1931 р. – головою ВРНГ Г.К. Орджонікідзе підписується наказ про будівництво Криворізького металургійного заводу [2]. 7 листопада 1931 р. – закладені перші кубометри бетону у фундамент першого промислового об'єкта – доменної печі № 1[2]. 3 серпня 1934р. – задута перша доменна піч («Комсомолка») з комплексом енергетичного і ремонтно–допоміжного господарства [2]. 4 серпня 1934р. – виданий перший чавун на доменній печі «Комсомолка». Цей день прийнято вважати датою народження «Криворіжсталі».

Травень 1935р. – задута доменна піч № 2 [2]. Січень 1936 р. – отримано перший криворізький кокс. Березень 1939 р. – задута доменна піч № 3[2]. Серпень 1939р. – з введенням в експлуатацію бесемерівського цеху виплавлені перші тонни криворізької сталі.

У 1941р. повинно було завершитися будівництво найпотужнішого на той період блюмінга – виконувалось випробування окремих механізмів цього стану [2]. Післявоєнна історія комбінату фактично пов'язана з його другим народженням і безперервним зростанням.

Постановою Кабінету Міністрів України від 04.10.1996 р. № 1213 «Про створення Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» прийнято рішення про створення єдиного виробничо-технологічного комплексу з повним металургійним циклом на базі Криворізького державного металургійного комбінату, Новокриворізького державного гірничо-збагачувального комбінату та орендного підприємства «Криворізький коксохімічний завод» [2].

Згідно із наказом Міністерства промислової політики України від 07.04.2004 р. №166 «Про створення ВАТ «Криворіжсталь» створене відкрите акціонерне товариство «Криворізький гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь» шляхом перетворення Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» [2]. Відповідно до рішення загальних зборів акціонерів від 12 січня 2006 року найменування відкритого акціонерного товариства «Криворізький гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь» змінено на відкрите акціонерне товариство «Міттал Стіл Кривий Ріг» [2]. Відповідно до рішення загальних зборів акціонерів від 21 квітня 2011 року найменування Відкритого акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг» змінено на Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» [2].

У 2018 р. організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мала вигляд (рис. 2.1):

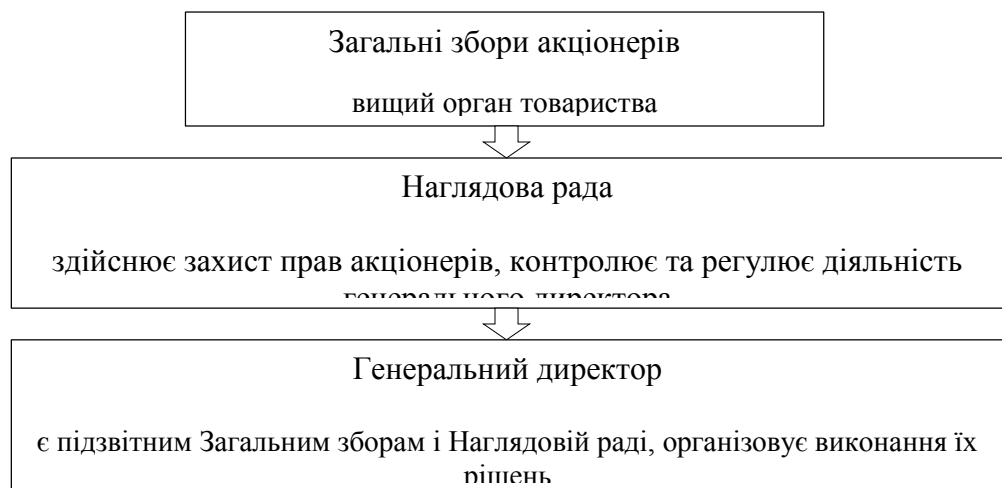


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [2]

Загальні збори акціонерів – це фізичні та юридичні особи, які є власниками акцій товариства. Наглядова рада є колегіальним органом, до якого входять: Кларк Девід Джорж, Раман Карол, Ана Ескобедо, Дерев'янка Анна Олександрівна, Андрій Гундер [2]. Генеральним директором є одноосібний виконавчий орган, який очолює Кахлон Парамджіт Сінгх [2].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу(осіб) у 2016 р. – 24 925. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 87. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня, (осіб) – 151 [3].

Фонд оплати праці штатних працівників 2494049,0 тис. грн. У 2016 р. фонд оплати праці штатних працівників зменшився у порівнянні з 2015 р. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: департамент з персоналу в 2016 р. організував різні види навчання, в яких працівники прийняли участь 31639 раз: 15583 рази – співробітники категорії керівники, фахівці і службовці і 16056 раз – робітники. Серед них: закінчили навчання з професійної перепідготовки – 444 чол., для розширення професійної діяльності придбали другу професію – 888 чол., на виробничо–технічних курсах і курсах цільового призначення підвищили кваліфікацію – 30307 чол. [3].

План навчання персоналу підприємства виконується відповідно до заявок структурних підрозділів. У навчальному центрі департаменту з персоналу пройшли навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки 4155 осіб з числа керівників та спеціалістів. Протягом 2016 року по темам: «Керівництво роботами підвищеної небезпеки» та «Виконання робіт в умовах підвищеної пожежної небезпеки» пройшов навчання 1355 робітників підприємства [3].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу(осіб) у 2017 р. – 23256. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 95. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня, (осіб) – 44 [3].

Фонд оплати праці штатних працівників 2868306,2 тис. грн. У 2017 році фонд оплати праці штатних працівників збільшився у порівнянні з 2016 роком. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: товариством в 2017 році організовано різні види навчання, в яких працівники прийняли участь 35685 раз: 14061 рази – співробітники категорії керівники, фахівці і службовці і 21624 раз – робітники[3].

Серед них: закінчили навчання з професійної перепідготовки – 1076 чол., для розширення професійної діяльності отримали другу професію – 913 чол., на виробничо–технічних курсах і курсах цільового призначення підвищили кваліфікацію – 33696 чол. План навчання персоналу підприємства виконується відповідно до заявок структурних підрозділів. У навчальному центрі департаменту з персоналу пройшли навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки 7457 осіб з числа керівників та спеціалістів. Протягом 2017 року по темам: «Керівництво роботами підвищеної небезпеки» та «Виконання робіт в умовах підвищеної пожежної небезпеки» пройшов навчання 1194 робітників підприємства[3].

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу(осіб) у 2018 р. – 20763. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 12. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня, (осіб) – 7. Фонд оплати праці штатних працівників 3422306,70 тис. грн. У 2018 році фонд оплати праці штатних працівників збільшився у порівнянні з 2017 р. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента: товариством в 2018 р. організовано різні види навчання, в яких працівники прийняли участь 33445 раз: 10585 рази – співробітники категорії керівники, фахівці і службовці і 22860 раз – робітники [3].

Таким чином, можемо спостерігати зміни за 2016-2018 рр. в середньообліковій чисельності працівників, а саме: у 2018 р. відбулось

зменшення на 2493 чол., тобто на 11% порівняно з 2017 р. Якщо порівнювати 2018 р. з 2016 р., то спостерігаємо негативну тенденцію, а саме зменшення кількості працівників на 4249 чол. або на 17%.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом, до складу якого входять: коксохімічне виробництво, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, яке в свою чергу складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів. Підприємство спеціалізується на виробництві довгомірного прокату – арматури і катанки зі звичайної і легованої сталі, катанки, сортового і фасонного прокату з низьколегованої сталі і спеціальних марок сталі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал та одним з найбільших експортерів в Україні. Підприємство займає більш ніж половину ринку арматури та катанки в Україні. На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови, Білорусі та Туреччини. Компанії з Росії, Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку [3].

Основна продукція, що випускає Товариство [3]:

- прокат арматурний гладкого профілю;
- прокат арматурний періодичного профілю;
- катанка 5,5–14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості;
- катанка з низьковуглецевої і легованої сталі;
- катанка сталева канатна;
- прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі;
- заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі.

Інформація щодо обсягів виробництва основних видів продукції підприємства за 2018 рік: концентрат – 9,3 млн. тон, аглоруда – 0,9 млн. тон, кокс – 2,7 млн. тон, агломерат – 8,6 млн. тон, чавун – 4,6 млн. тон, сталь –

4,8 млн. тон, прокат – 4,2 млн. тон. Повторне використання відходів є важливим чинником сталого виробництва сталі. У 2018 році з 27,6 млн. тонн утворених у процесі виробництва відходів повторно були використані 13,7 млн. тонн. [3].

Для розгляду фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», необхідно проаналізувати структуру та динаміку майна підприємства протягом 2016–2018 рр. (табл. 2.1). Достовірною інформацією слугує баланс підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна оцінка стану майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр., тис. грн.

Статті розділів балансу	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %	сума в тис. грн.	питома вага у %
Необоротні активи	54022680	66,7	55185418	62	58390905	59,8
у тому числі:						
– основні засоби	46492196	57,4	47134368	53	47029241	48
Оборотні активи	26944968	33,3	33877631	38	39283462	40,2,
у тому числі:						
– виробничі запаси	4399651	5,4	5147704	5,8	5612546	5,7
– незавершене виробництво	2023035	2,5	2564228	2,8	3951192	4
– дебіторська заборгованість	15269128	18,9	20929336	23,5	19416577	19,9
– готова продукція	622504	0,8	1333519	1,5	2850404	2,9
– грошові кошти та їх еквіваленти	2769304	3,4	1694595	2	2008813	2,1
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Підсумок активу балансу	80967648	100	89063049	100	97674367	100

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Проаналізувавши таблицю 2.1 можемо спостерігати в основному позитивні зміни по всім статтям активу балансу. Необоротні активи в цілому на кінець 2018 р. зросли на 4368225 тис. грн., у порівнянні з 2016 р., та становлять 58390905 тис. грн. Проте питома частка в активі балансу дещо

знизилась на 6,9%, та склала 59,8%. Як бачимо необоротні активи займають переважну частину активів.

Щодо основних засобів, то максимального значення за досліджуваний період дана стаття набувала в 2017 р. – 47134368 тис. грн. (питома вага –53%). У 2018р. основні засоби склали 47029241 тис. грн., питома вага яких була 48%.

Оборотні активи мають позитивну тенденцію за досліджуваний період, а саме: у 2018 р. відбувся приріст на 12338494 тис. грн. у порівнянні з 2016 р., та на 5405831 тис. грн. у порівнянні з 2017 р. Питома вага оборотних активів склала: у 2016 р. – 33,3%; у 2017 р. – 38%; у 2018 р. – 40,2%.

Виробничі запаси мали позитивну тенденцію протягом 2016–2018 рр. У 2018 р. відбулося зростання на 1212895 тис. грн. у порівнянні з 2016 р. та складає 5612546 тис. грн. питома вага в структурі активу склала 5,7%.

Незавершене виробництво також за 2016–2018 роки лише зростало. У 2018 р. показник склав 3951192 тис. грн., питома вага якого досягла 4%.

Значну позитивну тенденцію готової продукції можемо спостерігати в 2018 р. , що зросла на 2227900 тис. грн., порівняно з 2016 р. Питома вага склала 2,9%.

Грошові кошти та їх еквіваленти мали тенденцію до спаду протягом 2016–2018 рр. У 2018 р. цей показник склав 2008813 тис. грн., що на 760491 тис. грн. менше, ніж у 2016 р. Дана стаття показує, що в період економічної кризи в країні, підприємство не надто ефективно використовувало кошти.

Відзначимо, що в сучасних умовах господарювання структура джерел формування майна є тим чинником, який має безпосередній вплив на фінансовий стан підприємства – його платоспроможність і ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства та відповідно й на рівень його фінансової безпеки від настання кризи або банкрутства.

Необхідно розглянути пасив балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме динаміку перелічених статей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Джерела фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр., тис. грн.

Статті розділів балансу	2016 р.	2017 р.	31.12.2018 р.
Власний капітал	60181002	65226794	74490900
Зареєстрований (пайовий) капітал	3859533	3859533	3859533
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	27918328	32980175	42489338
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6935063	6791870	8054662
Довгострокові кредити банків	0	0	1384413
Поточні зобов'язання і забезпечення	13851583	17044385	15128805
Інші поточні зобов'язання	4917343	6261273	3249979
Підсумок пасиву балансу	80967648	89063049	97674367

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Аналізуючи джерела фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр., тис. грн. можна зробити висновок, що пайовий капітал мав незмінну тенденцію. Власний капітал за 2016–2018 рр. мав позитивне зростання, а саме у 2018 р. зростання відбулося на 14309898 тис. грн. порівняно з 2016 р., та склав 74490900 тис. грн. Дана ситуація обумовлена тим, що відбувалося також зростання нерозподіленого прибутку, що у 2018 р. склав 42489338 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення також зростали протягом досліджуваного періоду, що спричинено залученням довгострокових кредитів у 2018 р. на суму 1384413 тис. грн. Необхідно відмітити те, що у 2016–2017 рр. довгострокові кредити банків становили 0 грн. Така ситуація свідчить про те, що підприємство стало більш активно залучати довгострокові кредити банків або інвестиційні ресурси на збільшення свого майна для розширення основної діяльності. Поточні зобов'язання і забезпечення, як бачимо, також зросли у 2018 р. на 1277222 тис. грн. та склали 15128805 тис. грн.

Таким чином, позиковий капітал займає меншу частку в джерелах фінансування підприємства, ніж власний капітал. Це свідчить про те, що підприємство цілком забезпечене і не є банкрутом.



Відзначимо, що оскільки основу формування джерел власних внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, які спрямовуються на виробничий розвиток, становить валовий прибуток, то відповідно він є важливим показником основної діяльності підприємств.

Згідно з П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» форма № 2 фінансової звітності передбачає формування валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку підприємства. Аналіз динаміки зазначених показників аналізованого підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+/-)	
				2018 р. / 2016 р.	2018р. / 2016 р., у %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	52961756	66185876	67963171	15001415	128,4
Собівартість реалізованої продукції	(47924608)	(56562119)	(54675902)	6751294	114,1
Валовий прибуток (збиток)	5037148	1158502	907773	-4129,4	18,02
Прибуток(збиток) від операційної діяльності	3705187	6669963	11809326	8104139	318,8
Прибуток(збиток) до оподаткування	3270089	6353033	11361753	8091664	347,5
Чистий прибуток (збиток)	2704116	5061847	9509163	6805047	351,7

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Фінансові результати підприємства за 2016–2018 рр. мають позитивні значення по всім показникам. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросла у 2018 р. на 15001415 тис. грн. або на 28,4%, у порівнянні з 2016 р. Собівартість реалізованої продукції у 2017 р. була більше, ніж у 2018 р., що склала 56562119 тис. грн. Якщо порівнювати з 2016 р., то у 2018 р відбулося збільшення 6751294 тис. грн., або на 14% у відсотковому співвідношенні.

