

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет “Запорізька політехніка”

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра “Менеджмент”
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління конкурентоспроможністю підприємства
машинобудівної галузі

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУз-
511м

Спеціальності 073 “Менеджмент”
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
“Менеджмент організацій та
адміністрування”

Костенко М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Шмиголь Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Голоднюк В.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет “Запорізька політехніка”
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління

Кафедра “Менеджмент”

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) “Менеджмент організацій та адміністрування”

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф.

Пуліна Т.В.

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Костенко Маргарити Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі

керівник проекту (роботи) Шмиголь Надія Миколаївна, д-р екон. наук, проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 20 ” жовтня 2022 року № 336

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01 грудня 2022 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) законодавчі та нормативні акти України, інформація з офіційного сайту ТОВ “ЗЛМЗ”, річна фінансова звітність підприємства, матеріали наукових періодичних видань, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства

2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства машинобудівної галузі на прикладі ТОВ “ЗЛМЗ”



3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

21 таблиця;

14 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прий викон завдан
I	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
II	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
III	Шмиголь Надія Миколаївна, проф. кафедри "Менеджмент"		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри "Менеджмент"	 01.04.2022	 14.11.22

7. Дата видачі завдання “ 01 ” 04 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

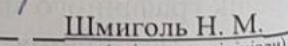
№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Пр
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ "Запорізька політехніка" про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)


(підпис)

Костенко М. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


(підпис)

Шмиголь Н. М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: “Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі”: 138 с., рисунки 14, таблиці 21, додатки 4

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень та методичних рекомендацій з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ “ЗЛМЗ”.

Методи дослідження: узагальнення, графічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, SWOT-аналіз, модель М. Портера, SPACE-аналіз.

Результати і їх новизна. Результатом дослідження є визначення шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ “ЗЛМЗ”.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства машинобудівної галузі на прикладі ТОВ “ЗЛМЗ”: охарактеризовано конкурентне середовище та надано оцінку конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”.

Значущість роботи і висновки. Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії та надані рекомендації з підвищення соціальної відповідальності як вагомого фактору конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАШИНОБУДІВНА ГАЛУЗЬ

ЗМІСТ

Завдання на магістерську дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
Розділ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	9
1.1 Сутність конкурентоспроможності як об'єкту управління, її рівні та фактори забезпечення	9
1.2 Класифікація конкурентних стратегій	19
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності	29
Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства машинобудівної галузі на прикладі ТОВ “ЗЛМЗ”	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	41
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства	54
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”	64
Розділ 3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі	75
3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства	75
3.2 Підвищення соціальної відповідальності підп	84
Висновки	99
Список використаних джерел	104
Додатки	116

ВСТУП

Проблема управління конкурентоспроможністю промислового підприємства зберігає свою актуальність протягом тривалого часу як з наукової, так і практичної точки зору. Сучасні умови економічного розвитку характеризуються високими темпами науково-технічного прогресу, появою та впровадженням різноманітних інновацій, глобалізаційними та інтеграційними процесами і, як наслідок – широкими можливостями вибору для споживачів. Тому кожне підприємство, зацікавлене у збереженні своєї життєздатності та ефективності в довгостроковій перспективі, має приділяти підвищену увагу проблемі управління власною конкурентоспроможністю, що потребує практичної апробації нових концептуальних підходів, впровадження сучасних наукових методів, технологій та інструментів управління конкурентоспроможністю.

Дослідженню питань конкуренції як рушійної сили розвитку управління конкурентоспроможністю присвятили свої роботи такі світові та вітчизняні вчені як Азоев Г. Л. [1], Бурук А. Ф. [2], Денисенко Д. Є. [3], Павлюк Т. І. [4], Портер М. [5], Раа Т. [6], Сміт А. [7], Чіков І. А. [8], Шумпетер Й. [9]. Фундаментальні аспекти управління конкурентоспроможністю розглядали такі автори: Копжасарова Г. А. [10], Красняк О. П. Мицик В. О. [11], Кухарская Н. А. [12], Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. [13], Павлова В. А, Губарєв Р. В. [14], Партута Т. О., Фесенко Т. В. [15], Протосвіцька О. І. [16], Фатхутдинов Р. А. [17], Шелудько О. Б. [18], Цюцюпа С. В. [19]. Методи оцінки конкурентоспроможності досліджували наступні науковці: Азарова А., Житкевич О. [20], Кузьмін О. Є. [21], Скриньковський Р., Шпак О., Процюк Т., Нога І. [22], Сучкова Е. А., Харламова І. Ю. [23]. Проблеми конкурентоспроможності підприємств окремих галузей висвітлювали Балановська Т. І., Гогоуля О. П., Троян А. В. [24],

Белова О. І. [25], Бидик А. Г. [26], Вовчок С. В. [27], Городецький М. Я. [28], Жигулін О. А. [29], Коковіхіна О. О. [30], Міненко С. І. [31], Шевельова С. О. [32], Шогенов Т. М. [33]. Питанням формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств приділяли увагу Белоусов В. В. [34], Воротніков В. А. [35], Гамова О. В. [36].

Мета і завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та методичних рекомендацій з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ “ЗЛМЗ”.

Для досягнення мети необхідно вирішити низку наступних **завдань**:

- охарактеризувати сутність конкурентоспроможності як об’єкту управління, її рівні та фактори забезпечення;
- розглянути класифікацію конкурентних стратегій;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ “ЗЛМЗ”;
- провести аналіз конкурентного середовища підприємства;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії підприємства;
- надати рекомендації з підвищення соціальної відповідальності підприємства як фактору забезпечення конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані наступні методи проведення досліджень: дефінітивний аналіз (для уточнення дефініцій термінів “конкуренція” та “конкурентоспроможність” з метою їх упорядкування), описовий метод (для характеристики практики вживання терміну “конкурентоспроможність”), графічний (для наочного відображення результатів наукового дослідження), статистико-економічний (для дослідження

динаміки економічних чинників внутрішнього середовища), SWOT-аналіз та метод складання профілю середовища (для аналізу та кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для оцінки конкурентного середовища підприємства), SPACE-аналіз (для визначення стратегічної позиції та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства), абстрактно-логічний (для формулювання теоретичних узагальнень та висновків).

Інформаційною базою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту ТОВ “ЗЛМЗ” та інших ресурсів мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства, а також інформація з аудиторських звітів щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ “ЗЛМЗ”,

Наукова новизна одержаних результатів пов'язана з:

- узагальненням визначень категорії “конкурентоспроможність” та внесенням пропозиції щодо її авторського трактування;
- узагальненням підходів до класифікації конкурентних стратегій;
- обґрунтуванням шляхів та напрямків управління конкурентоспроможністю ТОВ “ЗЛМЗ”.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді “Складові механізми управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства” та “Корпоративна соціальна відповідальність як елемент системи стратегічного управління”.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 138 сторінок, що включає 21 таблицю, 14 рисунків. Список використаних джерел (104 найменувань) – 12 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності як об'єкту управління, її рівні та фактори забезпечення

Проблема управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств завжди була актуальною з наукової та практичної точки зору, але в останні роки у зв'язку з системною перебудовою економіки країни та несподіваними змінами у зовнішньому середовищі її важливість ще більше зросла. Вирішення цієї проблеми потребує вдосконалення та оновлення методичних підходів, пошуку нових джерел конкурентних переваг.

Стрижнем, який є основою побудови системи ринкових відносин та рушійною силою економічного розвитку є конкуренція.

В перекладі з латинської “конкуренція” означає “змагання”, “боротьба” чи “зіткнення”. Таким чином, за умов ринкової економіки конкуренція представляє собою суперництво або боротьбу між виробниками товарів та послуг за обмежені ресурси, більш вигідні умови виробництва та реалізації продукції. Подібне визначення використовувалось в класичній та неокласичній теорії, які трактували конкуренцію як незалежну поведінку економічних агентів, що намагались контролювати ринок. Тобто велика кількість економічних агентів сприяла тому, що вони були відносно незалежними та не могли вступати у змову. Проте вже представники неокласичної школи почали характеризувати конкуренцію як раціональний тип поведінки економічних агентів, що виникає в умовах боротьби за обмежені блага (ресурси, товари чи гроші). Така поведінка пов'язана з необхідністю вибору між конкуруючими цілями використання останніх – як з боку виробників, так і з боку споживачів [4, с. 8-9].

Трактування поняття “конкуренція” з часом змінювалось, у ньому

з'являлись нові акценти.

Класик політичної економіки А. Сміт вважав, що конкуренція є змаганням заради прибутку [7, с. 88].

Американський економіст М. Портер визначає конкуренцію як “динамічний процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти” [5, с.53].

На думку Г. Л. Азоєва, конкуренція розглядається як суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), що зацікавлені в досягненні однієї і тієї ж мети [1, с.7].

Филюк Г.М. вважає конкуренцію процесом управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі із конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб [37].

Конкуренція забезпечує безперерйну роботу механізму функціонування ринку завдяки виконанню низки функцій (див. рис.1.1).

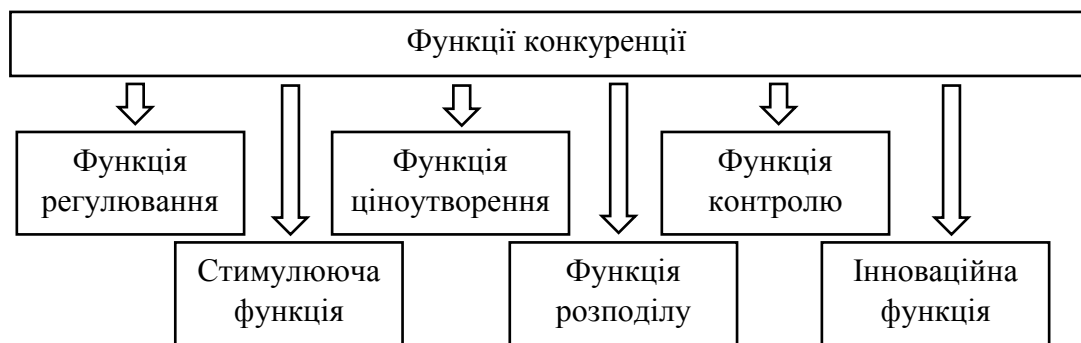


Рис. 1.1 Функції конкуренції як економічної категорії [8, с. 77].

Функція регулювання дозволяє виготовляти саме ті товари чи послуги, які потрібні ринку; тому під впливом ціни фактори виробництва зосереджуються в тих галузях, де умови одержання прибутку є найбільш сприятливими;

Стимулююча функція змушує підприємства постійно підвищувати продуктивність та збільшувати накопичення. Зворотною стороною цієї функції є сприяння розвитку монополізму – тобто сили, що руйнує саму конкуренцію;

Функція ціноутворення полягає в тому, що конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат виробника будь-якого товару, зводячи їх до суспільно необхідних, і, таким чином, допомагає встановити зважену ринкову ціну;

Функція розподілу відповідає основному принципу конкурентної боротьби - винагороди за результати, оскільки дозволяє розподіляти дохід серед суб'єктів господарювання відповідно до їх ефективного внеску;

Функція контролю обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства, що, таким чином, протидіє виникненню монополії, тобто надмірної економічної влади окремих суб'єктів ринку;

Інноваційна функція конкуренції реалізується завдяки втіленню інновацій: впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, постійним удосконаленням технологічної бази виробництва, використанням більш прогресивних форм організації виробничого процесу, що, у кінцевому підсумку, зменшує витрати виробництва та підвищує конкурентоспроможність окремих підприємств [8, с. 77, 4, с. 11].

На відміну від класичної, сучасна конкуренція, має низку певних характерних особливостей (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості сучасної конкуренції [8, с.78]

Особливості сучасної конкуренції	
1	2
Інноваційна	Характеризується проведенням політики інноваційних перетворень, яка призводить до появи все більш передових технологій, нових видів бізнесу та досягненню унікальних конкурентних переваг
Диференційована	Характеризується тим, що компанії прагнуть до диференціації не тільки продукції, а й організації виробництва
Поляризована	Виражається в тому, що споживачі більше віддають перевагу дорогій або дешевій продукції, ігноруючи продукцію середньої вартості
Динамічна	Характеризується готовністю швидкої зміни позицій конкурентів та розміщення сил на ринку
Інформатизована	Проявляється у швидкому поширенні інформації за допомогою інформаційно-комунікаційної системи
Глобальна	Характеризується підсиленням та загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними та іноземними компаніями, стимулюючи їх ефективну діяльність

Продовження табл. 1.1

1	2
Глобальна	Характеризується підсиленням та загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними та іноземними компаніями, стимулюючи їх ефективну діяльність

Категорія “конкуренція” має прямий зв'язок з категорією “конкурентоспроможність”, адже остання у загальному вигляді характеризує спроможність системи (продукту, підприємства, національної економіки тощо) виживати та розвиватися в умовах конкурентної боротьби.

В табл. 1.2 узагальнені погляди вітчизняних та світових науковців на зміст категорії “конкуренція”.

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення категорії “конкурентоспроможність” (складено автором)

Визначення категорії	Автор, джерело
Вітчизняні науковці	
1	2
“стійке становище продуцента країни на внутрішньому і зовнішньому ринках, зумовлене економічними, соціальними і політичними чинниками, його здатність протистояти міжнародній конкуренції”	Бидик А.Г., [26, с. 21].
“здатність деякого класу об'єктів продуктивно займати ринкову нішу й ефективно утримувати свої позиції”	Дудник О.В., Міненко С. [38, с. 115]
“реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності”	Красняк О. П., Мицик В. О. [11]
“комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування”	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. [21, с. 11]

Продовження табл. 1.2

1	2
“здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів”	Партуга Т.О., Фесенко Т.В. [15, с. 96]
Світові науковці	
“можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми”	Азоев Г.Л., Челенков А.П. [39, с. 61-62]
“вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках”	Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. [40]
“властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин”	Портер М. [5, с. 148].
“реальна та потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів”	Райзберг Б. А. [45, с. 286]
“властивість об'єкта, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку”	Фатхутдінов Р. А. [17]

Узагальнюючи вказані погляди, пропонуємо розглядати категорію “конкурентоспособність” (стосовно підприємства) як системне поняття, що відображає спроможність підприємства забезпечити себе стійке становище на ринку завдяки сформованим конкурентним перевагам (що є комбінацією різноманітних параметрів - економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо) у певний проміжок часу в умовах зовнішнього середовища, що склалися.

На думку Бондаренко М. В. та Ігнатенко Л. О., категорії “конкурентоспроможність” також властиві певні додаткові характеристики:

- конкурентоспроможність має різні рівні визначення (конкурентоспроможність товару, підприємства, країни);
- конкурентоспроможність має динамічний характер;
- конкурентоспроможність як економічна категорія існує у порівнянні, отже має релятивістську природу;

- конкурентоспроможність залежить від стадії економічного циклу системи, що розглядається (життєвого циклу товару, підприємства, або загального економічного циклу);

- проблема конкурентоспроможності виникає, коли ринок знаходиться поза зоною рівноваги та є нестационарним і недефіцитним;

- про конкурентоспроможність можна говорити лише стосовно вже існуючого товару або підприємства, що має певну частку ринку;

- конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, проте набуває індивідуального характеру [42, с. 12].

Також зауважимо, що існують певні рівні (або ієрархія) категорій “конкурентоспроможність”:

- конкурентоспроможність продукції;

- конкурентоспроможність виробника (підприємства);

- конкурентоспроможність галузі;

- конкурентоспроможність регіону;

- конкурентоспроможність окремих держав і їх об'єднань [15, с. 92].

Якщо розглядати конкурентоспроможність як об'єкт управління з позиції системного підходу, то він є керованою підсистемою, а керуючою підсистемою в даному випадку виступає система менеджменту підприємства [42, с. 14].

Як відмічається у роботі Павлової В.А. та Губарева Р.В., в основу сучасної концепції управління конкурентоспроможністю підприємства покладено базові положення теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких змін економічного, політичного, соціального, екологічного та іншого характеру у його зовнішньому середовищі.

Як об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства авторами

розглядається рівень конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують на практиці його мету управління; до них можна віднести власників підприємства, його вищий керівний склад (директора та його заступників, керівників філій та підрозділів підприємства, тощо), лінійних менеджерів операційних підрозділів підприємства, а також державні та відомчі управлінські структури та органи [14, с. 169].

Також можна розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу. В такому разі воно буде представляти собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [14, с. 169, 49].

Послідовна повторювальна (циклічна) реалізація взаємопов'язаних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства створює цикл управління конкурентоспроможністю (див. рис. 1.2) [14, с. 169, 50].

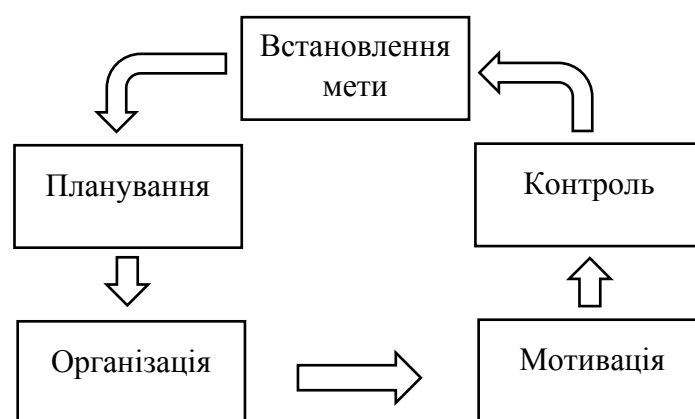


Рис. 1.2 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [14, с. 170]

Управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися на основі певних принципів, тобто визначальних положень, що є фундаментом, передумовою будь-якої теорії.

В дослідженнях Павлової В. А. та Губарева Р. В окреслені такі базові принципи управління конкурентоспроможністю: єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства; системності управління; багатоваріантності; наукової обґрунтованості управління; ранжування об'єктів управління за їх важливістю; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; зіставленості управлінських рішень за аналізом їх варіантів; ринкової орієнтації; цільової спрямованості; комплексності; гнучкості та етапності [43, 14 с. 170].

Рушійними силами впливу, які формують та забезпечують конкурентоспроможність, є її фактори. Фактори конкурентоспроможності – це “безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності” [21 с. 12, 52].

Існує безліч підходів до виділення та систематизації факторів конкурентоспроможності. Для цілей даного дослідження вважаємо за доцільне скористатися класифікацією, що була запропонована Кузьмінім О. Є., Мельником О. Г. та Романко О. П. для підприємств машинобудівної галузі, згідно з якою фактори виділяються за наступними ознаками: середовище функціонування (зовнішнє середовище прямої та непрямої дії та внутрішнє середовище), змістові характеристики, рівень впливу, рівень регульованості факторів підприємством, рівень прогнозованості впливу факторів, сила впливу та напрям впливу [21, с. 19-20]. Повний перелік факторів згідно цієї класифікації наведено у додатку А.

На практиці фактори конкурентоспроможності використовуються для цілей аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. При цьому виділяються ключові та пріоритетні фактори, виконується оцінка рівня їх впливу на конкретне підприємство, прогнозується тенденція їх розвитку та

розробляються заходи для регулювання напряму та інтенсивності впливу.

Значна частина факторів може бути формалізована за допомогою їх кількісної оцінки, що, в свою чергу, дасть змогу за допомогою відповідних методів економіко-математичного моделювання оцінити їх вплив на ринкові (доля ринку) та / або фінансово-економічні (виручка від реалізації, прибуток, рентабельність) показники функціонування підприємства.

Також аналіз цих факторів повинен виконуватись в процесі розробки конкурентної стратегії та стратегії розвитку підприємства за допомогою методів та інструментів стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфельний аналіз тощо.

Ще одним поняттям, без якого розгляд конкурентоспроможності не буде повним та змістовним, є конкурентні переваги.

Як відмічають Азоєв Г. Л. та Челенков А. П. “конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг; без останніх конкурентоспроможність неможлива” [39, с. 61-62].

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує взаємозв’язок, який можна прослідити на рис. 1.3.

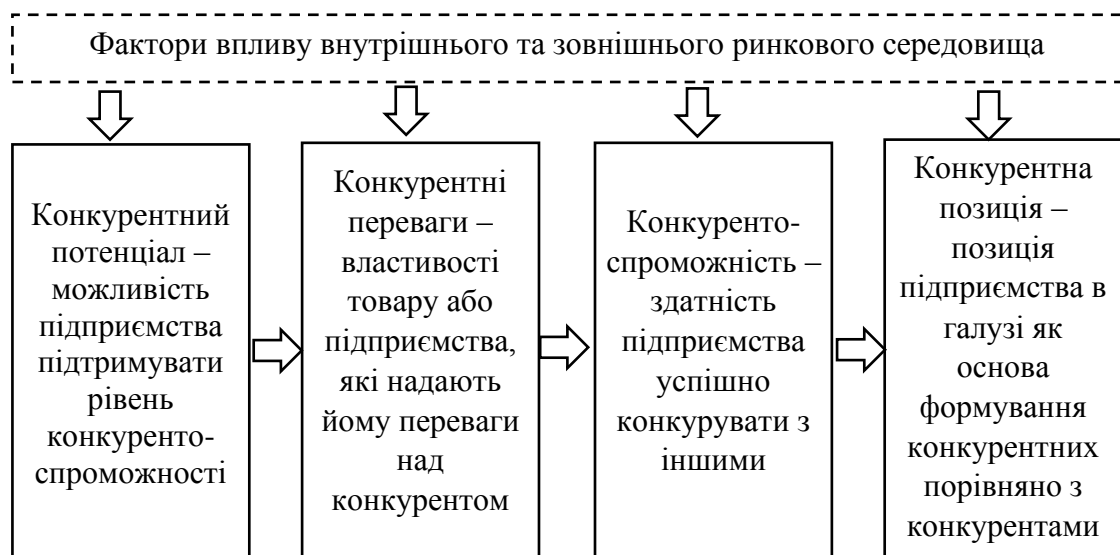


Рис. 1.3 Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів у ринковому середовищі [19, с. 27]

За твердженням Азоєвої Г. Л. та Челенкова А. П., конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентна перевага не є еквівалентом потенційних можливостей організації. На відміну від можливостей, конкурентна перевага є фактом, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних вподобань покупців [39].

Бакай В. розглядає конкурентні переваги як “здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо” [44, с. 146].

На думку Шершньової З. Є., конкурентна перевага – це “рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо” [45].

Узагальнюючи характеристику конкурентних переваг можна стверджувати, що останні:

- можуть трактуватися як будь-яка ексклюзивна цінність підприємства, що надає йому перевагу над конкурентами;
- є унікальними ресурсами, якими може володіти підприємство;
- можуть розглядатися як стратегічно важливі для підприємства сфери (аспекти) бізнесу, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі;
- представляють собою високу компетентність підприємства в певній сфері, що надає йому найкращі можливості;

- надають можливість залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства, а також перемагати конкурентів;
- є ключовими факторами успіху підприємства;
- є факторами, від яких залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства тощо [44, с. 147, 54].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як системне поняття, що відображає спроможність підприємства забезпечити себе стійке становище на ринку завдяки сформованим конкурентним перевагам (що є комбінацією різноманітних параметрів - економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо) у певний проміжок часу в умовах зовнішнього середовища, що склалися. Управління конкурентоспроможністю може розглядатися з позиції системного або процесного підходу. Передумовами формування конкурентоспроможності слугують конкурентні переваги.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій

Одним з найважливіших напрямів роботи з управління конкурентоспроможністю підприємства є вироблення його конкурентної стратегії, адже вона є комплексом рішень менеджменту, пов'язаних з розподілом обмежених ресурсів і орієнтованих на створення певних конкурентних переваг.

Відомий фахівець з дослідження питань конкуренції та конкурентоспроможності М. Портер розглядає конкурентну стратегію як ділову стратегію будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [46].

На думку Белової О. І., конкурентна стратегія представляє собою “спосіб отримання стійких конкурентних переваг (при врахуванні екзогенних та ендогенних детермінантів) у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти; та розширення кола споживачів” [23, с. 88].

Грановська В. Г. вважає, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами [47, с. 86]

М. Портер стверджує, що формулювання конкурентної стратегії пов'язане з розглядом чотирьох ключових факторів, що визначають межі можливостей успішних компаній (див. рис. 1.4).