Значення валового прибутку знизилося на 4129,4 тис. грн. у 2018 р.

порівняно з 2016 р. Прибуток від операційної діяльності має позитивну тенденцію зростання у 2018 р. порівняно з 2016 р, а саме на 8104139 тис. грн., тобто на 218,8%. Прибуток до оподаткування підприємства також неабияк зростає за аналогічний період на 247.5% та становить 11361753 тис. грн. у 2018р. Чистий прибуток у 2018 р. зріс на 257.7% порівняно з 2016 р., що становить 6805047 тис. грн.

Таким чином, підприємство знаходиться на стадії розвитку та процвітання. Оцінка майна підприємства показала, що майже всі статті активу за 2016–2018 рр. лише зростають. Підприємство в достатній мірі забезпечено власним капіталом та не потребує залучення великих обсягів позикових коштів. Фінансові результати вищенаведених показників також демонструють позитивну тенденцію, тобто підприємство має прибуткове становище.

## 2.2 Аналіз фінансового стану як складової конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання або дає змогу забезпечити ідентифікацію його місця в економічному середовищі [5]. Оцінка фінансово–економічного стану підприємства створює необхідну інформаційну базу для прийняття різноманітних управлінських і фінансових рішень. Отже, саме діагностика фінансового стану підприємства дозволяє визначити рівень його якості, з'ясувати перспективи розвитку й обґрунтувати стратегічні рішення щодо напрямів його покращення результатів фінансово–господарської діяльності підприємства.

Для деталізації вище проведеного аналізу доцільно провести аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів, які необхідні для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.

Результати аналізу показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведено в табл. 2.4. Динаміку змін коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності наведено на рис. 2.2.

Таблиця 2.4 – Відносні показники ліквідності (платоспроможності) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016 – 2018 рр.

№ п/п	Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносне відхилення	
		2016р	2017р	2018р	2017\2016	2018\2017	2017\2016	2018\2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,95	1,99	2,60	0,04	0,61	2%	31%
2.	Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,44	1,46	1,78	0,02	0,32	1%	22%
3.	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,200	0,099	0,133	-0,101	0,033	-50%	34%
4.	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,23	1,35	1,63	0,116	0,286	9%	21%

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Нормативне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності повинно дорівнювати не менше 0,2 . Це означає, що на 20% підприємство може в поточний момент погасити всі свої короткострокові борги і платоспроможність вважається нормальною. Аналізуючи табл. 2.5 можемо спостерігати, що лише у 2016 р. виконується нормативне значення, що дорівнює 0,2. У 2017–2018 рр. показник мав негативну тенденцію та знизився відповідно до 0,1 та 0,13. Тобто підприємство може погасити свої короткострокові борги лише на 10–13%.

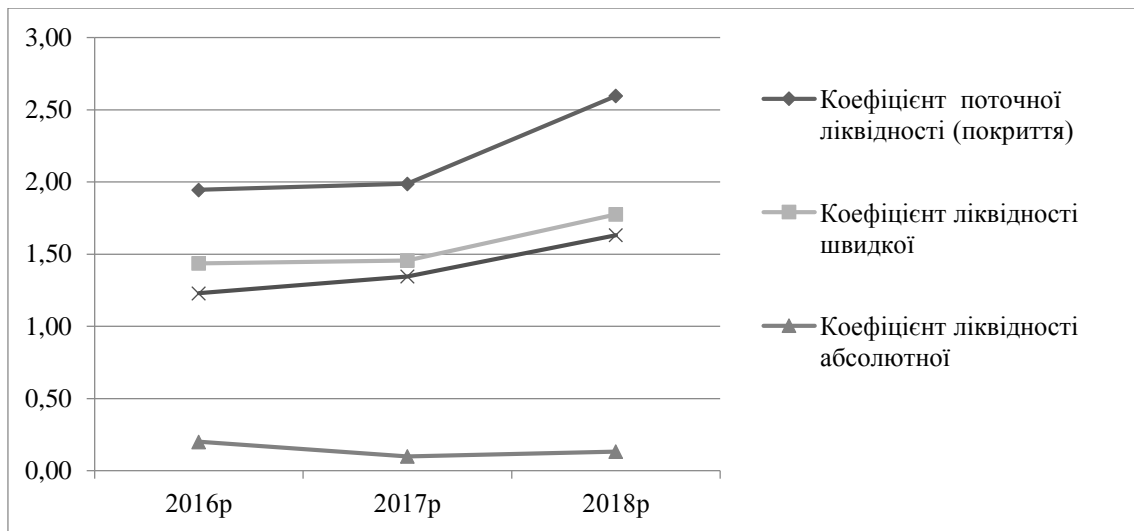


Рис. 2.2 – Динаміка змін відносних показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Нормативне значення коефіцієнту абсолютної ліквідності повинно дорівнювати не менше 0,2. Це означає, що на 20% підприємство може в поточний момент погасити всі свої короткострокові борги і платоспроможність вважається нормальною. Аналізуючи табл. 2.5 можемо спостерігати, що лише у 2016 р. виконується нормативне значення, що дорівнює 0,2. У 2017–2018 рр. показник мав негативну тенденцію та знизився відповідно до 0,1 та 0,13. Тобто підприємство може погасити свої короткострокові борги лише на 10–13%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має нормативне значення 0,8–1,5. Як бачимо, у 2016–2017 рр. показник виконується та дорівнює 1,44 і 1,46. Це свідчить про те, що підприємство має можливість погашення короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризується нормативним значенням показника 1,5–2,5. Аналізуючи даний показник, бачимо що у 2016–2017 рр. відповідає нормативу та складає 1,95 та 1,99 відповідно. У 2018 р. показник має дещо завищене значення — 2,6. Дана ситуація може бути пов'язана із надлишковими виробничими запасами, надплановою завантаженістю готової продукції на складах, невиправданим зростанням дебіторської заборгованості, тобто із уповільненням обертання капіталу.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості не повинно бути більше 1. Протягом досліджуваного періоду 2016–2018 рр. даний показник не виходив за межі нормативного значення, тобто підприємство має не вагому частку кредиторської заборгованості.

Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємство є не досить ліквідним, особливо у 2018 р., адже ні один з показників не виконувався. Краща ситуація була у 2016 р., підприємство можна вважати ліквідним, адже показники досягли нормативного значення.

Для аналізу фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно визначити тип фінансової стійкості підприємства та розрахувати показники (рис. 2.3).

Тип фінансової стійкості	Порядок обчислення за статтями фінансової звітності	2016		2017		2018				
		Значення	Порівняння	Значення	Порівняння	Значення	Порівняння			
Абсолютна фінансова стійкість	$p.1495 > p.1095 + p.1100 + p.1200$	60 181 002	>	61 067 870	>	64 230 869	>	74 490 900	>	70 805 047
Відносна фінансова стійкість	$p.1495 + p.1595 > p.1095 + p.1100 + p.1200$	67 116 065	>	61 067 870	>	64 230 869	>	82 545 562	>	70 805 047
Передкризова фінансова стійкість	$p.1495 + p.1595 + p.1600 > p.1095 + p.1100 + p.1200$	67 116 065	>	61 067 870	>	64 230 869	>	82 545 562	>	70 805 047
Кризова фінансова криза	$p.1495 + p.1595 + p.1600 < p.1095 + p.1100 + p.1200$	67 116 065	<	61 067 870	<	64 230 869	<	82 545 562	<	70 805 047

Рис. 2.3 – Типи фінансової стійкості підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр. [2]

Аналізуючи тип фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можемо спостерігати, що кризова фінансова криза не характерна для підприємства протягом 2016–2018 рр. Для 2016 р. характерним є стан відносної фінансової стійкості та передкризової. Це обумовлено тим, що відбулося порушення платоспроможності і підприємство використовує не лише власні кошти, а потребує залучення довгострокових та короткострокових кредитів. Для 2017 р. та 2018 р. є характерним три типи, а саме абсолютна, відносна та передкризова фінансова стійкість. Підприємство



1	2	6	7	8	9	10	11	12
1.	Власні обігові кошти	13093385	16833246	24154657	3739861	7321411	29%	43%
2.	Коефіцієнт забезпеченості і оборотних активів власними коштами	0,49	0,50	0,61	0,01	0,12	2%	24%
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,54	0,54	0,51	0,00	-0,02	0%	-4%
4.	Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,21	0,10	0,08	-0,11	-0,02	-52%	-17%
5.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,86	1,86	1,95	0,00	0,08	0%	5%
6.	Коефіцієнт покриття запасів	3,00	2,88	2,76	-0,12	-0,11	-4%	-4%
7.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,74	0,73	0,76	-0,011	0,030	-1%	4%
8.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,35	1,37	1,31	0,02	-0,05	1%	-4%
9.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	0,19	0,25	0,03	0,06	17%	31%
10.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,26	0,27	0,24	0,011	-0,030	4%	-11%
11.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,63	0,71	1,04	0,08	0,34	12%	48%
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,81	0,85	-0,02	0,04	-2%	5%

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

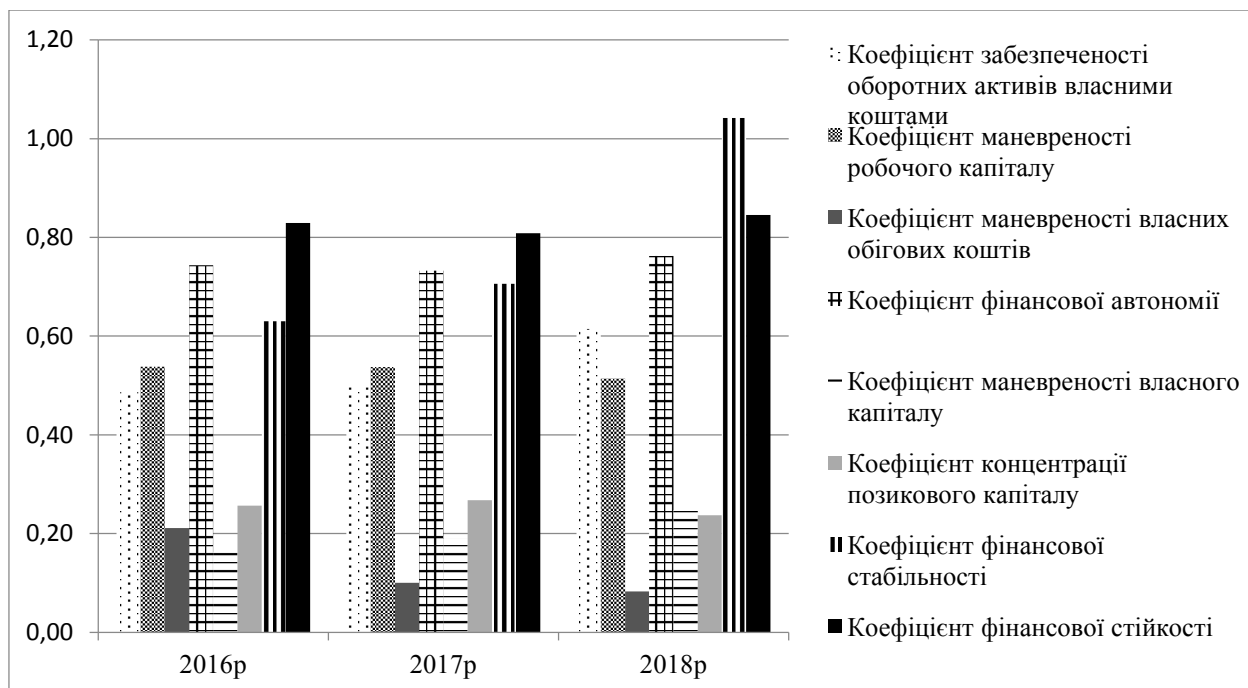


Рис. 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Коефіцієнт фінансової автономії має нормативне значення 0,4–0,6. Оскільки значення показника за 2016–2018 рр. тримається на рівні 0,73–0,76, то це означає, що підприємство використовує не весь свій потенціал.

Коефіцієнт фінансової залежності має нормативне значення 1,67–2,5. Підприємство має на порядок нижче значення, а саме 1,31 у 2018 р. Дане значення говорить про те, що у підприємства низька залежність і неповне використання можливостей компанії.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу не відповідає нормативному значенню (0,4–0,6) за 2016–2018 рр., що свідчить про неповне використання фінансового та виробничого потенціалу компанії.

Нормативне значення коефіцієнту фінансової стабільності знаходиться в межах 0,67–1,5. У 2016 р. даний показник не виконував нормативне значення і склав 0,63. Це свідчить про те, що підприємство мало високий рівень ризиків. Проте у 2018 р. ситуація змінилась в позитивну сторону і показник склав 1,04, тобто підприємство є фінансово стабільним.



Нормативне значення коефіцієнту фінансової стійкості знаходиться в межах 0,7–0,9. Протягом 2016–2018 рр. коефіцієнт мав високе значення, що свідчить про гарні перспективи компанії та низький рівень банкрутства.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має відносну фінансову стійкість та позитивну динаміку відносних показників фінансової стійкості підприємства.

Враховуючи той факт, що результативність та економічна доцільність функціонування підприємства можуть бути визначені на основі оцінки його рентабельності, здійснимо оцінку показників рентабельності аналізованого підприємства. Аналіз рентабельності також дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання (табл. 2.6, рис. 2.5).

Аналізуючи табл. 2.6 можемо стверджувати, що підприємство є рентабельним, оскільки всі показники мають позитивне значення.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 р. має помітне збільшення показника та складає 0,12, що на 0,05 пунктів більше, ніж у 2017 р. Дана ситуація свідчить про те, що підприємство ефективно використовує активи для генерації прибутку. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком також має позитивну динаміку та складає у 2018 р. 0,1.