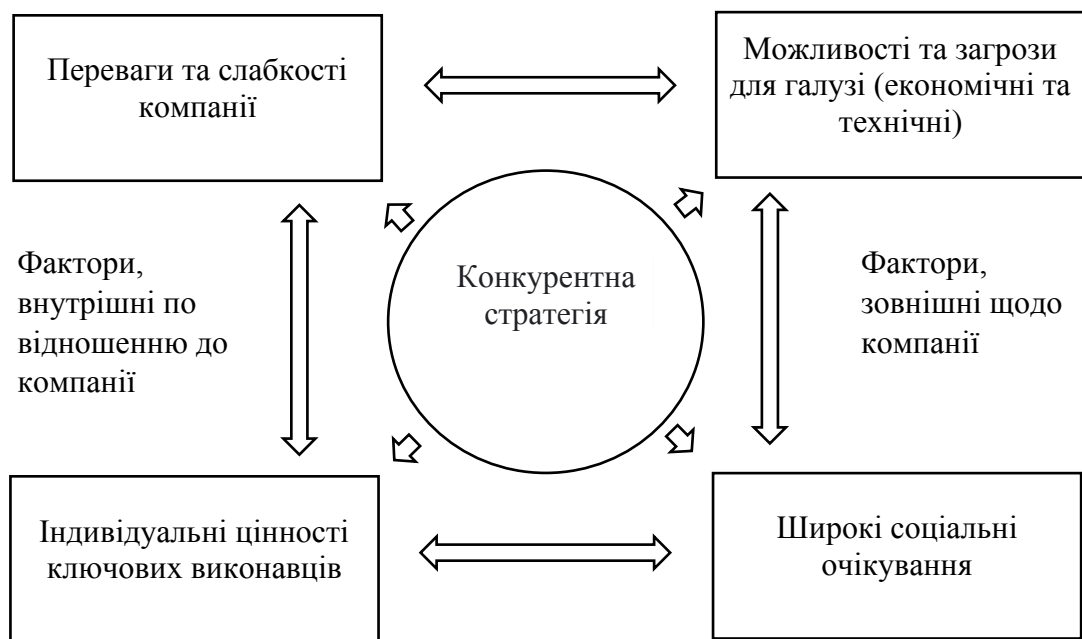


Рис 1.4 Контекст формулювання конкурентної стратегії [46, с. 28]

Переваги та слабкості компанії визначаються за функціональними сферами її діяльності і полягають у структурі її активів та компетенцій у порівнянні з конкурентами – у сферах технологій, маркетингу, фінансів, персоналу тощо

Індивідуальні цінності ключових виконавців включають мотивацію та запити топ-менеджерів та інших працівників, які відповідають за реалізацію обраної стратегії. У поєднанні з перевагами та слабкостями, індивідуальні цінності визначають внутрішні (стосовно компанії) обмеження, що впливають на можливості вибору успішної стратегії.

Зовнішні обмеження компанії визначаються її галуззю та макро- і

мікрооточенням. Можливості та загрози, що є у галузі, характеризують конкурентне середовище, властиві йому потенційні можливості та ризики.

Соціальні очікування відображають вплив на компанію таких факторів, як державна політика, соціальні відносини, суспільні звичаї тощо.

Ці чотири компоненти обов'язково повинні враховуватися при розробці реалістичної конкурентної стратегії і встановленні відповідних цілей [46, с. 28-29].

В науковому середовищі виділяються такі підходи к формуванню конкурентної стратегії. Перший підхід – ринкова орієнтація. Його прихильники вважають, що успіх підприємства залежить від його конкурентної позиції та від привабливості галузі, у якій діє підприємство – тобто успіх визначається реалізацією таких можливостей як, наприклад, створення нового, привабливого для покупців продукту або вибір вдалого місця розташування. За цього підходу важливого значення набувають державне регулювання та підтримка галузей, рівень злиття підприємств, масштаб діяльності компанії тощо.

Прихильники іншого підходу – ресурсного – вважають, що місце підприємства на ринку визначається його ресурсним потенціалом та ефективністю його використання [48, с. 127].

На думку Фатхутдинова Р. ефективна конкурентна стратегія повинна відповідати ряду вимог, а саме:

- вона має встановлювати зв'язки між управлінськими, екологічними, економічними, технологічними, технічними та іншими аспектами розвитку об'єкту управління;

- вона має сприяти інтеграції частин керованого об'єкта;

- вона повинна бути орієнтованою на досягнення стратегічних цілей;

- вона повинна розроблятися з використанням наукових досягнень економіки та спільних наук, тобто бути науково обґрунтованою [49, с. 147].

Проте з огляду на підвищення динамічності зовнішнього середовища у сучасних умовах Бортнік С. М. та Маленицький Д. доповнюють перелік вимог

до конкурентної стратегії наступними елементами:

- вона повинна бути гнучкою, тобто швидко адаптуватись до змін економічної ситуації всередині та за межами підприємства;
- вона повинна враховувати сферу діяльності, де досягається перевага;
- вона повинна будуватися на реальних можливостях - не завищувати власні конкурентні переваги підприємства та не занижувати переваги конкурентів;
- вона повинна забезпечувати наявність достатніх можливостей у підприємства для виготовлення конкурентоспроможних товарів [50, с. 41].

Іншу думку висловлюють Омеляненко Т. В. та Барабась Д. О.: дослідники вважають, що для високотехнологічних підприємств, які працюють в умовах турбулентного середовища, необхідною є розробка всеохоплюючої комплексної конкурентної стратегії, яка за своєю суттю представляє собою систему конкурентних стратегій підприємства, тобто “комплекс стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції”. Система конкурентних стратегій, яка охоплює стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стратегію його конкурентної поведінки, розглядається як певний “перехідний місток” між підприємством та його конкурентами, оскільки вона, з одного боку, спирається на наявний потенціал підприємства і передбачає формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг, а з іншого боку – враховує вплив на підприємство з боку його конкурентів та їх конкурентні переваги, і у відповідь включає заходи по знешкодженню агресивних дій суперників та використанню їх слабостей для досягнення впевненої перемоги в конкурентній боротьбі. Також відзначається, що для кожного конкретного підприємства у залежності від ситуаційних чинників (серед яких сфера та масштаби діяльності, характер ринку, технології, що використовуються, складність зав’язків з контрагентами, конкурентна позиція тощо) система конкурентних стратегій буде мати неповторну, унікальну,

властиву лише йому, конфігурацію. Наочне уявлення про систему конкурентних стратегій підприємства наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Система конкурентних стратегій підприємства [51]

Принципами створення системи конкурентних стратегій є наступні:

- а) принцип провідної ланки – говорить про необхідність організації всіх елементів системи конкурентних стратегій навколо ключового елемента, яким, як правило, є обрана стратегія створення конкурентних переваг;
- б) принцип компліментарності пояснює, що всі елементи системи конкурентних стратегій повинні бути взаємовідповідними та взаємодоповнюваними;

в) принцип стратегічної спрямованості орієнтує підприємство на вирішення проблем стратегічного характеру, наслідки розв'язання яких відобразатимуться на діяльності підприємства протягом тривалого періоду часу;

г) принцип гнучкості передбачає як можна більш ефективну адаптацію підприємства до змін середовища завдяки корегуванню змісту та шляхів реалізації конкурентних стратегій;

д) принцип системності – говорить про необхідність комплексного (з урахуванням усіх вагомих чинників) та збалансованого (орієнтованого на збереження або досягнення оптимальних співвідношень) підходу до формування, підтримки і розвитку конкурентних переваг підприємства та збереження його ринкових позицій;

е) принцип етапності або черговості - стверджує, що процес розробки та реалізації системи конкурентних стратегій підприємства має здійснюватись поетапно та бути регламентованим як процедурно, так і в часі;

ж) принцип багатоваріантності характеризує необхідність опрацювання різних сценаріїв розвитку подій і розробку відповідних варіантів стратегічних альтернатив конкурентних стратегій [51].

Метою розробки системи конкурентних стратегій можна вважати оперативне реагування на зміни середовища; основними ж завданнями є:

- формування заходів, дій та підходів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу;

- інтеграцію стратегічних ініціатив окремих функціональних підрозділів підприємства;

- пошук шляхів вирішення конкретних проблем забезпечення конкурентоспроможності, які є актуальними для підприємства на цей час.

В науковому середовищі існує багато поглядів на зміст конкурентної стратегії і, відповідно, на виокремлення її складових та виділення її різновидів. Найбільш поширені підходи до класифікації наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Підходи до класифікації конкурентних стратегій (складено автором
на основі [46, 51-57])**

Автор класифікації, джерело	Ознака класифікації	Види конкурентних стратегій
1	2	3
Азоев Г.Л., Челенков П.	Характер конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості продукції
		Стратегія диференціації продукту
		Стратегія сегментування ринку
		Стратегія впровадження інновацій
Ансофф І.	Джерело конкурентних переваг	Стратегія “глибокого проникнення на ринок”
		Стратегія “розвитку товару”
		Стратегія “розвитку меж ринку”
		Стратегія “диверсифікації”
Котлер Ф.	Ринкова частка компанії та її тип конкурентної поведінки	Стратегія ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
А.Д. Литтл	Конкурентна позиція компанії та можливості щодо її поліпшення	Стратегія лідерів
		Стратегія фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегія фірм, які займають задовільну позицію
Портер М.	Конкурентна перевага компанії на ринку	Абсолютне лідерство у витратах
		Диференціація
		Фокусування
Томпсон А. і Стрікленд А.	Конкурентна перевага компанії на ринку (модифіковані стратегії конкуренції)	Стратегія лідерства по витратах
		Стратегія оптимальних витрат
		Стратегія широкої диференціації
		Сфокусована стратегія на базі низьких витрат
Раменський Л.Г., Юданов А.Ю., Фризевінкель Х.	Умови економічного середовища, ресурси, що є у компанії	Віолентна стратегія
		Патієнтна стратегія
		Експлерентна стратегія
		Комутантна стратегія

Розглянемо більш детально деякі з наведених класифікацій.

І.Ансофф зосередився на дослідженні проблеми формування корпоративної стратегії, а саме, з якими продуктами і на яких ринках

конкурувати. За його підходом підприємству пропонується обрати одну із наступних стратегій:

- стратегія “глибокого проникнення на ринок” – передбачає “розширення обсягів збуту на базі використання гнучкого цінового інструментарію”;

- стратегія “розвитку товару” – використовується підприємствами, які вже мають своїх прихильників на ринку та прагнуть завоювати ще більше довіри споживачів;

- стратегія “розвитку меж ринку” – рекомендується для збільшення масштабів діяльності компанії та попередження стагнації і кризових явищ;

- стратегія “диверсифікації” – передбачає збут нових продуктів на нових ринках або започаткування нових напрямків діяльності.

Таким чином. За підходом І. Ансоффа стратегія передбачає одразу декілька управлінських вибори:

- а) вибір серед різноманітних продуктів та ринків;

- б) вибір векторів росту корпорації (акцент на старі або нові товари і ринки);

- в) вибір джерела конкурентних переваг (унікальних можливостей з точки зору характеристик продуктів і ринків);

- г) досягнення синергічного ефекту обраних рішень;

- д) вибір оптимальної комбінації / балансу між самостійним виробництвом і зовнішніми закупівлями [55, 57].

Згідно класифікації Томпсона А. і Стрікланда А., в залежності від конкурентної переваги, якою користується компанія, виділяють наступні типи стратегій:

- стратегія лідерства по витратах (полягає у підтриманні низького рівня витрат і, відповідно, більш низької ціни, що приваблює велику кількість споживачів);

- стратегія оптимальних витрат (полягає у формуванні цінності для покупців завдяки поєднанню низьких витрат та широкої диференціації);

- стратегія широкої диференціації (випуск широкого асортименту товарів

з різноманітними специфічними характеристиками, що приваблює велику кількість покупців з різними запитамі);

- сфокусована стратегія на базі низьких витрат або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах (передбачає водночас низькі витрати та обслуговування вузького сегменту покупців);

- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції (ґрунтується на повному задоволенні вимог клієнтів з обраного сегменту).

Ф. Котлер виокремлює види маркетингових конкурентних стратегій в залежності від типу конкурентної поведінки компанії. Згідно цієї класифікації існує чотири різновиди стратегії:

- стратегія ринкового лідера. Таке підприємство-лідер є у будь-якій галузі, на кожному ринку. Воно має найбільшу частку у певному ринковому сегменті та визначає напрями інноваційного розвитку, цінову, рекламну та сервісну політику, яка є орієнтиром для інших гравців;

- стратегія челенджера. Використовується підприємствами, які займають другі або треті місця у певному ринковому сегменті, а стратегічні орієнтири свого розвитку бачать у збільшенні ринкової частки та досягненні лідерства на ринку. Як правило, челенджери обирають агресивну поведінку - можуть атакувати або ринкового лідера, або аналогічну компанію – челенджера, або фірму меншого розміру. “Напрямом атаки” можуть бути слабкі сторони або весь маркетинговий комплекс опонента, а “зброєю” - особисті сильні сторони: більш низькі ціни та / або витрати, краща якість та сервісне обслуговування тощо;

- стратегія послідовника; Таку стратегію використовують успішні компанії, які прагнуть не завоювання лідерської позиції (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорони своєї існуючої ринкової частки. Кожна фірма-послідовник має певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, можливість диференціації, сервісне обслуговування тощо), та не порушує своєю поведінкою існуючу конкурентну

структуру ринку. Головною перевагою використання такої стратегії є усунення зайвих витрат та ризиків, оскільки підприємство-послідовник наслідує тільки вдалий досвід лідера, що є перевіреним ринком;

- стратегія нішера. Нішери обслуговують невеликі сегменти ринку, які залишилися поза увагою великих підприємств. Основою їх конкурентної поведінки є спеціалізація (за сервісним обслуговуванням, за співвідношенням "ціна – якість", за типом споживачів або їх територіальним розташуванням тощо). Така стратегія є оптимальною для невеликих фірм, які з'явилися на ринку нещодавно [53].

Відповідно до підходу Юданова А.Ю. – Раменського Л.Г. – Фризевінкеля Х., основною характеристикою, яка визначає стратегію організації, що випускає стандартизовані товари, є масштаб бізнесу - локальний або глобальний. У той же час, якщо товари спеціалізовані, то підприємство може адаптуватися до запитів ринку, або спробувати змінити ці вимоги – як правило, це реалізується шляхом інновацій.

Таким чином виділяються чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтовано на певні умови конкурентного середовища та різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні організації:

- віолентна (або силова) стратегія рекомендується для підприємств, що діють у сфері великого виробництва стандартних товарів та послуг; вона орієнтована на випуск продукції гарної якості у великих обсягах і зниження витрат виробництва з допомогою ефекту масштабу. Девіз компаній-віолентів: "Дешево, але пристойно". Окремі різновиди компаній-віолентів отримали назви гордих левів, могутніх слонів і неповоротких бегемотів;

- патієнтна (або нішева) стратегія використовується компаніями, орієнтованими на вузький сегмент ринку і задоволення особливих (або спеціалізованих) запитів (потреб) клієнтів. Девіз подібних організацій, які ще називають "хитрими лисицями" - "Дуже дорого, але добре";

- експлерентна (або піонерська) стратегія – конкурентна стратегія, яка

орієнтована на радикальні інновації, пов'язані зі створенням нових чи перетворенням існуючих продуктів чи ринків. Підприємства, що займаються подібним бізнесом, часто називають “перші ластівки”;

- комутантна стратегія (або стратегія пристосування) використовується невеликими за розмірами неспеціалізованими компаніями, орієнтованими на локальні (невеликі за обсягом та часом) потреби споживачів; такі фірми називають “сірі миші” [10, 58].

Порівняння підходів до систематизації конкурентних стратегій дозволяє зробити висновок, що вибір конкурентної стратегії необхідно робити, спираючись на параметри конкурентного середовища, особливості конкуренції, сильні сторони та потенційні можливості підприємства, бажаний рівень його конкурентоспроможності тощо. Тобто для реалізації своїх конкурентних цілей підприємство має визначити свою ринкову позицію, оцінити наявні ресурси, з'ясувати джерело конкурентних переваг і прийняти рішення щодо характеру ринкових дій, тобто сформувавши систему (або набір) конкурентних стратегій.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є вкрай необхідною, оскільки вона дозволяє розробити та впровадити заходи з підвищення конкурентоспроможності; обґрунтувати напрями подальшої інноваційної та інвестиційної активності підприємства; обрати контрагентів для реалізації спільної діяльності; коректно спланувати вихід підприємства на нові ринки тощо. Водночас оцінка конкурентоспроможності потребує відповідного аналітичного обґрунтування за допомогою спеціальних методів та інструментів

Основними напрямками використання методів оцінки конкурентоспроможності є:

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства у порівнянні із його конкурентами;

- виявлення найбільш конкурентоспроможних підприємств та ідентифікація джерел їх конкурентних переваг;

- виділення найбільш вагомих чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та його суперників [59, с. 130].

Сучасний стратегічний менеджмент використовує велике різноманіття методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності. Узагальнену класифікацію сукупності їх ознак пропонує у своїй роботі Левицька А.О. (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Узагальнена класифікація ознак та груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (узагальнено на основі [22, 59-62])

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
1	2
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
Залежно від конкретизованої мети Оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
За критерієм урахування зміни показників конкурентоспроможності продукції	Визначення конкурентних переваг
	Статичні
За характеристикою оцінки конкурентоспроможності продукції	Динамічні
	Атрибутивні методи
	Параметричні методи
За формою представлення кінцевого результату	Функціональні методи
	Матричні
	Графічні
	Індексні (математичні)
	Логічні

Продовження табл. 1.4

1	2
	Евристичні
За прийомами аналізу, що використовуються	Формалізовані
	Неформалізовані
За джерелом інформації	Об'єктивні
	Суб'єктивні

Надамо узагальнену характеристику окремим групам методів:

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи. Критеріальні методи забезпечують більшу точність за умов наявності достовірної інформації, оскільки їх інформаційним підґрунтям є абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. Експертні методи характеризуються більшою простотою у використанні, не потребують збирання великих обсягів інформації, оскільки базуються на поглядах досвідчених фахівців; проте іноді результати їх застосування можуть відрізнитися надмірним суб'єктивізмом.

За способом оцінки виділяють якісні (які надають змогу отримати максимально повні та деталізовані відомості про об'єкт дослідження) та кількісні (що надають уяву про кількість та поширеність явищ або характеристик). Для більш повної оцінки конкурентоспроможності використання цих методів необхідно комбінувати.

За способом відображення (формою представлення) кінцевих результатів методи поділяють на графічні (які спрощують сприйняття результатів оцінки завдяки використанню наочних графічних об'єктів), математичні або індексні (які засновано на факторних моделях оцінки, що потребують розрахунку комплексного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка), логічні (такі, що базуються на логічних припущеннях та використовують алгоритми) та евристичні (які будуються на професійній думці, інтуїції, досвіді та судженнях фахівців, а також на їх висновках, що є результатом індивідуальної або колективної роботи).

За можливістю розробки управлінських рішень методи поділяють на

одномоментні (які оцінюють тільки фактичний стан справ, не звертаючи увагу на можливість розробки заходів на перспективу; тобто ці методи є статичними) та стратегічні (дають змогу водночас оцінити і поточний стан справ і запропонувати стратегічні заходи з його поліпшення).

За способом оцінки розглядаються індикаторні методи (які засновано на застосуванні системи індикаторів) та матричні або табличні (основою яких є розгляд процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці) [59].

В табл. 1 проведено систематизацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за деякими з розглянутих вище критеріїв (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
(побудовано автором на основі [59, 60])**

Критерій систематизації	Групи методів	Види методів
1	2	3
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	Конкурентні переваги М. Портера
		Аналіз конкурентоспроможності фірм ЖЖ. Ламбена
		Модель аналізу Мак-Кінсі
		Метод Іванова
		Інтегрального критерію
	Експертні	SWOT – аналіз
		Метод вивчення профілю об'єкт
		Графічна методика Зав'ялова
		Вивчення профілю об'єкта
		PEST – аналіз
За можливістю розробки управлінських рішень	Одномоментні	Графічна методика Зав'ялова
		Метод таксономічного показника
		Інтегрального критерію
	Стратегічні	Модель М. Портера
		SWOT – аналіз
		Модель аналізу Мак-Кінсі
		Метод вивчення профілю об'єкта
		Метод Іванова
		SPACE- аналіз, GAP – аналіз, LOTS – аналіз, PIMS - аналіз

Продовження табл. 1.5

1	2	3
		Метод рангів
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	Модель М. Портера
		Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.Ж. Ламбена
		Модель аналізу Мак-Кінсі
		Багатокутник конкурентоспроможності
		Графічна методика Зав'ялова
	Математичні (або індексні)	Метод Іванова
		Інтегрального критерію
		Градова щодо детермінантів „націон. ромбу
		Метод порівнянь
		Американської асоціації управління
	Логічні	PEST – аналіз
		SPACE- аналіз, GAP – аналіз, LOTS – аналіз, PIMS - аналіз
	Евристичні	Метод Дельфі
		Метод експертних оцінок
За способом оцінки	Індикаторні	Графічна методика Зав'ялова
		Метод Іванова
		Американської асоціації управління
		Метод порівнянь
		Метод рангів
		GAP – аналіз, LOTS – аналіз, PIMS - аналіз
		Матричні (табличні)
	SPACE- аналіз	
	Модель аналізу Мак-Кінсі	
	Матриця ADL(стадії життєвого циклу галузі / відносно положення на ринку)	
	SWOT – аналіз	
	Аналіз конкурентоспроможності фірм ЖЖ. Ламбена	
	Модель М. Портера	

Слід зауважити, що існуючі підходи до класифікації та систематизації методів іноді містять суперечливу інформацію, тому потрібно уточнювати обрану класифікацію в залежності від цілей дослідження і особливостей подальшого використання методів оцінки конкурентоспроможності.

Розглянемо деякі найбільш поширені методи, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – інструмент стратегічного

управління, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів макросередовища, які можуть вплинути рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей метод також має низку варіацій (в залежності від факторів, що підлягають аналізу): PESTEL, LONGPEST, STEEP тощо [63].

Матриця Бостонської консультативної групи “зростання-частка ринку” (BCG). Матриця містить два параметри: відносну частку ринку (темпи зростання ринку) та абсолютну частку ринку. Сполучення оцінок цих параметрів у наочному вигляді дозволяє охарактеризувати чотири основні позиції бізнесу підприємства: висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках; висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених ринках; слабоконкурентний бізнес, що реалізується на перспективних ринках; поєднання слабких конкурентних позицій із безперспективними ринками (див. рис. 1.6).

The diagram is a 2x2 matrix. The vertical axis is labeled 'Темп зростання ринку' (Market Growth Rate) with values 0 at the bottom and 100 at the top. The horizontal axis is labeled 'Позиція ділової конкуренції (відносна частка ринку)' (Business Competition Position (Relative Market Share)) with values 0 on the left and 100 on the right. The matrix is divided into four quadrants:

	Слабка	Сильна
Висока	Посилити чи утримати (“дикі кішки”)	Оптимізувати (“зірки”)
Низька	Згортати (“бідні собаки”)	Контролювати та підтримувати (“дійні корови”)

Рис. 1.6 Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) (63, с. 58)

Таким чином матриця дозволяє виявити стратегічну позицію кожного напрямку бізнесу підприємства і надалі обрати оптимальну стратегію.

GAP-аналіз (аналіз “прогалин” / “розривів” / “потреб”) полягає у порівнянні раніше встановленого рівня діяльності підприємства, підрозділу або певного бізнес-процесу з його поточним рівнем. Це дозволяє виявити слабкі та

сильні сторони підприємства, визначити напрямки діяльності, які необхідно поліпшити, більш оптимально розподілити обмежені ресурси, що у кінцевому підсумку, дасть змогу своєчасно ліквідувати виявлені розриви, виконуючи дії на упередження. “Якщо в процесі дослідження виявлено, що розрив вузький, найкращою альтернативою є стратегія стабільності. Проте коли розрив є широким, а його причина обумовлена оточуючим середовищем, то доцільною є стратегія розширення, а якщо це пояснюється запропонованими поганими показниками в минулому, то ідеальним варіантом є стратегії відмови” [64, с. 62].

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy) – метод, за допомогою якого аналізується вплив обраної ринкової стратегії на прибуток підприємства. Модель встановлює зв'язки між низкою ситуаційних змінних величин (привабливість ринкових умов, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу), стратегічних змінних величин (сила конкурентних позицій, якість продукту, вертикальна інтеграція) та прибутковістю підприємства і його здатністю генерувати готівку.

Модель життєвого циклу продукту (технології). Життєвий цикл будь-якої системи є сукупністю явищ і процесів, що повторюється з певною циклічністю. Обсяг продажів / масштаби використання, а отже й обсяг прибутку від цього, стосовно будь-якого продукту (послуги) / технології змінюється у часі передбачуваним чином, мінуючи послідовно 4 основні стадії існування на ринку: зародження, зростання, зрілість (або насичення) і спад. Модель життєвого циклу може бути використана для вирішення багатьох завдань стратегічного управління, серед яких формування базових стратегій для різних етапів життєвого циклу; визначення структури асортименту и побудова оптимальної виробничої програми, прогнозування збуту тощо [65].

SWOT-аналіз (Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (погрози)) застосовується для аналізу та оцінки внутрішніх факторів, що впливають на об'єкт дослідження, і явищ, що впливають на нього ззовні. Метод використовує фактори чотирьох категорій:

сильні та слабкі сторони, можливості та погрози, які зіставляються між собою; далі, з використанням додаткових методів, надається оцінка впливу кожного сполучення факторів на об'єкт дослідження і обирається стратегія, яку орієнтовано на використання сильних сторін та можливостей, та, водночас, на компенсацію слабких сторін і несприятливих факторів середовища [66].

Вибір і використання відповідних методів оцінки є основою системного дослідження конкурентоспроможності підприємства. На думку Николюк О.М. воно поширюється на такі процеси:

- визначення конкурентних переваг (або факторів конкурентоспроможності верхнього рівня) та їх оцінка (див. рис. 1.7);
- оцінку рівня конкурентоспроможності;
- порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства із його конкурентами [59].

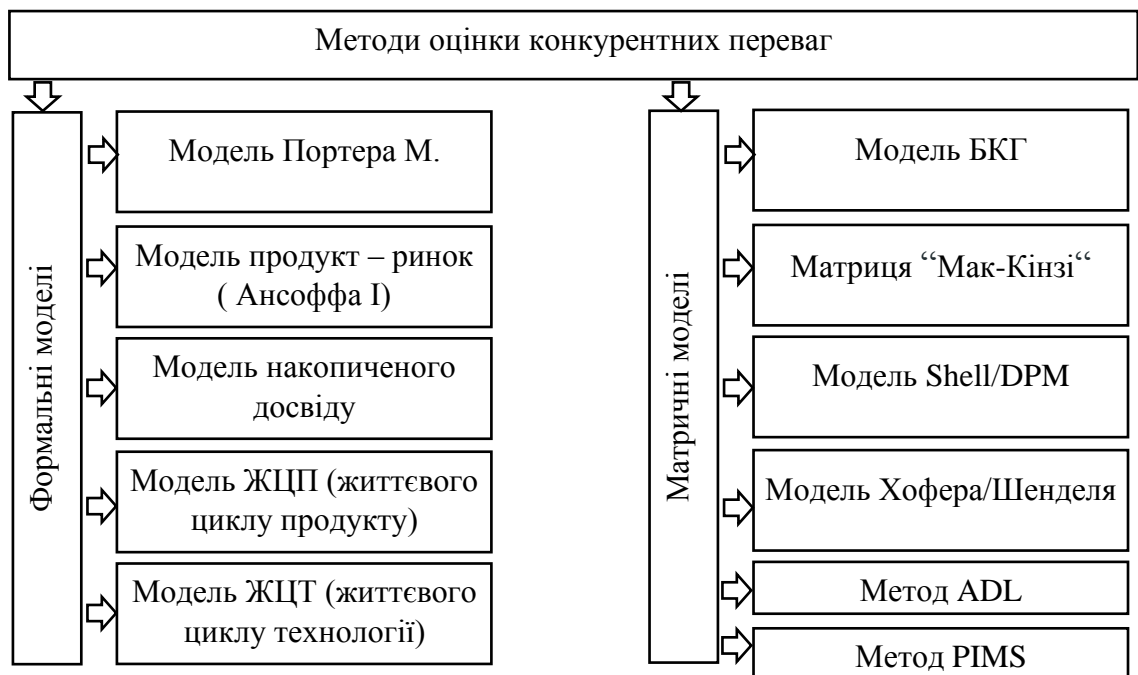


Рис. 1.7 Методи оцінки конкурентних переваг підприємства (побудовано на основі [44, с. 147])

Як видно з рисунку, для оцінки конкурентних переваг підприємства

використовують різні методи, але найбільш розповсюдженими є ті з них, що характеризують ринкові позиції підприємства або продукції.

Результати аналізу вказаних вище процесів надалі використовуються для висвітлення поточного стану та прогнозування тенденцій розвитку конкурентоспроможності підприємства. Логічну схему оцінювання конкурентоспроможності наведено на рис. 1.8.

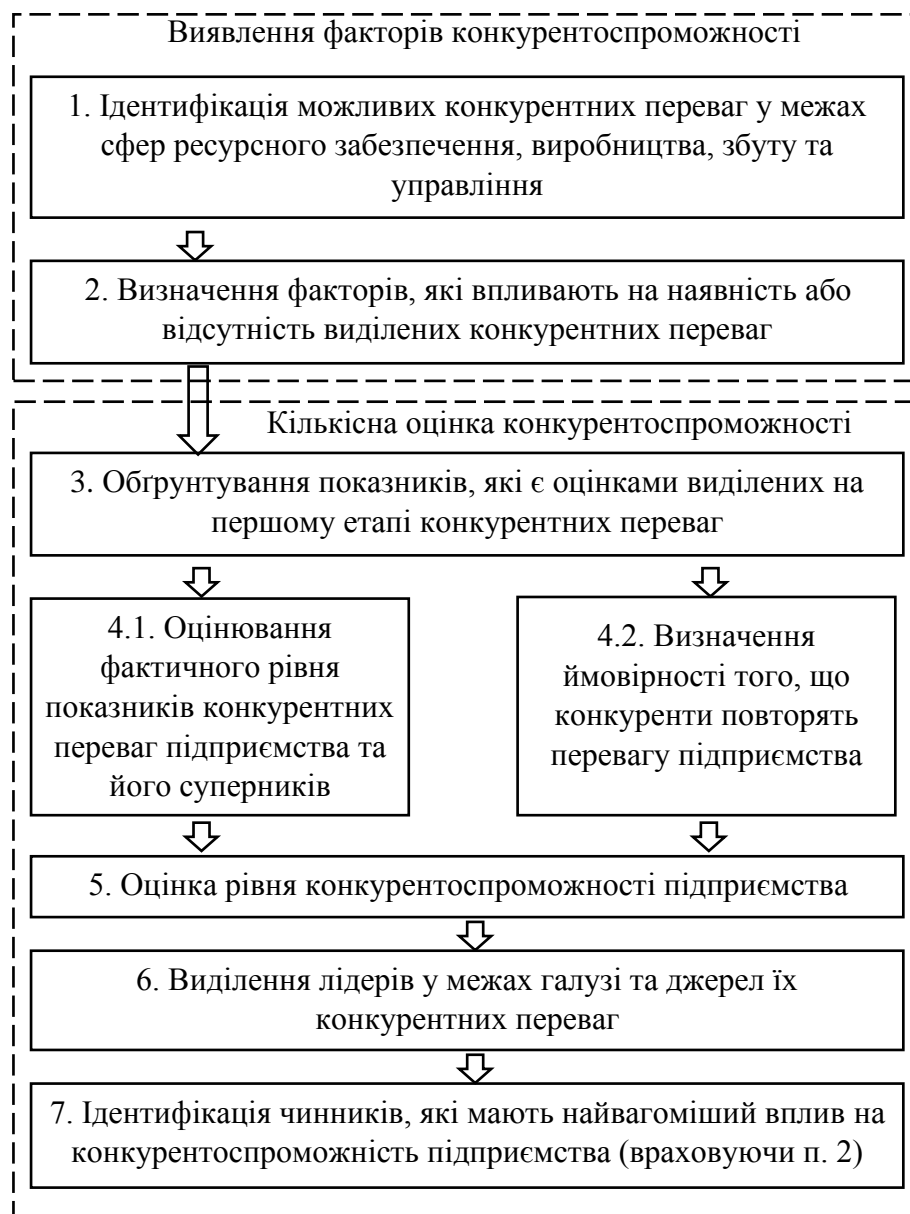


Рис. 1.8 Етапи процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства [59, с. 131]

Підводячи підсумки розгляду методів оцінки конкурентоспроможності відмітимо, що всі вони мають як переваги, так і недоліки, а тому у більшості випадків необхідним є використання не одного методу, а їх комплексу або системи; проте не існує універсального підходу до формування такого комплексу: у випадку кожного конкретного підприємства необхідно обирати методи окремо, з урахуванням особливостей як його господарської діяльності, так і зважаючи на можливості їх використання особами, що приймають відповідні рішення.

Висновки до розділу 1

Визначено, що наукова та практична актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств значно підвищилась в останні роки, що пов'язано як із системною перебудовою української економіки, так і з динамічними та несподіваними змінами у зовнішньому середовищі, інтенсивність яких продовжує стрімко зростати. Отже, вирішення цієї проблеми потребує вдосконалення та оновлення методичних підходів, пошуку нових джерел конкурентних переваг.

Стрижнем, який є основою побудови системи ринкових відносин та рушійною силою економічного розвитку є конкуренція. На наш погляд реалії сьогодення найбільшим чином відображає визначення М. Портера, за яким конкуренція- це “динамічний процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти”. Проте сучасну конкуренцію відрізняють певні особливості – інноваційність, диференційованість, поляризованість, динамічність, інформатизованість та глобальність. Враховуючи ці особливості, пропонується розглядати категорію “конкурентоспособність” (стосовно підприємства) як системне поняття, що відображає спроможність підприємства забезпечити себе стійке становище на ринку завдяки сформованим конкурентним перевагам (що є

комбінацією різноманітних параметрів - економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо) у певний проміжок часу в умовах зовнішнього середовища, що склалися. Рушійними силами впливу, які забезпечують конкурентоспроможність, є її фактори, які існують як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Управління конкурентоспроможністю може розглядатися з позиції системного або процесного підходу. Передумовами формування конкурентоспроможності слугують конкурентні переваги, які є ключовими факторами успіху та ексклюзивною цінністю підприємства, що надають йому перевагу над конкурентами.

Виявлено, що одним з найважливіших напрямів роботи з управління конкурентоспроможністю підприємства є вироблення його конкурентної стратегії, яка виступає основою конкурентної поведінки підприємства та характеризує схему забезпечення його конкурентних переваг. У науковому середовищі існує думка, що за своєю суттю конкурентна стратегія представляє собою систему стратегій, яка охоплює стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стратегію конкурентної поведінки підприємства. Кожне підприємство, в залежності від ситуаційних чинників (таких як сфера та масштаби діяльності, характер ринку, технології, що використовуються, складність зав'язків з контрагентами, конкурентна позиція тощо), має свою унікальну конфігурацію системи конкурентних стратегій.

На цей час існує багато поглядів на класифікацію конкурентних стратегій. Їх порівняння дозволяє зробити висновок, що остаточний вибір конкурентної стратегії необхідно робити, спираючись на існуючі параметри конкурентного середовища, особливості конкуренції, сильні сторони та потенційні можливості підприємства, бажаний рівень його конкурентоспроможності тощо. Також науковці відмічають, що будь-яка конкурентна стратегія повинна мати комплексний характер та включати стратегію надбання конкурентних переваг,

стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стратегію його конкурентної поведінки.

Визначено, що оцінка конкурентоспроможності виконується за низкою напрямів та потребує належного аналітичного обґрунтування за допомогою спеціальних методів та інструментів. У сучасному стратегічному управлінні використовується велике різноманіття методів та інструментів оцінки конкурентоспроможності, проте не існує єдиного підходу до їх систематизації; також деякі з існуючих класифікацій містять певні протиріччя. Всі методи мають свої переваги, недоліки та іноді і певні обмеження у застосуванні, а тому у більшості випадків необхідним є використання не одного методу, а їх комплексу або системи; проте не існує універсального підходу до його формування. Вибір методів виконується з урахуванням особливостей господарської діяльності підприємства та спираючись на можливості їх практичного використання особами, що вирішують завдання управління конкурентоспроможністю.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ЗЛМЗ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ “Запорізький ливарно–механічний завод” (далі – ТОВ “ЗЛМЗ”) – товариство з обмеженою відповідальністю, яке було засноване 1 серпня 2016 року на базі виробничих потужностей механічного, ливарного цехів та цеху металоконструкцій комбінату “Запоріжсталь”, які було виведено в окреме підприємство.

Продукція заводу експлуатується на технологічному обладнанні багатьох підприємств гірничо-металургійної, машинобудівної та інших галузей промисловості.

Основними напрямками розвитку керівництво заводу бачить збільшення обсягів усіх видів лиття та механічної обробки для забезпечення потреб у запасних частинах та змінному устаткуванні ПАТ “Запоріжсталь”, підприємств групи “МЕТІНВЕСТ” та інших потенційних партнерів.

ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод” є багатопрофільним підприємством із замкнутим циклом виробництва продукції. До його складу входять наступні цехи та ділянки:

- ливарний цех. Цех має у складі 4 відділення:

а) відділення з виробництва виливниць – спеціалізований підрозділ із виробництва виливниць різних типів; Проектна потужність – 360000т/рік, максимально досягнута 423000т/рік;

б) відділення фасонного лиття – спеціалізується на виробництві виливків з легованих, низьколегованих та високолегованих сталей. Технологічний процес дозволяє отримати виливки одиничної, дрібної та середньої серійності вагою від 0,5 до 3500 кг;

в) відділення чавунного лиття – спеціалізується на виробництві виливків з чавуну (передільного, сірого, легалізованого зі спеціальними властивостями вагою від 1 до 3500 кг та виливки з передільного чавуну доменної плавки вагою від 3500 до 30000 кг. Основні види продукції: виливки піддонів, центрових, дахів нагрівальних колодязів, втулок, блоків, шківів, холодильних плит, амбразур та ін.;

г) відділення кольорового лиття виробляє виливки з бронзових сплавів вагою до 2000 кг;

- цех металоконструкцій. Обладнання цеху дозволяє виготовляти металоконструкції вагою до 30 т, завдовжки до 15 м, завширшки до 4 м, заввишки до 4 м. Основними видами продукції, які виготовляються у цеху є будівельні конструкції та металоконструкції вантажопідйомних машин та механізмів; також цех має у складі фарбувальну ділянку;

- механічний цех із ковальським відділенням. Цех включає такі відділення та ділянки:

а) ковальсько-термічне відділення: забезпечує виробництво поковок і штампувань для передачі їх на відповідні ділянки для механічної обробки, а також виконує різні види термообробки на всіх етапах виготовлення запчастин та інструменту;

б) ділянка механообробки включає такі групи верстатів: токарних, карусельних, фрезерних, свердлильних, зубонарізних, розточувальних, стругальних, довбальних, шліфувальних;

в) ділянка наплавлення виконує роботи з наплавлення тіл обертання (вали, ролики, ходові колеса кранів, конуса, воронки та чаші засипних апаратів доменних печей);

г) слюсарно-складальна ділянка займається виконанням робіт вузлового та загального складання обладнання різного напрямку.

Також матеріально-технічна база заводу включає 2 адміністративні будівлі. Всі вищезазначені об'єкти знаходяться у власності заводу.

В узагальненому вигляді види діяльності ТОВ “ЗЛМЗ” включають:

- виробництво чавуну сталі та феросплавів;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі;
- механічне оброблення металевих виробів;
- виробництво інших готових металевих виробів;
- оптова торгівля металами та металевими рудами;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового

призначення.

21 березня 2018 р. завод отримав сертифікат за міжнародним стандартом енергоменеджменту ISO 50001.

Екологічні аспекти роботи підприємства. 13 червня 2019 року заводу було вручено сертифікат ISO 14001:2015 (екологічний стандарт Міжнародної організації зі стандартизації). ТОВ “ЗЛМЗ” постійно проводить моніторинг впливу діяльності на навколишнє середовище відповідно вимогам чинного природоохоронного законодавства. “Зокрема, проводиться лабораторний контроль викидів і скидів. Щорічно спеціалізованими акредитованими сторонніми організаціями проводиться контроль 44 організованих джерел викидів в атмосферу. У 2020 році перевищення нормативів викидів в атмосферне повітря, встановлених дозвільними документами, не виявлено. Скидання стічних вод, безпосередньо, в водні об'єкти не здійснюється.

Всі відходи, що утворюються на Товаристві, передаються спеціалізованим підприємствам, що мають ліцензії на розміщення і поводження з відходами. Підприємство зменшило кількість відходів, що передаються на захоронення за рахунок використання відходів як вторинної сировини.

Сплачена сума екологічного податку у 2020 році - 658,2 тис. грн (в тому числі: 62,4 тис. грн - за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин; 595,8 тис. грн – за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах), що на 27,59 менше ніж у 2019 році - 908,7 тис. грн.

Поточні витрати на охорону навколишнього середовища у 2020 році склали 5 649,2 тис. грн., що на 318,7 тис. грн. більше ніж у 2019 році - 5 330,5 тис. грн.”

Система екологічного менеджменту ТОВ “ЗЛМЗ” гармонізована з системою менеджменту якості, енергоменеджменту, охороною здоров'я та безпеки праці. [67, 68].

У 2021 році підприємство отримало сертифікат на систему менеджменту якості (діє до 24.05.2024 року) за ДСТУ ISO 9001:2015, який свідчить про те, що воно впровадило та використовує систему менеджменту якості у наступних галузях: виробництво чавунне, сталєне, кольорове ливарне; виготовлення запасних частин та зварених металоконструкцій. Також підприємство має низку сертифікатів відповідності на окремі види продукції, які діють до 2023 року.

Далі розглянемо кадрову функцію підприємства. Зауважимо, що у зв'язку зі складним положенням у країні, підприємство ще не оприлюднило звітність за 2021 рік – на офіційному сайті надано інформацію про те, що ТОВ “ЗЛМЗ” планує закупити послуги з проведення обов'язкового аудиту фінансової звітності за 2021 р. (термін виконання робіт: грудень 2021 р. – березень 2022 р.), тому аналіз діяльності підприємства буде проведено на підставі звітності за 2018-2020 роки (див. додатки Б, В).

Кількість працюючих штатних працівників на повному і неповному режимі дня (робочому часі) склала:

- станом на 31.12.2017 року - 3560 осіб;
- станом на 31.12.2018 року – 1018 осіб (зменшення у порівнянні з попереднім роком на 2542 особи);
- станом на 31.12.2019 – 1004 особи (зменшення у порівнянні з попереднім роком на 14 осіб, 1,5%);
- станом на 31.12.2020 – 1011 осіб (збільшення у порівнянні з попереднім роком на 7 осіб, 0,5%). Тобто у 2018 році на підприємстві відбулись масштабні скорочення, а надалі чисельність залишалася більш-менш

стабільною (див. рис. 2.1).

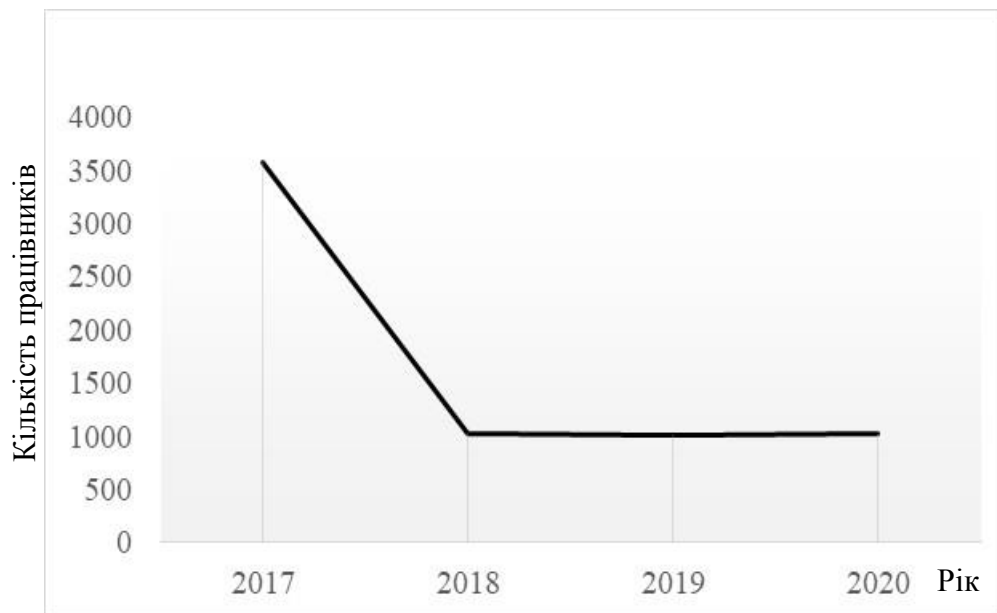


Рис. 2.1 Динаміка чисельності працюючих ТОВ “ЗЛМЗ”

“На підприємстві діє система матеріального та нематеріального заохочення, яка включає наступні напрями:

а) матеріальна мотивація:

- преміювання за виконання виробничих показників щомісячного планування згідно діючих положень про оплату праці на підприємстві;
- преміювання по системі ключового показника ефективності (КПЕ) за зменшення витрат операційної діяльності;
- додаткові премії по іншим системам: з охорони праці, професійні конкурси, проект “Молоді лідери”, “Друга професія”, “Школа професіонала-”, “Розряд-”;
- одноразові виплати робітникам заводу згідно Галузевої угоди та Колективного договору (доплати та надбавки за високі досягнення в праці, за вислугу років, за сумісництво професій, за розширення зони обслуговування);
- одноразові виплати або виплати компенсаційного характеру (виплати при заключенні шлюбу, народженні дитини, ювілею подружнього життя,

придбання річного абонементу до спортивного клубу, придбання з/ж, авіа та ін. білетів у відпустці тощо).

З метою сприяння здоровому клімату в робочому колективі та укріпленню корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “ЗЛМЗ” реалізує ряд соціальних проектів, які закріплені у Колективному договорі;

б) нематеріальна мотивація:

- надання послуги по перевезенню працівників до роботи зі спальних районів міста:

- впровадження індивідуального соціального пакету;

- сприяння поліпшенню побутових умов для співробітників, а саме щорічно здійснення ремонту побутових приміщень, оновлення побутової техніки та меблів;

- надання робітникам заводу можливості активно тренуватися на спортивних майданчиках міста та приймати участь у різних видах спортивних та громадських заходів;

- розвиток молодих робітників та робітників виробничо-технологічної направленості (навчання персоналу);

- здійснення програми адаптації на робочому місці, колективі та при допуску до самостійної роботи для нових співробітників підприємства; відзнака працівників брендовою продукцією підприємства за вагомий внесок в розвиток та досягнення виробництва”[67, 68].

Фонд оплати праці за 2018 рік складав 189,7 млн. грн. У 2019 році він збільшився на 63,7 млн. грн. (33,6%) і склав 253,4 млн. грн. (з них за рахунок збільшення середньої заробітної плати в еквіваленті повної зайнятості – 30,3% (57,5 млн. грн.), з інших причин (зміна чисельності працюючих) – 3,3% (6,2 млн. грн.). У 2020 році, за даними офіційної звітності підприємства, незважаючи на збільшення кількості працівників на 7 осіб, розмір фонду оплати праці залишився незмінним і склав 253,4 млн. грн. Загальні витрати на реалізацію заходів з охорони праці у 2019 році склали 10221,4 тис. грн, що на 21% менше

ніж у 2018 році (у зв'язку з впровадженням нових корпоративних стандартів). Проте у 2020 році витрати на заходи з охорони праці збільшились на 530,5 тис. грн. і склали 10751,9 тис. грн.

Одним із ключових напрямів діяльності у сфері управління персоналом керівництво заводу бачить організацію його навчання. Останнє здійснюється за наступними напрямками:

- професійне навчання; передбачає:

а) первинну професійну підготовку робітників, тобто професійно-технічне навчання осіб, які освоюють робочу спеціальність з виробництва;

б) перепідготовку робітників - професійно-технічне навчання, спрямоване на освоєння додаткової професії робітниками, які мають первинну професійну підготовку з іншої спеціальності;

в) підвищення кваліфікації робітників - професійно-технічне навчання осіб, що дає можливість розширити та поглибити раніше набуті знання, вміння та навички відповідно до сучасних вимог виробництва;

- менеджерське навчання. Включає семінари, тренінги для керівників та кадрового резерву з метою розвитку управлінських навичок та компетенцій;

- цільове навчання (навчання з охорони праці) – передбачає підготовку працівників з питань охорони праці, поглиблення знань відповідних положень нормативно-правових актів.

Партнерами підприємства у сфері освіти є Запорізький навчально-курсний комбінат та Запорізький експертно-технічний центр.

З метою підготовки кандидатів для просування на ключові керівні посади підприємства та компанії МЕТІНВЕСТ ТОВ “ЗЛМЗ” щорічно формування та оновлює кадровий резерв.

Підготовка до призначення на посади вищого управлінського рівня передбачає для кожного резервіста розробку програми індивідуального розвитку, яка може включати необхідність виконання проектного завдання, підвищення кваліфікації, проходження тренінгів і стажувань тощо.