Рентабельність сукупного капіталу у 2018 р. зріс на 0,04 пункти, порівняно з 2017 р. А показник рентабельності власного капіталу мав значення 0,14 у аналогічному періоді. Тенденція стабільного зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	Абсолютні відхилення	Відносне відхилення
----------	------	------	------	----------------------	---------------------

				2017\2016	2018\2017	2017\2016	2018\2017
1	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,04	0,07	0,12	0,033	0,047	81%	63%
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,03	0,06	0,10	0,025	0,042	75%	71%
Рентабельність сукупного капіталу	0,03	0,06	0,10	0,025	0,042	75%	71%
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,08	0,14	0,035	0,055	76%	69%
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,10	0,15	0,20	0,050	0,050	53%	34%
Операційної рентабельності реалізованої продукції	0,07	0,10	0,17	0,031	0,073	44%	72%
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,05	0,08	0,14	0,025	0,063	50%	83%
Загальна рентабельність виробничих засобів	0,08	0,15	0,19	0,07	0,04	82%	25%
Загальна рентабельність підприємства	0,06	0,11	0,14	0,046	0,028	74%	26%
Рентабельність виробничих фондів	0,00	0,00	0,00	0,000	0,000	0%	0%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	1,93	1,89	1,84	-0,041	-0,044	-2%	-2%
Рентабельність витрат	-2,08	-2,13	-2,18	-0,050	-0,058	2%	3%

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Валова рентабельність реалізованої продукції протягом 2016–2018 рр. зростала на 0,05 пунктів та склала у 2018 р. 0,20. Тобто компанія не має високих фінансових ризиків та в змозі оплатити фіксовані витрати. Чиста рентабельність реалізованої продукції також зростала за досліджуваний період та склала 0,14 у 2018 р.

Загальна рентабельність виробничих засобів мала найвище значення у 2018 р., що свідчить про збільшення продуктивних активів компанії, які приймають участь у виробничому процесі.

Загальна рентабельність підприємства відбиває загальну ефективність діяльності підприємства, у 2018 р. показник склав 0,14, що на 0,08 більше, ніж у 2016 р.

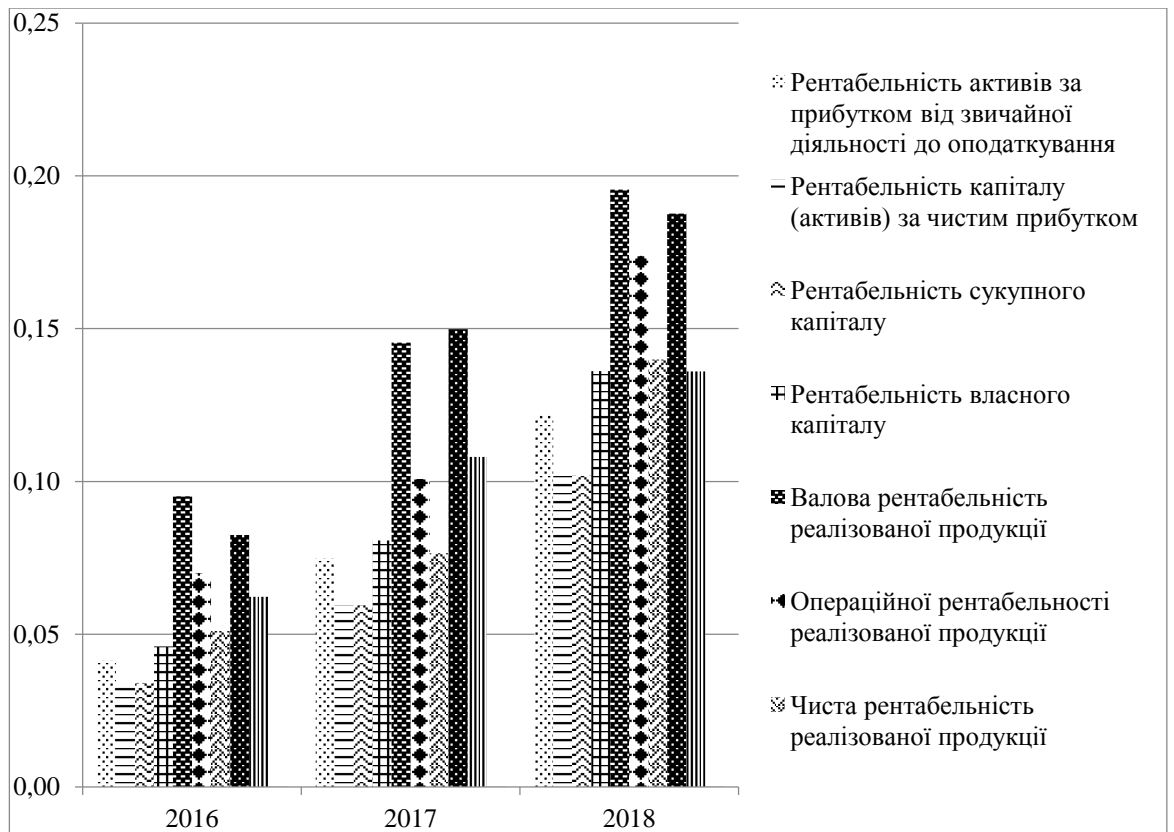


Рис. 2.5 – Динаміка рентабельності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр. майже не мав негативних значень за наведеними показниками рентабельності, що свідчить про ефективне управління активами компанії для збільшення прибутку та зменшення фінансових ризиків.

Також вважаємо за доцільне здійснити аналіз ділової активності, який проводиться з метою визначення ефективності основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Результати розрахунку та динаміки показників ділової активності наведено в табл. 2.7, рис. 2.6.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносне відхилення	
	2016р	2017р	2018р	2017\2016	2018\2017	2017\2016	2018\2017
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Оборотність активів	0,67	0,78	0,73	0,11	-0,05	16,5%	-7,0%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,67	0,78	0,73	0,11	-0,05	16,5%	-7,0%
Період одного обороту обігових коштів (дні)	538,71	462,42	494,57	-76,30	32,16	-14,2%	6,5%
Коефіцієнт оборотності запасів	-7,64	-7,31	-5,35	0,33	1,96	-4,3%	-36,6%
Період одного обороту запасів	-47,13	-49,23	-67,26	-2,11	-18,03	4,5%	26,8%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	6,22	5,75	5,50	-0,47	-0,25	-7,5%	-4,5%
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	57,91	62,60	65,41	4,68	2,81	8,1%	4,3%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	1,01	1,07	1,06	0,07	-0,01	6,6%	-1,4%
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	358,16	336,10	340,84	-22,06	4,74	-6,2%	1,4%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	0,23	0,26	0,24	0,04	-0,02	17,2%	-8,5%

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Показник оборотності активу має позитивне значення, проте у 2018 р. показник дещо зменшився, а саме 0,05 пунктів, порівняно з 2017р. Але порівнюючи з 2016 р., то показник зріс на 0,06. За досліджуваний період компанія ефективно використовує свої активи. Коефіцієнт оборотності обігових коштів має аналогічну динаміку, що свідчить про компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності.

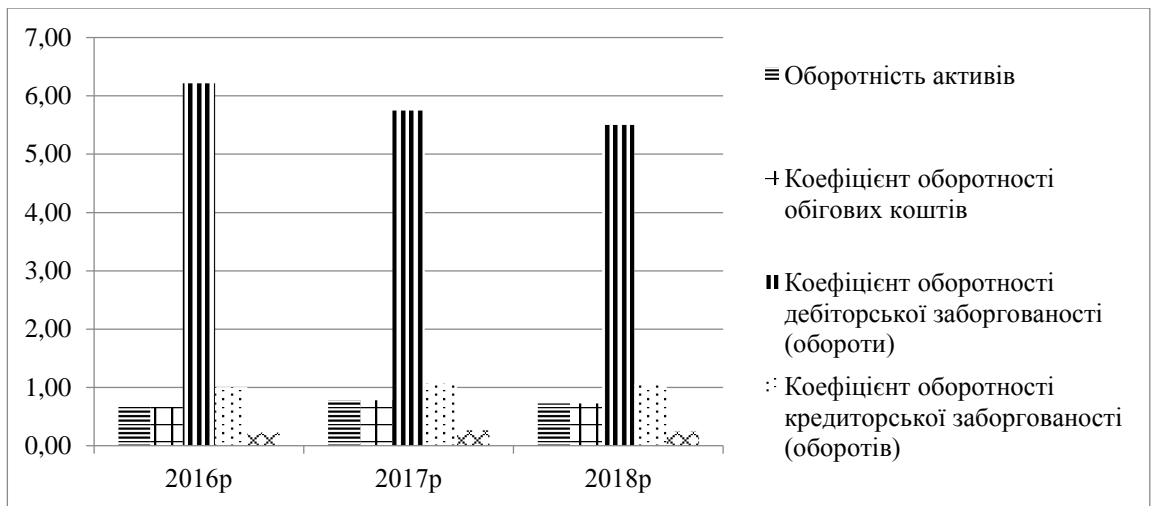


Рис. 2.6 – Динаміка ділової активності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Період одного обороту обігових коштів у 2018 р. склав 494 днів, що на 44 дні менше, ніж у 2016 р. Тобто компанія звільняє частину фінансових ресурсів, зменшує ресурси для фінансування своїх оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності запасів протягом 2016–2018 рр. знижувався і склав у 2018 р. 5,35. Період одного обороту запасів у 2018 р. склав 67 днів, що на 20 днів більше, ніж у 2016 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду має позитивне значення, проте у 2018 р. показник знизився на 0,25 пункти, порівняно з 2017 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2018 р. має значення 1,06. Порівнюючи коефіцієнти дебіторської та кредиторської заборгованості, то значно домінує дебіторська заборгованість, тобто підприємство мінімально користується залученими коштами.

Таким чином, підприємство відповідно до розрахунків таких показників як ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності – відповідає майже за всіма показниками нормативним значенням. Це свідчить про те, що підприємство має такий фінансовий стан, який в змозі тримати підприємства на конкурентних позиціях та ефективно використовувати активи для примноження доходів підприємства.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Завдяки ефективній маркетинговій стратегії та злагодженої роботи на усіх ланках виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» затвердило себе як відкритий та зацікавлений у співпраці з постійними споживачами виробник. На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови та Білорусі, Туреччини. Компанії з Росії, Туреччини та Китаю також є основними конкурентами підприємства на світовому ринку [70].

Основними завданнями по удосконаленню та стимулюванню реалізації металопродукції є:

- підвищення якості металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів;
- розширення мережі складів готової продукції в Україні;
- створення нової продукції з високою доданою вартістю;
- збільшення клієнтської бази;
- продовження ефективної співпраці з існуючими клієнтами;
- підтримання існуючих конкурентних позицій на вітчизняних та закордонних ринках;
- розширення ринків збуту;
- освоєння нових товарних ринків;
- підвищення ефективності продажів на внутрішньому та світовому ринках;
- зниження собівартості;
- збереження конкурентних переваг на ринках.

Для реалізації металопрокату використовується як прямий, так і непрямий канали збуту. Прямий канал використовується для реалізації металопрокату кінцевим споживачам, непрямий – при реалізації через

торгуючі компанії, коли доступ до кінцевого споживача на певному експортному ринку ускладнений. Регіональні менеджери займаються питаннями з постачань металопродукції до країн СНД: приймають заявки від споживачів, обговорюють рівень цін та обсяги постачання. Методи продажу металопродукції на експорт передбачають безпосередні контакти зі споживачами по телефону та особисто, прозорість у ціноутворенні згідно з кон'юнктурою ринків [70].

Основний об'єм металопродукції був реалізований морським шляхом на умовах FOB(CFR). Інші умови поставок, які використовувались – FCA, CPT – станція призначення, DAF – кордон України, EXW. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на протязі багатьох років на ринку металопродукції має статус надійного партнера та постачальника якісної металопродукції.

У 2017 р. обсяг продажу металопродукції виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» склав більше 5,4 млн. тонн в більш ніж 60 країн світу. Основна частка продажів припадає на країни Близького Сходу (39%), Північної і Західної Африки (16%), Європи (8%). Близько 20% продукції реалізовано на внутрішньому ринку [2].

В 2017 р. було відкрито дві нові складські майданчики в Києві та Львові. В даний час дистриб'юторська мережа підприємства в Україні налічує вже дев'ять складів: по два – в Києві та Львові і по одному – в Кривому Розі, Одесі, Харкові, Дніпрі та Тернополі. В 2017 році підприємство отримало 2 сертифікати відповідності системі менеджменту сталого розвитку та відповідального сорсингу згідно зі стандартом BES 6001. Наявність цих сертифікатів надасть підприємству додаткові переваги перед конкурентами, при виборі постачальників металопродукції для відповідальних проектів по всьому світу [2].

В 2017 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» співпрацювало з більш ніж 1 700 компаніями постачальників та підрядників, близько 200 організацій чисельністю понад 20 тис. осіб було залучено для проведення будівельно–монтажних робіт. Виплати постачальникам та підрядникам склали

42 млрд. грн.. (2016: 37,4 млрд. грн.) Всі нові постачальники проходять передкваліфікацію на підставі заповненої анкети постачальника/підрядника відповідно до процедури оцінювання та затвердження. В 2017 р. 416 нових постачальників (24% від загальної кількості) пройшли оцінку на підставі заповненої анкети (2016: 369).

У 2017-2018 рр. структура ринку збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» помітно змінилася і мала тенденцію як зростання, так і спаду (рис. 2.7; рис. 2.8).

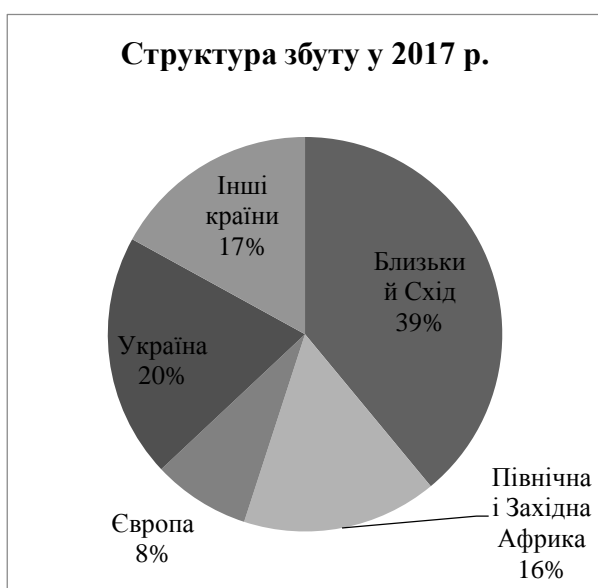


Рис. 2.7 – Структура ринку збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2017 р.