З 2018 року молоді співробітники ТОВ “ЗЛМЗ” беруть участь у корпоративному проєкті “Молоді лідери Метінвесту”, спрямованому на розвиток активних молодих фахівців, які мають нестандартне мислення, готові до вирішення складних виробничих проблем та призначення на посади вищого управлінського рівня. Основними напрямками реалізації цього проєкту є взаємодія з молоддю, її патріотичне виховання, волонтерство, участь у спортивних та розважальних заходах (міжнародних науково-технічних конференціях молоді, конкурсах професійної майстерності, заходах з підтримки ветеранів і учасників бойових дій та заходах з підтримки навчально-виховних установ, спартакіадах ПАТ ”Запоріжсталь”, творчих фестивалях тощо) [69]. Узагальнені показники кадрової складової ТОВ “ЗЛМЗ” наведено у табл.2.1

Таблиця 2.1

Узагальнені показники кадрової складової ТОВ “ЗЛМЗ”

Показники	Рік			Абсолютне відхилення±	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Кількість працівників, осіб	1018	1004	1011	-14	+7
Кількість працівників, що пройшла навчання, осіб	787	840	735	+53	-105
Фонд оплати праці, тис. грн.	189,7	253,4	253,4	+63,7	0
Витрати на охорону праці, тис. грн.	12938,5	10221,4	10751,9	-2717,1	+530,5

Далі проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “ЗЛМЗ”. Інформаційна база - фінансова звітність підприємства (див. додатки Б, В). Аналіз основних показників, які характеризують роботу ТОВ “ЗЛМЗ” за 2018-2020 рік наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників роботи ТОВ “ЗЛМЗ” за 2018-2020 рік

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	Абсолютне ±		Відносне, %	
				2018-2019	2019-2020	2018-2019	2019-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах, тис. грн.	1464732	1476933	1708765	12201	231832	100,83	115,70
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1308133	1332921	1134267	24788	-198654	101,89	85,100
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1198748	1213096	1017881	14348	-195215	101,20	83,91
Адміністративні витрати, тис. грн	52250	73395	83557	21145	10162	140,47	113,85
Витрати на збут, тис. грн	7063	9494	24718	2431	15224	134,42	260,35
Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	1464732	1476933	1708765	12201	231832	100,83	115,70
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	40150	21887	- 4052	-18263	-25939	54,51	-18,51
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	29267	26	- 6016	-29241	-6042	0,0009	-231,38
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації, %	0,04	0,05	0,05	0,01	0,00	139,31	98,40
Рентабельність продажу, %	2,24	0,00	X	-2,24	X	X	X
Рентабельність продукції	109,12	109,88	X	0,75	X	X	X

У 2019 році підприємство виготовило 70,7 тис. т. основної продукції, що на 8% менше ніж у попередньому році, у тому числі:

- ливарне виробництво - 59,7 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій - 5,4 тис. тон;
- виробництво запасних частин - 5,6 тис. тон.

Проте чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) заводу

за результатами 2019 року становить 1 332 921 тис. грн., що на 2% перевищує значення 2018 року. У 2020 році обсяги виготовлення основної продукції скоротилися до 60,6 тис. тон що на 14% менше ніж у попередньому році, у тому числі:

- ливарне виробництво - 53,4 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій - 3,6 тис. тон;
- виробництво запасних частин - 3,6 тис. тон.

Питому вагу окремих видів продукції ТОВ “ЗЛМЗ” у її загальному обсязі за 2019-2020 рік наведено на рис. 2.2

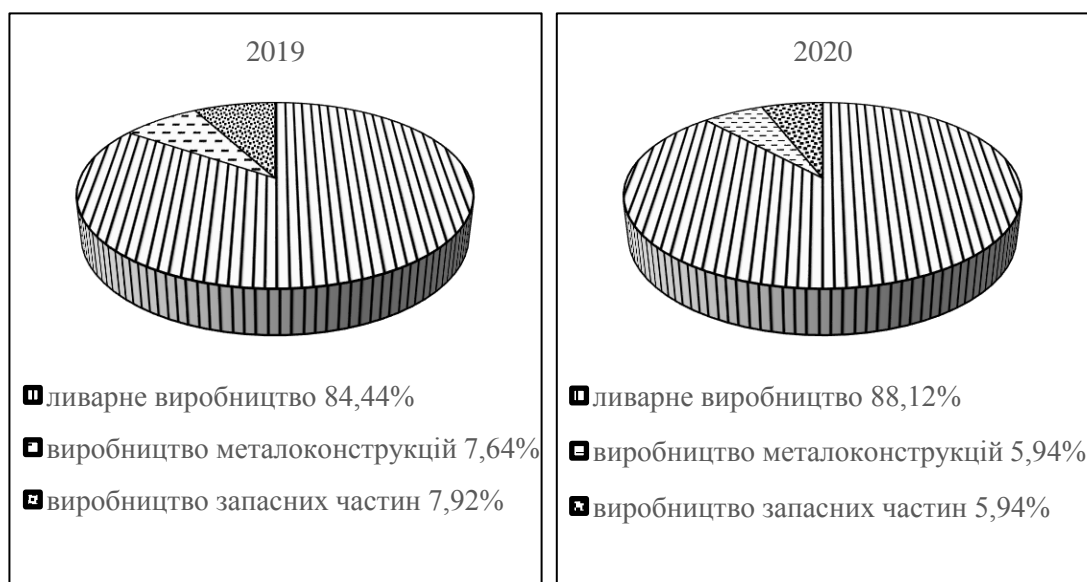


Рис. 2.2 Питому вага окремих видів продукції ТОВ “ЗЛМЗ” у її загальному обсязі, 2019-2020 рік (побудовано автором)

При цьому питома вага продукції ливарного виробництва та виробництва металоконструкцій у 2020 році зростає на 1,98% і склала 94,06%.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за результатами 2020 року склав 1134267 тис. грн., що на 15% менше ніж у 2019 році за рахунок зменшення обсягів замовлень продукції від споживачів. Також 2020 рік підприємство закінчило збитково – чистим фінансовим результатом діяльності є збиток у розмірі 6016 тис. грн.; з погляду на події і зміни у

зовнішньому середовищі, які надалі відбувалися у 2021-2022 роках, стан підприємства міг ще більше погіршитися.

Проте позитивною тенденцією є скорочення собівартості продукції, оскільки на нього у 2020 році вплинуло не тільки зменшення обсягів виробництва, а також і впровадження розроблених заходів щодо зниження собівартості на тону продукції.

Загальні адміністративні витрати зростали протягом 2019 та 2020 років. За підсумками 2020 року збільшились на 14% і становили 83557 тис. грн. (проти 73395 тис. грн. у 2019 році). Це підвищення найбільшою мірою пов'язане зі щорічним зростанням витрат на заробітну плату (хоча тут постає питання про незмінну величину фонду оплати праці у 2019-2020 роках).

Далі проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ” (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”

Показники ліквідності та платоспроможності	Нормативне значення	Рік			Абсолютне відхилення±	
		2018	2019	2020	2019-2018	2019-2020
Коефіцієнт покриття	> 1,0-1,5	1,10	1,05	1,04	-0,05	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1*	0,64	0,66	0,59	0,02	-0,07
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	1,09	1,17	1,06	0,08	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,00

* Нормальне значення коефіцієнта знаходиться у діапазоні 0,7-1. Однак

воно може виявитися недостатнім, якщо велику частку ліквідних коштів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути. У таких випадках потрібне значення > 1 .

“Зважене управління ліквідністю передбачає підтримку наявності достатніх грошових коштів та достатність фінансування для виконання чинних зобов'язань по мірі їх настання” [68]. У 2020 році у порівнянні з 2019 відбувається невелике зниження показників ліквідності, що має різні наслідки для підприємства. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності (який на думку деяких дослідників можна вважати відправною точкою подальшого аналізу ліквідності [70]) у 2020 році знижується у порівнянні з 2019 роком на 0,11, проте все ж залишається на рівні, більше ніж 1,0, що говорить про здатність активів підприємства з періодом оборотності менше одного року покривати зобов'язання, які мають період погашення менш ніж один рік. Коефіцієнт поточної ліквідності дає нам змогу перевірити, чи можуть всі активи з періодом оборотності менше одного року покривати зобов'язання з періодом погашення менш одного року. Коефіцієнт швидкої ліквідності був нижче нормативного рівня у 2018 році і продовжував зниження протягом наступних років – це свідчить про те, що у критичній ситуації підприємство не зможе виконати поточні зобов'язання.

Згідно інформації аудиторських звітів, “ТОВ “ЗЛМЗ” намагається підтримувати баланс між забезпеченням безперебійного фінансування та гнучкістю у використанні кредитних умов, що надаються постачальниками. Передплати зазвичай використовуються для управління як ризиком ліквідності, так і кредитним ризиком. ТОВ “ЗЛМЗ” здійснює аналіз за строками оплати активів та термінами погашення своїх зобов'язань і планує рівень ліквідності залежно від їх очікуваного погашення. ТОВ “ЗЛМЗ” має програми капітальних інвестицій, які фінансуються за рахунок чинних потоків грошових коштів від господарської діяльності. Робочого капіталу достатньо для поточних потреб товариства” [67, 68].

Далі проведемо аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ “ЗЛМЗ”

Показник фінансової стійкості	Рік			Абсолютне відхилення±	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	0,2	0,16	0,16	-0,04	0
Коефіцієнт боргового навантаження	0,8	0,84	0,84	0,04	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,23	0,2	0,21	-0,03	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	4,93	6,07	6,14	1,13	0,07
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,77	0,96	0,95	0,19	-0,01
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,15	0,2	0,24	0,05	0,04

Коефіцієнт автономії зберігає своє значення протягом 2019-2020 року, проте воно свідчить, що підприємство може профінансувати лише 16% активів за рахунок власного капіталу, проте нормативним значенням є 04-06 [71].

Коефіцієнт структури позикового капіталу є зворотнім до коефіцієнта автономії. Його значення говорить про те, що частка позикового капіталу в загальному обсязі джерел фінансування валюти балансу складає 96-95% протягом 2019-2020 років.

Коефіцієнт боргового навантаження зберігає стабільне значення, яке знаходиться у допустимих межах (≤ 3 у міжнародній практиці, проте може значно відрізнятись у різних галузях).

Негативною тенденцією є зростання коефіцієнту фінансової залежності (його нормативне значення знаходиться в межах 1,67-2,5, але краще було би порівняти його зі значеннями аналогічного коефіцієнту інших учасників ринку, де працює підприємство) – це говорить про зростання рівню фінансових ризиків. Значення показника фінансової стійкості нижче 0,7 може свідчити про певний

ризик втрати платоспроможності в довгостроковому періоді (якщо буде обмежено доступ до короткострокових зобов'язань) – спостерігається незначне підвищення цього коефіцієнту у 2020 році, проте рівень лишається незадовільним.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити наступні висновки. ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" є відносно молодим багатопрофільним підприємством із замкнутим циклом виробництва продукції. Протягом 2018-2020 років на підприємстві спостерігались як позитивні, так і негативні тенденції. Так, після значного скорочення чисельності працюючих у 2018 році, у 2019 та 2020 роках вона не зазнавала значних змін. Також у 2020 році були впроваджені заходи щодо зниження собівартості на тону продукції, що стало дуже у нагоді у подальші роки. Негативними аспектами, безсуперечно, є зниження кількості замовлень та, відповідно, обсягів виробництва; 2020 рік підприємство закінчило зі збитком; маємо припустити, що ця тенденція зберіглася протягом 2021-2022 років у зв'язку з епідемією COVID-19 та воєнними діями у країні. Ще одним негативним аспектом є поступове зниження показників ліквідності та фінансової стійкості – підприємство є дуже залежним від зовнішніх джерел фінансування.

2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище представляє собою "результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію" [72, с. 63]. Його формування зумовлено не тільки наявністю певних суб'єктів ринку, но також і системою відносин між ними.

Для діагностики конкурентного середовища ТОВ "ЗЛМЗ" скористаємся моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера [72, с. 72-77, 76-78], згідно якої необхідно надати оцінку наступним силам конкуренції:

- конкуренція між підприємствами, які діють в одній галузі;
- загроза появи нових конкурентів;
- конкурентна сила товарів-замінників (субститутів);
- конкурентна сила постачальників;
- конкурентна сила споживачів продукції.

Практика показує, що як правило дія однієї чи двох з цих сил стає вирішальною і визначає особливості конкуренції в галузі та акценти у конкурентних стратегіях підприємств.

Охарактеризуємо дію кожної сили:

- конкуренція між підприємствами, які діють в одній галузі. Основними конкурентами ТОВ “ЗЛМЗ” є:

ТОВ ВО “Союзергомаш” (м. Дніпро) – велике багатопрофільне машинобудівне підприємство України, яке входить до концерну “СоюзЕнерго”; спеціалізація підприємства - проектування, виробництво та продаж трубопровідної арматури, енергетичного та промислового обладнання, фасонне лиття сталі та чавуну (виготовлення заготовок з подальшою механічною обробкою), будівництво об'єктів різного ступеня складності тощо.

ТОВ “Білоцерківський ливарний завод” (м. Біла Церква) - один з лідерів промислового та декоративного лиття. Підприємство має повний цикл виробництва - від виготовлення моделей до механічної обробки. Одним з напрямків його роботи є машинобудівне лиття (робочі колеса, напівмуфти, муфти, шків, зірочки, втулки, корпуси підшипників, корпуси редукторів тощо).

ТДВ "Булат" (Тернопільська обл., смт. Микулинці). Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво різних видів лиття, термічна та механічна обробка деталей, зварювальні роботи, складальне виробництво. В номенклатурі підприємства вагоме місце займає продукція машинобудування за такими напрямками як вагонне лиття (колодки гальмівні, колесо вагонетки тощо), автомобільне лиття (кронштейн рульової колонки), лиття для тракторобудування (диск ущільнювач, противага колеса трактора John Deer,

противага трактора John Deer), лиття для сільгоспмашинобудування (ковзанки культиваторів Farnet, Strom, Lemken; колесо прикочування сівалки Lemken, Claass). Продукція ТДВ "Булат" експортується до Грузії та країн ЄС;

ТОВ "ЗТМК" (ливарне виробництво) (м. Запоріжжя) здійснює лиття з чавуну та сталі для потреб комбінату та виготовляє продукцію за кресленнями сторонніх замовників, у тому числі і загальномашинобудівне лиття: зубчасті колеса, корпуси, втулки тощо.

ПрАТ "Дашівський ремонтно-механічний завод" (Вінницька обл. с.м.т. Дашів) здійснює виробництво сталевого, чавунного та кольорового лиття (у тому числі, для потреб сільськогосподарського машинобудування) виконує механічну обробку деталей.

ТОВ "Завод Промлит" (м. Нововолинськ): підприємство спеціалізується на дрібносерійному і середньосерійному виготовленні продукції з сірих, низьколегованих та високолегованих чавунів для машинобудівної, металургійної, добувної, транспортної та переробної галузей. До 50% продукції призначено для експорту.

ПАТ "Харківський тракторний завод" (ПАТ "ХТЗ"), м. Харків: здійснює випуск сучасних тракторів та спецтехніки для сільськогосподарської галузі та промислового виробництва; у тому числі виконує ливарні операції для тракторного машинобудування та вагонобудування.

Компанія "АвтоКрАЗ" (г. Кременчук) є одним з лідерів вітчизняного автомобілебудування; випускає автомобільну техніку для потреб народного господарства та Збройних сил України, при цьому близько 80% автомобілів призначено для експорту.

ПАТ "Дніпроважмаш" (м. Дніпро) - одне з провідних українських підприємств важкого машинобудування, багатогалузевий комплекс з повним циклом виробництва, який проектує та виробляє обладнання для гірничо-металургійної та енергетичної галузей.

Серед закордонних конкурентів варто відмітити сталеливарний завод

“JELŠINGRAD LIVAR” (JELSINGRAD LIVAR Livnica celika a.d.), Боснія та Герцеговина. Майже 90% продукції підприємства призначено на експорт. Виготовляє продукцію для машинобудівних підприємств за напрямками вагонне лиття, лиття для автомобіле- та тракторобудування; Metalodlew SA, м. Краків (Польща) виготовляє ливарну продукцію для загального машинобудування; ливарний завод METAL-TOP (м. Пілава (Польща)) – продукція загального та сільськогосподарського машинобудування; Ferro-Preis d.o.o. (м. Чаковець, Хорватія)- сільськогосподарське машинобудування; GIFF a.s. (Чехія) - загальномашинобудівне ливарне виробництво [76].

Конкуренцію між гравцями всередині галузі визначають такі фактори як:

а) складність виходу з ринку – вона є досить високою (що насамперед пов'язано з вартістю основних фондів);

б) кількість та сила конкуруючих підприємств. В Україні діє значна кількість підприємств-конкурентів, проте наразі деякі з них не зможуть функціонувати в повному обсязі (найбільшим чином, внаслідок зниження платоспроможного попиту, фінансового становища та логістичних проблем). Також деякі підприємства зараз знаходяться на окупованих територіях (ТОВ “Завод “Екопромліт” (м. Мелітополь), або на територіях, поблизу від яких ведуться бойові дії (ПАТ “Славтяжмаш”, м. Слов'янськ). Так, за даними [77] внаслідок військових дій на Сході країни втрачається майже третина сукупного виробничого потенціалу: у I кварталі 2022 р. виробництво сталі скоротилось на 31,2 %, чавуну – на 34,1 %, прокату – на 34,2 % .

Водночас ряд підприємств намагається відновити роботу у відносно безпечних регіонах (навіть у Сумській та Харківській областях) або після здійснення релокації потужностей. Ще однією тенденцією є перепрофілювання діяльності під військові потреби (наприклад, виготовлення трубної продукції для відновлення комунікацій, запасних частин для військової техніки тощо) [78]. Внаслідок підвищення впливу з боку споживачів конкурентну перевагу мають підприємства з повним замкнутим циклом виробництва продукції, високим

рівнем якості та досвідом роботи у галузі. Також підприємства зацікавлені у постійних покупцях та встановленні довгострокових відносин (що впливає на обсяги виробництва, та, відповідно, на рівень витрат).

Одною із основних проблем є фінансовий стан підприємств: оскільки значна їх частка користується кредитними коштами, зниження кількості замовлень і, відповідно, обсягів реалізації, суттєво впливає на можливість отримання фінансування у майбутніх періодах.

Зазначимо, що підприємства Європи наразі не мають сильного впливу внаслідок зростання витрат на ресурси та логістику.

- конкурентна сила товарів-замінників (субститутів). Її дія є вкрай незначною, оскільки незважаючи на те, що деякі види продукції мають аналоги-субститути (наприклад, трубна продукція або деякі запасні частини з полімерів та композитів), для машинобудівної галузі здебільшого потрібна саме продукція з металу.

- конкурентна сила постачальників. На сьогодні дія цієї сили є критичною. Це пов'язано з низкою причин.

По-перше, підприємства галузі орієнтовані на встановлення довгострокових відносин з постачальниками, проте наразі деякі зв'язки порушуються внаслідок воєнних дій у країні: так, окремі постачальники (такі як ПрАТ “Запорізький залізорудний комбінат”) зараз знаходяться на окупованих територіях; внаслідок бойових дій уражено потужності ПАТ “Сумихімпром” [77]. Також скорочення кількості постачальників основної сировини пов'язано зі зниженням обсягів діяльності виробників: видобуток руди наразі зупинено на Інгулецькому, Південному гірничо-збагачувальних комбінатах (ГЗК), а також на ГЗК ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” [79, 80]. У цьому році об'єднання підприємств “Укрметалургпром” звернулося до Президента та Уряду країни з проханням вжити невідкладних заходів для порятунку вітчизняного гірничо-металургійного комплексу. Серед дій, що пропонується для цього здійснити, вказано “зниження вартості електроенергії для підприємств гірничо-

металургійного комплексу шляхом продажу електроенергії по спеціальній ціні (на рівні, аналогічному для Укрзалізниці) та зниження тарифу на передачу електроенергії; тимчасове (на період війни) скасування ренти для залізородної сировини; скасування певних екологічних податків тощо” [80]. Це дозволить стабілізувати діяльність підприємств-постачальників основної сировини, та підвищити її виробництво щонайменше до 50% від довоєнного рівня.

Другим вагомим фактором є ускладнення логістичної діяльності і пов’язані з цим витрати. Про критичність цього фактору говорить включення його до переліку першочергових дій з врятування підприємств гірничо-металургійного комплексу: “здешевлення логістики через встановлення Укрзалізницею спеціальних тарифів на перевезення сировини та готової продукції (-70% від поточного рівня) для металургійних та гірничо-збагачувальних комбінатів” [80].

Третім критичним фактором на протязі багатьох років залишаються ціни на ресурси. У чергу це стосується підвищення тарифів на електроенергію (з боку ПАТ "Запоріжобленерго") та на природний газ (з боку ПАТ “Запоріжгаз”). Так, виробництво однієї тони чорного металу потребує приблизно 2000 кВт/год енергетичних ресурсів, а їх питома вага у собівартості виготовленої продукції становить 30-32%; також виробництво 1 т чавуну потребує близько 100 кубометрів природного газу (взагалі потреби металургійної галузі становлять майже третину газу, який імпортується країною). Таким чином суттєво збільшується собівартість продукції [81, с. 235].

- конкурентна сила споживачів продукції. Вагомість впливу цієї сили останнім часом значно зросла. По-перше, протягом 2021 року спостерігалось “посилення залежності внутрішнього ринку України від імпорту промислової продукції: частка імпорту в загальних обсягах внутрішнього споживання промислової продукції рекордно зросла до 53,4 %, тобто збільшилася на 5,8 в. п. порівняно із 2020 р. Найбільше потребувала імпорту машинобудівна галузь – 94,4 % внутрішнього споживання” [77].

По-друге, економічна криза призвела до зменшення платоспроможного попиту на продукцію галузі (як в середині, так і за межами країни), що спричинило певне зростання конкуренції між продавцями галузі. Водночас у машинобудівній внутрішній попит поступово відновлюється (що пов'язано з потребами відновлення військової техніки). Деякі види продукції наразі виготовляються на замовлення, що дає змогу споживачам висувати певні умови щодо якості та ціни. Також внаслідок військових дій виникли значні складності з експортом продукції – раніше основним логістичним каналом збуту були порти (найбільші з яких - “Південний”, “Одеса”, “Миколаїв” та “Чорноморськ” - забезпечували близько 80% загального обсягу перевезень), проте внаслідок руйнування інфраструктури та блокади Чорного моря морські маршрути наразі є недоступними. Тому підприємства освоюють доставку продукції автотранспортом, залізницею або баржами (через річкові порти Дунаю) [78]; поряд з цим пропускна здатність залізничних та автомобільних шляхів є недостатньою (можливості експорту продукції сухопутними та річковими шляхами у країни ЄС становить менше 20% пропускну спроможності українських портів), до того ж це призводить до подорожчання логістики [77]. Так, наприклад, з 1 липня 2022 р. наказом Мінінфраструктури України на 70% підвищено тарифи на перевезення вантажів Укрзалізницею, а у серпні 2022 р. Укрзалізниця змінила порядок розрахунку плати за користування вагонами, що призвело до довготривалих (тиждень та більше) простоїв вагонів на прикордонних переходах, яке, в свою чергу, збільшує витрати відправників вантажів [79]. До того ж переважна більшість перевізників внаслідок високого попиту вже мають контракти на декілька місяців уперед. Тому багато часу витрачається на пошук нових логістичних шляхів.

В узагальненому вигляді модель п'яти конкурентних сил М. Портера наведено на рис. 2.3 (більш інтенсивним коліром позначено найбільш впливові сили конкуренції).

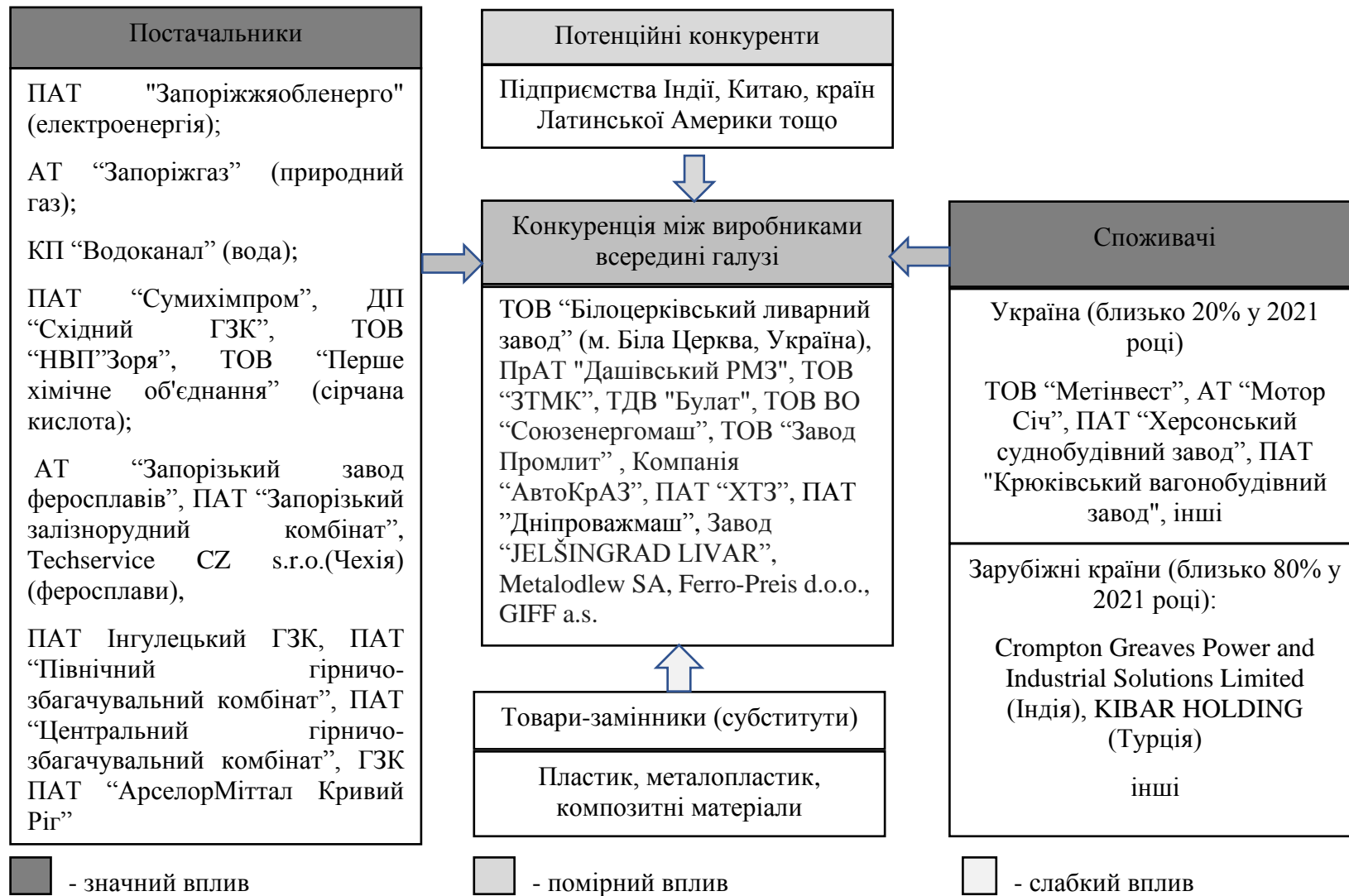


Рис. 2.3 Модель п'яти конкурентних сил М. Портера для ТОВ "ЗЛМЗ" (побудовано автором на основі [81, 76])

Для узагальнення результатів аналізу виконаємо експертну оцінку факторів за наступною бальною шкалою:

- “0” - відсутність ознаки та його проявлення як фактору;
- “1” - слабкий вплив;
- “2” - помірний вплив;
- “3” - значний вплив.

Кількісну оцінку окремих факторів, що характеризують кожну силу конкуренції, наведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка дії конкурентних сил у металургійній галузі України

Фактор конкуренції	Питома вага фактору	Оцінка	Стисла характеристика фактору
1	2	3	4
Конкуренція серед існуючих підприємств			
Бар'єри виходу з ринку	0,1	2	Вартість виходу з ринку є високою (що насамперед пов'язано з вартістю основних фондів)
Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,1	2	Значна кількість підприємств-конкурентів, проте деякі з них не зможуть функціонувати в повному обсязі
Рівень стандартизації продукції	0,1	2	Середня, деякі види продукції виготовляються на замовлення
Вартість перемикавання – зміни підприємства-постачальника	0,1	2	Середній рівень витрат на зміну підприємства-постачальника, оскільки деякі види продукції виготовляються на замовлення; крім того потрібен час на пошук постачальника та заключення нових контрактів
Переваги від положення на кривій “навчання-досвід”	0,2	2	Досвід роботи у галузі, кваліфікований персонал, досвід роботи зі складними замовленнями надають значну конкурентну перевагу
Цикл виробництва продукції	0,2	2	Перевагу мають підприємства із повним замкнутим циклом виробництва продукції
Потреба у постійних покупцях	0,2	3	Потреба у постійних покупцях є значною, підприємства зацікавлені у довгострокових відносинах
Зважена оцінка	1	2,2	

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Загроза появи нових конкурентів			
Рівень фінансових інвестицій	0,55	2	Для виходу на ринок потрібні значні фінансові, маркетингові та людські ресурси
Економія на масштабах	0,45	1	Можливість економії на масштабах надає значну конкурентну перевагу
Зважена оцінка	1	1,55	
Конкурентна сила товарів-замінників (субститутів)			
Можливість появи товарів-замінників	1	1	Вплив товарів-замінників (наприклад, таких як труби з полімеру) дуже незначний, оскільки вони мають вузьку сферу застосування
Зважена оцінка	1	1	
Конкурентна сила постачальників			
Логістичні витрати	0,4	3	Логістичні витрати є критичним фактором
Ціни на ресурси	0,45	3	Ціни на ресурси є критичним фактором
Значимість підприємств для постачальників	0,15	2	Підприємства працюють з постачальниками на довгостроковій основі
Зважена оцінка	1	2,85	
Конкурентна сила споживачів			
Рівень стандартизації продукції	0,3	2	Рівень стандартизації продукції є середнім, деякі її види виготовляються на замовлення
Рівень платоспроможності	0,3	2	На цей час кількість платоспроможних споживачів скорочується
Додаткові вимоги споживачів	0,1	2	У питаннях якості продукції та ціни споживачі можуть відстоювати свої інтереси
Значимість товару для споживачів	0,3	3	Споживачами є промислові підприємства (у тому числі, підприємства ВПК); продукція для них є необхідною
Зважена оцінка	1	2,3	

Отже, основною конкурентною силою, що впливає зараз на підприємства галузі, є постачальники, а другою за значенням – споживачі. Посилення впливу цих сил має спільну причину - порушення логістичних ланцюгів, оскільки військові дії в країні спричинили значні проблеми як з постачанням основної сировини, так і з відвантаженням готової продукції споживачам.

Важливим є і фінансовий аспект, який також посилює дію обох факторів:

підвищення цін на всі види ресурсів є критичним для багатьох підприємств, оскільки суттєво впливає на показники рентабельності; з іншого боку стан виробників погіршується внаслідок зниження платоспроможності споживачів. Це змушує підприємства шукати нові шляхи скорочення витрат та використовувати схеми оплати, які дозволять втримати клієнтів.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства скористаємося методом SWOT-аналізу, який було розглянуто у першому розділі роботи. Проведений у другому розділі цієї роботи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” дозволив виокремити фактори, які є сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства, а також фактори, що представляють для нього можливості або загрози. Перелік цих факторів наведено у Додатку Г (таблиця Г1).

Для оцінки сили впливу на підприємство кожного з факторів, використаємо метод складання профілю середовища. Оцінювання внутрішнього середовища проведемо за функціональними складовими, а зовнішнього – окремо за елементами макрооточення та безпосереднього оточення підприємства. Для цього побудуємо відповідні таблиці, де:

- стовпець 1 – “Найменування фактору”;
- стовпець 2 – “Важливість для галузі” (слабка – 1 бал, середня – 2 бали, велика – 3 бали);
- стовпець 3 – “Ступінь впливу на підприємство” (слабкий – 1 бал, середній – 2 бали, відчутний – 3 бали);
- стовпець 4 – “Спрямованість впливу”: (позитивний – (+) або негативний – (-));
- стовпець 5 – “Оцінка впливу” – це добуток експертних оцінок значень 1, 2 та 3 стовпців з урахуванням знаку (+/-); цей добуток і є інтегральною оцінкою

ступеня важливості кожного з факторів для досліджуваного підприємства [82].

Проаналізуємо вплив факторів макросередовища на функціонування ТОВ "ЗЛМЗ" (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ "ЗЛМЗ"

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
Політико-правові фактори:				
1 Державна підтримка галузі та політика її розвитку	3	3	-	-9
2 Військові дії в країні	3	3	-	-9
3 Запровадження воєнного стану в країні	3	3	-	-9
4 Неприятлива податкова політика	3	2	-	-6
Разом за групою				-33
Економічні фактори:				
5 Зниження темпів виробництва у галузі	3	3	-	-9
6 Зростання інфляції	3	3	-	-9
7 Девальвація національної валюти	3	3	-	-9
8 Подорожчання кредитних ресурсів	2	3	-	-6
9 Зниження ВВП	1	1	-	-1
Разом за групою:				-34
Технологічні фактори:				
10 Доступність сировини та енергетичних ресурсів	3	3	-	-9
11 Інноваційні технологічні рішення у металургійній галузі	3	1	+	+3
12 Підвищення вимог щодо якості та екологічності продукції	3	3	+	+9
13 Повільне або недостатнє впровадження інновацій	3	2	-	-6
14 Поява технологічних рішень щодо часткової модернізації обладнання та технологій	3	3	+	+9
Разом за групою:				+6
Соціально-демографічні фактори:				
15 Зростання кількості тимчасово переміщених осіб в регіоні	1	2	+	+2

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
16 Погіршення демографічної ситуації в країні	1	2	-	-2
17 Несприятливі міграційні процеси	2	2	-	-4
18 Підвищення рівня безробіття в країні	2	1	-	-2
19 Підвищення уваги до соціальної відповідальності підприємства	2	3	+	+6
Разом за групою:				0
Фактори міжнародного оточення				
20 Орієнтація на зовнішні ринки (зростання експорту)	3	1	+	+3
21 Залучення іноземних інвестицій	3	1	+	+3
Разом за групою:				+6
Разом за факторами макрооточення:				-55

Далі, на основі використання даних аналізу пп. 2.2, конкретизуємо вплив окремих факторів мікрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу факторів мікросередовища на функціонування ТОВ
“ЗЛМЗ”**

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
Конкуренти				
1 Конкуренція всередині галузі	3	2	-	-6
2 Поява товарів-замінників	1	1	-	-1
3 Збільшення обсягів діяльності конкурентів з інших країн	3	2	-	-6
4 Розвиток технологій, інноваційна діяльність підприємств-конкурентів	3	1	-	-3
Разом за групою:				-16
Споживачі				
5 Додаткові вимоги споживачів	2	3	+	6
6 Ускладнення логістичної діяльності	3	3	-	-9
7 Зниження платоспроможності	3	3	-	-9
8 Зниження кількості замовлень	3	3	-	-9
Разом за групою:				-21
Постачальники				

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
9 Збільшення цін на ключові види сировини та матеріалів	3	3	-	-9
10 Підвищення тарифів на електроенергію та природній газ	3	3	-	-9
11 Скорочення кількості постачальників	2	3	-	-6
12 Ускладнення логістичної діяльності (постачальники)	3	3	-	-9
Разом за групою:				-33
Разом за факторами мікрооточення:				-70

Останнім етапом є проведення оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ТОВ “ЗЛМЗ” (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ТОВ “ЗЛМЗ”

Фактор середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу на підприємство	Напрямок впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5
Виробництво				
1 Замкнутий цикл виробництва продукції; багатопрофільність діяльності	3	3	+	9
2 Здатність виконувати персоналізовані вимоги замовників (гнучка система виробництва)	2	3	+	6
3 Широкий асортимент, освоєння нових видів продукції	2	3	+	6
4 Впровадження заходів економії, зниження виробничої собівартості (ощадливе виробництво)	2	3	+	6
5 Досвід роботи у галузі; великий досвід виконання відповідальних замовлень	3	3	+	9
6 Можливість оперативного виконання замовлень	1	3	+	3
7 Наявність екологічного сертифікату ДСТУ ISO 14001:2015 (міжнародний екологічний стандарт)	3	2	+	6
8 Наявність сертифікату системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	3	3	+	9

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
9 Систему управління виробництвом початково орієнтовано на ефективну взаємодію з головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь"	1	2	-	-2
10 Відсутність значних інвестицій в інновації	3	1	-	-3
11 Зменшення обсягів виробництва	3	3	-	-9
Разом за групою:				+40
Персонал				
12 Наявність кваліфікованих фахівців	3	3	+	9
13 Стабільна кадрова політика	2	3	+	6
14 Можливість навчання персоналу	3	3	+	9
15 Наявність системи мотивації персоналу	2	1	+	3
Разом за групою:				+27
Фінанси				
16 Збитковість діяльності	3	3	-	-9
17 Зниження показників ліквідності	3	3	-	-9
18 Підвищення адміністративних витрат	1	2	-	-2
19 Залежність від зовнішніх джерел фінансування	1	3	-	-3
Разом за групою:				-23
Логістична діяльність				
20 Проблеми з постачанням сировини та матеріалів	3	3	-	-9
21 Проблеми з постачанням готової продукції	3	3	-	-9
Разом за групою:				-18
Загальне управління				
22 Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах	1	3	+	3
23 Наявність стратегічних планів розвитку бізнесу	2	2	+	4
Разом за групою:				+7
Разом за факторами внутрішнього середовища:				45

Розрахунок інтегральної оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство проведемо за допомогою наступного показника:

$$C_{\text{мак(тік,внутр.)}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де $C_{\text{мак(тік,внутр.)}}$ коефіцієнт впливу факторів макрооточення/мікрооточення/внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі (підприємства);

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Для опису кількісної оцінки впливу факторів безпосереднього (мікро) та макрооточення на діяльність підприємства буде використана шкала, що наведена у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Значення коефіцієнтів впливу факторів зовнішнього оточення на діяльність підприємства (складено на основі [83])

Діапазон значень коефіцієнта	Додатне	Від’ємне
0-0,35	нейтральний вплив	негативний вплив
0,35-0,5	сприятливий вплив	загрожуючий вплив
0,5-1	позитивний вплив	знищуючий вплив

Коефіцієнт впливу макрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ”:

$$C_{\text{мак}} = (-55) / 9 \cdot 21 = - 0,29$$

Значення коефіцієнту говорить про несприятливе макрооточення, яке чинить негативний вплив на підприємство.

Коефіцієнт впливу мікрооточення на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ”:

$$C_{\text{мік}} = (-70) / 9 \cdot 12 = - 0,65$$

Значення коефіцієнту говорить про несприятливе безпосереднє оточення,

яке чинить знищуючий вплив на підприємство.

Оцінка рівня впливу факторів внутрішнього середовища на стан та розвиток підприємства виконується за наступною шкалою: значення коефіцієнта від 0 до 0,50 відповідає слабкій позиції підприємства, від 0,50 до 0,75 - середньої позиції, від 0,75 до 1,00 сильної позиції [83, с. 155]

Виконаємо розрахунок коефіцієнту впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ “ЗЛМЗ” за формулою 2.1:

$$C_{внутр.} = 45 / (9 * 23) = 0,22$$

Отже бачимо, що значення коефіцієнту впливу факторів внутрішнього середовища 0,22 відповідає слабкій позиції підприємства. При цьому найбільш розвинутими функціональним сферами ТОВ “ЗЛМЗ” є виробництво (+40 балів) та персонал (+27 балів), а найбільш проблемними – фінанси (-23 бали) та логістична діяльність (-18 балів).

Далі, на основі даних таблиць (2.6-2.8) побудуємо матрицю SWOT-аналізу (наведено у Додатку Г, табл. Г2 та Г3). Для аналізу інтегральних показників кожного з чотирьох полів матриці також скористаємося формулою (2.1). Результати розрахунків наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Середні значення результату полів матриці SWOT

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,63	-0,04
Слабкі сторони (W)	-0,14	-0,68

Комбінації елементів з різних полів матриці SWOT-аналізу утворюють чотири типи стратегії.

- комбінація “сильні сторони - можливості” (поле СіМ) формує стратегію розвитку;

- комбінація “сильні сторони – загрози” (поле СіЗ) є бар’єром для загроз та утворює захисну стратегію;

- комбінація “слабкі сторони - можливості” (поле СліМ) створює базу для внутрішніх перетворень;

- комбінація “слабкі сторони - загрози” (поле СліЗ) розглядається як обмеження стратегічного розвитку, які потребують особливої уваги менеджменту, оскільки взаємна дія цих сил може спричинити найбільші проблеми для підприємства.

На основі виділення найбільш вагомих факторів в матриці SWOT (див. додаток Г, таблиця Г4) і середніх розрахункових значень її окремих полів (див. табл. 2.10) можна зробити наступні висновки щодо конкурентоспроможності ТОВ “ЗЛМЗ”:

- кількісне визначення сукупної дії факторів у полі “СіМ” дорівнює +0,63, що свідчить про переважання їх позитивного впливу. Найбільш сприятливими можливостями для підприємства наразі виявляються розширення спектру вимог споживачів, підвищення їх вимог щодо якості та екологічності продукції, поява нових рішень щодо часткової модернізації обладнання та технології (без їх радикальної перебудови) та підвищення уваги до соціальної відповідальності підприємств. Даними можливостями можна скористатися, оскільки цьому сприяє існуючий рівень потенціалу ТОВ “ЗЛМЗ”, найбільш вагомими елементами якого виявились повний цикл виробництва продукції та багатoproфільність діяльності, досвід роботи у галузі (у тому числі - великий досвід виконання відповідальних замовлень), сертифікована система менеджменту якості, а також наявність кваліфікованих фахівців та можливості їх навчання. Таким чином, основними внутрішніми конкурентними перевагами ТОВ “ЗЛМЗ” наразі є виробничі (цикл виробництва, раціональність експлуатації основних фондів) та кваліфікаційні (професіоналізм, досвід та майстерність персоналу), а основною зовнішньою - якісна (тобто рівень якості продукції за сприйняттям та оцінкою споживачів) [84]. Ці особливості дають змогу

підтримувати конкурентоспроможність підприємства за рахунок виготовлення якісної продукції на замовлення, з урахуванням особливих вимог споживачів;

- сукупна дія факторів у полі “СіЗ”, що дорівнює $-0,04$, свідчить про переважаючий слабкий негативний вплив з боку зовнішніх загроз, найбільш суттєвими з яких є військові дії в країні та запровадження у зв’язку з цим воєнного стану; ускладнення логістичної діяльності, зниження платоспроможності споживачів (та, відповідно, і кількості замовлень), збільшення цін на ключові види сировини та матеріалів, підвищення тарифів на електроенергію та природній газ; доступність сировини та енергетичних ресурсів; зниження темпів виробництва у галузі; зростання інфляції та девальвація національної валюти. Крім того, вагомим дестабілізуючим фактором є відсутність державної підтримки галузі та політики її розвитку. Невисоке від’ємне значення коефіцієнту впливу у цьому полі говорить про здатність підприємства деякий час продовжувати свою діяльність, використовуючи накопичений раніше “запас міцності” у вигляді різноманітних резервів; проте з часом ситуація може погіршуватись;

- коефіцієнт сукупної дії факторів у полі “СліМ” дорівнює $-0,14$, що також відповідає слабкому негативному впливу. Як базу для внутрішніх перетворень підприємство може застосувати розширені вимоги споживачів, які воно здатне задовільнити, використовуючи наявні сильні сторони;

- кількісна оцінка сукупної дії факторів у полі “СліЗ”, яка дорівнює $-0,68$, є вкрай несприятливою, оскільки відповідає найбільш небезпечному, знищуючому рівню впливу. Військові дії у країні, та пов’язані з цим несприятливі зміни у всіх сферах життя суспільства викликають низку проблем і у діяльності ТОВ “ЗЛМЗ”, а саме: проблеми з постачанням сировини, матеріалів та готової продукції, погіршення платоспроможності споживачів і, відповідно, зниження кількості замовлень, призводять до зменшення обсягів виробництва, що, в свою чергу, погіршує економічні показники діяльності підприємства. Радикально протиставити щось дії таких чинників навряд чи можливо, але можна

спробувати реалізувати низку заходів, спрямованих на скорочення діяльності та деяку стабілізацію стану підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ “ЗЛМЗ” наразі дуже обмежується зовнішніми умовами, до яких підприємству може бути складно адаптуватися, оскільки деякі загрози не дозволяють значною мірою вплинути на найбільш слабкі сторони функціонування (таки як прибутковість та обсяги діяльності) та розкрити дію сильних (таких як здатність розширення виробництва). Тому основним завданням управління конкурентоспроможністю ТОВ “ЗЛМЗ” наразі є стабілізація його стану – забезпечення хоча б мінімального рівня прибутковості для збереження потенціалу підприємства. Це потрібно бути враховано при обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємства.

Висновки до розділу 2

Визначено, що ТОВ “Запорізький ливарно-механічний завод” - багатопрофільне підприємство із замкнутим циклом виробництва продукції, значні обсяги діяльності якого наразі приходяться на металургійну та машинобудівну галузі. Протягом 2018-2020 років на підприємстві спостерігались як позитивні, так і негативні тенденції. Так, у 2019 та 2020 роках підприємство стабілізувало чисельність працюючих, впровадило заходи щодо зниження собівартості на тону продукції, пройшло сертифікацію за екологічним стандартом; у 2021 році також було сертифіковано систему менеджменту якості. Водночас протягом цих років спостерігалось зниження кількості замовлень та, відповідно, обсягів виробництва; 2020 рік підприємство закінчило зі збитком; маємо припустити, що ця тенденція зберіглася протягом 2021-2022 років у зв’язку з епідемією COVID-19 та воєнними діями у країні. Ще одним негативним аспектом є поступове зниження показників ліквідності та фінансової стійкості – підприємство є дуже залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Проведений аналіз конкурентного середовища ТОВ “ЗЛМЗ” довів, що

основною конкурентною силою, що впливає зараз на підприємства галузі, є постачальники, а другою за значенням – споживачі. Посилення впливу цих сил має спільну причину - порушення логістичних ланцюгів, оскільки військові дії в країні спричинили значні проблеми як з постачанням основної сировини, так і з відвантаженням готової продукції споживачам. Підсилює дію цих сил і фінансовий аспект: підвищення цін на ресурси є критичним для багатьох підприємств, оскільки суттєво впливає на показники рентабельності; з іншого боку стан виробників погіршується внаслідок зниження платоспроможності споживачів. Це змушує підприємства шукати нові шляхи скорочення витрат та використовувати схеми оплати, які дозволять втримати клієнтів.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано метод SWOT-аналізу, за допомогою якого з'ясовано, що конкурентоспроможність ТОВ “ЗЛМЗ” наразі дуже обмежується зовнішніми умовами, до яких підприємству може бути складно адаптуватися, оскільки деякі загрози не дозволяють значною мірою вплинути на найбільш слабкі сторони функціонування (такі як прибутковість та обсяги діяльності) та розкрити дію сильних (таких як здатність розширення виробництва). Тому пріоритетним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства на цей час можна вважати збереження його потенціалу.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства

На основі узагальнень першого розділу роботи управління конкурентоспроможністю підприємства розглядаємо як планомірний циклічний процес, який забезпечує стійке довгострокове функціонування підприємства за рахунок використання його конкурентних переваг. На наш погляд, центральним інструментом управління конкурентоспроможністю виступає конкурентна стратегія, яка є основою конкурентної поведінки підприємства та базою забезпечення та використання його конкурентних переваг. Таким чином, обґрунтування ефективної конкурентної стратегії, яка відповідає умовам, що склалися - це невід'ємний елемент управління конкурентоспроможністю компанії. Вихідною точкою вибору конкурентної стратегії можна вважати визначення поточного положення підприємства в ринковому просторі, яке є динамічною характеристикою, що, в залежності від ситуації, потребує або зміцнення, або покращення.

Однією з відомих методик діагностики позиції підприємства в ринковому середовищі є SPACE-аналіз [85-87]; назва методу має на увазі стратегічний простір компанії "space" (англ.) і є аббревіатурою від Strategic Position and Action Evaluation (стратегічна оцінка положень і дій). Це комплексний метод, що в загальному вигляді використовується для визначення положення фірми на ринку та обґрунтування стратегічних альтернатив її розвитку; також його може бути застосовано для побудови конкурентної стратегії або для вирішення окремих тактичних завдань чи кризових ситуацій, що склалися на підприємстві.

Основою даної методики є аналіз ринкової позиції підприємства та умов

його функціонування в галузі за наступними групами факторів:

- фінансова сила (financial strength, FS) - передбачає оцінку фінансового стану (потенціалу) підприємства за показниками майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності, а також за показниками динаміки виробничих витрат та прибутку тощо;

- конкурентоспроможність підприємства та його ринкове положення / (конкурентні переваги підприємства) (competitive advantage, CA) – оцінюється за показниками, що характеризують масштаби вертикальної інтеграції, динаміку випуску продукції та зміни частки ринку, рівень розвитку маркетингу та лояльність покупців, рівень якості продукції та еластичності попиту;

- привабливість галузі / промисловий потенціал (industry strength, IS) вимірюється за показниками прибутковості, динаміки інвестицій та кількості суб'єктів господарювання у галузі; характеристики соціально-політичного клімату, відносин власності та стадії “життєвого циклу” галузі;

- стабільність галузі (environmental stability, ES) – характеризує ступінь стабільності середовища на основі показників стабільності прибутку, темпів зростання економіки галузі, ступіню залежності галузі від іноземних ринків сировини та капіталу, частки експорту продукції галузі, рівню впливу підприємств галузі на довкілля тощо.

Вибір критеріїв оцінювання у кожній групі факторів необхідно виконувати з урахуванням специфіки конкретного підприємства та галузі, в якому це підприємство функціонує.

Таким чином координати FS та CA характеризують внутрішню стратегічну позицію (Internal Strategic Position), а координати ES та IS – зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position) [88, 89].

На думку Нусінова В.Я. та Лобова С.П. метод SPACE-аналізу є продовженням, безпосередньо, SWOT-аналізу, оскільки “він ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства - "FS" ("сильна сторона", за складовою - "фінанси") та конкурентоспроможність продукції - "CA" ("сильна

сторона", за складовою - "продукція") є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як переваги галузі - "IS" і стабільність ринку - "ES" є характеристиками, що мають велике значення для галузі в цілому" [90, С. 7].