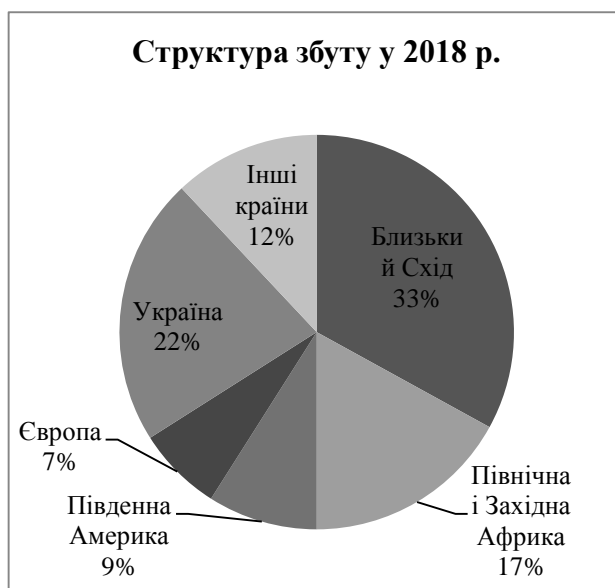


Рис. 2.8 – Структура ринку збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р.

Аналізуючи структуру ринку збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2017-2018 рр., можемо спостерігати, що збут до країн Близького Сходу у 2018 р. зменшився на 6% порівняно з 2017 р. Збутова діяльність на вітчизняному ринку зросла на 2% у 2018 р. Збут металопродукції до Північної та Західної Африки зріс на 1% у 2018 р. Аналогічну тенденцію має збут до Європи, що у 2018 р. склав 8%. Експорт до інших країн світу також зменшився на 5%, порівняно з 2017 р.

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



конкуренцію з боку турецьких та російських виробників, металопрокат будівельного призначення виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як і раніше, користується попитом. Інформація про основних клієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є конфіденційною .

Можна виокремити на ринку Близького Сходу таких основних конкурентів, серед яких: Ezz Group (Єгипет), Ihanlar Rolling LTD STI (Туреччина), Sonasid (Марокко), Магнітогорський МК (Росія), на ринку Африки – індійська Rashtriya Ispat, ONE STEEL (Австралія). Окрім того, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу, СНД та Європейського Союзу в якості конкурентів виступають одні з найбільших світових виробників продукції чорної металургії – «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та деякі інші [65].

На Близькому Сході конкуренцію складають Beshay Steel, Nippon Steel (Японія), POSCO (Півд. Корея), JFE (Японія), Wuhan Iron and Steel (Group) (Китай), Shanghai Baosteel Group Corporation (Китай) [65].

На ринку СНД конкуренцію складають підприємства Росії («Северсталь», «Євраз груп»), Білорусії, Молдови. На ринку ЄС є численні металургійні підприємства, що входять до корпорації «АрселорМіттал», тому цей регіон не є пріоритетним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [65].

Щодо основних конкурентів на вітчизняному ринку для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то можемо відзначити наступні: ПАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча», ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського». Порівняльна характеристика конкурентів та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена в табл. 2.8 та проілюстрована на рис. 2.9.

Таблиця 2.8 – Основні показники підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р.

Підприємство	Власний капітал, тис.грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	Середня чисельність працівників, чол.
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	74490900	67963171	9509163	20763
ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча»	26976303	79 091 084	3372344	22371
ПАТ «МК «Азовсталь»	30062761	81960876	3570898	10960
ПАТ «МК «Запоріжсталь»	30893050	59153818	4719209	10440
ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського»	31338778	-53719711	-28795591	9147

Примітка: побудовано автором на основі [2]

Аналізуючи табл. 2.8 можемо впевнено стверджувати, що майже за всіма досліджуваними показникам, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р. має перевагу.

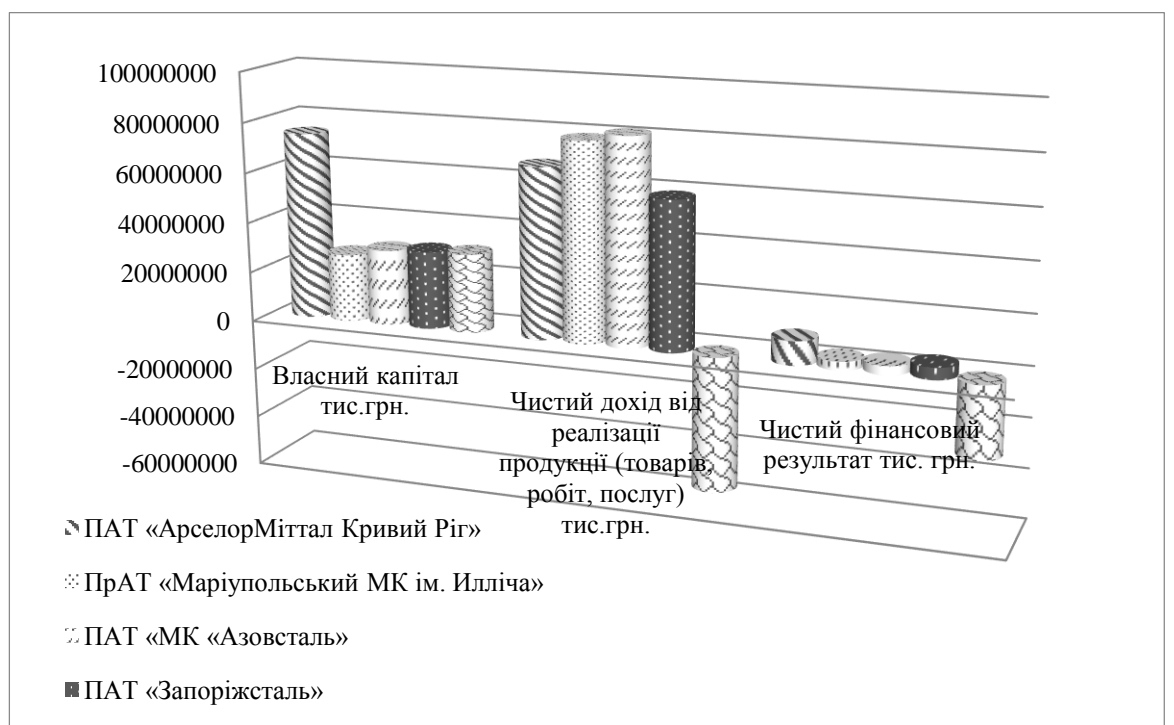


Рис. 2.9 – Динаміка показників підприємств-конкурентів та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р.

Власний капітал у 2018 р. склав 74490900 тис. грн., що на 141% більше, ніж у ПАТ «Запоріжсталь» в аналогічному періоді. Чистий дохід від реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р. склав 67963171 тис. грн., проте ПАТ «МК «Азовсталь» мав значення показнику 81960876 тис. грн., що на 21% більше.

Значення чистого фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р. мав 9509163 тис. грн., що на 102% більше, ніж у ПАТ «МК «Запоріжсталь» в аналогічному періоді. Щодо середньої чисельності працівників, то ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018 р. мав 20 763 чол., проте ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» по даному показнику має на 1608 чол. більше.

Щодо обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції за 2017 р. ПАТ «МК «Азовсталь» мав такі значення [53]:

– Обсяг виробництва продукції листові гарячекатані і холоднокатані вироби з нелегованої та легованої сталі склав 13895949 тис. грн.; обсяг реалізації – 13996476 тис. грн.;

– Обсяг виробництва сортового та фасонного прокату (в т. в. кулі та деталі для залізничних колій) склав 7395264 тис. грн.; обсяг реалізації – 8316328 тис. грн.;

ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» у 2017 р. за видами продукції мав такі значення [54]:

– Обсяг виробництва агломерату – 1925751208 тис. грн.; обсяг реалізації – 7606533 тис. грн.;

– Обсяг виробництва чавуну – 3472341178 тис. грн.; обсяг реалізації – 1061335522 тис. грн.;

ПАТ «МК «Запоріжсталь» у 2016 р. мав такі тенденції [55]:

– Обсяг виробництва гарячекатаного рулону – 178166137 тис. грн.; обсяг реалізації – 174604556 тис. грн.;

– Обсяг холоднокатаного рулону – 66195034 тис. грн.; обсяг реалізації – 62470372 тис. грн.;

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2017 р. по основному виду продукції –

прокат товарний, що займає 91% до всієї виробленої продукції, склав 608370015 тис. грн., а обсяги реалізації – 598391292 тис. грн.

Як бачимо велику конкуренцію за обсягом виробництва та реалізації продукції становить ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча».

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства були розраховані показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан, ефективність організації збуту та просування товарів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Критерії та показники конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника	Роки		
		1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		2016	2017	2018
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	Валові витрати / Обсяг випуску продукції	0,65	0,96	0,44
1.2. Фондовіддача, тис. грн	Обсяг випуску продукції/середньорічна вартість основних виробничих засобів	1,14	1,4	1,45
1.3. Рентабельність товару, %	Прибуток від реалізації/собівартість продукції	11,1	11,7	12,4
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників	30,97	26,77	64,23
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1. Коефіцієнт автономії	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування	0,74	0,73	0,76
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання	2,9	2,9	2,7
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються/ Короткострокові зобов'язання.	0,2	0,1	0,13
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів	0,67	0,78	0,73

*Продовження таблиці 2.9*

1	2	3
---	---	---

3. Ефективність організації збуту та просування товарів				
3.1. Рентабельність продажу, %.	Прибуток від реалізації × 100 % / Обсяг продажу	7,5	7,7	7,8
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу	0,2	0,3	0,35
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність	0,75	0,68	0,71
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації	3,2	4,6	3,5

Примітка: побудовано автором на основі [2,3]

Аналізуючи табл. 2.9, можемо зробити висновок, що перша група показників характеризує ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

Показник витрат на виробництво одиниці продукції у 2018 р. склав 0,44, що нижче на 0,52 пункти, ніж у 2017 р., тобто відбувається тенденція на зменшення витрат. Коефіцієнт фондівдачі за досліджуваний період мав позитивну тенденцію та склав у 2018 р. 1,45, що свідчить про ефективне використання основними засобами. Рентабельність товару у 2018 р. зріс на 0,7 пунктів, що є позитивною динамікою. Продуктивність праці мала помітне зростання, а саме на 37,46 пунктів у 2018 р., порівняно з 2017 р.

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Коефіцієнт автономії має нормативне значення 0,4–0,6. Оскільки значення показника за 2016–2018 рр. тримається на рівні 0,73–0,76, то це означає, що підприємство використовує не весь свій потенціал. Коефіцієнт платоспроможності протягом 2016–2018 рр. був майже на одному рівні, що

свідчить про стабілізацію та мінімальні ризики. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 р. склав 0,13, що на 0,07 пунктів менше, ніж у 2016 р. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів склав у 2018 р. 0,73, що на 0,05 пунктів менше, ніж у 2017 р.

До третьої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням.

Рентабельність продажу складає у 2018 р. 78%, тобто порівняно з минулими роками ситуація не змінилась. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією склав 0,35 у 2018 р. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей досяг значення 0,71, що на 0,03 менше, ніж у 2017 р. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту у 2018 р. досяг значення 3,5. Аналізуючи вищенаведені показники, можемо стверджувати, що підприємство є конкурентоспроможним.

Для детального аналізу конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», була проведена оцінка даного критерію якісний методом SWOT–аналіз (табл. 2.10).

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників, найбільш прийнятним варіантом діяльності ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є прийняття агресивної стратегії. Це спричинено високим рівнем обслуговування, порівняно невисокими цінами та широким асортиментом, дані переваги дозволяють підприємству володіти 47% ринку продукції. Також необхідно звернути увагу на впровадження оптимальних параметрів вантажопідіймальних кранів на складах металів для підвищення продуктивності і зменшення собівартості кінцевої продукції.

Таблиця 2.10 – SWOT–аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
--	--------------------	--------------------

Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину;</li> <li>– Низькі затрати металургійного виробництва;</li> <li>– Присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани);</li> <li>– Географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення;</li> <li>– Близькість до портів Чорного моря</li> <li>– Відкритий доступ до світових ринків;</li> <li>– Надійні та диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля;</li> <li>– Має повний спектр складів, в тому числі склади металу, які оснащені кранами вантажопідйомністю від 5 до 100т.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Є одним з найбільших забруднювачів навколишнього середовища в країні;</li> <li>– Зазнання збитків через закриття деяких філіалів (через загрозу екології);</li> <li>– Недостатня продуктивність вантажопідіймальних кранів на складах металів, що зменшує продуктивний цикл і робить продукцію дорожчою;</li> <li>– Велика орієнтація підприємств на експорт і висока залежність від зовнішньої ринкової кон'юнктури;</li> <li>– Високий ступінь зносу основних фондів, у т. ч. машин і устаткування;</li> <li>– Низька якість вітчизняної залізничної сировини обумовлена як низьким вмістом заліза, так і гірничо-геологічними і гірничо-технічними умовами видобутку руд.</li> </ul>
	Можливості (О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі;</li> <li>– Стати переважним постачальником сталі для ключових клієнтів;</li> <li>– Дозволить своєчасно доставляти внутрішнім і зовнішнім замовникам мелато-виробу для безперебійного виробництва різних видів продукції;</li> <li>– Розширення асортименту і номенклатури металовиробів, що матиме попит за будь-якої кон'юнктури;</li> <li>– Підвищення внутрішнього металоспоживання за рахунок активного державного стимулювання розвитку внутрішнього ринку металів;</li> <li>– Розширення географії експорту;</li> <li>– Модернізація основних фондів;</li> <li>– Залучення інвестицій у галузь.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загострення конкуренції;</li> <li>– Зміни законодавства;</li> <li>– Матеріальні втрати через простій на піввагонів і залізничних платформ внаслідок низької продуктивності;</li> <li>– Падіння цін на продукцію на світових ринках;</li> <li>– Недостатня кількість інвестицій в галузь;</li> <li>– Відсутність стабільного внутрішнього попиту;</li> <li>– Посилення екологічних вимог;</li> <li>– Внутрішнє зростання цін на енергоносії;</li> <li>– Висока конкуренція з боку країн Південно-Східної Азії, особливо Китаю, на світових ринках металів і металопродукції;</li> <li>– Збільшення імпорту аналогічної продукції;</li> <li>– Протекціонізм інших країн;</li> <li>– Банкрутство.</li> </ul>

Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності, яка б приводила до пропонування клієнтові користі з

боку товару та вигоди місця і часу при одночасній оптимізації зроблених витрат. Запропонований метод дає змогу визначити логістичну позицію в обслуговуванні клієнта і полегшує розробку відповідних стратегій.