Для кількісної оцінки критеріїв зазвичай [88, 90] використовується шестибальна шкала експертних оцінок факторів, де :

- 1-2 бали - слабкий стан (або прояв) фактору;
- 3-4 - середній стан (або прояв) фактору;
- 5-6 - сильний стан (або прояв) фактору.

Для кожного критерію у межах своєї групи експертним шляхом визначається його питома вага (або ступень значущості) в діапазоні від 0 до 1; сума значень питомої ваги за окремою групою при цьому має дорівнювати одиниці (при цьому бажано, щоб кількість критеріїв в групі була ≤ 10 , інакше різниця в ступені значущості окремих критеріїв буде надто незначною для достовірної оцінки). Після оцінювання кожного критерію відповідна оцінка помножується на її питому вагу і таким чином встановлюється узагальнена (зважена) оцінка. Надалі значення зважених оцінок за кожною групою підсумовуються. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу для ТОВ "ЗЛМЗ" наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу для
ТОВ "ЗЛМЗ"

Критерії	Питома вага критерію	Оцінка (балів)	Узагальнена оцінка
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (FS)			
Рентабельність власного капіталу	0,2	1	0,2
Стабільність отримання прибутку	0,2	1	0,2
Фінансова автономія	0,2	2	0,4
Платоспроможність підприємства	0,2	3	0,6
Виробничі витрати	0,2	3	0,6

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Зважена оцінка критерію FS			2,0
Конкурентоспроможність підприємства та його ринкове положення (CA)			
Конкурентоспроможність продукції;	0,3	5	1,5
Цикл оновлення продукту	0,1	5	0,5
Частка ринку та її динаміка	0,1	4	0,4
Лояльність покупців	0,2	5	1,0
Рентабельність виробництва	0,2	1	0,2
Можливість впливу на рівень витрат	0,1	3	0,3
Зважена оцінка критерію CA			3,9
Привабливість галузі (IS)			
Рівень прибутковості	0,2	4	0,8
Стадія життєвого циклу галузі	0,2	4	0,8
Рівень технології	0,3	5	1,5
Легкість доступу на ринок	0,3	1	0,3
Зважена оцінка критерію IS			3,4
Стабільність галузі (ES)			
Стабільність прибутку	0,3	5	1,5
Рівень впливу держави на галузь	0,3	3	0,9
Рівень розвитку інноваційної діяльності	0,2	4	0,8
Маркетингові та рекламні можливості у галузі	0,2	3	0,6
Зважена оцінка критерію ES			3,8

Для оцінки фінансової сили підприємства (FS) було відібрано наступні критерії: рентабельність власного капіталу, стабільність отримання прибутку, рівень фінансової автономії та платоспроможності підприємства, а також виробничі витрати. Зважена оцінка склала 2,0 бали, оскільки наразі підприємство в цілому має незадовільне фінансове становище.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства (CA) було виконано за такими критеріями: конкурентоспроможність продукції; цикл оновлення продукту, частка ринку та її динаміка, лояльність покупців, рентабельність виробництва, можливість впливу на рівень витрат. Значення зваженої оцінки становило 3,9, що говорить про спроможність підприємства використовувати свої сильні сторони для покращення та укріплення власної стратегічної позиції.

Привабливість галузі (IS) оцінювалась за наступними критеріями: рівень прибутковості, стадія життєвого циклу галузі, рівень технології, легкість доступу на ринок. На цей час галузь знаходиться в стадії зрілості, є технологічно

озброєною, має достатній рівень прибутковості та високі вхідні та вихідні бар'єри. Зважена оцінка за групою критеріїв становила 3,4 бали.

Стабільність галузі (ES) було оцінено за такими критеріями як стабільність прибутку, рівень впливу держави на галузь, рівень розвитку інноваційної діяльності, маркетингові та рекламні можливості у галузі. Результат зваженої оцінки стабільності галузі склав 3,8, що можна вважати середнім значенням.

На основі отриманих оцінок необхідно розраховувати вектор стратегічного позиціонування, вихідною точкою якого є початок координат, а кінцевою - точка з координатами A (X; Y), де:

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Розрахунок вектору стратегічного позиціонування:

$$X = 3,4 - 3,9 = - 0,5;$$

$$Y = 2 - 3,8 = - 1,8$$

За результатами аналізу даних у табл. 3.1 та розрахунку вектору стратегічного позиціонування за допомогою формул (3.1) та (3.2) побудуємо SPACE-матрицю стратегічного положення ТОВ "ЗЛМЗ" (див. рис. 3.1).

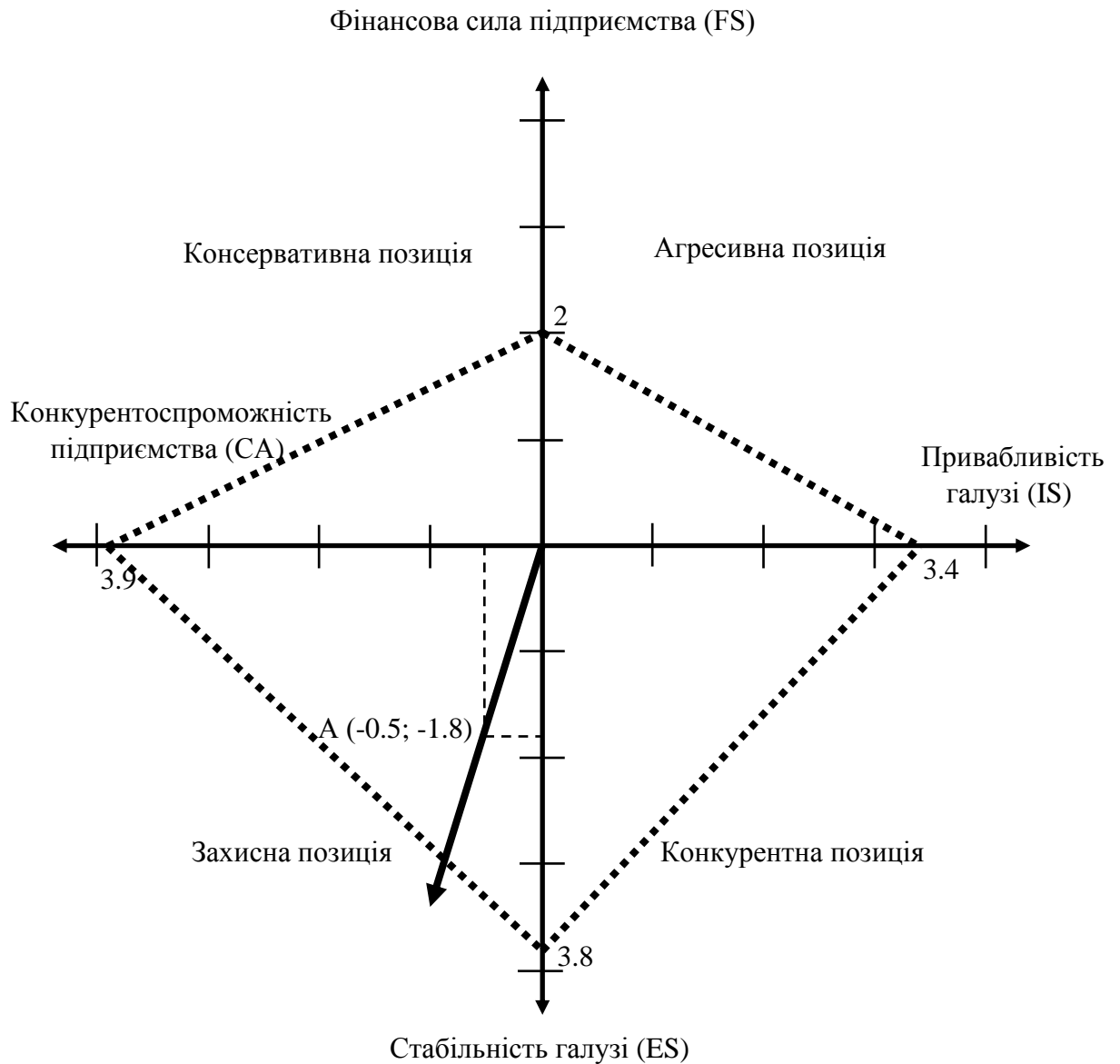


Рис. 3.1 Матриця стратегічного положення ТОВ “ЗЛМЗ” (побудовано автором)

Побудова матриці SPACE та відповідного вектору стратегічного позиціонування дає можливість обрати одну з чотирьох типових стратегічних позицій або положень (див. табл. 3.2).

Рекомендований за результатами SPACE-аналізу тип стратегічної позиції має бути конкретизовано за допомогою уточнюючих стратегій (наприклад, за класифікацією М. Портера або А. Томпсона та А. Стрікланда) або низки практичних рішень.

**Характеристика типових стратегічних позицій підприємства
(побудовано автором на основі [88-91])**

Типова позиція	Характеристика	Механізми реалізації
Агресивна позиція	Стан є типовим для привабливих галузей промисловості з незначною невизначеністю середовища. Основою конкурентних переваг є фінансовий потенціал. Рівень загроз також незначний, тому зазвичай можна зосередитися на забезпеченні власних інтересів	збільшення обсягів виробництва і збуту; застосування цінової конкуренції; вихід на нові сегменти ринку; розвиток стратегії просування продукту
Конкурентна позиція	Стан є типовим для привабливої галузі. Підприємство може отримувати конкурентні переваги у відносно нестабільній ситуації. Фінансовий потенціал є критичним чинником; важливо зменшити загрози, пов'язані з втратою необхідного фінансування.	розвиток збутової мережі; пошук фінансових ресурсів
Консервативна позиція	Стан є типовим на стабільних ринках із низькими темпами зростання. Зусилля необхідно зосередити на фінансовій стабілізації. Найважливіший чинник - конкурентоспроможність продукту.	зниження собівартості з одночасним підвищенням якості; скорочення виробництва та перехід на більш перспективні ринки
Захисна позиція	Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів	запобігання загрозам; припинення випуску малоприбуткових продуктів; зниження витрат, скорочення зайвих виробничих потужностей, зменшення обсягу інвестицій; вихід з ринку

За результатами SPACE-аналізу для ТОВ “ЗЛМЗ” рекомендується зайняти захисну позицію. В якості механізмів її реалізації використовуються увага до способів запобігання загрозам, припинення випуску малоприбуткових продуктів; суттєве зниження витрат, скорочення зайвих виробничих потужностей, зменшення обсягу інвестицій або вихід з ринку. В нашому випадку останній напрям не є доцільним внаслідок високих вихідних бар'єрів та значного потенціалу галузі; отже підприємству необхідно витримати складний період. На цей час керівництво ТОВ “ЗЛМЗ” виконує низку дій, які сприяють цьому, а саме:

- впровадження заходів для зниження собівартості продукції через реалізацію потенціалу операційних поліпшень;
- проведення робіт з реконструкції виробничих потужностей;
- реалізацію заходів з підвищення якості та конкурентоспроможності готової продукції [10].

Також (на думку керівництва), незважаючи на складні зовнішні умови підприємство залишається конкурентоспроможним, оскільки має можливості для виробництва великогабаритних металоконструкцій (наприклад, для газоочищення агломашин та доменних печей), досвід виконання великих замовлень та прийнятну собівартість виробництва [92].

Узагальнюючи результати SPACE-аналізу, а також SWOT-аналізу, який було виконано у другому розділі роботи, вважаємо, що за умови стабілізації зовнішньої ситуації оптимальною конкурентною стратегією для ТОВ “ЗЛМЗ” буде лідерство у витратах, оскільки для цього існують передумови у вигляді досвіду роботи, відносно низьких (у порівнянні з деякими закордонними конкурентами) цін на сировину і ресурси та витрат на оплату праці, потенційна можливість збільшення обсягів виробництва і вчасного виконання великих замовлень та впровадження на підприємстві програм зниження собівартості. Проте зараз, в умовах безперервних бойових дій на території нашої країни, ефективна реалізація такої стратегії може бути неможливою внаслідок наступних причин:

- проблеми, пов'язані з віяловими відключеннями електроенергії та періодичними обстрілами міста не дозволяють повною мірою організувати стабільну та безперебійну роботу підприємства;
- логістичні проблеми (пов'язані з постачанням як сировини, так і готової продукції) можуть впливати як на ціну кінцевого продукту, так і на терміни виконання замовлень або (у критичних випадках) унеможливити вивіз готової продукції з території країни;
- проблеми, які обумовлені погіршенням платоспроможності клієнтів

призводять до збільшення дебіторської заборгованості підприємства.

За цих умов для ТОВ “ЗЛМЗ” можна рекомендувати патієнтну або нішеву конкурентну стратегію, яка передбачає адаптацію до локального ринку завдяки виготовленню продукції високої якості на замовлення для обмеженого кола споживачів.

Якщо узагальнити викладене вище у вигляді системи конкурентних стратегій (яка включає стратегії формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та конкурентної поведінки) то її наочне відображення буде виглядати наступним чином (рис. 3.2)



Рис. 3.2 Система конкурентних стратегій ТОВ “ЗЛМЗ” (розроблено автором)

Отже, зважаючи на умови сьогодення, ТОВ “ЗЛМЗ” рекомендується обрати захисну стратегічну позицію, за якої увага керівництва повинна бути

зосереджена на забезпеченні прибутковості та стабілізації фінансового стану підприємства. Для цього пропонується застосовувати патієнтну або нішеву конкурентну стратегію, яка дозволить обирати для співпраці платоспроможних клієнтів та більш гнучко організувати виробництво. Індикатором вірного вибору стратегії буде позитивна динаміка показників прибутковості та фінансової стійкості підприємства. При стабілізації умов зовнішнього середовища ТОВ “ЗЛМЗ” рекомендується перейти до використання конкурентної стратегії лідерства за витратами.

3.2 Підвищення соціальної відповідальності підприємства

У першому розділі роботи вказано, що контекст формування конкурентної стратегії пов'язано з аналізом чотирьох ключових аспектів, які водночас визначають межі її можливостей. Цими аспектами є внутрішні переваги та слабкі сторони компанії, індивідуальні цінності ключових виконавців, які відповідають за реалізацію обраної стратегії, зовнішні обмеження, що визначаються галуззю та макро- і мікрооточенням компанії, а також широкі соціальні очікування. Останній елемент відіграє все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин конкуренція між виробниками набуває нових особливостей, що спонукає підприємства шукати нові шляхи створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності. Деякі з них поступово стають повсякденною практикою в діяльності компаній, що займають лідируючі ринкові позиції [93]. Одним з таких підходів є концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства, яка дещо змінює роль і значення господарюючих суб'єктів у суспільстві завдяки додаванню до економічної сфери їх інтересів ще й соціальної та екологічної сфер [94-96].

Котлер Ф. характеризує корпоративну соціальну відповідальність як “просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і

суспільству і сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного впливу” [97, с. 23].

Незважаючи на те, що у науковому середовищі не існує єдиного підходу до розуміння корпоративної соціальної відповідальності, ми погоджуємося з думкою Бержаніра А.Л., який вважає, що це – “відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому. Соціальною відповідальністю бізнесу є досягнення комерційного успіху таким способом, щоб дотримувалися етичні цінності та виявлялась повага до людей, суспільства та навколишнього середовища. У такому розумінні відповідальність реалізується за напрямками:

- відповідальність компанії у взаєминах з партнерами;
- відповідальність щодо споживачів;
- відповідальність стосовно працівників;
- екологічна відповідальність;
- відповідальність компанії перед суспільством в цілому” [93, с. 45].

Перевагами, які отримує підприємство від організації своєї діяльності згідно принципів соціальної відповідальності, є:

- створення позитивної репутації підприємства у суспільстві, завдяки чому підвищується лояльність населення до його діяльності (у тому числі, як і до потенційного роботодавця) та довіра до його продукції / послуг, що, у кінцевому підсумку сприятиме зростанню конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі;

- створення бази для формування партнерських відносин зі стейкхолдерами [98];

- формування сприятливих умов для розвитку корпоративної культури та впровадження корпоративної політики, що підвищує визначеність середовища існування підприємства;

- створення умов для розвитку кадрового потенціалу, підвищення

лояльності персоналу підприємства;

- сприяння інтеграції підприємства у світову економічну спільноту;

Від дотримання підприємством принципів соціальної відповідальності виграє також і суспільство завдяки:

- сприянню розвитку громадських ініціатив, соціальної та екологічної активності населення; покращенню рівня життя населення регіону, де діє підприємство;

- створенню можливості отримання адресної допомоги для тих категорій громадян, які її потребують;

- залученню інвестицій у ті суспільні сфери, які потребують розвитку;

- покращенню взаємодії підприємства з різними групами стейкхолдерів.

Порівняльний аналіз американської, європейської та азійської (японської) моделей корпоративної соціальної відповідальності підприємств наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз американської, європейської та азійської (японської) моделей корпоративної соціальної відповідальності підприємств (складено автором на основі [99-101])

Ознаки розбіжностей	Американська модель	Європейська модель	Азійська (японська) модель
1	2	3	4
Вид відповідальності	Індивідуальна	Колективна	Колективна солідарна
Мета діяльності підприємства	Максимізація доходів власників	Досягнення стратегічних цілей з врахуванням інтересів зацікавлених сторін	Отримання доходу вважається другорядним завданням, на першому місці знаходяться соціальна згуртованість, шанобливе ставлення до кожного окремого працівника та до суспільства загалом
Головні учасники	Підприємства	Підприємства, державні органи влади, професійні об'єднання працівників та членів місцевих громад, профспілки	

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Спонукальні мотиви	Особисте бажання керівника / власника підприємства, який керується власними моральними принципами	Соціальні вимоги суспільства	
Документи, якими керується	Внутрішній кодекс підприємства	Законні та регуляторні акти, закріплені на рівні держави, внутрішні кодекси компаній	
Основні методи	Благодійна діяльність	Діяльність, визначена у законодавчих актах	Запровадження внутрішніх програм підтримки працівників за принципом "бізнес-сім'я"
Фінансова система	Залежить від відкритості та доступності інформації	Залежить від розгалуженої мережі та репутації	Залежить від престижу компанії, що визначає її доступ до зовнішніх фінансових джерел
Внутрішня структура	Здатність топ-менеджера самостійно обирати рішення	Рішення ґрунтуються на консенсусі: топ-менеджер-акціонер-основні постачальники-клієнти	Підхід до управління персоналом: знайти для людини функцію, яка дозволить реалізувати її свій потенціал
Промислові відносини	Ринкові відносини між співробітником (індивідуально) та роботодавцем	Колективні угоди між профспілками та керівництвом компаній	В основі лежить система "довічного найму"
Система освіти і тренінгів персоналу	Формальні інституції проводять тренінги, що дають можливість набути потрібних загальних навичок	Контролюють профспілки та асоціації роботодавців; потрібні специфічні навички для окремих галузей промисловості	Забезпечення навчання Персоналу всередині фірми (компанії потрібен не фахівець "взагалі", а фахівець для роботи саме у своїй компанії)
Міжкорпоративні відносини	Стандартні ринкові відносини та можливість укласти контракти	Підтримка форм і контрактів технологічних трансферів	Корпоративна філософія, сила корпоративної культури та повне визнання сторонами принципів етики трудових відносин
Відносини із зацікавленими сторонами	Етичність відносин зі стейкхолдерами є засобом більш повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення до всіх, але найбільша увага приділяється "виробничій сім'ї"

В основі американської моделі соціальної відповідальності лежить відокремлення ділової стратегії (орієнтованої на максимізацію прибутку) від вирішення соціальних проблем. Модель передбачає значну міру самостійності організацій у визначенні напрямів та форм соціальної відповідальності, серед яких переважає філантропічна діяльність. Реалізація такої діяльності найчастіше здійснюється за допомогою компаній-посередників. Роль держави полягає у просвітництві та формуванні стимулів для бізнесменів (таких, наприклад, як субсидії та пільги), проте не торкається змісту програм соціальної відповідальності.

Європейська модель, яка реалізується у багатьох країнах Європи, має, відповідно, свої різновиди (моделі корпоративної соціальної відповідальності скандинавських країн, континентальної Європи, Великої Британії тощо), проте всі вони характеризуються спільними основними проявами, а саме соціальна відповідальність в них враховує культурні традиції певної країни, виступає складовим елементом стратегії розвитку компанії, регламентується, переважно, внутрішніми корпоративними директивами, реалізується та розділяється працівниками суто на добровільній основі та передбачає вплив держави на стратегію розвитку бізнесу.

Азійська (японська) модель за своїми проявами займає проміжну позицію між американською та європейською [99-101] .

Вважаємо, що для українських машинобудівних підприємств може бути застосована як американська, так і європейська модель, проте, на наш погляд, європейська модель за своїм змістом є більш наближеною до умов функціонування українських промислових підприємств внаслідок значної ролі держави, діяльності профспілок, особливостей організації навчання персоналу та характерних рис національного менталітету.

В науковій літературі наводяться такі стадії розвитку КСВ компаній:

- 1) дотримання чинного законодавства;
- 2) здійснення добродійної діяльності;

- 3) використання зв'язків з громадськістю;
- 4) покращення ефективності бізнес-процесів;
- 5) стратегічний підхід до КСВ [102].

За результатами проведеного аналізу вважаємо, що наразі ТОВ “ЗЛМЗ” знаходиться на третьому та частково на четвертому етапі розвитку КСВ, проте повністю реалізовано потенціал тільки першого етапу. Поряд з цим масштабність та різноманітність проявів КСВ та можливості її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства свідчать про необхідність її включення до стратегічного набору підприємства. У зв'язку з цим пропонується реалізовувати КСВ не тільки через декларовану політику, а і формувати відповідну стратегію КСВ та розглядати її як окрему функціональну стратегію, що має свої цілі, зацікавлених осіб, розробників та виконавців та реалізується паралельно з конкурентною стратегією.

Такий підхід дозволить не упускати стратегію КСВ зі сфери уваги вищого керівництва, встановлювати її взаємозв'язки з іншими стратегіями, призначати відповідальних за формування та реалізацію стратегічних дій, контролювати витрати обмежених ресурсів компаній [103].

Для впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) до системи стратегічного управління підприємством необхідно виконати низку взаємопов'язаних робіт. Для цього пропонуємо скористатися схемою, яку запропоновано у дослідженні Охріменко О.О. та Іванової Т.В. [104, С. 45] (див. рис. 3.3).

У системі соціальної відповідальності підприємства виділяють два напрями: зовнішню та внутрішню соціальну відповідальність [104, с. 43]. Внутрішню соціальну відповідальність спрямовано, насамперед, на підвищення добробуту та покращення якості життя співробітників компанії. Зовнішню відповідальність орієнтовано на розвиток території, де підприємство здійснює свою діяльність, на взаємодію з місцевими спільнотами та різними контактними групами бізнесу (акціонерами, споживачами, громадськими організаціями, тощо).



Рис. 3.3 Етапи впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємстві [104, с. 45]

Проаналізуємо наявність, та коротко охарактеризуємо рівень розвитку та оприлюднення інформації у напрямках зовнішньої та внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ "ЗЛМЗ" за окремими складовими елементами (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розвиток зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності
ТОВ "ЗЛМЗ" (складено автором на основі інформації з відкритих джерел)**

№	Вид відповідальності	Наявність інформації про заходи
1	2	3
Внутрішня соціальна відповідальність		
1	Медичне та соціальне страхування	Інформації не наведено
2	Гідний рівень заробітної плати та її стабільність; наявність системи мотивації	В аудиторському звіті за 2019-2020 роки [67,68] наведено інформацію про чисельність працівників, розмір фонду оплати праці, види матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві
3	Безпека праці	В аудиторському звіті за 2019-2020 роки [67,68] наведено інформацію про пріоритетні напрямки з охорони праці і промислової безпеки, заходи з підвищення рівня знань щодо безпеки праці, показники виробничого травматизму, загальні витрати на реалізацію заходів з охорони праці.
4	Розвиток людських ресурсів (у тому числі, програми підготовки та підвищення кваліфікації)	В аудиторському звіті за 2019-2020 роки [67,68] наведено інформацію про види та напрями навчань персоналу, кількість осіб, що пройшла навчання. На офіційному сайті ТОВ "ЗЛМЗ" [69] наведено стислу інформацію про діяльність молодіжної організації підприємства, спортивні заходи, передовиків виробництва.
5	Впровадження інновацій	На офіційному сайті ТОВ "ЗЛМЗ" [69] наведено інформацію про освоєння нових видів продукції; В аудиторському звіті за 2019-2020 роки [67,68] наведено інформацію про витрати на модернізацію обладнання.
Зовнішня соціальна відповідальність		
1	Охорона навколишнього середовища	В аудиторському звіті за 2019-2020 роки [67,68] наведено інформацію про екологічні зобов'язання підприємства, проходження першого наглядового аудиту системи екологічного менеджменту, сплачені суми екологічного податку, поточні витрати на охорону навколишнього середовища та природоохоронні заходи, в яких брало участь підприємство.

Продовження табл. 3.4

1	2	3
2	Спонсорство і корпоративна благодійність	На офіційному сайті ТОВ “ЗЛМЗ” [69] наведено інформаційні нотатки про окремі соціальні ініціативи підприємства
3	Взаємодія з місцевою владою	Інформації не наведено
4	Участь в кризових ситуаціях	Інформації не наведено
5	Відповідальність перед споживачами	На офіційному сайті ТОВ “ЗЛМЗ” [69] наведено інформацію про наявність задокументованої системи менеджменту якості та про наявність сертифікатів на окремі види продукції

За результатами аналізу можна зробити висновок, що хоча ТОВ “ЗЛМЗ” реалізує заходи з підвищення соціальної відповідальності, більшість інформації не оприлюднено належним чином та не існує певної системи показників, за якими можливо було би відстежувати динаміку змін. Внаслідок цього вважаємо необхідним призначення відповідальної особи (а надалі у майбутньому - створення окремого підрозділу), яка буде займатися реалізацію концепції корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, а саме питаннями її стратегічного планування, оцінки ефективності окремих напрямків та заходів, оприлюдненням інформації тощо.

Підрозділ або особа, яка буде відповідати за реалізацію концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на підприємстві, повинен взаємодіяти з іншими функціональними підрозділами або особами, які виконують певні напрямки роботи, і отримувати від них актуальну інформацію, що надалі використовується для вдосконалення роботи підприємства (див. табл. 3.5).

Наступним важливим питанням, яке потребує вирішення при впровадженні системи корпоративної соціальної відповідальності, є визначення комплексу показників для її оцінки за окремими напрямками. На цей час існує багато підходів – як прийнятих у світовій практиці, так і розроблених фахівцями для окремих підприємств. Вважаємо, що наразі для ТОВ “ЗЛМЗ” оптимальним буде формування такого комплексу за шістьма основними напрямками.

Таблиця 3.5

Взаємодія відповідальної особи (підрозділу) з питань КСВ з іншими функціональними сферами підприємства (побудовано автором)

Функціональна сфера / підрозділ / відповідальна особа	Напрямок взаємодії	Напрямок використання інформації	Кінцева мета співпраці
1	2	3	4
Управління персоналом (відділ кадрів)	Отримання інформації про діючі форми, системи та розмір оплати праці, існуючу систему стимулювання, потребу в окремих категоріях фахівців та методи відбору персоналу, умови праці, організацію навчання та підвищення кваліфікації, можливість участі персоналу підприємства у тренінгах, (навчальних курсах, програмах обміну досвідом тощо), які проводять інші організації	Розробка та реалізація корпоративних програм: - соціального захисту; - навчання і розвитку; - мотивації і стимулювання;	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення репутації підприємства як роботодавця
Відділ безпеки життєдіяльності та охорони праці	Отримання інформації про дотримання вимог чинного законодавства у сфері безпеки життєдіяльності та охорони праці, динаміку показників виробничого травматизму та професійних захворювань, дотримання внутрішніх правил безпеки;	Розробка та реалізація корпоративних програм: - соціального захисту; - покращення умов праці;	
Управління маркетингом (відділ продажів/збуту)	Отримання інформації про ринкові сегменти та цільові групи споживачів (їх потреби, особливості сприйняття компанії та її продукції, умови співпраці тощо); конкурентів, ключові ринкові тенденції.	Розробка та реалізація програм: - гармонізації відносин зі споживачами; - кооперації та співпраці з конкурентами;	Побудова партнерських взаємовідносин; підвищення привабливості підприємства з точки зору споживачів
Відділ контролю якості	Отримання інформації про функціонування системи управління якістю; про заходи щодо покращення якості продукції; про впровадження стандартів якості.	Участь в розробці, реалізації та оприлюдненні результатів програм з покращення якості	Зміцнення репутації підприємства як бізнес-партнера

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Відділ логістики (матеріально-технічне забезпечення)	Отримання інформації про основних постачальників та умови співпраці з ними	Розробка та вдосконалення програм співпраці з постачальниками	
Відділ / фахівець з питань охорони навколишнього середовища	Отримання інформації про вплив діяльності підприємства на довкілля і здоров'я населення (дані про обсяги викидів та відходів), про витрати на екологію (у тому числі, штрафи, дозволи), про заходи щодо попередження негативного екологічного впливу; про впровадження міжнародних стандартів екологічного менеджменту.	Розробка та реалізація програм охорони довкілля; участь у відповідних програмах та ініціативах сторонніх організацій	Підвищення репутації підприємства
Топ-менеджмент / фахівець (департамент) з питань стратегічного розвитку (планування)	Отримання інформації про стратегічні плани та показники підприємства; про основних стейкхолдерів та особливості політики взаємодії з ними;	Участь у підготовці проектів та заходів взаємодії зі стейкхолдерами; Розробка та інтеграція програми корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління; забезпечення узгодженості програми корпоративної соціальної відповідальності зі стратегією підприємства	Підвищення лояльності персоналу; Зміцнення репутації підприємства як роботодавця; Зміцнення репутації підприємства як бізнес-партнера; Побудова партнерських взаємовідносин; підвищення привабливості підприємства з точки зору споживачів

На наш погляд, на початковому етапі впровадження системи КСВ кількість показників не повинна бути значною, проте вони повинні:

- відображати основні напрями корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “ЗЛМЗ”;
- бути доступними для моніторингу та розрахунку на основі наявної

інформації;

- не вимагати тривалого часу та громіздких процедур збору вихідних даних;

- оприлюднюватись на офіційному сайті ТОВ “ЗЛМЗ” (для чого бажано створити окрему вкладку "Корпоративна соціальна відповідальність").

На основі аналізу та узагальнення інформації, оприлюдненої на офіційному сайті ТОВ “ЗЛМЗ” [69] та в аудиторських звітах підприємства [67, 68] пропонуємо наступний перелік показників комплексної оцінки (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Перелік показників комплексної оцінки КСВ (розроблено автором)

Група показників	Показники
1	2
Показники внутрішніх соціальних інвестицій та ефективності витрат на оплату праці	Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати у регіоні (або галузі)
	Надання допомоги окремим категоріям працівників підприємства (оплата навчання у ВНЗ, пенсії, допомога багатодітним родинам тощо), тис. грн. (або у відношенні до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %)
	Відношення загального обсягу соціальних інвестицій до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %
	Відношення загального обсягу соціальних інвестицій до фінансового результату до оподаткування, %
Показники найму та розвитку персоналу	Чисельність штатних працівників (у тому числі, за окремими категоріями), осіб
	Частка співробітників, що пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та оволодіння суміжними професіями протягом року, %
	Надання місць для проходження практики студентам освітніх закладів, од.
Показники витрат на безпеку та охорону праці і вдосконалення цієї сфери	Витрати на охорону праці, тис. грн.
	Кількість травм (смертельних / несмертельних) на виробництві, осіб
	Коефіцієнт частоти виробничого травматизму, %

Продовження табл. 3.6

1	2
Показники витрат на природоохоронну діяльність	Інвестиції (поточні витрати) у раціональне природокористування та охорону навколишнього середовища, тис. грн.
	Кількість природоохоронних заходів, у яких взяло участь підприємство, од.
	Сума сплаченого екологічного податку (у т. ч. за викиди в атмосферне повітря забруднюючих речовин та за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах), тис. грн.
	Штрафи, що нараховані за порушення природоохоронного законодавства, тис. грн.
	Кількість порушень, виявлених у ході екологічних перевірок, од.
	Співвідношення витрат на природоохоронну діяльність та чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %
Показники інноваційної активності	Витрати на НДДКР, тис. грн.
	Кількість впроваджених технологій (інновацій) за результатами випробувань, од.
	Кількість патентів, од.
	Витрати на модернізацію, технологічне оновлення, тис. грн. (або у відношенні до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %)
Показники витрат на зовнішні соціальні ініціативи	Кількість соціальних заходів, у яких взяло участь підприємство (волонтерська діяльність, допомога постраждалим від надзвичайних подій, спонсорство тощо), од.
	Співвідношення витрат на зовнішні соціальні заходи та чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %

Отже, одним з підходів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах, ми вважаємо впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності. Для ТОВ “ЗЛМЗ” рекомендовано обрати її європейську модель. Аналіз показав, що підприємство проводить певну роботу з формування свого іміджу, яку можна віднести до створення основ корпоративної соціальної відповідальності, проте це не є достатнім; за результатами проведеного дослідження запропоновано етапи та напрямки впровадження корпоративної соціальної відповідальності, а також систему показників для її подальшого комплексного оцінювання.

Висновки до розділу 3

Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як планомірний циклічний процес, який забезпечує стійке довгострокове функціонування підприємства за рахунок використання його конкурентних переваг. Основним інструментом управління конкурентоспроможністю виступає конкурентна стратегія. Базовою точкою вибору конкурентної стратегії (або системи конкурентних стратегій) є визначення поточного положення підприємства в ринковому просторі, для чого було використано метод SPACE-аналізу. Оцінка положення ТОВ “ЗЛМЗ” за чотирма групами факторів (фінансова сила та конкурентоспроможність підприємства, привабливість та стабільність галузі) допомогла обґрунтувати захисну позицію як найбільш оптимальну у поточних умовах. Вона передбачає розробку дій щодо запобігання зовнішнім загрозам; припинення випуску малоприбуткових продуктів; зниження витрат, скорочення зайвих виробничих потужностей, зменшення обсягу інвестицій тощо.

На основі узагальнення результатів SPACE-аналізу та SWOT-аналізу, який було виконано у другому розділі роботи, визначено, що наразі конкурентоспроможність ТОВ “ЗЛМЗ” дуже обмежується несприятливими зовнішніми умовами, які не дозволяють повною мірою використовувати сильні сторони підприємства та ефективно запобігати загрозам; тому у таких умовах для ТОВ “ЗЛМЗ” в якості стратегії формування конкурентних переваг можна рекомендувати патієнтну або нішеву конкурентну стратегію, яка передбачає адаптацію до вимог ринку завдяки виготовленню продукції високої якості на замовлення для обмеженого кола споживачів. Також слід відмітити, що за умови стабілізації зовнішньої ситуації оптимальною конкурентною стратегією для ТОВ “ЗЛМЗ” (при збереженні нинішнього рівня потенціалу) може стати лідерство у витратах, оскільки для цього існують передумови у вигляді досвіду роботи,

відносно низьких (у порівнянні з деякими закордонними конкурентами) цін на сировину і ресурси та витрат на оплату праці, потенційна можливість збільшення обсягів виробництва і вчасного виконання великих замовлень, а також впровадження на підприємстві програм зниження собівартості.

Визначено, що контекст формування конкурентної стратегії пов'язано з аналізом чотирьох ключових аспектів, одним з яких є широкі соціальні очікування. Останній елемент відіграє все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності підприємства дещо змінює роль і значення господарюючих суб'єктів у суспільстві завдяки додаванню до економічної сфери їх інтересів ще й соціальної та екологічної сфер.

Проаналізовано особливості існуючих моделей корпоративної соціальної відповідальності, притаманних різним країнам, та запропоновано використовувати європейську модель, яка передбачає формування окремої стратегії соціальної відповідальності та включення її до стратегічного набору компанії; розглянуто етапи впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та особливості взаємодії відповідного підрозділу (відповідальної особи) з іншими підрозділами підприємства; на основі аналізу ступеню розвитку зовнішньої та внутрішньої складової соціальної відповідальності ТОВ "ЗЛМЗ", а також рівня її оприлюднення на офіційному сайті та в аудиторських звітах, запропоновано перелік показників комплексної оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

ВИСНОВКИ

Завдяки вирішенню завдань, які було встановлено у магістерській роботі, можна зробити наступні висновки:

- обґрунтовано актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, яка, насамперед, пов'язана з несподіваними та стрімкими змінами у зовнішньому середовищі. Для вирішення даної проблеми необхідно вдосконалювати методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та виявляти нові джерела конкурентних переваг. З'ясовано, що базисом побудови системи ринкових відносин та рушійною силою економічного розвитку є конкуренція, яка стимулює постійний процес оновлення підприємств та ринків; сучасна конкуренція характеризується певними особливостями, серед яких: інноваційність, диференційованість, поляризованість, динамічність, інформатизованість та глобальність. Враховуючи ці особливості, пропонується визначати категорію “конкурентоспособність” (стосовно підприємства) як системне поняття, що відображає спроможність підприємства забезпечити себе стійке становище на ринку завдяки сформованим конкурентним перевагам (що є комбінацією різноманітних параметрів - економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо) у певний проміжок часу в умовах зовнішнього середовища, що склалися. Управління конкурентоспроможністю може розглядатися з позиції системного або процесного підходу. Передумовами формування конкурентоспроможності слугують конкурентні переваги, які є ключовими факторами успіху та унікальною цінністю підприємства, що надають йому перевагу над конкурентами;
- виявлено, що стрижнем управління конкурентоспроможністю підприємства є обґрунтування його конкурентної стратегії, оскільки саме цей комплекс рішень менеджменту пов'язано з розподілом обмежених ресурсів та

орієнтовано на створення певних конкурентних переваг. Конкурентна стратегія може розглядатися як система стратегій, що складається з стратегії надбання конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стратегії конкурентної поведінки. При цьому конфігурація та наповнення окремих елементів такої системи є унікальною для кожного підприємства та залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх обставин.

Порівняння різних підходів до класифікації конкурентних стратегій дозволило зробити висновок, що вибір стратегічної альтернативи необхідно робити, спираючись на існуючі параметри конкурентного середовища, особливості конкуренції, сильні сторони та потенційні можливості підприємства, бажаний рівень його конкурентоспроможності тощо;

- доведено, що оцінка конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства потребує використання відповідного аналітичного обґрунтування за допомогою спеціальних методів та інструментів. Дослідження різних підходів до упорядкування цих інструментів та рекомендацій щодо їх застосування дозволяє зробити висновок, що наразі не існує а ні загально прийнятого підходу до їх систематизації, а ні універсальних рекомендацій щодо вибору певних методів для оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства. Отже, в кожному окремому випадку необхідно обирати методи з урахуванням особливостей як господарської діяльності досліджуваного підприємства, так і звертаючи увагу на можливості їх практичного застосування особами, що приймають відповідні рішення;

- за результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи виявлено, що ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» - багатопрофільне підприємство із замкнутим циклом виробництва продукції, яке створено на базі виробничих потужностей комбінату «Запоріжсталь». Підприємство працює у декількох сферах, проте більша частина діяльності наразі приходить на машинобудівну та металургійну галузі, які є тісно пов'язаними. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» за 2018-2020 роки показав як позитивні, так і

негативні аспекти функціонування підприємства. Позитивними аспектами є стабілізація чисельності персоналу (протягом 2019-2020 року); впровадження заходів щодо зниження собівартості продукції; проходження сертифікації системи менеджменту якості за стандартом ДСТУ ISO 14001:2015 та акредитації за стандартом ДСТУ ISO 14001:2015 (екологічний стандарт Міжнародної організації зі стандартизації); реалізація заходів щодо моніторингу та регулювання впливу діяльності підприємства на стан довкілля (за допомогою сторонніх акредитованих організацій); реалізація кадрової політики стосовно навчання та підвищення кваліфікації персоналу, участь підприємства у окремих соціальних ініціативах тощо. Серед основних негативних аспектів можна відмітити зниження кількості замовлень та відповідне скорочення обсягів виробництва, погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості, збитковість діяльності тощо;

- виявлено, що найбільш впливовими силами, які діють у конкурентному середовищі підприємства, наразі є постачальники та споживачі продукції, а найменш впливовою – товари-замінники. Підсилення впливу постачальників та споживачів пов'язано зі змінами у макросередовищі (а саме, з початком військових дій у країні), що призвело до зниження кількості контрагентів, збільшення цін на ресурси (і, відповідно, до зростання собівартості продукції), ускладнення та подорожчання логістики, порушення встановлених зв'язків у бізнес-середовищі тощо;

- на основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» визначено, що наразі конкурентоспроможність ТОВ «ЗЛМЗ» дуже обмежується зовнішніми умовами, до яких підприємству може бути складно адаптуватися, оскільки деякі суттєві загрози не дозволяють значною мірою вплинути на найбільш слабкі сторони функціонування та розкрити дію сильних. Таким чином, основним завданням управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЗЛМЗ» повинна бути стабілізація його стану – забезпечення хоча б мінімального рівня прибутковості для збереження існуючого потенціалу підприємства. При цьому основою

створення конкурентних переваг підприємства можуть стати можливості його виробничої системи (здатність до виготовлення якісної продукції на замовлення, з урахуванням особливих вимог споживачів), а також наявність кваліфікованих фахівців. Ці аспекти є основоположними для обґрунтування конкурентної стратегії підприємства;

- визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як планомірний циклічний процес, який забезпечує стійке довгострокове функціонування підприємства за рахунок використання його конкурентних переваг, а основним інструментом управління конкурентоспроможністю є конкурентна стратегія. В свою чергу, початковим етапом вибору конкурентної стратегії (або системи конкурентних стратегій) є визначення поточного положення підприємства в ринковому просторі, для чого було використано метод SPACE-аналізу. За результатами аналізу було виявлено, що ТОВ «ЗЛМЗ» наразі повинно зайняти захисну позицію, яка передбачає розробку дій щодо зменшення негативного впливу зовнішніх загроз: впровадження заходів економії, припинення випуску малоприбуткових продуктів; скорочення (або консервація) незавантажених виробничих потужностей, зниження обсягів інвестицій тощо.

На основі узагальнення результатів SPACE-аналізу та SWOT-аналізу, який було виконано у другому розділі роботи, доведено, що конкурентоспроможність ТОВ «ЗЛМЗ» наразі дуже обмежується несприятливими зовнішніми умовами, які не дозволяють повною мірою використовувати сильні сторони підприємства та ефективно запобігати загрозам; тому у таких умовах для ТОВ «ЗЛМЗ» в якості стратегії формування конкурентних переваг можна рекомендувати патієнтну або нішеву конкурентну стратегію, яка передбачає адаптацію до вимог ринку (або його окремого сегменту) завдяки виготовленню продукції високої якості на замовлення для обмеженого кола споживачів;

- визначено, що одним з ключових аспектів контексту формування конкурентної стратегії є широкі соціальні очікування. Останнім часом цей

елемент все більше впливає на довгострокові перспективи існування підприємства, а отже і на його конкурентоспроможність. Доведено, що сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності дещо змінює роль і значення господарюючих суб'єктів у суспільстві (завдяки додаванню до економічної сфери їх інтересів соціальної та екологічної сфер), що, в кінцевому підсумку позитивно впливає і на суспільство, і на діяльність підприємств.

На основі аналізу особливостей найбільш розповсюджених моделей корпоративної соціальної відповідальності, притаманних різним країнам, для ТОВ «ЗЛМЗ» запропоновано використовувати європейську модель, яка передбачає формування окремої стратегії соціальної відповідальності та включення її до стратегічного набору компанії; розглянуто етапи впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та особливості побудови системи взаємовідносин відповідного підрозділу (відповідальної особи) з іншими підрозділами підприємства; на основі аналізу поточного рівня розвитку зовнішньої та внутрішньої складових корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ЗЛМЗ», а також особливостей її оприлюднення на офіційному сайті та в аудиторських звітах, запропоновано перелік показників, за якими пропонується здійснювати комплексну оцінку корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика : Центр экономики и маркетинга, М. 1996. 208 с.
- 2 Бурук А. Ф. Определение сущности понятия конкуренции и проблемы ее измерения. *Мир экономики и управления*. 2016. Т. 16, № 3. С. 84–99.
- 3 Денисенко Д. Є. Сутність та види конкуренції у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 58-60
- 4 Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 6. С. 8-13
- 5 Портер М. Международная конкуренция. / пер. с англ. под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. М. : Междунар. отношения, 1993. 896 с.
- 6 Raa T. The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 128 p.
- 7 Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К. : Port-Royal, 2001. 596 с.
- 8 Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74 – 80
- 9 Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогресс, 1982. 456 с.
- 10 Копжасарова Г. А. Классификация типов конкурентного поведения фирм инновационного характера на эксплеренты, пациенты, виоленты и коммутанты. *Вестник карагандинского университета. Серия экономика*. 2015. № 2(78). С. 209-216
- 11 Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*.

2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 07.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40

12 Кухарская, Н. А. Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол. / голов. ред. В. А. Дерій. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 21. № 2. С. 12-17.

13 Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

14 Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

15 Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 91-96.

16 Протосвіцька О. І. Стала конкурентоспроможність підприємств продовольчої сфери: сутність та основні детермінанти. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. ХНТУ. 2018. № 29 (18). С.77-85

17 Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М: ИНФРА-М, 2000. 311 с.

18 Шелудько Е. Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы. *Научно-методический электронный журнал “Концепт”*. 2016. № S6. 0,4 п. л. URL: <http://e-koncept.ru/2016/76080.htm> (дата звернення: 11.01.2022).

19 Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету “КРОК”*. 2020. №1 (57). С. 24-31

20 Азарова А., Житкевич, О. Розроблення принципів побудови раціонального методу формалізації процесу оцінювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. №3, С. 93–96.

21 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

22 Скриньковський Р., Шпак О., Процюк Т., Нога І. Формування інструментарію для графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Траєкторія науки (Path of Science)*. 2018. Vol. 4, No 1. С. 1014-1021

23 Сучкова Е. А., Харламова И. Ю. Методы оценки конкурентоспособности. *Молодой ученый*. 2020. № 4 (294) С. 156-159. URL: <https://moluch.ru/archive/294/66846/> (дата обращения: 07.11.2022).

24 Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Вплив факторів на активізацію розвитку сільськогосподарських підприємств в ринкових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 35-47.

25 Белова, О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2018. №4 (52), С. 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93> (дата звернення: 11.01.2022)

26 Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02 / Тернопільська академія народного господарства. Тернопіль, 2004. 234 с.

27 Вовчок С. В. Системи управління конкурентним розвитком підприємств молокопереробної галузі: теорія, методологія, практика : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2021. 430 с.

28 Городецький М. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Тернопільський національний

економічний університет Міністерства освіти і науки України / Тернопіль, 2020. 221 с.

29 Жигулін О. А. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. 480 с.

30 Коковіхіна О. О. Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2009. 185 с.

31 Міненко С. І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України: дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 “Управління і адміністрування” за спеціальністю 073 “Менеджмент”/ Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2020. 221 с.

32 Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу : монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.

33 Шогенов Т. М. Повышение конкурентоспособности предприятий АПК региона на основе формирования интегрированных структур (на материалах Кабардино-Балкарской Республики): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования “Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В.М. Кокова”. Нальчик, 2016. 160 с.

34 Белоусов В. В. Управление конкурентоспособностью машиностроительного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: 08.00.05. Ижевск, 2008. 28 с.

35 Воротніков В. А. Управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 /

Вищий навчальний заклад „Університет імені Альфреда Нобеля”. Дніпро, 2017. 234 с.

36 Гамова О. В. Стратегічні вектори управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 42 с.

37 Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.

38 Міненко С. І., Дудник О. В. Економічна природа понять “Конкуренція” та “Конкурентоспроможність”. *Науковий журнал Причорноморські економічні студії*, 2018. 29 (1). С. 112-116. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/25.pdf (дата звернення: 11.01.2022).

39 Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО “Типография “Новости””, 2000. 255 с.

40 Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2000. 662 с.

41 Райзберг Б. А. Курс управления экономикой. СПб.: Питер , 2003. 528 с.

42 Бондаренко М. В., Ігнатенко Л. О. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Научно-технічний збірник*. 2007. №78. С. 11-31.

43 Павлова В. А., Губарев Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського*. Харків: ХАІ, 2010. Вип. 1 (9). С. 5–16.

44 Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера . *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 11.01.2022).

- 45 Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 46 Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Майкл Е. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- 47 Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка і менеджмент”*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
- 48 Хаймурзина Н. З., Лаврентьева А. О., Алёшина Ю. Д. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2016. № 5 (57). С. 126-128
- 49 Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 4-е изд., испр. и доп. М.: Эскмо, 2013. 423 с.
- 50 Бортнік, С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім “Гельветика”, 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 40–44. Бібліогр.: с. 43 (7 назв).
- 51 Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. система конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10 (128). Ч. 1. С. 138-143. URL: https://www.researchgate.net/publication/282660114_Sistema_konkurentnih_strategij_visokotehnologichnogo_pidpriemstva (дата звернення: 11.01.2022).
- 52 Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
- 53 Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2015. 144 с.

54 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл. СПб. : Питер, 1999. 416 с.

55 Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22-24.

56 Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 402-412. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60> (дата звернення: 11.01.2022).

57 Бурденюк Т. Г., Свірський В. С. Типологія конкурентних стратегій. *Економічні науки. Серія Облік і фінанси*. 2012. Випуск 9 (33). Ч. 1. С. 45-55.

58 Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика М.: Изд-во “Акалис”, 1996. 272 с.

59 Николук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2017. 506 с.

60 Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №4. С. 155-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19 (дата звернення: 44.01.2022).

61 Брижань І., Чевганова, В. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 4/5 (24), 10–15. DOI: 10.15587/2312-8372.2015.47269

62 Чурилов С. В., Романчук Н. М. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Экономика и управление*. 2014. № 1. С. 143-150

63 Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. 270 с.

64 Крайнюченко О. Ф., Петрович М. В. GAP-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №42 С. 61-65. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/13.pdf> (дата звернення: 11.01.2022).