Аналізуючи підприємство даним методом, можемо стверджувати, що сильні сторони переважають над слабкими і підприємство має правильні маркетингові стратегії.

Таким чином, було проаналізовано конкурентне середовище підприємства, а саме висвітлені наступні аспекти: споживачі металопродукції на зовнішньому та внутрішньому ринку; канали збуту; об'єми виробництва металопродукції та обсяги продажу; структура ринку збуту.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були використані показники та критерії конкурентоздатності та якісний метод SWOT-аналіз. Даний аналіз підтвердив, що підприємство є конкурентоспроможним та повністю використовує свої потужності, має ефективне стратегічне управління. Для детального дослідження підприємства необхідно провести аналіз використання сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробити фінансові аспекти підвищення даного критерію.

## Висновки до 2 розділу

Аналізуючи фінансово–господарську діяльність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можемо стверджувати, що підприємство знаходиться на стадії розвитку та процвітання. Оцінка майна підприємства показала, що майже всі статті активу за 2016–2018 рр. лише зростають. Підприємство в достатній мірі забезпечено власним капіталом та не потребує залучення великих обсягів позикових коштів. Фінансові результати вищенаведених показників також демонструють позитивну тенденцію, тобто підприємство має прибуткове становище.



Аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показав, що підприємство відповідно до розрахунків таких показників, як ліквідності (платоспроможності), фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності – відповідає майже за всіма показниками нормативним значенням. Це свідчить про те, що підприємство має такий фінансовий стан, який в змозі тримати підприємство на конкурентних позиціях та ефективно використовувати активи для примноження доходів підприємства.

Також було проаналізовано конкурентне середовище підприємства, а саме висвітлені наступні аспекти: споживачі металопродукції на зовнішньому та внутрішньому ринку; канали збуту; об'єми виробництва металопродукції та обсяги продажу; структура ринку збуту.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були використані показники та критерії конкурентоздатності та якісний метод SWOT-аналіз. Даний аналіз підтвердив, що підприємство є конкурентоспроможним та повністю використовує свої потужності, має ефективне стратегічне управління.

### 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 3.1 Використання сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Швидкі зміни зовнішнього середовища спонукають підприємство впроваджувати нові методи оцінки конкурентоспроможності. Сьогодні для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, вона дає можливість ефективно функціонувати підприємству та виявити приховані потужні можливості підприємства.

Для дослідження конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», необхідно використати метод PEST-аналіз, щоб виявити фактори впливу, тенденції та події, що впливають із зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства в цілому (табл. 3.1).

Спочатку необхідно розробити перелік факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу для підприємства.

На наступному етапі PEST-аналізу факторів впливу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно визначити вагу кожного фактору-події та дати оцінку впливу (табл. 3.2).

Сумарна зважена оцінка для даного підприємства вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища [73]. У цьому випадку оцінка 3,45 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз факторів впливу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Політика (P)	Економіка (E)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вибори Президента України;</li> <li>- Вибори Верховної Ради України;</li> <li>- Державні обмеження на експорт;</li> <li>- Державний вплив в галузі;</li> <li>- Зміна законів України;</li> <li>- Корупція і бюрократія в країні;</li> <li>- Зовнішньоекономічна діяльність країни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна ситуація в країні;</li> <li>- Інфляція;</li> <li>- Курс валют;</li> <li>- Безробіття;</li> <li>- Пільгове кредитування вітчизняних підприємств;</li> <li>- Цінова політика на ресурси;</li> <li>- Податкове регулювання держави.</li> </ul>
Соціум (S)	Технологія (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень життя населення;</li> <li>- Зміна структури доходів та витрат населення;</li> <li>- Зміна вподобань споживачів;</li> <li>- Міграція населення за кордон;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Державна промислова політика;</li> <li>- Значимі тенденції в області НІОКР;</li> <li>- Нові технології та устаткування;</li> <li>- Нові патенти.</li> </ul>

Примітка. Розроблено автором на основі [73]

Таблиця 3.2 – Аналіз вагомості та впливу факторів для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка експерта	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Державна підтримка бізнесу	0,2	4	0,8
Економічна стабілізація	0,15	3	0,45
Сприятливе інвестиційне середовище	0,1	3	0,3
Розвиток в металургійній галузі	0,1	2	0,2
<b>Загрози</b>			
Державні обмеження на експорт металопродукції	0,2	5	1
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,1	4	0,4
Зміна структури доходів та витрат населення	0,1	2	0,2
Нові технології	0,05	2	0,1
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>1</b>		<b>3,45</b>

Примітка. Розроблено автором на основі [73]

Аналіз політичного фактору дає змогу мати уявлення про наміри органу правління, а саме обмеження в системі функціонування підприємства в

конкурентних умовах. Економічний фактор має неабияких вплив, адже показує розподіл ресурсів державою, що є важливим в діловій активності підприємства.

Дослідження соціального аспекту дає уявлення про соціальну спрямованість споживачів та зможу створювати попит на ринку. Аналіз технологічного компонента дозволяє використати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту та застосовувати ефективні технології.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства методом консалтингової агенції МакКінзі. Методом експертних оцінок була прорангована привабливість та конкурентоспроможність кожного товару підприємства, максимальна оцінка становить 10 балів. Досліджувана продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. прокат арматурний гладкого профілю;
2. прокат арматурний періодичного профілю;
3. катанка 5,5–14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості;
4. катанка з низьковуглецевої і легованої сталі;
5. катанка сталева канатна;
6. прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі;
7. заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі.

Для здійснення аналізу портфеля бізнес-напрямків методом консалтингової агенції МакКінзі, необхідно розрахувати узагальнену оцінку кожного показника, шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу (табл. 3.3, табл. 3.4):

Таблиця 3.3 – Експертні оцінки привабливості продукції підприємства

Характеристики привабливості	Результати оцінювання експертами за десятибальною системою привабливості ринків з основних напрямків діяльності банку							
	Вага	1	2	3	4	5	6	7
Рівень конкуренції	0,25	4	6	7	8	9	5	3
Тенденції розвитку ринку	0,2	5	7	9	1	3	5	6
Бар'єри входу на ринок	0,15	8	2	9	3	5	7	2
Стійкість потреб споживачів	0,1	4	5	7	9	2	5	7
Державне регулювання	0,2	7	3	6	5	7	9	8
Залежність ринку від зовнішніх чинників	0,1	3	6	7	8	9	8	6
<b>Загальна зважена оцінка</b>	<b>1</b>	<b>5,3</b>	<b>4,9</b>	<b>7,5</b>	<b>5,35</b>	<b>6,1</b>	<b>6,4</b>	<b>5,2</b>

Примітка. Розроблено автором на основі [73]

Таблиця 3.4 – Експертні оцінки конкурентних позицій бізнес–напрямків

Характеристики конкурентних позицій	Результати оцінювання експертами за десятибальною системою конкурентних позицій основних бізнес–напрямків діяльності банку							
	Вага	1	2	3	4	5	6	7
Якість продукції	0,2	10	4	6	8	9	7	5
Місце розташування	0,1	9	8	6	4	3	4	5
Виробничі потужності	0,2	10	5	7	9	10	5	6
Рівень обслуговування клієнтів	0,3	9	5	7	9	5	6	8
Прихильність споживачів до продукції	0,2	10	6	9	4	7	2	9
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1</b>	<b>9,6</b>	<b>5,3</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6,9</b>

Примітка. Розроблено автором на основі [73]

Далі будуємо матрицю, в якій вертикальна лінія – значення фактору привабливості ринку в межах від 1 до 10, горизонтальна лінія – значення фактора конкурентоспроможності (від 1 до 10). Відповідно даних в таблиці розміщуємо кожен товар підприємства (оскільки діаметр кола дуже малий і буде некоректно відображено на матриці, використані інші позначення) (рис. 3.1):

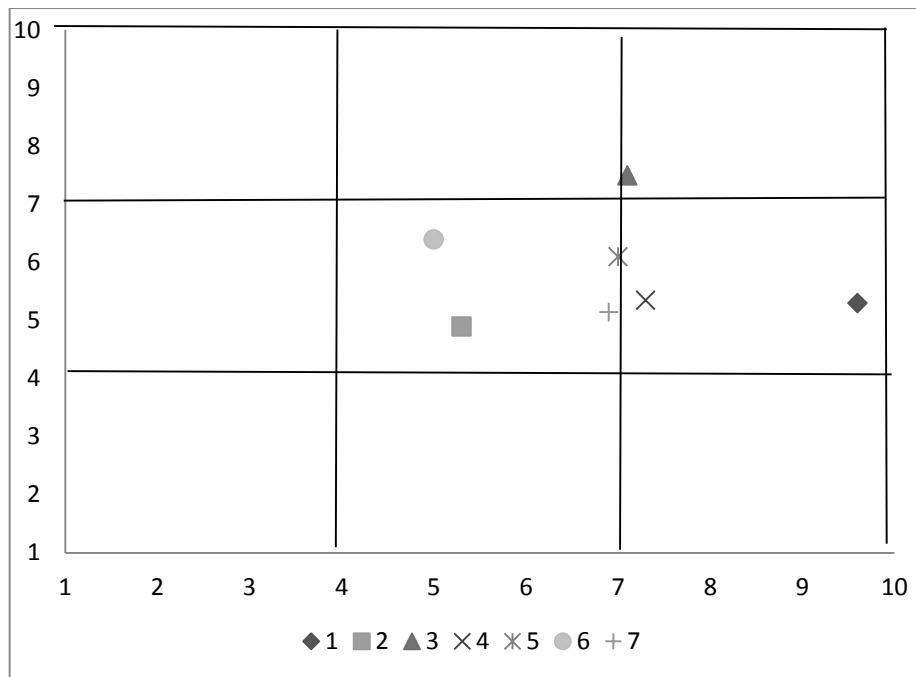


Рис. 3.1 – Матриця «привабливість–конкурентоспроможність»

До зони середнього рівня привабливості та конкурентоздатності відносяться: прокат арматурний періодичного профілю; прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі; заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі; катанка сталева канатна. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на одержання максимального прибутку, а також на пошук шляхів для переходу в зону зростання. Необхідно інвестувати кошти в ті продукти, які можуть бути найбільш прибутковими за мінімальних ризиків.

До зони середнього рівня конкурентоздатності та високого рівня привабливості відносяться: прокат арматурний гладкого профілю; катанка з низьковуглецевої і легової сталі. Дана зона містить середні за рівнем конкурентоспроможності продукти, які діють на непривабливому ринку збуту. Рекомендована стратегія утверджувати лідерство на ринку.

До зони високого рівня конкурентоздатності та високого рівня привабливості відноситься катанка 5,5–14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості.

Отже, підприємство має більшу частину продукції в зоні «вибіркового розвитку», тобто підприємство спеціалізується на перспективних сегментах та на сильних сторонах підприємства. Необхідно раціонально вкладати інвестиції в досліджувані бізнес-напрямки, з урахуванням рентабельності та ризику.

Проведемо оцінку показників внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.

За допомогою методу експертного опитування проводиться оцінювання елементів конкурентостійкості підприємства в рамках кожного напрямку за визначеною шкалою. Визначення збігу думок експертів проводиться за допомогою загальноприйнятих методичних підходів. За сумою балів експертно визначається рівень конкурентоздатності кожного з елементів внутрішньої конкурентоспроможності підприємства [75].

Однією з головних складових конкурентоспроможності підприємства є визначення рівня стійкості системи маркетингу, тобто досліджується ефективність роботи служби маркетингу підприємства, а саме: рівень ефективності системи стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, сучасна система реклами, проведення маркетингових досліджень (табл. 3.5) Сумарне значення показника складає 17 б, а отже експертно визначено середній рівень конкурентоспроможності даної складової.

Таблиця 3.5 – Експертне оцінювання рівня стійкості системи маркетингу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Елементи	Бали		
	1б	2б	3б
Здійснення сегментації ринку	1		
Вивчення потреб і переваг споживачів	1		
Вивчення конкурентів		2	
Рівень контролю за якістю послуг	1		
Використання торгової марки		2	
Облік еластичності попиту при встановлені ціни			3
Застосування системи знижок з ціни			
Використання прогресивних методів продаж		2	
Рівень сервісу		2	
Оцінка ефективності послуг	1		
Оцінка ефективності рекламних заходів		2	
Всього		17б	

Примітка. Розроблено автором на основі [75]

Визначення рівня конкурентоспроможності наступного елемента стійкості виробничої системи, а саме застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка рівня застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Елементи	Бали		
	1б	2б	3б
Конкурентоспроможність технологій, що використовуються			3
Забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції (послуг)			3
Ступінь відповідності устаткування і технологій особливостям та обсягам ринку			3
Нарощуваність (розширення діючих потужностей)			3
Ефективність			3
Гнучкість		2	
Комплексність		2	
Універсальність		2	
Легкість адаптації	1		
Всього		22б	

Примітка. Розроблено автором на основі [75]

Сумарне значення показника складає 22 б, тобто експертно визначено високий рівень даного елемента внутрішньої конкурентоспроможності.

Також важливою складовою конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є управління кадрами. Система управління



персоналом складається з таких елементів, як планування чисельності персоналу, набір та відбір кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, аналіз ефективності роботи, ротація кадрів і ін. Оцінка рівня ефективності управління кадрами проводиться за наступними елементами (табл. 3.7) із використанням 3-бальної шкали. За результатами оцінювання експертами даного елемента визначено високий рівень конкурентоспроможності, показник склав 27 балів.

Таблиця 3.7 – Експертне оцінювання рівня ефективності управління кадрами (мотивації кадрів)

Елементи	Бали		
	1б	2б	3б
Застосування методів прямої матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, участь у прибутках)			3
Застосування методів непрямой матеріальної винагороди (сплата за навчання, страхування, пенсійне забезпечення)			3
Застосування методів нематеріальної мотивації (гнучкі графіки роботи)		2	
Створення умов для «внутрішньої» мотивації (цікава робота, можливостей досягнення успіху, самореалізації)			3
Створення умов для «зовнішньої мотивації»: визнання, просування по службі		2	
Навчання управлінського персоналу методам мотивації		2	
Використання системи оцінки «робочого внеску» в результати			3
Система участі персоналу у прибутках			3
Участь персоналу в управлінні підприємствами		2	
Адаптація персоналу до системи державного регулювання трудових відносин	1		
Добір, оцінювання і розставлення кадрів управління (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників, поточне оцінювання та атестація, робота з консультантами та молодими спеціалістами)			3
Всього		27б	

Примітка. Розроблено автором на основі [75]

В забезпеченні конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє важливу роль не тільки ефективність структури управління, а й використання сучасних методів управління. Бальна оцінка досягнутого рівня

застосування сучасних методів управління проводиться за окремими елементами (табл. 3.8) із застосуванням бальної оцінки.

Таблиця 3.8 – Оцінка рівня застосування сучасних методів управління (процесів та методології управління) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Елементи	Бали		
	1б	2б	3б
Дослідження та діагностика діючої системи управління (використання аналітичних матеріалів для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, проведення техніко-економічних розрахунків щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи)		2	
Моніторинг змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища		2	
Дослідження, експерименти, моделювання, проведення розрахунків щодо різних напрямків підвищення ефективності та дієвості системи управління	1		
Використання сучасних інформаційних технологій			3
Узагальнення та балансування «організаційного зрізу» інших вітчизняних та іноземних процвітаючих підприємств	1		
Моніторинг законодавчих документів, норм та нормативів для побудови системи управління		2	
Розробка планів і програм щодо організаційного розвитку підприємства			3
Застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності		2	
Впровадження системи вдосконалення організації та умов праці			3
Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців		2	
Всього		21б	

Примітка. Розроблено автором на основі [75]

За результатами табл. 3.8 сума балів експертів становить 21 бал, що складає високий рівень конкурентоспроможності даної складової.

Таким чином, було проаналізовано експертним методом основні складові внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме: стійкість системи маркетингу, прогресивні технології технологічних процесів і устаткування, управління кадрами, методи управління підприємством. Для підприємства рекомендується наступальна стратегія, атакування лідера та флангова.

Отже, результати розробленої методики не суперечать результатам, які були проведені методом SWOT-аналізу, PEST-аналізу та методом МакКінзі, а також розрахованим показником (критерієм) конкурентоспроможності підприємства.

### 3.2 Розробка фінансових аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне використання ресурсів, кваліфікацій персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, фінансових та інформаційних можливостей підприємства, що у сукупності являють собою його потенціал, який, у свою чергу, також повинен бути конкурентоспроможним.

За проведеним аналізом оцінки конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в п. 2.3 та 3.1, можемо стверджувати, що для підвищення конкурентоспроможності необхідно працювати над кожною складовою забезпечення даного критерію. Складові конкурентоспроможності підприємства є організаційними та економічними (див. рис. 1.4). Організаційні складові забезпечення проявляються в системі маркетингу та менеджменту.

Одним з головних компонентів підвищення конкурентоспроможності є маркетинг. У сучасних умовах господарювання для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується все розмаїття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу, організації, мотивації, які б могли належним чином забезпечити конкурентоспроможність, оскільки вона виступає перш за все, як філософія роботи в умовах ринку, орієнтована в основному на (рис.3.2):

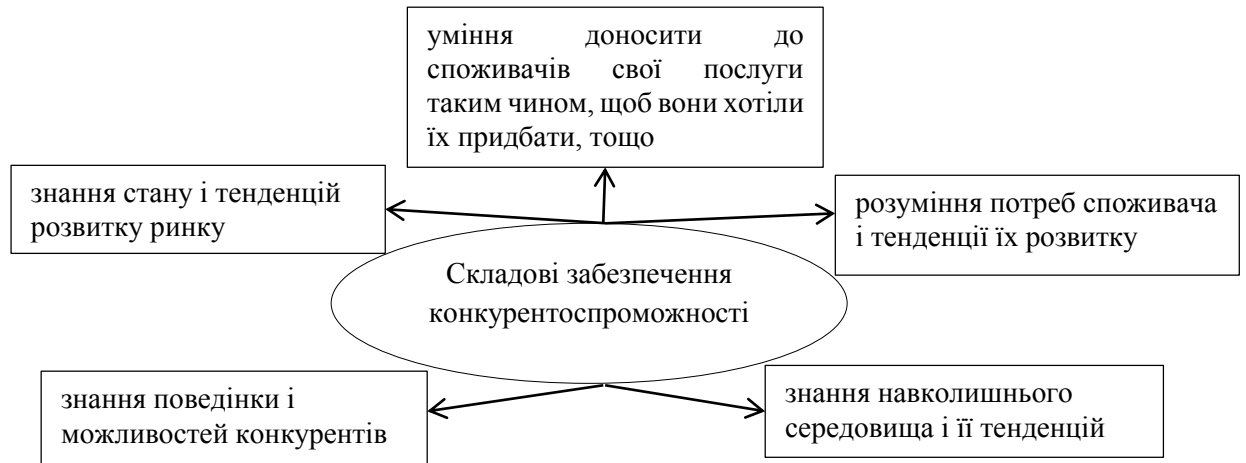


Рис. 3.2 – Основні прийоми для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі підприємства на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу на підприємстві – перемога в конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємств формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами [76].

Формування механізму маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді блок-схеми і відобразити послідовність їх виконання та міру залучення розробки інших учасників (рис. 3.3).

В полі 1 розмістили напрямки роботи, які повинні розроблятися маркетинговими підрозділами промислового підприємства і, відповідно, представлятися керівництву підприємства на затвердження та/або коректування. Зазначені напрями повинні виступати мірилом діяльності

маркетингових підрозділів. Розробка напрямку роботи, який виведено у поле 2, є розподіленою між власне маркетинговими підрозділами підприємств та тими органами, перед якими поставлено завдання здійснювати дану ревізію. Напрямок роботи у полі 3 знаходиться поза межами безпосереднього впливу маркетингових підрозділів, проте вони мають бути як мінімум ознайомлені із даними заходами [76].

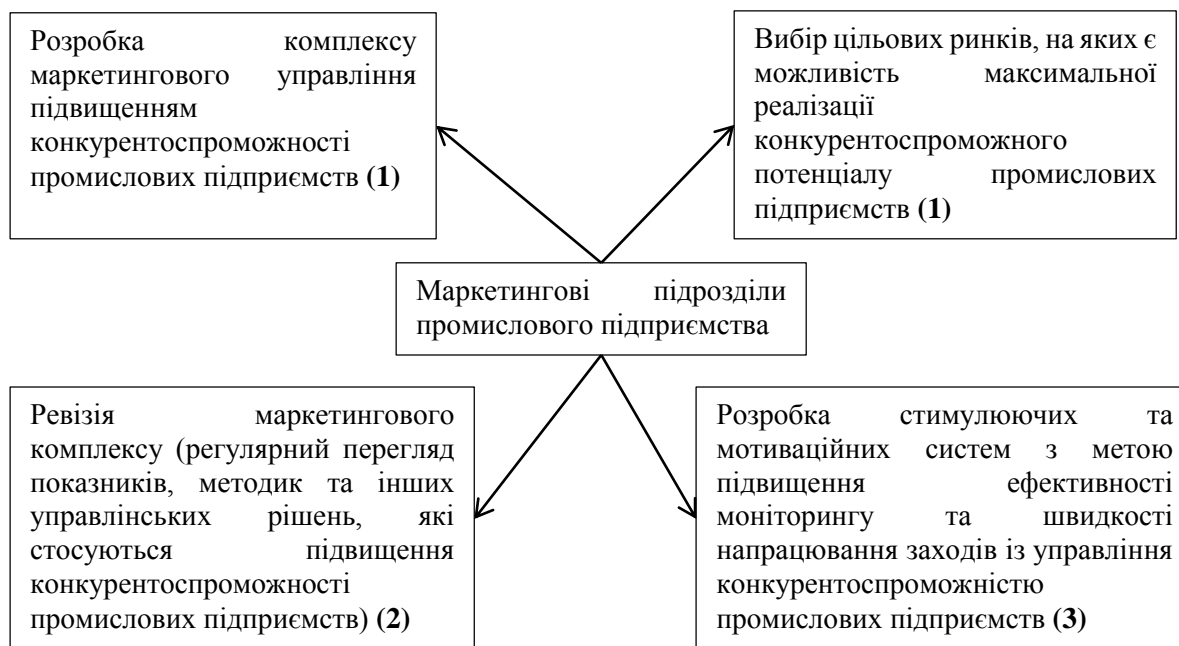


Рис. 3.3 – Напрями маркетингового управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств

Також важливу роль відіграє менеджмент в підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

На мою думку, внутрішня структура менеджменту розробленої моделі управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.4) повинна розглядатись у складі: керуючої підсистеми; керованої підсистеми; цільової підсистеми; забезпечує підсистеми (підсистеми методологічного забезпечення та підсистеми ресурсного забезпечення).

У запропонованій моделі СУКП складовими компонентами зовнішнього середовища розглядаються:

– компоненти макросередовища – податкова політика (що відображає національну і регіональну податкову політику), інвестиційна політика (держави, регіону, міста), інші компоненти макросередовища, трактуються з точки зору маркетингу, як небезпеки і можливості для діяльності підприємства;

– компоненти мікросередовища – поведінка конкурентів, інтереси інвесторів, постачальників матеріалів, замовників та інші різновиди компонентів мікросередовища[4].



Рис. 3.4 – Структура моделі формування системи управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства

До найважливіших компонентів «входу» досліджуваної системи управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства слід віднести [76]:

- ступінь впливу держави (регіональних владних структур) на розвиток металургійної галузі шляхом здійснення інвестиційної, податкової, антимонопольної політики;

- рівень платоспроможного попиту в регіоні на металургійну продукцію (роботи, послуги);

- ступінь доступності металургійних підприємств до ресурсів (інвестицій, техніки, сучасних технологій тощо);

- сила конкуренції на зайнятому підприємством сегменті ринку металургійної продукції (робіт, послуг).

До основних компонентів зворотного зв'язку СУКП можуть бути віднесені:

- рівень конкурентоспроможності підприємства за результатами участі в підрядних торгах – співвідношення кількості виграних тендерів до загальної кількості виграних тендерів, в яких підприємство взяло участь за врахований період часу;

- рівень (динаміка) конкурентоспроможності підприємства – значення коефіцієнтів конкурентоспроможності підприємства у вартісному вираженні (відношення кількості виграних підприємством тендерів в грошовому вираженні до загальної кількості тендерів, в яких підприємство взяло участь за аналізований період часу);

- причини програшу підприємством за результатами його участі в тендерних торгах;



- володіння підприємством гарантій якості, наявність ліцензій і сертифікатів;
- ефективність функціонування маркетингу та управління якістю за ІСО на підприємстві;
- імідж підприємства, який визначається з урахуванням виконання договірних (контрактних) зобов'язань, співвідношення ціни / якості, ціни / собівартості, ціни / продуктивності, інших параметрів;
- відгуки та пропозиції інвесторів, замовників про конкурентоспроможність організації, її продукцію (роботи, послуги), про якість виконуваних робіт, про виконання договірних (контрактних) зобов'язань з боку підприємства;
- ефективність функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

До компонентів «виходу» проектованої (функціонуючої) СУКП ставляться вимоги зовнішнього середовища з боку споживачів і держави в задоволенні підприємством громадських потреб і потреб інвесторів, замовників на більш високому рівні, щодо інших конкурентів [76]:

- металургійна продукція, яка задовольняє споживачів за ціною, якістю та іншими параметрами на ринку металургійної продукції;
- металургійна продукція, що має конкурентні переваги в інших регіонах України (зарубіжних країнах).

До основних компонентів, що відображає зв'язок із зовнішнім середовищем СУКП слід віднести:

- ступінь впливу організації на ослаблення конкурентних переваг своїх конкурентів (в регіоні, області, місті, зайнятому сегменті ринку металургійної продукції);
- ступінь успішної адаптації організації до впливу факторів зовнішнього середовища.

Економічна складова підвищення конкурентоспроможності проявляється в фінансовому забезпеченні всіх бізнес-напрямків підприємства.

Найбільш прийнятними джерелами фінансування при реалізації проектів модернізації залишаються власні кошти підприємств і позичкові кошти.

Одним з джерел фінансового забезпечення підприємства може бути самофінансування. Самофінансування дає змогу розв'язати такі конкретні питання:

- які грошові кошти може мати металургійне підприємство в своєму розпорядженні;
- які джерела їх надходження; чи досить засобів для виконання накреслених завдань;
- яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;
- як повинен здійснюватися розподіл прибутку;
- як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування, яке передбачає покриття витрат на розвиток виробництва за рахунок отриманого прибутку та залучених кредитів, які, в свою чергу, також погашаються за рахунок прибутку.

Оскільки підприємство є експортоорієнтованим, то доцільно використовувати в своїй діяльності структуроване торгівельне фінансування.

Перевагами застосування структурованого торговельного фінансування є:

- зниження ризику непоставки або несплати (узгодження оптимальних умов зовнішньоекономічного контракту);
- зниження вартості фінансування у порівнянні зі звичайним кредитуванням, а також зниження ризиків угоди, шляхом використання документарних інструментів;
- оптимізація розрахунків, гарантії банків при оплаті товару;
- контроль за ходом виконання контрактів;
- можливість отримувати консалтингові послуги співробітників банку до, під час та після виконання контракту.

Ефективним інструментом фінансового забезпечення, але на сьогодні мало використовуваним, є факторинг. Факторинг – це комплекс фінансових послуг, що полягають у передачі права вимоги коштів (дебіторської заборгованості) за поставлену продукцію або надані послуги банку (фактора) і одержанні постачальником негайної оплати, а також переуступка боргових прав підприємства іншому суб'єктові, який гарантує платіж, звільняє постачальника від необхідності брати додаткові кредити в банку [58]. Постачальник, що працює із клієнтами у розстрочку, може одержати оплату товарів або послуг відразу після їхнього відвантаження. А заборгованість перед банком або факторинговою компанією погашається дебітором.

Для підприємства металургійної галузі, яке є експортоорієнтованим, особливо важливим є експортний факторинг, під яким слід розуміти комплекс послуг по обслуговуванню дебіторської заборгованості, що виникає у експортера, у випадку, коли закордонний покупець отримує товарний кредит [63].

Фінансування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно спрямувати на наступні дії: зменшення енергоємності виробництва, збільшення попиту на внутрішньому ринку на вітчизняну металопродукцію, стимулювання експорту, забезпечення конкурентоспроможності металургійної продукції.

Запропонуємо наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в фінансовому аспекті:

- оптимізація кількості та змісту бюджетних програм фінансування науково-технічних робіт, що спрямовані на розроблення та впровадження у металургії матеріало-, енерго- та ресурсозберігаючих технологій та устаткування;

- підтримка енергозберігаючих проектів у металургії шляхом використання передбачених податкових пільг при закупівлі сучасного енергозберігаючого обладнання;

- укладання угод щодо отримання податкового кредиту на частину прибутку, що спрямовується на інвестування енергозберігаючих технологій;

- відкриття спеціальних кредитних ліній у вітчизняних банках для фінансування реконструкції та модернізації металургійного обладнання;
- забезпечувати вітчизняною металопродукцією будівництва стратегічних інфраструктурних проектів, мостів, залізниць, метрополітенів, модернізації комунальної інфраструктури), що інвестуються за рахунок коштів центрального та місцевих бюджетів;
- відповідати всім нормам та стандартам по металопродукції для задоволення потреб клієнтської бази;
- розробки та впровадження ефективного механізму контролю за виконанням інвестиційних та соціальних зобов'язань на приватизованих об'єктах, у тому числі завдань щодо структурної модернізації,
- використання можливостей нарощування експорту вітчизняної металопродукції до країн, де раніше попит задовольняли японські металовиробники (до землетрусу у березні 2011 р. ), а саме – до Індонезії, Філіппін, Малайзії, Таїланду, В'єтнаму.

Підводячи підсумки, зазначимо окремі складові підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства:

- 1) збільшення ефективності використання наявного потенціалу підприємства;
- 2) зростання рівня мотивації персоналу металургійного підприємства як запорука підвищення ефективності та результативності праці;
- 3) оновлення матеріально-технічної бази у різних формах та на основі різних джерел фінансування;
- 4) впровадження ефективної підприємницької стратегії на основі удосконалення організації виробництва та впровадження концепції маркетингу;
- 5) підвищення ефективності державної підтримки та державного регулювання ризикового за своєю природою і водночас стратегічно важливого металургійного виробництва.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від ефективного використання всіх вищезазначених чинників, що дасть змогу збільшити виробництво високоякісної продукції, знизити затрати праці та коштів, одержати прибутки в розмірах, необхідних для забезпечення розширеного відтворення металургії в економіці країни, сприятиме прискоренню виходу галузі з сучасної фінансової кризи, дозволить зміцнити експортний потенціал, надійність продовольчої безпеки.

### Висновки до 3 розділу

Зміни зовнішнього середовища спонукають підприємство впроваджувати нові методи оцінки конкурентоспроможності. Для дослідження конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було використано метод PEST-аналіз, щоб виявити фактори впливу, тенденції та події, що впливають із зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства в цілому. Даний метод показав, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства методом консалтингової агенції МакКінзі. Підприємство має більшу частину продукції в зоні «вибіркового розвитку», тобто підприємство спеціалізується на перспективних сегментах та на сильних сторонах підприємства. Необхідно раціонально вкладати інвестиції в досліджувані бізнес-напрямки, з урахуванням рентабельності та ризику. Також було проведено оцінку показників внутрішньої конкурентоспроможності підприємства. Результати розробленої методики не суперечать результатам, які були отримані за методом SWOT-аналізу, PEST-аналізу та методом МакКінзі, а також розрахованим показникам (критеріям) конкурентоспроможності підприємства.

Також були висвітлені фінансові аспекти підприємства, які забезпечують організаційні та економічні складові конкурентоспроможності.

Було запропоновано основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у фінансовому аспекті. Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Встановлено, що конкуренція (від лат. *concurrentia* – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Конкуренція змушує суб'єктів господарювання не зупинятися на досягнутому.

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

Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, що має динамічний характер та під впливом різних факторів піддається змінам. Конкурентоспроможність підприємства для завойовування стійких позицій та утримання їх за допомогою маркетингового управління, повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіями та кваліфікованими працівниками.

Встановлено, що аналіз конкурентоспроможності підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, що показують відношення покупців до підприємства, її продукції чи послуг. Слід зазначити про сильний

взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, а саме: поява зовнішніх факторів породжує внутрішні фактори підприємства.

Визначено, що згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Встановлено, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є взаємопов'язаними, що дозволяє систематизувати та об'єднати дані методи в групи. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9, залежно від наукового підходу. Проте основними залишаються ті методи, що містять життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через формування стратегії. Сутність конкурентної стратегії може бути виражена двозначно: як формулювання цільової установки (стратегія результату) та як визначення пріоритетної моделі поведінки(стратегія процесу).

Аналізуючи стан майна підприємства, можемо спостерігати в основному позитивні зміни по всім статтям активу балансу. Необоротні активи в цілому на кінець 2018 р. зросли на 4368225 тис. грн., у порівнянні з 2016 р., та становлять 58390905 тис. грн. Необоротні активи займають переважну частину активів. Оборотні активи мають позитивну тенденцію за досліджуваній період, а саме: у 2018 р. відбувся приріст на 12338494 тис. грн. у порівнянні з 2016 р., та на 5405831 тис. грн. у порівнянні з 2017 р. Питома вага оборотних активів склала: у 2016 р. – 33,3%; у 2017 р. – 38%; у 2018 р. – 40,2%.

Аналізуючи джерела фінансування майна ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр. можна зробити висновок, що власний капітал за 2016–2018 рр. мав позитивну тенденцію, а саме у 2018 р. відбулося зростання



на 14309898 тис. грн., порівняно з 2016 р., та склав 74490900 тис. грн. Позиковий капітал займає меншу частку в джерелах фінансування підприємства, ніж власний капітал. Це свідчить про те, що підприємство цілком забезпечене і не є банкрутом.

Встановлено, що підприємство є не досить ліквідним, особливо у 2018 р., адже ні один з показників не виконувався. Краща ситуація була у 2016 р., адже підприємство можна вважати ліквідним та показники досягли нормативного значення. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості не повинно бути більше 1. Протягом досліджуваного періоду 2016–2018 рр. даний показник не виходив за межі нормативного значення, тобто підприємство має не вагому частку кредиторської заборгованості.

Аналізуючи тип фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можемо спостерігати, що фінансова криза не характерна для підприємства протягом 2016–2018 рр. Для 2017 р. та 2018 р. є характерним три типи, а саме абсолютна, відносна та передкризова фінансова стійкістю. Підприємство має нормальну платоспроможність, ефективно використовує позикові кошти та функціонує виробництво.

Виявлено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2016–2018 рр. майже не мав негативних значень за наведеними показниками рентабельності, що свідчить про ефективне управління активами компанії для збільшення прибутку та зменшення фінансових ризиків.

Виявлено, що у 2017 р. обсяг продажу металопродукції виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» склав більше 5,4 млн. тонн в більш ніж 60 країн світу. Основна частка продажів припадає на країни Близького Сходу (39%), Північної і Західної Африки (16%), Європи (8%). Близько 20% продукції реалізовано на внутрішньому ринку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» співпрацювало з більш ніж 1 700 компаніями постачальників та підрядників, близько 200 організацій чисельністю понад 20 тис. осіб було залучено для проведення будівельно–монтажних робіт.

Аналізуючи структуру ринку збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2017-2018 рр. можемо спостерігати, що збут до країн Близького Сходу у 2018 р. зменшився на 6% порівняно з 2017 р. Збутова діяльність на вітчизняному ринку зросла на 2% у 2018 р. Збут металопродукції до Північної та Західної Африки зріс на 1% у 2018 р. Аналогічну тенденцію має збут до Європи, що у 2018 р. склав 8%. Експорт до інших країн світу також зменшився на 5%, порівняно з 2017 р.

Встановлено, що результати дослідження методом SWOT-аналізу та розрахування критеріїв конкурентоздатності підтверджують, що підприємство є конкурентоспроможним та повністю використовує свої потужності, має ефективне стратегічне управління.

Виявлено, що для дослідження конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», необхідно використати метод PEST-аналіз, щоб виявити фактори впливу, тенденції та події, що впливають із зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства в цілому. Результат сумарної оцінки 3,45 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Також було проведено аналіз оцінки конкурентоспроможності підприємства методом МакКінзі та використана модель визначення рівня конкурентоспроможності внутрішніх складових підприємства

Встановлено, що важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективне використання ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, застосування інноваційних, фінансових та інформаційних можливостей підприємства, що у сукупності являють собою його потенціал, який, у свою чергу, також повинен бути конкурентоспроможним. Проаналізовано фінансові аспекти підвищення конкурентоспроможності та запропоновані відповідні шляхи підвищення даної економічної категорії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. Київ, 2007. №1 (11). С. 11–16.
2. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/?lang=ua> (дата звернення: 05.09.2019).
3. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ). URL: <http://www.smida.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).
4. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13.
5. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 67–73.
6. Вашків О. П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2010. № 2. С. 88–95.
7. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Харків, 2016. Вип. 7(1). С. 57– 61.
8. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІН– ЖЕК», 2008. 512 с.
9. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16–17.

10. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. *Економіка та управління підприємствами будівельної галузі*. 2013. №1. С. 5–7.
11. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145– 147.
12. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико– методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
13. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 44. С. 166–173.
14. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
15. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2016. Вип. 1. С. 58–64.
16. Жаліло Я.Л. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності. *Наук. вісті Нац. техн. університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2000. №2. С. 123– 133.
17. Жовновач Р. І. Теоретико–методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Кіровоград, 2011. Вип. 19. С. 106– 114.
18. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12– 17.
19. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография. Харьков: ХГЭУ, 2003. 349 с.

20. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 2. С. 129–134.
21. Калюжний В. Я. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3. С. 127–132.
22. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Харків, 2011. Вип. 26. С. 181–187.
23. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
24. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно–економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(1). С. 103–108.
25. Козик В. В. Інвестиційно–інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 66–67.
26. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. Вип. 10. С. 114–115.
27. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2013. № 10. С. 219–223.
28. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 136–140.

29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163.
30. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник ІваноФранківського університету права імені Короля Данила Галицького*. Івано-Франківськ, 2015. № 11. С. 267–273.
31. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.
32. Очеретна М. Ю. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління. *Наукові праці НДФІ*. 2013. Вип. 4. С. 146–157.
33. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
34. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6 (36). С. 124–131.
35. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие. *Экономические науки. Экономикаи управление*. 2010. № 12 (73). С. 283–287.
36. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2015. № 12. С. 229–238.
37. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 299–304.
38. Фасхиев Х. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 2008. № 2. С. 69–80.

39. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 21. С. 63–65.
40. Шинкаренко, В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: монографія. Харків: Издво ХНАДУ, 2003. 186 с.
41. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць*. Волинь, 2011. № 2. С. 115–117.
42. Wint A. Competitiveness in small developing economies. Canada: University of the West Indies Press. URL: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446> (дата звернення: 05.09.2019).
43. Porter M. Competition. USA: Harvard Business School Publishing Cooperation. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=184> (дата звернення: 05.09.2019).
44. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. *Молодий вчений*: 2017. №3(43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).
45. Sergienko O. A. Complex analysis of branch trends of metallurgical enterprises' competitiveness. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2012. № 38. С. 214–222.
46. Ripa T. V. Analytical assessment in audit system of trade enterprise competitiveness. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 148–152.
47. Kikhaia I. Background of estimation of the enterprise competitiveness. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2014. № 4. С. 67–75.
48. Nefedova A. G. Analysis of assessment methods of enterprise competitiveness. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. Дніпро, 2019. № 1. С. 110–116.

49. Gryshova I. U. The estimation of the enterprise trade name competitiveness. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів, 2016. Вип. 2. С. 85–91.
50. Мусієнко В. Д. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 62–67.
51. Річний звіт ПАТ «Запорізький металургійний комбінат» «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/investoram/otchetnost> (дата звернення: 20.10.2019).
52. Річний звіт ПАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь». URL: <https://azovstal.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 20.10.2019).
53. Grant R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage. *California Management Rev.* 1991. 33(3). P. 233–235.
54. Myers S. C. Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do not Have. *Journal of Financial Economics*. 1984. Vol. 13. P. 187–221.
55. Altman E.I. Predicting financial distress of companies: Revisiting the Zscore and Zeta models. *Handbook of Research Methods and Applications in Empirical Finance*. 2000. № 1. P. 33.
56. Методика розрахунку показників рентабельності підприємства. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokaznikirentabelnost-rdprimstva.html> (дата звернення: 20.10.2019).
57. Іонін Є. Є. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять – платоспроможність і ліквідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 30–43.
58. Терещенко О.О. Дискримінанта модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 38–45
59. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 166–172.



60. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницьк, 2010. № 1. Т. 1. С. 41–45.

61. Узунов В. В. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і зовнішніх ринках. *Економіка & держава*. 2013. № 7. С. 23–27.

62. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка & держава*. 2010. № 5. С. 96–99.

63. Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій у металургії: інноваційно–інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2017. Вип. 11. С. 168–173.

64. Шевчук Н. В. Конкурентоспроможність підприємств чорної металургії України на основі ресурсних факторів. *Вісник Криворізького економічного інституту КНУ*. Кривий Ріг, 2013. №2. С. 44–49.

65. Довгань Д. А. Конкурентоспроможність вітчизняного експорту продукції чорної металургії на світовому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Одеса, 2016. Вип. 17. С. 17–20.

66. Колосок В. М. Методичний підхід до розрахунку ринкового індексу конкурентоспроможності металургійної продукції інтегрованих підприємств. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 60–69.

67. Соляник Л. Г. Оцінка фінансової складової конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. Дніпро, 2011. № 2. С. 84–91.

68. Федько Я. В. Розвиток та конкурентоспроможність металургійних підприємств Луганської області. *Економічний вісник Донбасу*. Донецьк, 2013. № 3. С. 14–18.

69. Коваленко О. В. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств металургії на основі логістичного підходу. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 82–86.

70. Коротунова О. В. Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної промисловості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 75–80.

71. Мезенцева О. О. Міжнародна інвестиційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. Суми, 2011. № 4. С. 79–88.

72. Колосок В. М. Розвиток системи управління конкурентоспроможністю металургійної продукції інтегрованих підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 299–304.

73. Хоменко Я. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*. 2013. №2. С. 154–161.

74. Ручаєвський Д. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств гірничо–металургійного комплексу України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. Дніпро, 2014. Т. 22, Вип. 3. С. 88–92.

75. Стельмах А. Ю. Оптимизация диагностики работы эксгаустерного отделения аглоцеха «Арселор Миттал Кривой Рог». *Проблеми інформаційних технологій*. 2011. №2. С. 61–63.

76. Лисецкий Ю. М. Опыт построения корпоративной сети «АрселорМиттал Кривой Рог». *Управляющие системы и машины*. 2012. №1. С. 88–91.

77. Харитонов М. М. Локальний моніторинг аеротехногенного забруднення довкілля металургійними комбінатами компанії «Арселор Міттал». *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. Полтава, 2017. №3. С. 47–51.

## Декларація академічної доброчесності

### здобувача вищої освіти ЗНУ

Я Бутенко Анна Анатоліївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти [anna\\_butenko2017@ukr.net](mailto:anna_butenko2017@ukr.net),

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Фінансові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

- відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.*

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (студент) Бутенко А. А.

Дата \_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_

ПІБ (науковий керівник) Швець Ю. О.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### АЛГОРИТМ РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ ЛІКВІДНОСТІ

Назва показника	Формула для розрахунку	Оптимум	Характеристика показника
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{A1}{П1 + П2}$	0,25–0,3	Характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	$K_{шл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	0,8–1,5	Показує яка частина поточної заборгованості може бути ліквідована за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	1,5–2,5	Дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання

Примітка: узагальнено автором на основі [70]

## ДОДАТОК Б

### СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Назва показника	Формула для розрахунку	Формула з кодами рядків фін. звітності	Характеристика показника
Рентабельність сукупного капіталу	Розраховується як відношення чистого прибутку до величини сукупного капіталу (сукупних активів)	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1900	Показує, скільки чистого прибутку приносить кожна інвестована гривня в активи
Рентабельність власного капіталу	Розраховується як відношення чистого прибутку до величини власного капіталу	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) до чистого доходу	Ф. № 2, (р. 2050 + р.2130 + р.2150) /Ф. № 2, р. 2000	Показує величину виробничих витрат, яка здійснюється для того, щоб отримати 1 грн. чистого доходу
Рентабельність продажу	Розраховується як відношення чистого прибутку до величини чистого доходу	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 2, р. 2000	Відображає величину чистого прибутку на одиницю виручки
Рентабельність реалізованої продукції	Розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до чистої виручки від реалізації продукції	Ф. № 2, р. 2295 /Ф. № 2, р. 2050	Відображає величину прибутку від реалізації на одиницю виручки
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Розраховується як відношення прибутку від звичайної діяльності до активів	Ф. № 2, р. 2290 / Ф. № 1, р. 1300	Відображає скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи

Примітка: узагальнено автором на основі [70]

## ДОДАТОК В

### МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ УЗАГАЛЬНЮЮЧИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показники	Розрахунок
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	$H1 = \text{ряд.}(1495 - 1095)$
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів і позик для формування запасів	$H2 = H1 + \text{ряд.}(1595 + 1665 \text{ понад } 1 \text{ рік})$
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	$H3 = H2 + \text{ряд.}(1600 + 1610)$
Запаси	$H4 = \text{ряд.}(1100)$
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів	$E1 = H1 - H4$
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	$E2 = H2 - H4$
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	$E3 = H3 - H4$
Запас стійкості фінансового стану, днів	$3C = \frac{E_3 \times 360}{B}$ , де В – ряд. 2000 форми №2
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	$D = E3 : H4$
Тип фінансової ситуації	–

Примітка: узагальнено автором на основі [70]

## ДОДАТОК Д

### МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ ЧАСТКОВИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Назва показника	Призначення показника	Оптимальне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна	$\geq 0,5$	Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р. 1900
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів	$\leq 0,5$	Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700/ Ф. № 1, р. 1900
Коефіцієнт фінансової залежності	Ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$< 2$	1- (Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р. 1900)
Коефіцієнт співвідношення позикового власного капіталу	Показує яка частина діяльності фінансується за рахунок позикового капіталу	$< 1$	(Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700) / Ф. № 1, р.1495
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	Показує яка частина діяльності фінансується за рахунок власного капіталу	$> 1$	Ф. № 1, р.1495 / Ф. № 1, р.1595 + р. 1695 + р. 1700
Маневреність власних обігових коштів	Частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах	$\geq 0,5$	Ф. № 1 р. 1165 / ( р. 1495 + + р. 1595 – - р. 1095 або 1165/ ф. № 1, р. 1195 - 1695)
Коефіцієнт забезпеченості запасів	Скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та короткострокових зобов'язань	-	Ф. № 1 (1495-1095 )/ Ф. № 1, р. 1100
Коефіцієнт фінансової стійкості	Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі	0,85-0,90	Ф. № 1, р.1495 + р. 1595 / Ф. № 1, р. 1900
Коефіцієнт фінансового левериджу	Свідчить про залежність підприємства від довгострокових зобов'язань	$< 0,25$	Ф. № 1, р. 1595 / Ф. № 1, р.1495

Примітка: узагальнено автором на основі [70]



## ДОДАТОК Е

### МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ ЧАСТКОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

Назва показника	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Оборотність оборотних активів (оборотів)	Скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1195
Коефіцієнт оборотності запасів (обороту)	Кількість коштів, інвестованих у запаси	Ф. № 2, (р. 2050 + р.2130 + р.2150) / Ф. № 1, р. 1100
Період одного обороту запасів(днів)	Період, протягом якого запаси трансформуються в кошти	360 / К <sub>об. зап.</sub>
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту)	У скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 ++ р. 1130 + р.1135 +р. 1155
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення	360 / К <sub>об. д. з(4.)</sub>
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	У скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	Середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості	360 / К <sub>об. кр. зФ.(6)</sub>
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	Скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу	Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495

Примітка: узагальнено автором на основі [70]

## ДОДАТОК Ж

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31.12.2016 Р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	86418	56082	0
первісна вартість	1001	266320	273041	0
накопичена амортизація	1002	179902	216959	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6177919	7438771	0
Основні засоби:	1010	48642475	46492196	0
первісна вартість	1011	87462469	89883725	0
знос	1012	38819994	43391529	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	42573	35631	0
первісна вартість	1016	82373	78818	0
знос	1017	39800	43187	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	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	615662	0	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	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>55565047</b>	<b>54022680</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	5853388	7045190	0
Виробничі запаси	1101	3255912	4399651	0
Незавершене виробництво	1102	1822875	2023035	0
Готова продукція	1103	774601	622504	0
Товари	1104	0	0	0

## Продовження додатку Ж

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10042023	15269128	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	351001	622231	0
з бюджетом	1135	2822766	1046380	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	613475	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13145	89330	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	335034	11605	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2496157	2769304	0
Готівка	1166	5	8	0
Рахунки в банках	1167	2496152	2769296	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3069	0	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	57752	91800	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>21974335</b>	<b>26944968</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>77539382</b>	<b>80967648</b>	<b>0</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	-129625	0	0
Додатковий капітал	1410	27909737	27824211	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0

## Продовження додатку Ж

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Накопичені курсові різниці	1412	27909737	27824211	0
Резервний капітал	1415	578930	578930	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25214212	27918328	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>57432787</b>	<b>60181002</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5684941	4903101	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1026700	1058100	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	901021	973862	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього 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
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7612662</b>	<b>6935063</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	7081448	7911555	0
за розрахунками з бюджетом	1620	252371	418104	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	104649	0
за розрахунками зі страхування	1625	90411	78631	0

Продовження додатку Ж

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
за розрахунками з оплати праці	1630	381093	385269	0
за одержаними авансами	1635	85083	123070	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	17611	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4603527	4917343	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	12493933	13851583	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	77539382	80967648	0

## ДОДАТОК 3

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31.12.2017 Р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	56082	49101	0
первісна вартість	1001	273041	286033	0
накопичена амортизація	1002	216959	236932	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7438771	7968659	0
Основні засоби:	1010	46492196	47134368	0
первісна вартість	1011	89883725	94645209	0
знос	1012	43391529	47510841	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	35631	33290	0
первісна вартість	1016	78818	81231	0
знос	1017	43187	47941	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	0	0	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	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>54022680</b>	<b>55185418</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	7045190	9045451	0
Виробничі запаси	1101	4399651	5147704	0
Незавершене виробництво	1102	2023035	2564228	0
Готова продукція	1103	622504	1333519	0
Товари	1104	0	0	0

Продовження додатку 3

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15269128	20929336	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	622231	267153	0
з бюджетом	1135	1046380	1720571	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89330	10787	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	11605	6368	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2769304	1694595	0
Готівка	1166	8	7	0
Рахунки в банках	1167	2769296	1694588	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	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	91800	203370	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	26944968	33877631	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	80967648	89063049	0
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	27824211	27808156	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0

Продовження додатку 3

1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	1412	27824211	27808156	0
Резервний капітал	1415	578930	578930	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27918328	32980175	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>60181002</b>	<b>65226794</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4903101	4318061	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1058100	1045127	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	189721	0
Довгострокові забезпечення	1520	973862	1238961	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного 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
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>6935063</b>	<b>6791870</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7911555	8897364	0
за розрахунками з бюджетом	1620	418104	908203	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	104649	722497	0
за розрахунками зі страхування	1625	78631	121290	0
за розрахунками з оплати праці	1630	385269	573711	0

Продовження додатку 3



за одержаними авансами	1635	123070	276000	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	17611	6544	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4917343	6261273	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	13851583	17044385	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	80967648	89063049	0

## ДОДАТОК И

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) НА 31.12.2018 Р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	49 101	260 730	0
первісна вартість	1001	286 033	519 817	0
накопичена амортизація	1002	236 932	259 087	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 968 659	11 084 605	0
Основні засоби:	1010	47 134 368	47 029 241	0
первісна вартість	1011	94 645 209	99 984 787	0
знос	1012	47 510 841	52 955 546	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	33 290	16 329	0
первісна вартість	1016	81 231	62 951	0
знос	1017	47 941	46 622	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	0	0	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	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>55 185 418</b>	<b>58 390 905</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	9 045 451	12 414 142	0
Виробничі запаси	1101	5 147 704	5 612 546	0
Незавершене виробництво	1102	2 564 228	3 951 192	0
Готова продукція	1103	1 333 519	2 850 404	0
Товари	1104	0	0	0

## Продовження додатку И

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 929 336	19 416 577	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	267 153	290 549	0
з бюджетом	1135	1 720 571	3 531 231	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 787	1 446 542	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	6 368	1 787	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 694 595	2 008 813	0
Готівка	1166	7	6	0
Рахунки в банках	1167	1 694 588	2 008 807	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	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	203 370	173 821	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>33 877 631</b>	<b>39 283 462</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>89 063 049</b>	<b>97 674 367</b>	<b>0</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжн. станд. фін. звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	27 808 156	27 563 099	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0

## Продовження додатку И

1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	1412	27 808 156	27 563 099	0
Резервний капітал	1415	578 930	578 930	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32 980 175	42 489 338	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>65 226 794</b>	<b>74 490 900</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4 318 061	3 839 467	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1 045 127	1 271 607	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	1 384 413	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	189 721	395 635	0
Довгострокові забезпечення	1520	1 238 961	1 163 540	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного 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
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>6 791 870</b>	<b>8 054 662</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	83 295	0
за товари, роботи, послуги	1615	8 897 364	10 027 542	0
за розрахунками з бюджетом	1620	908 203	856 932	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	722 497	700 819	0
за розрахунками зі страхування	1625	121 290	136 761	0
за розрахунками з оплати праці	1630	573 711	641 157	0

## Продовження додатку И

за одержаними авансами	1635	276 000	129 650	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	6 544	3 489	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 261 273	3 249 979	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	17 044 385	15 128 805	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	89 063 049	97 674 367	0

## ДОДАТОК К

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА  
2016 Р.  
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52961756	46261289
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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	-47924608	-45141096
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	5037148	1120193
збиток	2095	0	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	482756	1628379
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
Адміністративні витрати	2130	-1311408	-815298
Витрати на збут	2150	-29734	-7636
Інші операційні витрати	2180	-473575	-219260
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
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	3705187	1706378
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

## Продовження додатку К

Інші фінансові доходи	2220	153636	430442
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-588734	-370686
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	3270089	1766134
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-565973	-381384
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	2704116	1384750
збиток	2355	0	0

## ДОДАТОК Л

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА  
2017 Р.

## ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66185876	52961756
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	-56562119	-47924608
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	9623757	5037148
збиток	2095	0	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	54896	482756
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
Адміністративні витрати	2130	-2206958	-1311408
Витрати на збут	2150	-59999	-29734
Інші операційні витрати	2180	-741733	-473575
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
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			



## Продовження додатку Л

прибуток	2190	6669963	3705187
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	70634	153636
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-387564	-588734
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	6353033	3270089
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1291186	-565973
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	5061847	2704116
збиток	2355	0	0

## ДОДАТОК М

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА  
2018 Р.

## ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67963171	66185876
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	-54675902	-56562119
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	13287269	9623757
збиток	2095	0	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	1331586	54896
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
Адміністративні витрати	2130	-2700633	-2206958
Витрати на збут	2150	-50677	-59999
Інші операційні витрати	2180	-58219	-741733
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
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			

## Продовження додатку М

прибуток	2190	11809326	6669963
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	78037	70634
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-525610	-387564
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	11361753	6353033
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1852590	-1291186
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	9509163	5061847
збиток	2355	0	0