65 Авраменко Ю. П. Маркетингова діяльність в залежності від етапу життєвого циклу товару. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"* 05.2012. С. 73-80

66 Голубцова Ю. О. Методы стратегического планирования деятельности современного предприятия. *Актуальные исследования*. 2020. №17 (20). С. 68-71

67 Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ "Запорізький ливарно-еханічний завод" за 2019 рік. URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/> (дата звернення: 11.01.2022).

68 Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ "Запорізький ливарно-еханічний завод" за 2020 рік URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/> (дата звернення: 11.01.2022).

69 Офіційний сайт ТОВ "ЗЛМЗ". URL: <https://zlmz.com.ua> (дата звернення: 11.01.2022).

70 Чайка Т. Ю., Лошакова С. Є., Водоріз Я. С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 900-908

71 Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал "Financial Analysis online"* URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikov/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення: 11.01.2022).

72 Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

73 Dobbs, M.E. Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. 2014. *Competitiveness Review*, 24(1), pp. 32-45

74 Recklies, D. Porters Five Forces – content, application, and critique. 2015. URL: <https://www.themanager.org/2015/11/porters-five-forces/> (дата звернення 22.10.22)

75 Goyal, Anchit. A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *Jetir*, 7. 2020. pp. 149-152.

76 Агенство литьє ++: сайт проекта. URL: <https://on-v.com.ua/ob-avtore/> (дата обращения 22.10.22)

77 Національний інститут стратегічних досліджень. Сучасні загрози виробничій безпеці в промисловості України URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/suchasni-zahrozy-vyrobnychiy-bezpetsi-v-promyslovosti-ukrayiny> (дата звернення 10.10.22)

78 Стан української металургії під час війни. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/> (дата звернення 10.10.22)

79 Національний інститут стратегічних досліджень. Криза української металургії: основні чинники. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoyi-metalurhiyi-osnovni-chynnyku> (дата звернення 30.10.22).

80 “Укрметалургпром” просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК / Укрметалургпром. 2022. 01 серп. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalurgprom-prosit-prezidenta/> (дата звернення 30.10.22)

81 Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.1. С. 230-238.

82 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль:

“Економічна думка”. 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/21878/> (дата звернення 15.10.22).

83 Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 9. С. 152-159.

84 Власенко В. В., Порфіренко В. І. Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 97-103.

85 Borocki, Jelena & Radisic, Mladen & Stefanic, Ivan. (2018). SPACE Analysis as a Tool for Internal Development Factors Measurement within Companies. *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*. 25. P. 404-410

86 Elezaj, Elvis. (2017). The Role And Importance Of Space Matrix In Strategic Business Management. *Knowledge International Journal*. 17.2. P. 1071-1076.

87 Mulder, P. (2019). SPACE Analysis. Toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/> (дата звернення 22.10.22)

88 Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131-133

89 Михайлова Э. А., Ефимова П. Е. Применение SPACE-анализа для разработки стратегии машиностроительных предприятий. *Известия ВУЗов. Серия “Экономика, финансы и управление производством”*. 2016. №04(30). С. 40-47

90 Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 16-21

91 Вівчар О. І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. *Virtus: Scientific Journal*. 2016. Вип.5. С. 231-235

92 Сервис для металлургов. Зачем комбинат создает новое предприятие — Запорожский литейно-механический завод. Офіційний сайт

ПАТ "Запоріжсталь". URL: <https://zaporizhstal.com/> (дата звернення 16.10.22)

93 Бержанір А. Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1 (17) – 2 (18) С. 43-47.

94 Armstrong, J. S. Green, K. C. Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*. 2013. No 66(10). URL: https://mpra.ub.unimuenchen.de/43007/1/MPRA_paper_43007.pdf (дата звернення: 11.01.2022)

95 Baron, D. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2001, 10: р. 7–45. или URL: <http://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/rp1656.pdf> (дата звернення: 11.01.2022)

96 Becchetti, L., Giacomo, S. D., Pinnacchio, D. Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. *Applied Economics*. 2008. No 40(5). P. 1–27 or access: URL: <http://www.economia.uniroma2.it/dei/professori/becchetti/responsabilitasociale/CSRandperformanceAE.pdf> (дата звернення: 11.01.2022)

97 Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. К.: Стандарт, 2005. 302 с.

98 Соріна О. О., Костенко С. Ю., Костенко М. В. Складові механізми управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2022 р.). Одеса. 2022. С. 523-525.

99 Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Випуск 10, частина 1. С. 99-102

100 Мосійчук, І. В., Рафальський І. О. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності: порівняльний аналіз. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. Київ : КІБіТ, 2018. № 4 (38). С. 52-54.

101 Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №3(15). С. 181-188

102 Шира Н. О., Іващенко А. І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2502> (дата звернення 22.11.22)

103 Соріна О. О., Костенко М. В., Костенко С. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент системи стратегічного управління. *Сімдесяти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки*. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/articles/year-14/rozdil-100/pidrozdil-349/pidrozdil2-1286/> (дата звернення 29.11.22)

104 Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут”. 2015. 180 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1

Класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств [24, с. 19-20]

№ з/п	Ознаки класифікації	Перелік факторів
1	2	3
1	Середовище функціонування	<p>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток сфери машинобудування; - сприятлива національна та іноземна законодавча база у сфері розвитку підприємництва та машинобудування зокрема; - характеристики та переваги конкурентів; - смаки, уподобання та потреби споживачів; - пропозиції та умови постачальників; - розвиненість ринкової інфраструктури; - сприятливість законодавчої бази; - вимоги профспілок тощо. <p>Фактори зовнішнього середовища непрямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - науково-технічний прогрес; - міжнародні події та міжнародне оточення; - політичні обставини; - соціально-культурні обставини; - військові дії; - особливості міжнародних економічних відносин тощо. <p>Фактори внутрішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках; - сучасні технічні засоби та технології; - система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій; - система маркетингу підприємства; - наявність належного фінансового забезпечення діяльності; - параметри машинобудівної продукції (технічні, технологічні, ресурсоекономні, ергономічні, економічні тощо); - ресурсоекономність та економічна ефективність виробництва.

Продовження табл. А.1

1	2	3
2	Змістові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> - Техніко-технологічні (сучасні обладнання, устаткування, конвеєрні лінії, транспортні засоби, виробничі технології); - управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, створення методів менеджменту, прийняття оптимальних управлінських рішень тощо); - фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість); - соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура); - природно-географічні (географічне місцезнаходження підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів, інфраструктури тощо); - ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів); - товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку); - екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства); - інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг); - галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку машинобудівної галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).
3	Рівень впливу	<ul style="list-style-type: none"> - Макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, особливостей міжнародних економічних відносин, науково-технічного прогресу тощо); - мікроекономічні (вплив конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, інфраструктури тощо)

Продовження табл. А.1

1	2	3
4	Рівень регульованості факторів підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - Регульовані фактори (наприклад, товарні, управлінські, техніко-технологічні); - частково регульовані фактори (наприклад, інфраструктурні); - нерегульовані фактори (наприклад, галузеві).
5	Рівень прогнозованості впливу факторів	<ul style="list-style-type: none"> - Фактори прогнозованого впливу (наприклад, товарні); - фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).
6	Сила впливу	<ul style="list-style-type: none"> - Фактори сильного впливу; - фактори середнього впливу; - фактори низького впливу.
7	Напрямок впливу	<ul style="list-style-type: none"> - Фактори позитивного впливу; - фактори негативного впливу; - фактори нейтрального впливу.

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ "ЗЛМЗ" за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	32729463		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	2310136600		
Вид економічної діяльності	Механічне оброблення металевих виробів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	1 014	за КВЕД	25.62		

Адреса, телефон Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008 2124771

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	817	1 329
первісна вартість	1001	836	1 329
накопичена амортизація	1002	19	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 463	17 651
Основні засоби	1010	98 345	126 453
первісна вартість	1011	113 525	126 453
знос	1012	15 180	-
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	4 121	7 538
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	61
Усього за розділом I	1095	114 747	153 033
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	275 511	307 167
Виробничі запаси	1101	93 744	85 814
Незавершене виробництво	1102	138 772	102 351
Готова продукція	1103	42 995	119 002
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	369 221	516 287
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	579	365
з бюджетом	1135	1 746	4 144
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	4 144
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 969	1 325
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 078	1 062
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	4 078	1 062
Витрати майбутніх періодів	1170	275	33
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	475	1 938
Усього за розділом II	1195	662 854	832 321
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	777 601	985 354

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	176 900	176 900
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	9 865
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(19 314)	(24 406)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	157 586	162 359
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	17 767	30 981
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	17 767	30 981
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	484 091	719 539
розрахунками з бюджетом	1620	4 614	11 241
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 624	-
розрахунками зі страхування	1625	1 373	1 235
розрахунками з оплати праці	1630	7 508	7 530
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	88	43
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	11 776	15 908
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	92 798	36 518
Усього за розділом III	1695	602 248	792 014
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	777 601	985 354

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

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

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
32729463		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 332 921	1 308 133
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 213 096)	(1 198 748)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	119 825	109 385
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 948	8 563
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(73 395)	(52 250)
Витрати на збут	2150	(9 494)	(7 063)
Інші операційні витрати	2180	(18 997)	(18 485)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	21 887	40 150
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	176	13 688
Інші доходи	2240	38	249
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(11 409)	(1 772)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(10 411)	(11)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	281	52 304
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(255)	(23 037)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26	29 267
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 031	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(6 242)	1 889
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 789	1 889
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 042	340
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 747	1 549
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 773	30 816

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	830 006	922 039
Витрати на оплату праці	2505	261 606	196 267
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 351	41 618
Амортизація	2515	14 724	8 156
Інші операційні витрати	2520	192 880	193 760
Разом	2550	1 354 567	1 361 840

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Підприємство: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ
ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
32729463		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2019 р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 476 933	1 464 732
Повернення податків і зборів	3005	15	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	4 638	3 253
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	33 958	6 077
Надходження від повернення авансів	3020	369	21
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	12	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	79	6 616
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 000 861)	(1 061 189)
Праці	3105	(209 087)	(154 568)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(55 007)	(40 954)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(111 539)	(88 927)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(11 483)	(10 632)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(47 545)	(39 134)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(52 511)	(39 161)
Витрачання на оплату авансів	3135	(9 742)	(36 521)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(46)	(539)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(63 901)	(55 781)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	65 821	42 220
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	769	13 676
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-

Інші надходження	3250	176	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(69 715)	(60 189)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(67)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-68 837	-46 513
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	12
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	12
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-3 016	-4 281
Залишок коштів на початок року	3405	4 078	8 359
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	1 062	4 078

Керівник

Головний бухгалтер



БОНДАРЕНКО ГАННА ВІКТОРІВНА

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ "ЗЛМЗ" за 2020 рік

Додаток І
до Національного подання (стандарту)
бухгалтерського обліку І "Ізгальні звіти до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛІВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число)	2021 01 01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за СДРІОУ	32724463
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	2310136600
Вид економічної діяльності	Механічне оброблення металевих виробів	за КОПФІ	240
Середня кількість працівників	998	за КВЕД	25.62
Адреса, телефон	Південне шосе, буд. 72, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69008		2124771
Одиниця виміру: тис. грн без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 329	1 414
первісна вартість	1001	1 329	2 450
накопичена амортизація	1002	-	1 036
Не завершені капітальні інвестиції	1005	17 651	8 995
Основи засоби	1010	126 453	145 071
первісна вартість	1011	126 453	172 307
знос	1012	-	27 236
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обчислюються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1	1
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	7 538	11 156
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	61	28
Усього за розділом I	1095	153 033	166 665
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	307 167	344 328
Виробничі запаси	1101	85 814	75 377
Не завершене виробництво	1102	102 351	110 041
Готова продукція	1103	119 002	118 882
Товари	1104	-	-40 028
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Денегити нерестрахованія	1115	-	-
Пекдені оверкани	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	516 287	441 357
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	365	626
з бюджетом	1135	4 144	3 403
у тому числі з податку на прибуток	1136	4 144	2 109
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 325	1 588
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 062	599
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	1 062	599
Витрати майбутніх періодів	1170	33	119
Частка нерестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 938	2 054
Усього за розділом II	1195	832 321	794 074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	985 354	960 739

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	176 900	176 900
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	9 865	7 256
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (зиск) / непокритий збиток	1420	(24 406)	(27 736)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	162 359	156 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	30 981	40 631
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитков або резерв залежних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	30 981	40 631
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	719 539	705 078
розрахунками з бюджетом	1620	11 241	2 347
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 225	1 942
розрахунками з оплати праці	1630	7 530	9 028
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	43	38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	15 908	18 024
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 518	27 231
Усього за розділом III	1695	792 014	763 688
IV. Зобов'язання, пов'язані з оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незалежного інституційного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	985 354	960 739

Керівник

ГІРЯ МАРІНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері статистики

ЗУЛУ БУЛО
 «ІНФОРМІСТАНО ПРІ СІВАКАНІ!»
 «ІНВЕТОРСЬКОГО ЗІСНОВКУ»

ДИРЕКТОР ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АУДИТОРСКА ФІРМА
 «КАПІТАЛ АУДИТ»

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРІОУ

КОДИ		
2021	01	01
32729463		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 134 267	1 332 921
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 017 881)	(1 213 096)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	116 386	119 825
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	20 051	3 948
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(83 557)	(73 395)
Витрати на збут	2150	(24 718)	(9 494)
Інші операційні витрати	2180	(32 214)	(18 997)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	21 887
збиток	2195	(4 052)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	40	176
Інші доходи	2240	706	38
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(3 348)	(11 409)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(10 411)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	281
збиток	2295	(6 654)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	638	(255)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	26
збиток	2355	(6 016)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(1)	12 031
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(604)	(6 242)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(605)	5 789
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(109)	1 042
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(496)	4 747
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(6 512)	4 773

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	632 477	830 006
Витрати на оплату праці	2505	261 663	261 606
Відрахування на соціальні заходи	2510	55 270	55 351
Амортизація	2515	28 279	14 724
Інші операційні витрати	2520	188 251	192 880
Разом	2550	1 165 940	1 354 567

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ГІРЯ МАРИНА ГЕННАДІВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Звіт 2020
 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬністю
 «КАПІТАЛ АУДИТ»



Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗАПОРІЗЬКИЙ
ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
32729463		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2020** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 708 765	1 476 933
Повернення податків і зборів	3005	17	15
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	5 379	4 638
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 677	33 958
Надходження від повернення авансів	3020	246	369
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	-	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	67	12
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	23	79
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 294 808)	(1 000 861)
Праці	3105	(209 708)	(209 087)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(54 437)	(55 007)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(73 685)	(111 539)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(264)	(11 483)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(21 524)	(47 545)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(51 897)	(52 511)
Витрачання на оплату авансів	3135	(10 599)	(9 742)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(5)	(46)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(15 773)	(63 901)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	58 159	65 821
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	769
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-

Інші надходження	3250	40	176
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(58 662)	(69 715)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(67)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-58 622	-68 837
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	-	-
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(-)	(-)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-463	-3 016
Залишок коштів на початок року	3405	1 062	4 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	599	1 062

Керівник

ГІРЯ МАРІНА ГЕННАДІЇВНА

Головний бухгалтер

БОРИСЕНКО ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

Звіт було
реєстровано в
реєстрарстві
ліквідаційного
ліквідаційного
ліквідаційного



Додаток Г

Таблиця Г. 1

**Перелік сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ
«ЗЛМЗ»**

Сильні сторони	Можливості
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - багатопрофільне підприємство із замкнутим циклом виробництва продукції; - гнучка система виробництва - здатність виконувати персоналізовані вимоги замовників у найкоротші терміни; - досвід роботи у галузі; великий досвід виконання відповідальних замовлень; - наявність кваліфікованих фахівців; - стабільна кадрова політика; - організація навчання персоналу; - орієнтація на ощадливе виробництво, зниження витрат; - наявність сертифікату системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015 - наявність екологічного сертифікату ДСТУ ISO 14001:2015 (міжнародний екологічний стандарт) - впровадження заходів економії, зниження виробничої собівартості; - участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах; - наявність стратегічних планів розвитку бізнесу; - широкий асортимент, освоєння нових видів продукції; - можливість оперативного виконання замовлень; - наявність системи мотивації персоналу; 	<ul style="list-style-type: none"> - припинення діяльності деяких підприємств-конкурентів у зв'язку з війною; - підвищення кількості тимчасово переміщених осіб в регіоні; - визнання продукції та попит на неї у зарубіжних країнах; - додаткові вимоги споживачів;

Продовження табл. Г.1

1 Слабкі сторони	2 Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - систему управління виробництвом початково орієнтовано на ефективну взаємодію з головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь" - зменшення обсягів виробництва; - проблеми з постачанням сировини та матеріалів; - зниження показників ліквідності; - залежність від зовнішніх джерел фінансування; - збитковість діяльності; - проблеми з постачанням готової продукції - відсутність значних інвестицій в інновації; - підвищення адміністративних витрат; 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення тарифів на послуги природних монополій та збільшення цін на енергоносії; - збільшення цін на сировину та матеріали; - уповільнення ринкової активності, зменшення кількості замовлень; - ускладнення та подорожчання логістичної діяльності постачальників та споживачів; - зниження платоспроможності замовників, затримки платежів; - міграційні процеси, пов'язані з війною; - погіршення умов кредитування (подорожчання кредитних ресурсів, відмова у кредитах); - перебої з сировиною та електропостачанням; - нестабільне економічне становище держави (зростання темпів інфляції, зниження купівельної спроможності споживачів тощо, девальвація національної валюти, зниження ВВП) - державна підтримка галузі та політика її розвитку; - військові дії в країні; - запровадження воєнного стану в країні; - несприятлива податкова політика; - повільне або недостатнє впровадження інновацій; - погіршення демографічної ситуації в країні; - погіршення демографічної ситуації в країні; - конкуренція всередині галузі; - поява товарів-замінників; - збільшення обсягів діяльності конкурентів з інших країн; - розвиток технологій, інноваційна діяльність підприємств-конкурентів; - скорочення кількості постачальників;

Таблиця Г. 2

Аналіз можливостей ТОВ «ЗЛМЗ»

Фактори середовища	Можливості								
		Додаткові вимоги споживачів	Поява нових технологічних рішень у металургійній галузі	Підвищення вимог щодо якості та екологічності продукції	Інвестиції в модернізацію обладнання та технологій	Зростання кількості тимчасово переміщених осіб в регіоні	Підвищення уваги до соціальної відповідальності підприємства	Орієнтація на зовнішні ринки (зростання експорту)	Залучення іноземних інвестицій
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сильні сторони		6	3	9	9	2	6	3	3
Замкнутий цикл виробництва продукції; багатопрофільність діяльності	9	15	12	18	18	11	15	12	12
Здатність виконувати персоналізовані вимоги замовників (гнучка система виробництва)	6	12	9	15	15	8	12	9	9
Широкий асортимент, освоєння нових видів продукції	6	12	9	15	15	8	12	9	9
Впровадження заходів економії, зниження виробничої собівартості (ощадливе виробництво)	6	12	9	15	15	8	12	9	9
Досвід роботи у галузі; великий досвід виконання відповідальних замовлень	9	15	12	18	18	11	15	12	12
Можливість оперативного виконання замовлень	3	9	6	12	12	5	9	6	6
Наявність екологічного сертифікату ДСТУ ISO 14001:2015 (міжнародний екологічний стандарт)	6	12	9	15	15	8	12	9	9

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність сертифікату системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	9	15	12	18	18	11	15	12	12
Наявність кваліфікованих фахівців	9	15	12	18	18	11	15	12	12
Стабільна кадрова політика	6	12	9	15	15	8	12	9	9
Можливість навчання персоналу	9	15	12	18	18	11	15	12	12
Наявність системи мотивації персоналу	3	9	6	12	12	5	9	6	6
Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах	3	9	6	12	12	5	9	6	6
Наявність стратегічних планів розвитку бізнесу	4	10	7	13	13	6	10	7	7
Слабки сторони									
Систему управління виробництвом початково орієнтовано на ефективну взаємодію з головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь"	-2	4	1	7	7	0	4	1	1
Відсутність значних інвестицій в інновації	-3	3	0	6	6	-1	3	0	0
Зменшення обсягів виробництва	-9	-3	-6	0	0	-7	-3	-6	-6
Збитковість діяльності	-9	-3	-6	0	0	-7	-3	-6	-6
Зниження показників ліквідності	-9	-3	-6	0	0	-7	-3	-6	-6
Підвищення адміністративних витрат	-2	4	1	7	7	0	4	1	1
Залежність від зовнішніх джерел фінансування	-3	3	0	6	6	-1	3	0	0
Проблеми з постачанням сировини та матеріалів	-9	-3	-6	0	0	-7	-3	-6	-6
Проблеми з постачанням готової продукції	-9	-3	-6	0	0	-7	-3	-6	-6
Разом		167	101	233	233	79	167	101	101

Таблиця Г. 3

Аналіз загроз ТОВ «ЗЛМЗ»

Фактори середовища	Загрози																										
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Сильні сторони		-6	-1	-6	-3	-9	-9	-9	-9	-9	-6	-9	-9	-9	-9	-6	-9	-9	-9	-6	-1	-9	-6	-2	-4	-2	
Замкнутий цикл виробництва продукції; багатoproфільність діяльності	9	3	8	3	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	8	0	3	7	5	7	
Здатність виконувати персоналізовані вимоги замовників (гнучка система виробництва)	6	0	5	0	3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	0	5	-3	0	4	2	4	
Широкий асортимент, освоєння нових видів продукції	6	0	5	0	3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	0	5	-3	0	4	2	4	
Впровадження заходів економії, зниження виробничої собівартості (ощадливе виробництво)	6	0	5	0	3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	0	5	-3	0	4	2	4	
Досвід роботи у галузі; великий досвід виконання відповідальних замовлень	9	3	8	3	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	8	0	3	7	5	7	
Можливість оперативного виконання замовлень	3	-3	2	-3	0	-6	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-3	2	-6	-3	1	-1	1	

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Наявність екологічного сертифікату ДСТУ ISO 14001:2015 (міжнародний екологічний стандарт)	6	0	5	0	3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	0	5	-3	0	4	2	4	
Наявність сертифікату системи менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015	9	3	8	3	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	8	0	3	7	5	7	
Наявність кваліфікованих фахівців	9	3	8	3	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	8	0	3	7	5	7	
Стабільна кадрова політика	6	0	5	0	3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	-3	0	-3	-3	-3	0	5	-3	0	4	2	4	
Можливість навчання персоналу	9	3	8	3	6	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	8	0	3	7	5	7	
Наявність системи мотивації персоналу	3	-3	2	-3	0	-6	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-6	-3	2	-6	-3	1	-1	1
Участь підприємства в екологічних ініціативах та соціальних проектах	3	-3	2	-3	0	-6	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-6	-3	-6	-6	-6	-6	-3	2	-6	-3	1	-1	1
Наявність стратегічних планів розвитку бізнесу	4	-2	3	-2	1	-5	-5	-5	-5	-5	-2	-5	-5	-5	-5	-2	-5	-5	-5	-5	-2	3	-5	-2	2	0	2
Слабкі сторони																											
Систему управління виробництвом початково орієнтовано на ефективну взаємодію з головним партнером - комбінатом "Запоріжсталь"	-2	-8	-3	-8	-5	-11	-11	-11	-11	-11	-8	-11	-11	-11	-11	-8	-11	-11	-11	-11	-8	-3	-11	-8	-4	-6	-4
Відсутність значних інвестицій в інновації	-3	-9	-4	-9	-6	-12	-12	-12	-12	-12	-9	-12	-12	-12	-12	-9	-12	-12	-12	-12	-9	-4	-12	-9	-5	-7	-5
Зменшення обсягів виробництва	-9	-15	-10	-15	-12	-18	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-10	-18	-15	-11	-13	-11
Збитковість діяльності	-9	-15	-10	-15	-12	-18	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-10	-18	-15	-11	-13	-11
Зниження показників ліквідності	-9	-15	-10	-15	-12	-18	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-18	-18	-18	-18	-15	-10	-18	-15	-11	-13	-11
Підвищення адміністративних витрат	-2	-8	-3	-8	-5	-11	-11	-11	-11	-11	-8	-11	-11	-11	-11	-8	-11	-11	-11	-11	-8	-3	-11	-8	-4	-6	-4
Залежність від зовнішніх джерел фінансування	-3	-9	-4	-9	-6	-12	-12	-12	-12	-12	-9	-12	-12	-12	-12	-9	-12	-12	-12	-12	-9	-4	-12	-9	-5	-7	-5

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 20:43:21 15.12.2022

Назва файлу з підписом: Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі.pdf.xml

Розмір файлу з підписом: 17.3 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі.pdf

Розмір файлу без підпису: 4.2 МБ

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

Підписувач: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

П.І.Б.: ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2491900964

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:41:32 15.12.2022

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер: 248197DDFAB977E5040000005930E200718EC503

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис XML-файла (XAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований