

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

_____ Омельченко В. Я.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«__» _____ 2021 р.

**«РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА
ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Монастирської Катерини Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Омельченко В. Я., д.е.н., професор
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«__» _____ 2021 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко Володимир Якович

(ПІБ завідувача кафедри)

« » _____ 2021 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Монастирська Катерина Олексіївна**

1. Тема роботи «Розвиток конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингово-логістичних стратегій»

керівник роботи Омельченко Володимир Якович, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «26» лютого

2021 року № _____ 195

2. Строк подання здобувачем роботи 06.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання актуальних маркетингово-логістичних стратегій.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентних переваг в системі управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – розвиток конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингово-логістичних стратегій.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ I. Теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг підприємств в умовах сучасних ринкових відносин.

1.1. Еволюція визначень та стратегій конкурентоспроможності національних та світових підприємств

1.2. Маркетингово-логістичне управління в системі формування конкурентних переваг підприємств

1.3. Перспективи розвитку конкурентоспроможності чорної металургії України

Розділ II. Аналіз існуючих засобів формування конкурентних переваг ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА»

2.2. Дослідження маркетингового середовища та конкурентоспроможності ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА» на внутрішньому та зовнішньому ринках чорних металів

2.3. Оцінка стратегічних механізмів формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства

Розділ III. Шляхи вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».

3.1. Обґрунтування етапів розробки рекомендацій щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства за допомогою маркетингово-логістичних стратегій

3.2. Формування пропозицій і рекомендацій щодо використання маркетингово-логістичної стратегії в ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Омельченко В. Я., д.е.н., професор		
Розділ I	Омельченко В. Я., д.е.н., професор		
Розділ II	Омельченко В. Я., д.е.н., професор		
Розділ III	Омельченко В. Я., д.е.н., професор		
Висновок	Омельченко В. Я., д.е.н., професор		

6. Дата видачі завдання 13.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	До 22.02.2021	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	26.02.2021	
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	До 13.09.2021	
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	13.09.2021-27.09.2021	
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 27.09.2021	
7	Науково-дослідна практика	11.10.2021-10.12.2021	
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.09.2021-29.11.2021	
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 29.11.2021	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.11.2021	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	До 06.12.2021	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2021-17.12.2021	

Здобувач _____ Монастирська К. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Омельченко В. Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	9
1.1. Еволюція визначень та стратегій конкурентоспроможності національних та світових підприємств.....	9
1.2. Маркетингово-логістичне управління в системі формування конкурентних переваг підприємств.....	15
1.3. Перспективи розвитку конкурентоспроможності чорної металургії України.....	22
Висновок до I розділу.....	27
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ЗАСОБІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ММК ім. Ілліча».....	29
2.2. Дослідження маркетингового середовища та конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на внутрішньому та зовнішньому ринках чорних металів.....	40
2.3. Оцінка стратегічних механізмів формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства.....	48
Висновок до II розділу.....	57
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА».....	60
3.1. Обґрунтування етапів розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою маркетингово- логістичних стратегій.....	60
3.2. Формування пропозицій і рекомендацій щодо використання маркетингово-логістичних стратегії в ПрАТ "ММК ім. Ілліча".....	66
Висновок до III розділу.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси, що відбуваються в світі економіки і бізнесу на глобальному рівні, багато в чому задають умови і орієнтири економічного розвитку України. На рівні управління підприємством виникає потреба досягнення стабільності позицій організації серед конкурентів та закріплення першості у конкурентному середовищі. Це спонукає підприємство до створення актуального дієвого управлінського механізму, що буде прямо орієнтований на закономірності ринку та задовольнятиме його потреби. Таким чином організація має можливість закрити потреби споживачів та закріпити себе як безумовного лідера. Задля цього тепер компанії національного та світового рівня прагнуть винаходити та впроваджувати новітні шляхи розвитку конкурентоспроможності, і одним із напрямів такого вдосконалення є маркетингово-логістичні стратегії.

Дослідження питання використання маркетингу та логістики проводять в рамках реформування економіки, але не завжди такі реформи задовольняють умови нестабільних підприємств у країнах, що розвиваються. В таких умовах на перше місце виходить потреба об'єднати менеджмент, маркетинг та логістику задля винаходження новітніх стратегій, які буде доцільно використовувати в сучасних реаліях бізнесу. Наразі це питання недостатньо вивчено, і взаємозв'язок логістики з маркетингом задля підвищення прибутковості компанії не є розповсюдженим явищем. Але враховуючи потреби, які вочевидь постають перед бізнесом, можна зробити висновок, що таке поєднання допоможе закрити комплексне питання запровадження стратегій та прискорити отримання результатів.

Кожне підприємство володіє певним конкурентним потенціалом, тому система управління повинна забезпечувати найбільшу ефективність у використанні поточних ресурсів, а також створювати передумови для послідовного зростання потенціалу підприємства. Таким чином, для успішного функціонування керівництво компанії повинно виконувати дві

функції: забезпечувати платоспроможність шляхом реалізації ефективної поточної діяльності, та підвищувати потенціал підприємства за рахунок оновлення технологій, виробничих потужностей, продукції і т.п.

Дослідження маркетингово-логістичних стратегій для розвитку підприємства здійснюється на базі аналізу економічних показників та процесів ПрАТ «ММК ім. Ілліча» – найбільшого промислового підприємства Приазов'я та Донецької області. «ММК ім. Ілліча» входить до Групи Метінвест і є стабільно працюючим високотехнологічним підприємством. Цей металургійний комбінат був заснований в 1897 р. Основною продукцією комбінату є плоский прокат з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей різного призначення. Висока якість продукції комбінату підтверджена 34 сертифікатами якості, отриманими від дев'яти провідних зарубіжних сертифікаційних центрів на металопродукцію більш ніж з 200 марок сталі, а також від вітчизняних сертифікаційних центрів. Розширення сортаменту і поліпшення споживчих властивостей продукції – постійний, безперервно діючий процес, який дозволяє компанії успішно конкурувати на світовому ринку металопродукції.

Значення маркетингово-збутових стратегій для розвитку конкурентоспроможності підприємств досліджували у своїх працях такі науковці, як Р. Анненков, І. Бондаренко, Т. Гоголева, О. Коваленко, І. Безверха, Г. Кінцевич, С. Кухно, О. Оснач, Л. Філіпішина та ін.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання актуальних маркетингово-логістичних стратегій.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити еволюцію визначень та стратегій конкурентоспроможності національних та світових підприємств;
- розглянути маркетингово-логістичне управління в системі формування конкурентних переваг підприємств;

- визначити перспективи розвитку конкурентоспроможності чорної металургії України;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ММК ім. Ілліча»;
- дослідити маркетингове середовище та конкурентоспроможність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на внутрішньому та зовнішньому ринках чорних металів;
- оцінити стратегічні механізми формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати етапи розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою маркетингово-логістичної стратегії;
- сформулювати пропозиції та рекомендації щодо використання маркетингово-логістичних стратегій в ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Об’єкт дослідження – процес формування конкурентних переваг в системі управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – розвиток конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингово-логістичних стратегій.

Методологія дослідження. Теоретичною базою дослідження є економічна література, монографії, періодичні публікації вітчизняних і закордонних вчених з питань менеджменту та формування конкурентних стратегій. Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні положення теорій розробки та формування маркетингово-логістичних стратегій; фінансова звітність ПрАТ «ММК ім. Ілліча»; інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет.

Для обґрунтування теоретико-методологічних засад формування конкурентних переваг підприємств в умовах сучасних ринкових відносин було використано загальнонаукові методи пізнання (діалектичний метод пізнання, наукова індукція та дедукція, системний метод).

Для аналізу поточних засобів формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було використано прикладні методи (методи групування та класифікації, економіко-статистичний метод).

Для визначення шляхів вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було використано системний метод, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо використання маркетингово-логістичних стратегій у розвитку конкурентоспроможності підприємств.

Практичне значення результатів дослідження. Рекомендації та пропозиції, які викладені у роботі, рекомендовано до впровадження у практичній діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (довідка про впровадження № 25-48 від 09.12.2021 р.).

Апробація результатів роботи. Результати дослідження було апробовано під час Декади студентської науки Маріупольського державного університету (2020 р.), Наукової конференції молодих вчених «Молодь і наука: виклики та перспективи» (м. Краматорськ, 14.12.2020 р.), а також II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей у 2020/2021 навчальному році зі спеціальності «Маркетинг».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 50 найменувань, та 10 додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки основного тексту, 15 рисунків та 9 таблиць.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1. Еволюція визначень та стратегій конкурентоспроможності національних та світових підприємств

З розвитком міжнародних економічних відносин, прагненням глобалізації економіки та інтернаціоналізації виробництва, підвищення конкурентоспроможності постає провідною метою та однією з основних завдань політики різних держав. Основними факторами цього стали активне фінансове співробітництво між країнами, більш відкрита торгівля, міжнародний рух капіталу, міграція і, безумовно, науково-технічний прогрес [20]. Процеси розвитку відкривають для країн нові можливості, але й водночас нові ризики. І саме формування відповідного рівня конкурентоспроможності виступає шляхом подолання ризиків та збільшення позитивного впливу глобалізаційних процесів [5]. В якості прикладу прагнення підвищення конкурентоспроможності можна навести Лісабонську програму, що була прийнята у березні 2000 року в перспективі на 10 років, маніфестом якої виступала наступна теза: «Створити к 2010 року найбільш конкурентоспроможну та динамічну економіку у світі, що заснована на передових знаннях». Були описані основні ідеї програми:

- підвищення ефективності та інтегрованості фінансових ринків;
- створення сприятливого клімату для розвитку підприємництва;
- впровадження інноваційних винаходів для розвитку економіки та використання їх в процесі формування інформаційного суспільства;
- проведення соціальної політики, спрямованої на економічне зростання, та забезпечення його без протиріччя з політикою збереження навколишнього середовища і т.д. [11].

В процесі дослідження бачення поняття «конкуренції» та «конкурентоспроможності» можна зробити висновок, що наразі не існує однозначного визначення терміну «конкурентоспроможності країни». Науковці по-різному характеризують ці поняття, вкладаючи в них різний контекст. Головні відмінності існуючих поглядів можна звести до відповідей на наступні питання:

1. Які теоретичні витоки досліджень конкурентоспроможності?
2. Чи визнається конкурентоспроможність країни як самостійне теоретичне поняття?
3. Як визначаються можливості державного регулювання щодо досягнення більшої конкурентоспроможності [6]?

Наведемо основні визначення «конкурентоспроможності країни» та основні поняття, які в нього вкладаються, і якими користується більшість міжнародних організацій та країн світу (рис. 1.1).

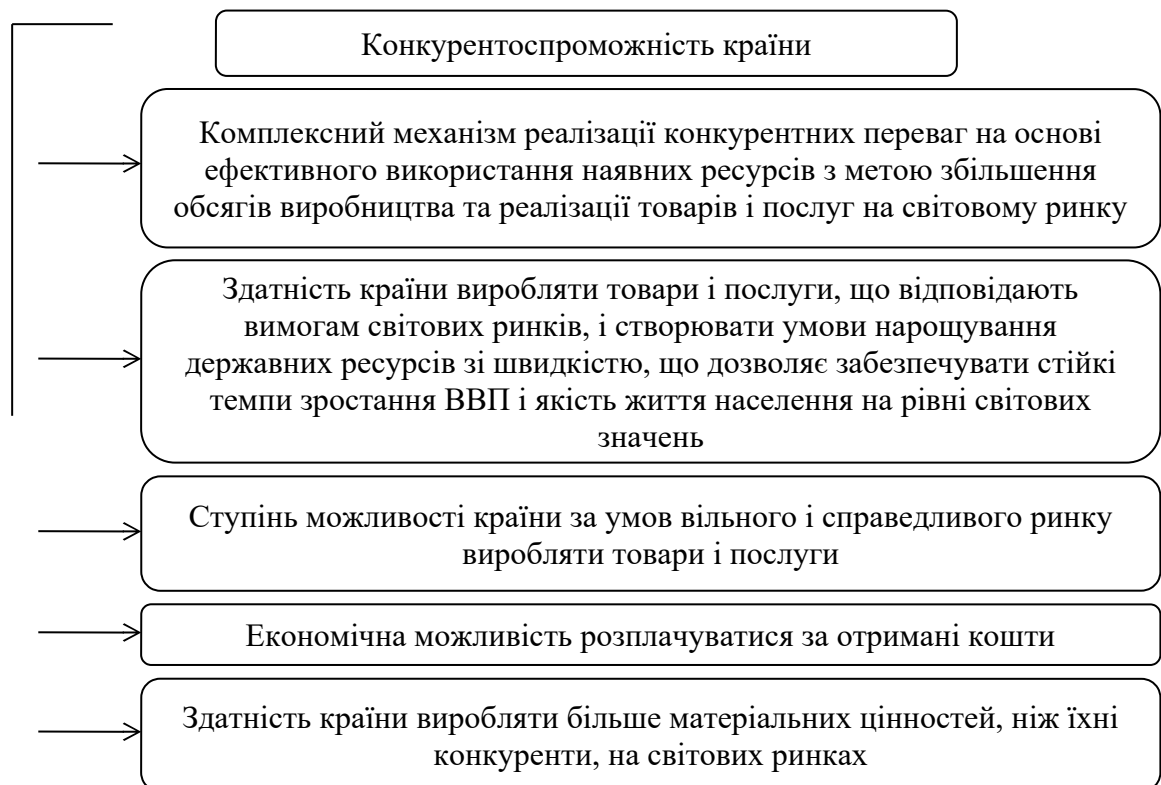


Рис. 1.1. Основні визначення «конкурентоспроможності країни».

* Сформовано автором за даними [16].

Не існує однозначного бачення стосовно того, що є основоположним в понятті конкурентоспроможності: її розуміння в розрізі підприємства, або в масштабах країн. Дослідники з менеджменту вважають, що конкурентоспроможність можна розглядати тільки в контексті підприємств. Інші вчені критикують цю точку зору і відзначають, що конкурують нації, які вибирають інститути і політику, що сприяють довгостроковому зростанню. Задля цього наведемо приклади визначень терміну «конкурентоспроможність», які використовують у своїх роботах вчені, що досліджують конкурентоспроможність країн світу (табл. 1.1).

Табл. 1.1

Приклади визначення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення «конкурентоспроможності»
М. Портер	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
М. Гельвановський	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
П. Зав'ялов	Концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, які реалізуються в товарах і послугах, успішно протистоять конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку
В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Н. С. Яшин	Включає сукупність, з одного боку, характеристик самої організації, яка визначається рівнем використання науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб, а з іншого боку – зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів, що дозволяють організації створювати більш привабливу за ціновими і неціновими характеристикам продукцію в порівнянні з конкурентами

Р. А. Фатхутдінов	Властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
-------------------	--

* Сформовано автором за даними [30].

Зважаючи на вищеперераховані визначення, сучасне поняття «конкурентоспроможності підприємства» можна розглянути з трьох сторін:

1. Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без згадки товару. Ю. А. Полянчикін визначає конкурентоспроможність підприємства як дію комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності [6].
2. Визначення, що базуються тільки на товарній складовій. Фатхутдінов Р. А. зазначає, що конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу [8].
3. Визначення, що поєднують товар і виробничу діяльність суб'єкта. На думку Е. А. Сисоєвої, конкурентоспроможність підприємства (фірми) являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента, як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [7].

В останній час прийнято визначати поняття «конкурентоспроможності підприємства» як комплекс вже визначених факторів, адже кожен з них характеризує свій аспект. Тільки у поєднанні можливо максимально охопити усі фактори та надати загальне розуміння даного поняття. Найбільш повним наразі можна вважати визначення, яке надали А. Л. Карпов та Х. А. Фасхієв. За їхньою думкою, конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища його перевага на обраних сегментах

ринку над конкурентами в даний момент, що досягнута без шкоди оточуючим, та визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризують здатність в сьогоденні і майбутньому розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати товари (послуги), що перевершують аналоги за критерієм ціна/якість [7].

Конкурентоспроможність підприємства крім того визначається як інтегральна числова ознака, за допомогою якої оцінюються досягнуті підприємством результати його діяльності продовж певного періоду. Це система елементів, кожен з яких призначений для відображення числової оцінки певного виду потенціалу. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок різних переваг, які можна виділити в процесі порівняння з конкурентами, а саме: фінансових, іміджевих, економічних, інвестиційних, кадрових, і т.д. [14].

Розглядати конкурентоспроможність підприємства через призму конкурентоспроможності продукції – підхід, що використовується на тактичному або оперативному рівнях управління, та передбачає прийняття управлінських рішень, які дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію або вплив, та мінімізувати можливі втрати. На стратегічному рівні конкурентоспроможність можлива, якщо підприємство володіє керованими та стійкими конкурентними перевагами на тривалу перспективу, а також використовує альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності організації [14].

Конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Зовнішні фактори майже не залежать від самої організації, діють відокремлено та передбачають адаптацію з боку компанії до оточуючих умов, що активно змінюються, або певну реакцію на зміни. Внутрішні фактори, зі свого боку, повністю контролюються та визначають керівництвом організації, та часто стають двигуном розвитку стратегій конкурентоспроможності певної компанії.

Наведемо перелік основних зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Табл. 1.2

Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Державна політика у відношенні експорту та імпорту	Регулярність залучення інвестицій у сфері виробництва
Рівень економічного розвитку країни	Рівень кваліфікації персоналу
Рівень розвитку інфраструктури у країні	Виробнича та організаційна структура підприємства
Наявність та рівень кваліфікації трудових ресурсів	Облік та регулювання виробничих процесів
Амортизаційна податкова та фінансово-кредитна політика, що включає державні та міждержавні дотації та субсидії	Ступінь захищеності конфіденційної інформації (безпека системи інформаційного забезпечення)
Державна система стандартизації та сертифікації продукції та систем її створення	Якість менеджменту за рахунок інформаційної та нормативно-методичної бази управління
Правовий захист інтересів споживачів	Рівень стратегічного управління
Митна політика та пов'язані з нею імпорتنі мита та квоти	Орієнтація на економіку, засновану на використанні знань
Система державного страхування	Репутація підприємства
Ефективність функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг	Розміри сформованої постійної та лояльної клієнтської бази
Розвиток науково-технічного потенціалу	Мотивація персоналу за рахунок підвищення якості товару

* Сформовано автором за даними [14].

Дослідження світових економічних процесів свідчать про те, що глобалізація позитивно впливає на ефективність економіки та призводить до посилення міжнародної конкуренції, але водночас окремі галузі відчувають зростаючий тиск з боку іноземних конкурентів. Через це стає очевидним, що для підприємств, які відстають у технічному та технологічному розвитку, конкуренція з іншими фірмами може стати фатальною та спровокувати припинення ділових відносин та закриття виробництва. Тому якщо в країні є відкритий доступ до освоєння та використання інноваційних технологій,

компанії можуть випередити конкурентів та захистити свою нішу. Перевагою в цьому постає гнучкість компанії, яка забезпечить прискорений формат купівлі та продажу певного товару або послуги. Хоча якість і ціна залишаються важливими змінними, що визначають конкурентоспроможність, отримання і збільшення ринкових часток все більшою мірою залежать від реакції на динамічний ринковий попит і організацію швидких поставок.

Також зросла роль обслуговування клієнтів та надання якісного сервісу, і це забезпечується не тільки в аспекті поставки продукції. Маркетингові засоби обслуговування клієнтів стали передовою умовою для бізнесу, і його вже визначають як широку стратегічну концепцію. Використання маркетингових засобів в розрізі цієї концепції охоплює галузі виробництва або торгівлі, які придбали товари для наступної переробки або перепродажу. На перспективу використання таких засобів впливатиме і на розвиток певної галузі в країні в цілому.

Отже, враховуючи вищеперераховані фактори, можна зробити висновок, що «конкурентоспроможність країни» є вторинним по відношенню до «конкурентоспроможності підприємства», та формується в більшості аспектів за рахунок розвитку окремих сторін бізнесу. Коли підприємство виробляє та реалізує конкурентні товари, розподіляє їх на внутрішніх та зовнішніх ринках, ця діяльність фактично формує економіку країни та визначає її місце на світовій арені торгівельних та виробничих відносин.

1.2. Маркетингово-логістичне управління в системі формування конкурентних переваг підприємств

Виробництво продукції та її продажу передбачає виконання певної послідовності процесів, дотримання стандартів якості та подальшого обслуговування. Розширення попиту, що вимагає великого вибору серед товарів, постачальників і послуг, в свою чергу висунуло нові завдання перед

постачальниками. У цьому ланцюжку дій важливе місце посідає питання швидкості та оптимальності поставок товарів. Так за останній час було створено декілька міжнародних центрів логістики (МЦЛ) або розподільних центрів, перш за все великими відправниками високотехнологічної продукції, такими як Digital Equipment Corporation (США) і Sony (Японія), а також асоціаціями, що представляють відправників менш складних товарів, наприклад Handloom Products Council (Індія). Результат цих рішень полягає у кращому обслуговуванні клієнтів, підвищенню продуктивності та, як наслідок, фінансової ефективності. Зараз Digital Equipment Corporation використовує свій МЦЛ для управління розподілом експортних товарів за допомогою висококваліфікаційного персоналу, який готує експортну документацію, контролює перевезення і здійснює стеження за вантажем. В компанії Sony МЦЛ займає центральне місце у системі розподілу. Кожен регіональний ринок обслуговується окремим МЦЛ. Це не тільки спрощує контроль за розподілом, але і дозволяє домагатися сприятливих фрахтових ставок. В результаті затримки відправок скорочені на 50%, значних величин досягла економія витрат на робочу силу і транспортування.

Таким чином, в якості стратегічної реакції багато компаній вважали за краще диференціювати свою продукцію не на основі самого продукту, а послуги, пов'язаної з його постачанням. Логістичне управління стало відігравати нову роль в забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Нові управлінські рішення реалізуються на базі інтеграції багатьох функцій підприємства (виробництва, транспортування, управління запасами і т.д.), а за основу береться логістичне управління. Як наслідок велика кількість фірм посилює свої конкурентні переваги за рахунок досягнень в області логістики. Тому не дивно, що в період приблизно з 1980 р. багато компаній посилили використання логістичного управління в якості конкурентного способу залучення і збереження клієнтури, тобто логістика зайняла місце загальної концепції управління, що об'єднує час і простір, а також вищевказані функції. Прискорили розвиток нової ролі також такі фактори, як технічний

прогрес, глобалізація ринків, структурні зміни в організації бізнесу та національної економіки.

В основі логістичного управління лежать механізми, що дозволяють безперервно приймати поправки на всіх важливих етапах закупівель, виробництва і збуту. Комбінування і застосування різних елементів логістичного ланцюжка для цих процесів визначаються шляхом виявлення допустимих компромісів. Наприклад, існують компроміси між інтенсивністю перевезень і розміром запасів, які знаходяться в обернено пропорційній залежності. Справа в тому, що прискорена оборотність запасів і скорочений цикл обробки заявок, особливо в разі готових виробів, викликають потребу в більш частих відвантаженнях у міру зменшення розмірів окремих партій товару.

Як правило, витрати на логістику включають витрати на перевезення, вантажно-розвантажувальні операції, зберігання і супутню цьому управлінську функцію починаючи з придбання сировини, його переробки і доставки готового виробу кінцевому споживачеві. Нерозривною частиною таких витрат служать витрати на фінансування запасів на різних етапах процесів закупівлі, виробництва, зберігання і збуту. Управлінська складова витрат включає також витрати на рекламу.

Частка логістичних витрат у роздрібній ціні товару часто перевищує 25% у світовій обробній промисловості і торгівлі (усереднений показник: обробна промисловість – 22,4%, торгівля – 31,6%). Наразі розбивка основних середніх витрат на логістику в найбільш розвинених країнах світу складає наступний відсоток: транспорт – 28%, збереження – 19%, фінансування запасів – 14%, адміністративні витрати – 19%, управління та контроль – 10%. У 2020 р. витрати на логістику в світовому автомобілебудуванні склали 9,4% загальних витрат; у промисловості, що виробляє споживчі товари – 14,5% і торгівлі – 29,7%. У 2012 р. витрати були відповідно 8,1%, 15,3% і 27,8% [15]. Частка логістичних витрат вища у компаній, які виконують міжнародні операції. Ця частка може збільшитися у випадку складності завдань, стислих

термінів, високих вимог до якості обслуговування і т.п. Оптимізувати витрати в даному випадку можна завдяки надійній логістичній мережі, на яку спираються у своїх взаємовідношеннях покупці та продавці.

Внаслідок досвіду використання управлінської концепції можна виділити базові вимоги до логістичного управління. На думку промислових та торгівельних компаній, найбільший вплив на ефективність логістичного управління мають електронні системи зв'язку та транспорт. Для стеження за вантажем, контролю виробництва та рівня запасів інформація повинна оновлюватись в режимі реального часу. Для цього зараз абсолютна більшість компаній використовує систему стандартизованих електронних повідомлень – Electronic Data Interchange. Також прогрес є у питаннях пакування, зберігання та транспортування товарів. Оновлення технологій дозволяє пришвидшити роботу логістичних систем. Можна сформулювати перелік факторів, що впливають на ефективність логістики (табл. 1.3).

Табл. 1.3

Фактори, що впливають на ефективність логістики

Фактор	Усереднені значення факторів (1 – впливу немає; 5 – дуже великий вплив)		
	Промисловість	Торгівля	
		оптова	роздрібна
Комп'ютерна підтримка	4,17	4,24	4,38
Своєчасна інформація	4,16	4,02	4,07
Планування виробництва	4,04	-	-
Точність прогнозування збуту	3,83	3,54	3,73
Старанність постачальників	3,79	3,50	3,48
Продуктивність складських операцій	3,49	3,94	3,98
Транспортні витрати	3,48	3,75	3,74
Зв'язок з клієнтами	3,45	3,57	3,28
Наявність кваліфікованого персоналу	3,41	3,47	3,38
Методи контролю	3,26	3,37	3,50
Зв'язок з постачальниками матеріалів	3,25	3,60	3,23
Транспортні маршрути та графіки руху	3,24	3,44	3,35
Зв'язок із постачальниками послуг	3,13	3,03	3,06

* Розроблено автором.

Використання нових технологій управління призвело до кардинальної зміни в організаціях та мережах обслуговування операторів транспорту. Стали можливими змішані перевезення вантажів, що забезпечує швидку доставку товарів та дозволяє зменшити витрати на збереження або підвищення рівня обслуговування. Використання великотоннажних транспортних засобів дає змістовну економію масштабу, але водночас потребує великої завантаженості у зв'язку з серйозними капітальними та експлуатаційними витратами, тому перевізники намагаються раціоналізувати свої операції, щоб домагатися оптимальної завантаженості транспорту.

Відправники та одержувачі також отримують вигоду від використання електронних мереж перевізників, які стають все більш складними. Наприклад, якщо вантаж потрібен раніше, ніж його доставить відповідне судно, то він розвантажується в найближчому проміжному порту для транспортування повітряним шляхом в кінцевий пункт призначення. Раннє попередження про затримку партії вантажу дає можливість вжити своєчасних заходів, щоб виробництво не зупинилося, а клієнти отримували товар.

Робота системи логістичного управління у вирішальній мірі залежить від інфраструктури та послуг, які значною мірою знаходяться в руках держави або регулюються нею. Як приватний сектор, так і держава відіграють важливу роль у формуванні та оновленні умов, в яких проходять угоди. Обмежувальна політика регулювання може зменшити реакцію (гнучкість) економіки у відповідь на зовнішню конкуренцію і перешкодити своєчасному наданню додаткових ресурсів. Тому головне завдання держави може полягати в переході від прямого втручання до надання ресурсів з тим, щоб національна інфраструктура та адміністративно-правові норми забезпечували більш ефективне середовище для конкуренції. Регулювання конкуренції шляхом збереження інституту державної монополії, контролювання доступу нових учасників в галузь і відходу з неї функціонуючих компаній, або фіксування цін зазвичай працює проти

посилення конкурентоспроможності. Навпаки, дерегулювання останньої і приватизація державних монополій зазвичай діють на благо національної економіки. Комбінування політичних підходів на якомусь етапі має бути послідовним і відображати характер конкурентоспроможності економіки країни.

Для здійснення глобальної логістичної діяльності необхідно використовувати ефективні системи комунікації та контролю. Питання, що стосуються документації, управління експортом-імпортом і безпосередньо переміщення вантажу, набувають особливої важливості для сьогоденного замовника. Отже, постачальник, здатний задовольнити всі ці запити, є найбільш конкурентоспроможним. Також великий вплив на глобальні логістичні стратегії здійснюють короткострокові та довгострокові тенденції зміни курсів валют (у питанні місцезнаходження складів, заводів та центрів дистрибуції, а також вибору виду транспорту та перевізника).

Але, незважаючи на те, що стан міжнародної логістики покращується внаслідок постійних позитивних змін та розробок, наразі ще існують певні проблемні питання, які тим чи іншим чином гальмують розвиток логістичних систем. До цих питань можна віднести торгівельні, митні, фінансові бар'єри, а також перепони, що спровоковані дією політичних, економічних або соціальних систем різних країн. Можна прослідкувати певну взаємозалежність спірних факторів між країнами ЄС та Україною, США та ЄС, країнами ЄС та Центральною Азією, США та Японією та ін. Тому для розвитку та використання глобальних логістичних систем необхідно зважати на певні фактори, які безпосередньо можуть впливати на кінцевий результат. Такі фактори наведені на рис. 1.2. Ринкові бар'єри відображають конкурентну боротьбу за джерела дешевих ресурсів, робочої сили і т.п. Фінансові бар'єри пов'язані з обмеженнями ввезення капіталу, нормою банківського відсотка і т.п. Бар'єри в дистрибуції характеризують проблеми, пов'язані з вибором транспорту, митними витратами і т.д.



Рис. 1.2. Фактори впливу у логістичному менеджменті.

* Розроблено автором.

Незважаючи на існування таких бар'єрів, їх слід розглядати як шляхи можливостей розвитку стратегій логістичного управління. В умовах глобалізації такий напрямок стає найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і, як наслідок, країни. Це пов'язано з наступними питаннями:

1. Нове бачення глобальної логістики як стратегічного елементу підвищує конкурентні можливості міжнародних компаній та бізнесів.
2. Залучення міжнародних логістичних партнерів та побудування нових організаційних відносин є перспективним фактором.
3. Використання новітніх технологій та гнучких засобів виробництва дозволяє інтегрувати нові системи в роботу логістичного менеджменту.
4. Необхідність створення ґрунтовних логістичних стратегій спровокована необхідністю виходу на зарубіжні ринки для підвищення пропозицій та збільшення обсягів продажу.

Отже, маркетингово-логістичне управління сьогодні є актуальним у сфері глобального бізнесу та міжнародної торгівлі. Зміни у логістичних процесах, реалізації товарів та прагнення компаній до надання кращого сервісу на ринку спонукає компанії використовувати нові можливості для розвитку логістичного менеджменту. Також компанії намагаються створювати власні системи логістичного управління, використовуючи поточні напрацювання у вигляді практики клієнтів, стану інфраструктури та сектора послуг, структури власної організації та пізнанні положення справ компаній-конкурентів.

1.3. Перспективи розвитку конкурентоспроможності чорної металургії України

Світова чорна металургія в останні десятиріччя здійснила гігантський стрибок в інноваційному розвитку, що дозволило більшості металургійних компаній світу домогтися істотного підвищення ефективності виробництва, значного розширення асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається, підвищення рівня комп'ютеризації та автоматизації виробництва та його екологічної безпеки. В Україні чорна металургія характеризується великим різноманіттям продукції: сталь, чавун, прокат, кокс, феросплави, вогнетриви, труби. Основна спеціалізація – виробництво чавуну, сталі та феросплавів (майже 75% галузевого випуску продукції), що зумовлює як економіку галузі, так і особливості її участі в міжнародному поділі праці та конкуренції. Другу і третю позиції займають відповідно виробництво труб (9,5%) і виробництво готових металовиробів (8,5%). Разом з цим дана галузь є базовою для соціально-економічного розвитку країни та підвищення рівня життя. Тому рух до екологічно збалансованого розвитку чорної металургії має ключове значення в контексті всього комплексу глобальних і регіональних аспектів сталого розвитку.

До останнього часу підприємства чорної металургії України виробляли на експорт близько 80% продукції. Експортозалежність є однією з серйозних проблем даної галузі в Україні, особливо в умовах надмірності виробничих потужностей у світі. Через різке зниження попиту на продукцію чорної металургії після 2009 р. у світі середній рівень використання металургійних агрегатів у 2020 р. становив лише близько 80% (в Україні 73,1%). Наприклад, резервні потужності Китаю приблизно рівні виробництву сталі в Росії і в Японії разом. Все це призводить до загострення конкуренції на світовому ринку сталі. На рис. 1.3 відображено географічну структуру експорту чорної металургії України на 2020 р, на рис. 1.4 – товарну структуру експорту. Протягом 2020 р. з України було експортовано 18,5 млн. т. чорних металів на суму 7,69 млрд. дол. США.



Рис. 1.3. Географічна структура експорту чорної металургії України у 2020 р.

* Сформовано автором за даними [39].



Рис. 1.4. Товарна структура експорту чорної металургії України у 2020 р.

* Сформовано автором за даними [39].

Незважаючи на більш-менш стабільне виробництво та реалізацію продукції чорної металургії зараз вона значно відстає від передових зарубіжних країн. Витрата енергії на металургійних агрегатах України є досить високою, і навіть на кращих агрегатах витрата енергії в 1,4-1,5 рази вище, ніж на сучасних зарубіжних. Це пояснюється використанням застарілого і зношеного обладнання, слабким використанням сучасних енергозберігаючих технологій. Більшість конвертерних цехів експлуатується тривалий час, протягом якого реконструкції обладнання та вдосконаленню технології приділялася недостатня увага. У зв'язку з цим технічний рівень цехів залишився практично таким же, яким він був в період введення в експлуатацію, і відстає від сучасного рівня зарубіжних країн.

У світовій практиці мартенівське виробництво вважається застарілим, і в розвинених країнах його практично повністю замінили на киснево-конвертерне і електросталеплавильне виробництво. Однак в СНД, в тому числі і на Україні, реальної перспективи закриття мартенів поки що не передбачається, очевидно, вони ще протягом тривалого періоду будуть основним способом виплавки сталі. Істотні недоліки стримують роботу мартенівських цехів, і в цілому вимоги виробництва не забезпечуються.

Отже, аналітиками GMK-центру було запропоновано наступні задачі, вирішення яких дозволить металургійній галузі України підвищити конкурентні позиції в «новій економіці»:

1. Максимально знизити собівартість виробництва металургійної продукції за рахунок використання цифрових технологій (машинне навчання для поліпшення складу сировини, скорочення витрат на матеріали, енергію), оптимізації постійних витрат і операційної ефективності. Це дозволить українській продукції бути більш конкурентною та не такою чутливою до коливань цін на різні складові готового продукту.
2. Підвищити частку готової продукції в загальному обсязі металургійного виробництва. Важливим аспектом тут є розвиток внутрішнього ринку, який зможе забезпечити замовлення на продукцію з високою доданою вартістю для синхронного зростання економіки.
3. Підвищити екологічність виробництва. Через те, що українська металургійна продукція орієнтована на зовнішній ринок, виробники не можуть ігнорувати важливість дотримання вимог до екологічності продукції. Зараз викиди CO₂ на тонну сталі в Україні на 14-60% вище, ніж в ЄС. Однак щоб зберегти свої позиції на мінливому ринку, протягом наступних 10 років доведеться скоротити викиди CO₂ на 20%, а пилу – на 50%.
4. Диверсифікувати ринки збуту, розширювати географію поставок, скорочувати залежність від споживачів у країнах з високими ризиками, і замість цього виходити на нетрадиційні ринки Південно-Східної Азії та Африки. Як зазначили у GMK-центрі, для того, щоб металургійна галузь України зберегла за собою позиції базової і успішно впоралася з викликами майбутнього, необхідно виконати кілька умов. В першу чергу – наростити капітальні інвестиції більш ніж в 2 рази з 1,1 млрд. до 2,4 млрд. дол. на рік протягом наступних 10 років. А також – забезпечити макроекономічну стабільність і оптимальний

інвестиційний клімат. Крім того, держава повинна розвивати внутрішній ринок, сприяти протидії протекціонізму, розробити системну екологічну політику, а також створити виважену податкову й тарифну політику для стимулювання інвестування власних коштів.

З позицій національних інтересів і національної безпеки України в чорній металургії повинна бути посилена роль державного управління і підтримки при збереженні позитивних моментів самостійності підприємств. Програма модернізації чорної металургії, що розробляється на даний момент, передбачає створення і реалізацію нових енергоекономічних технологій і обладнання, конкурентоспроможних видів металопродукції, організацію випуску видів продукції високого ступеня готовності.

Отже, чорна металургія України наразі демонструє стабільний стан виробництва продукції за допомогою вже відомих інструментів. У перспективі ця галузь має можливість довести якість продукції до світового рівня, переорієнтувати її на нові ринки, і таким чином залучати прибуток. Зміни, які дозволять вдосконалити виробництво продукції чорної металургії, позитивно відобразяться на конкурентному іміджі підприємства та країни.

Висновок до I розділу

В першому розділі, визначаючи теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг підприємств в умовах сучасних ринкових відносин, зроблено наступних висновків:

1. Конкурентоспроможність підприємства виступає комплексною характеристикою, яка формується з багатьох факторів та визначає рівень розвитку та можливостей компанії відносно конкурентів. Процеси глобалізації підвищили необхідність розвитку конкурентоспроможності підприємств, але водночас поставили під сумнів ймовірність подальшої роботи деяких компаній, конкурентна оцінка яких суттєво відрізняється від подібних компаній на ринку.
2. В останній час конкурентоспроможні позиції компаній формуються не лише за умови надання якості та вигідної ціни, але й забезпечуються можливістю реалізації швидких поставок. Таким чином логістична складова все більше поширює свою питому вагу в розрізі маркетингових стратегій.
3. Між великими компаніями (Digital Equipment Corporation, Sony, Handloom Products Council) поширена практика відкриття міжнародних логістичних центрів, які дозволяють оптимізувати процес поставок товарів, і таким чином зменшити вартість товару і прискорити терміни реалізації.
4. Конкурентоспроможність підприємств формується за допомогою реалізації логістичного управління, яке поєднує обґрунтування та прийняття рішень у питаннях виробництва, зберігання, транспортування, закупівель і т.п. Все це дозволяє зберегти поточних клієнтів та залучити нових. Підхід логістичного управління також сприяє реалізації оперативних та стратегічних цілей підприємства.

5. Електронні системи зв'язку та транспорт мають найбільший вплив на ефективність логістичного управління. Розвиток даних галузей та залучення нових технологій у процеси документообігу, інформування клієнтів та партнерів, перевезення вантажів і використання робочої сили дозволить пришвидшити логістичні процеси і забезпечити якісний сервіс.
6. Державне управління відіграє важливу роль у логістичному управлінні. З боку держави очікується сприяння розвитку логістичних процесів, що можна досягти за допомогою надання необхідних ресурсів, регулювання конкуренції, фіксування цін і т.п. Підтримка підприємств у питаннях реалізації товарів підвищить конкурентоспроможність країни в тому числі. Але на даний час наша країна ще не звільнилася від певних перепон, які перешкоджають розвитку логістичних систем.
7. Станом на 2020 р. металургійні підприємства України виробили 20,6 млн. т. продукції чорної металургії, близько 90% якої експортовано. Основними пунктами експорту на даний час є країни ЄС-28, країни Європи, Африка, країни Близького Сходу та СНД. До експорту надходить наступна продукція: напівфабрикати, сталевий прокат, металургійна сировина.
8. В Україні конкурентоспроможність металургійних підприємств напряму залежить від вартості сировини, вартості та якості кінцевої продукції, а також від показників екологічності виробництва. Для співробітництва з зовнішніми ринками нам необхідно звернути увагу на рекомендації ГКМ-центру та дослухатися до досвіду передових підприємств зарубіжних країн.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ЗАСОБІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ММК ІМ. ІЛЛІЧА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

«Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» – найбільше промислове підприємство Донецької області. Історично «ММК ім. Ілліча» був заснований у 1897 р., і на початку двадцятого століття вже функціонував як велике металургійне підприємство. З 2010 р. «ММК ім. Ілліча» реалізує свою діяльність у складі Групи «Метінвест Холдинг». Аглофабрика «ММК ім. Ілліча» – найбільша в Європі. Юридична та фізична адреса ПрАТ «ММК ім. Ілліча»: 87504, Донецька обл., м. Маріуполь, вул. Левченка, 1. [24]

Основна продукція ПрАТ «ММК ім. Ілліча» – плоский прокат з легованих вуглецевих та низьколегованих сталей. Товстий лист виробництва «ММК ім. Ілліча» застосовується для виготовлення труб; холоднокатані і оцинковані листи – для холодного штампування, профнастилу. Також підприємство виробляє зварні труби, використовувані в будівництві. Комбінат має технічну можливість виробляти напівфабрикати: агломерат, що виготовляється із залізорудної сировини для виробництва чавуну; литі заготовки і катані сляби; інші види напівфабрикатів, які за погодженням можуть реалізовуватися як товарна продукція. Виробничі потужності дозволяють виробляти близько 3,6 млн. тонн конвертерної сталі, 12 млн. тонн агломерату, більше 4,5 млн. тонн чавуну і більше 5 млн. тонн готового прокату на рік. «ММК ім. Ілліча» – єдиний в Україні виробник оцинкованого холоднокатаного листа. Також ММК ім. Ілліча орендує майновий комплекс ДП «НВП» Укрмеханобр", на якому виробляє аглоруду [29].

Склад підрозділів металургійного комбінату відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Склад підрозділів «Маріупольського металургійного комбінату ім. Ілліча».

* Сформовано автором за даними [28].

У «ММК ім. Ілліча» можна виділити чотири основних виробничих комплексу: хіміко-металургійне виробництво, аглодоменний комплекс, сталеплавильний комплекс та прокатний комплекс.

1. Хіміко-металургійне виробництво.

На Хіміко-металургійної фабриці ПрАТ «ММК ім. Ілліча» створені та введені в експлуатацію ділянки з виробництва: зварювальних електродів марок МР-3, АНО-4, УОНИ-13/45 і УОНИ 13/55; керамічних флюсів; порошкового дроту для обробки металургійних розплавів; вторинного цинку з відходів гарячого цинкування смуги в ЦХП; пакетів міді; водно-дисперсійних акрилових фарб і ґрунтовок; пасти вапняної, емалі ПФ-115; ґрунтовок ГФ-021; дроту сталевих зварювальних; дроту сталевих низьковуглецевого загального призначення; дроту сталевих наплавних; фарби вапняної термостійкої та атмосферостійкої.

2. Аглодоменний комплекс.

Виробнича потужність дванадцяти агломашин площею спікання 85 кв. м кожна загалом забезпечує сировиною доменний цех комбінату, а також дозволяє продавати продукцію іншим метпідприємствам.

У складі доменного цеху п'ять печей загальним обсягом 8635 куб. м, чотири розливні машини і відділення десульфурзації чавуну в ковшах. Виплавлений чавун спрямовується в сталеплавильні цехи і частково зливається на розливних машинах.

Доменний шлак у повному обсязі піддається переробці у цеху переробки шлаків та відходів виробництва. Гранульований шлак постачають цементним заводам, а щебінь, який отримують на дробильно-сортувальних установках, використовують для виробництва будівельних матеріалів і в дорожньому будівництві.

3. Сталеплавильний комплекс.

Конвертерний цех у складі трьох конвертерів по 160 т кожен спеціалізується на виплавці як вуглецевих, так і низьколегованих (в т.ч. для зварних труб) сталей.

До складу мартенівського цеху входять одна 650-тонна піч і дві печі по 900 т. Цех спеціалізується на виплавці вуглецевих і низьколегованих сталей.

У 2000 р. в експлуатацію був введений вапняно-випалювальний цех, який складається з двох шахтних печей типу «Мерц» річною продуктивністю 373 тисячі т. вапна.

4. Прокатний комплекс.

Товстолистовий цех «3000» в якості заготовки використовує литі сляби, що надходять з конвертерного цеху й катані сляби, з ЛПЦ «1700» (обжимне відділення).

Листопрокатний цех «1700». Основною заготовкою для виробництва тонкого листа в листопрокатному цеху «1700» є катані сляби, вироблені в обжимному відділенні та литі сляби.

Цех холодної прокатки – в якості заготовки використовує гарячекатані рулони, що надходять з ЛПЦ «1700» по конвеєру.

Трубоелектрозварювальний цех при виробництві електрозварювальних труб використовує гарячекатані рулони, що надходять з ЛПЦ «1700» [28].

Згідно Статуту органами управління Товариства являються:

- Загальні збори акціонерів – вищий орган Товариства;
- Наглядова рада – наглядовий орган Товариства, який представляє інтереси акціонерів та здійснює захист їх прав у період між проведенням загальних зборів;
- Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю [40].

Організаційна структура ПрАТ «ММК ім. Ілліча» визначається широким складом управлінського ланцюжку різних сфер діяльності Комбінату, та відображена у повному обсязі у **Додатку А**.

Головні цілі ПрАТ «ММК ім. Ілліча» відображено на рис. 2.3.

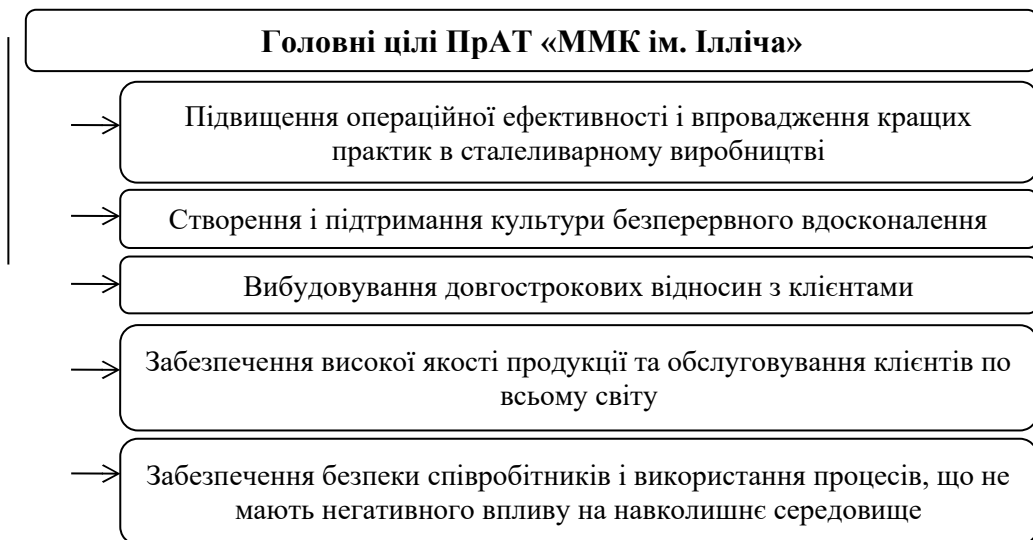


Рис. 2.2. Головні цілі ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

* Сформовано автором за даними [10].

У **Додатку Б** винесено обсяги виробництва основної продукції «ММК ім. Ілліча» за 2016-2020 рр. Інформацію про продажі за видами продукції можна дізнатися у Звітах про управління. У табл. 2.1 вказано дані по продажам за 2016-2020 рр.

Інформація про продажі за видами продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Період	Агломерат	Прокат	Сляби	Чавун	Інше	Всього
2016	4 348 921	20 161 410	2 167 770	6 537 897	2 480 362	35 696 360
2017	7 606 533	31 592 147	3 675 207	10 613 355	3 147 828	56 635 070
2018	7 966 789	41 940 530	3 405 886	14 273 721	11 504 158	79 091 084
2019	9 207 480	34 679 507	6 490 507	9 247 513	21 295 845	80 921 198
2020	9 323 930	36 771 661	6 463 097	7 859 585	16 735 639	77 153 912

* Сформовано автором за даними [10].

За даними продажу видно, що щорічно збільшуються продажі агломерату та слябів. Прокати мають більш-менш стійке значення продажу. В той же час продаж чавуну та іншої продукції коливається та має нестабільний характер. Це пов'язано з мінливими потребами споживачів, які використовують металургійну продукцію у подальшому виробництві. Але за загальним значенням можна зробити висновок, що продаж продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» займає стійку позицію відносно більш давніх значень.

Вся торгово-виробнича діяльність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» аналізується через фінансово-економічні показники. На фінансові результати діяльності Товариства здебільшого впливають зміни світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби. В свою чергу на ціни вказаних ресурсів впливають такі фактори, як попит, світові виробничі потужності, глобальні економічні умови, коефіцієнт використання виробничих потужностей, витрати на сировину, мінливий курс валют і т.п. Основні фінансові показники господарської діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2016-2020 рр. представлені в табл. 2.2.

Основні фінансові показники господарської діяльності ПрАТ

«ММК ім. Ілліча» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізованої продукції	35 696 360	56 635 070	79 091 084	80 921 198	77 153 912
Собівартість реалізованої продукції	(33 609 607)	(54 549 915)	(70 609 102)	(84 509 276)	(69 645 483)
Валовий прибуток	2 086 753	2 085 155	8 481 982	(3 588 078)	7 508 429
Інші операційні доходи та витрати	(393 759)	(303 681)	(843 437)	489 769	(2 849 926)
Адміністративні витрати	(345 798)	(365 376)	(358 730)	(433 976)	(390 594)
Витрати на збут	(1 615 452)	(2 159 742)	(2 876 350)	(2 791 138)	(2 974 925)
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток «+», збиток «-»)	(268 256)	(743 644)	4 403 465	(6 323 423)	1 292 984
Інші фінансові доходи та витрати	(345 086)	(351 733)	(380 451)	(272 305)	(1 012 442)
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток «+», збиток «-»)	(296 126)	(966 212)	4 138 767	(6 589 762)	253 574
Чистий фінансовий результат (прибуток «+», збиток «-»)	(152 786)	(828 056)	3 372 344	(5 405 193)	186 486

* Сформовано автором за даними [47].

За результатами фінансових показників можна зробити наступні висновки про виробничо-економічну діяльність Комбінату:

1. Коливання значень чистого доходу від реалізованої продукції залежить від змін у ціні товарів для перепродажу, ціні на металопродукцію, а також від зростання або зниження обсягів виробництва товарної продукції. У 2020 р. чистий дохід від реалізованої продукції менше ніж у 2019 р. на 4,7%.
2. На значення собівартості реалізованої продукції впливають такі фактори, як обсяги виробництва, витрати на матеріали, зміна цін закупівлі, рівень заробітної плати і т.п. Так у 2020 р. бачимо зниження собівартості продукції на 17,6%, що пов'язано зі зниженням витрат на сировину.

3. Показник витрат на збут продукції формується за рахунок обсягів реалізації, зростання частки перевезень певним видом транспорту (автотранспортні, залізничні перевезення) і т.д. Витрати на збут 2018-2020 рр. мають стабільний характер, але значне підвищення їх у 2016 та 2017 рр. (на 25,2% та 24,9% відповідно) було пов'язане зі зростанням залізничного тарифу на доставку продукції покупцям, та збільшенням плати за користування вагонами зовнішніх перевізників.

Повна інформація про фінансові результати діяльності Комбінату за 2020 р. наведена у **Додатку В**.

Керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча», зважаючи на виробничу діяльність, приділяє достатню увагу безпеці навколишнього середовища в екологічному аспекті. Для цього фахівцями Комбінату та провідними науковими центрами України розроблена екологічна стратегія розвитку підприємства на комплексній програмі реконструкції і модернізації виробництва з впровадження нових екологічно чистих технологій з урахуванням комплексу природоохоронних заходів. За допомогою цієї програми Комбінат зможе зменшити викиди забруднюючих речовин, при цьому не знижуючи обсягів виробництва продукції [10].

У 2020 р. модернізовано пилоочисні споруди міксерів конвертерного цеху, що дозволить забезпечити нормативний показник по запиленню ($\leq 50 \text{ мг/м}^3$), та поліпшити умови роботи працівників конвертерного цеху. Також нараз використовуються нові фільтри ФРІР-110 та ФРІР-160, що очищають повітря від сухого дрібнодисперсного пилу у вапно-випалювальному цеху. У 2021 р. планується запуск нової системи аспірації на всіх домнах. Реконструкція аспіраційних систем аглофабрики ПрАТ «ММК ім. Ілліча» - один із найбільших екологічних проектів в історії України.

У березні 2019 р. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» здійснив запуск нового комплексу машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ-4), який не має аналогів в Україні. Таке обладнання дозволить збільшити потужності

Комбінату майже на 40%, а також підвищити енергоефективність, якість продукції та збільшити переробку чавуну на продукцію преміум-сегмента.

Проекти реалізуються в рамках «Програми охорони та оздоровлення навколишнього природного середовища м. Маріуполя на 2012-2020 рр.» [10].

Крім того, у ПрАТ «ММК ім. Ілліча» значну увагу приділяють питанню використання відходів виробництва. Для виробництва агломерату використовуються перероблені конвертерні шлаки. Будівельні матеріали й гранульований шлак виробляють з доменних шлаків. Відпрацьовані нафтопродукти використовуються при виробництві товарних мастил. В даний час показники питомих викидів на тонну продукції не перевищують показників кращих українських металургійних підприємств.

У питаннях розвитку соціальних аспектів та кадрової політики можна сказати, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» вкладає багато ресурсів для того, щоб розвинути м. Маріуполь та надати якомога більше робочих місць. Комбінат є одним із найбільших роботодавців у м. Маріуполь, та усіма засобами намагається підвищити ефективність праці за рахунок покращення умов праці та підвищення рівня соціальної захищеності працівників. Це досягається за допомогою певної системи винагороди, яка є конкурентоспроможною у порівнянні з іншими пропозиціями, а також підтримує мотивацію робітників розвиватися професійно та особистісно. Перегляд заробітних плат та пропозицій на ринку праці здійснюється регулярно для підтримки вигідності вакансій Комбінату.

У ПрАТ «ММК ім. Ілліча» зберігається тенденція розподілу кадрів за робочими спеціальностями та управлінськими посадами – 80% та 20% відповідно. У табл. 2.3 відображено динаміку зміни чисельності персоналу та суміжних показників за 2016-2020 рр.

**Динаміка показників кадрового складу ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за
2016-2020 рр.**

Найменування показника	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020
Чисельність персоналу всього	15 739	16 121	15 302	14 304	14 800
За статевою приналежністю:					
- чоловіки	9 942	10 296	9 720	9 256	9 886
- жінки	5 797	5 825	5 582	5 048	4 919
- у т.ч. жінки на керівних посадах	162	160	150	151	149
Чисельність персоналу за віком:					
- Старші 50 років	3 278	3 460	3 532	3 187	3 586
- 30-50 років	10 448	10 539	9 862	9 370	9 240
- Молодші 30 років	2013	2 122	1 908	1 747	1 974
Коефіцієнт плинності	5,2%	6,6%	7,2%	9,0%	4,55%
Середня заробітна плата, грн	9 291	10 310	13 320	17 617	18 931

* Сформовано автором за даними [10].

Згідно даних у табл. 2.3, можна зробити висновок, що чисельність персоналу достатньо стабільна протягом останніх п'яти років. В той же час ми бачимо тенденцію зменшення кількості жінок, що працюють у Комбінаті на робочих та управлінських посадах. Також очевидно, що з кожним роком кількість персоналу від 18 до 50 років поступово зменшується. Керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча» приділяє пильну увагу розвитку комфортних та безпечних умов для співробітників, та однією з стратегічних цілей наразі має залучення молодих спеціалістів до роботи на Комбінаті, пропонуючи їм високий рівень заробітної плати, соціальний пакет та навчання на виробництві. Таким чином планується збільшити відсоток працівників від 18 до 50 років на 17% до 2024 р.

Будь-яке підприємство в процесі функціонування стикається з певними ризиками. Вони відрізняються та мають різний вплив в залежності від специфіки роботи компанії. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» як виробниче підприємство наражається на такі ризики у ході своєї діяльності (рис. 2.4):

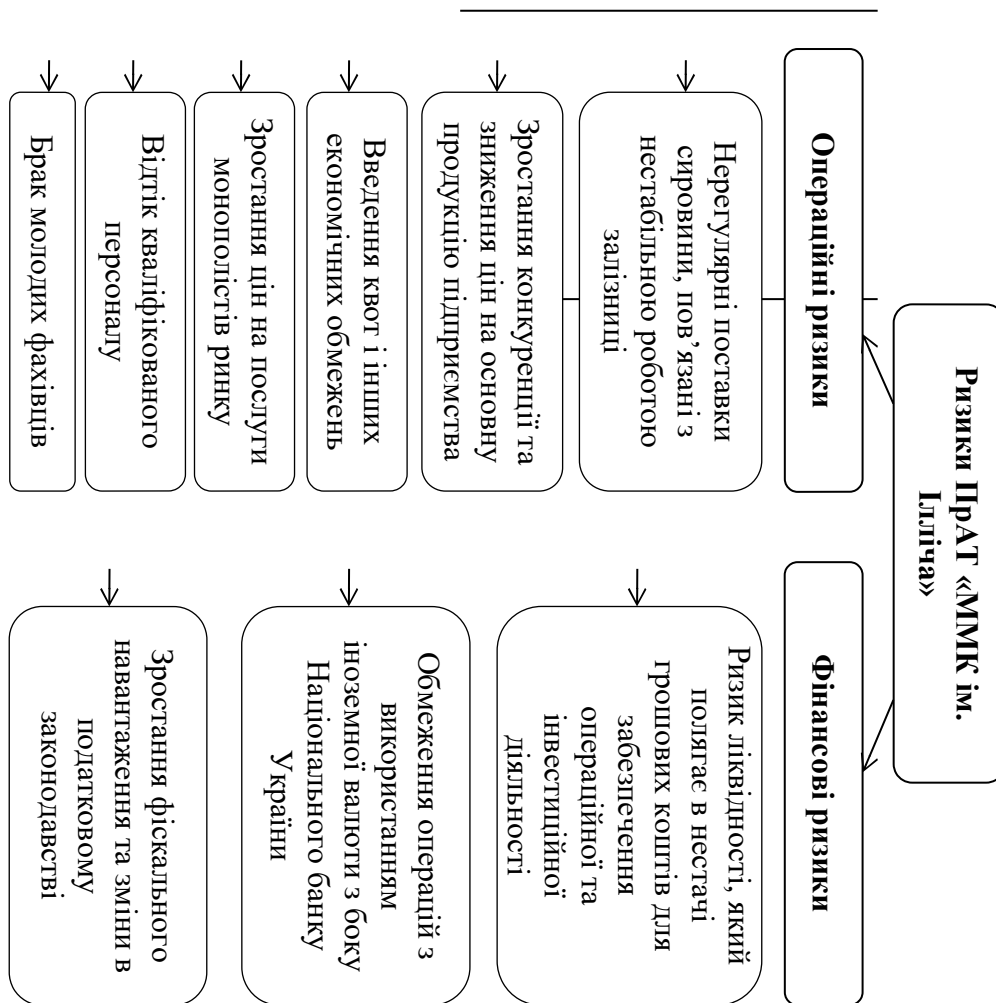


Рис. 2.3. Ризики ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

* Сформовано автором за даними [10].

Для боротьби з ризиками та можливими наслідками їх впливу на Комбінаті розроблена політика управління ризиками, яка спрямована на виявлення та аналіз ризиків, яким піддається Комбінат, встановлення допустимих граничних значень ризику і контролю, а також моніторингу ризиків та дотримання встановлених обмежень. Ця політика регулярно переглядається та змінюється керівництвом, зважаючи на зміни економічних та ринкових процесів, а також діяльність самого ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Окрім основної діяльності, «ММК ім. Ілліча» прагне до модернізації існуючого обладнання, вдосконалення процесів та збільшення фінансових результатів діяльності підприємства, не порушуючи вимог до якості продукції, збереження навколишнього середовища та безпеки виробництва. Пріоритетними напрямками виділено наступні:

- енерго- і ресурсозбереження;
- підвищення якості та розширення сортаменту металопродукції;
- збільшення виробництва продукції;
- захист навколишнього середовища.

Щодо кожного напрямку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» реалізує різноманітні програми. Наприклад, з 2013 р. Комбінат реалізує інноваційний проект з впровадження програми «Ощадливе підприємство», мета якої – усунення усіх видів витрат на виробництві і досягнення високих результатів роботи. В рамках цієї програми в робочі процеси Комбінату впроваджуються наступні інструменти: «5С» (створення раціонального робочого місця), SMED (швидке переналагодження обладнання), щоденне управління, візуальний менеджмент тощо. Використання цих інструментів дає практичні результати у питаннях поліпшення умов праці робітників, скорочення витрат та зниження собівартості продукції і т.д. [10].

Отже, підсумувавши усе вищесказане, можна зробити висновок, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» – це передове металургійне підприємство, яке має великий виробничий потенціал та грає стратегічно важливу роль у розвитку не тільки виробничої сфери, а й Донецької області взагалі. Аналіз показників продажу продукції свідчить про затребуваність цієї продукції на ринку, а фінансові показники є досить оптимістичними. В той же час є питання до розгляду з боку керівництва, де прийняті рішення зможуть поліпшити ситуацію в певному підрозділі (наприклад, збільшити привабливість вакансій на підприємстві для молодих спеціалістів, та мінімізація впливу різноманітних ризиків).

2.2. Дослідження маркетингового середовища та конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на внутрішньому та зовнішньому ринках чорних металів

Діяльність виробничих підприємств постійно знаходиться під впливом різноманітних факторів. І якщо під позитивним впливом компанії розвиваються, негативні фактори можуть суттєво зіпсувати роботу підприємства. Такі фактори, як зростання залізничних тарифів на доставку продукції, нестабільний курс валют, зростання цін на сировину, енергію, обслуговування матеріальної техніки і т.д. знижують ефективність функціонування підприємства.

Для розуміння поточної ситуації необхідно розглядати ті зміни, які трапляються у світовій кон'юнктурі ринку металопродукції. Так у 2013 р. вона зазнала погіршення через зміну експортно-імпоротної політики Китаю, насиченням ринку Китаю продукцією власного виробництва. Це пов'язано з швидкими темпами зростання будівельної індустрії та необхідності постачання сировини. Китай наразі є безумовним лідером у виробництві металургійної продукції та її експорту в інші країни, тому вона багато в чому визначає динаміку процесів виробництва та торгівлі металургійною продукцією усього світу. За 2020 р. Китай виробив 1064,8 млн. т металургійної продукції. Для порівняння, на другому місці світового рейтингу виробників знаходиться Індія з обсягом виробництва у 100,3 млн. т, тобто менше у 10 разів. Очевидно, що з такими темпами виробництва та реалізації Китай є безумовно важливим гравцем, який може задавати тенденції розвитку та впливати на економічні та виробничі процеси.

У Додатку Г зображено рейтинг 20 країн-виробників металургійної продукції за 2020 р. (згідно прес-релізу The World Steel Association). З цього рейтингу ми бачимо, що Україна посідає 12-е місце за обсягом виробництва в 20,6 млн. т, але це значення є стабільним і свідчить про те, що Україна не втрачає позицій та зберігає свої переваги у виробництві та реалізації

продукції у країні та за кордоном (за даними The World Steel Association, рейтингові місця України були наступними: 2016 р. – 10-е місце, 24,2 млн. т; 2017 р. – 12-е місце, 21,3 млн. т; 2018 р. – 13-е місце, 21,1 млн. т; 2019 р. – 13-е місце, 20,8 млн. т) [3].

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» займає 10-е місце за обсягами виробництва сталі серед металургійних підприємств України. Виробництво сталі на заводі становить близько 70 тис. т на місяць, що в 8,5 разів менше виробництва сталі «Криворіжсталі». Таким чином, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» не є лідером, що визначає ринок сталі в Україні. Але, незважаючи на обсяги виробництва, підприємство успішно конкурує на внутрішньому та зовнішньому ринках з підприємствами Росії та України. Для визначення ролі ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на ринку проведемо аналіз переваг основних конкурентів Комбінату з підприємствами Росії та України.

На території Росії знаходиться велика кількість металургійних підприємств, серед яких є підприємства, що виробляють суміжні позиції з ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Доречно поділити їх за регіональною ознакою:

1. Зауральський регіон. Металургійні підприємств тут переважно працюють з місцевими споживачам та повністю задовольняють потреби по всій території Західного і Східного Сибіру. Також експортують свою продукцію, чим створюють конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча»:

- ПАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» – схожа продукція із «ММК ім. Ілліча»;
- АТ «Уральская сталь» (до 1992 р. – Орсько-Халіловський металургійний комбінат) – круглий та листовий прокат;
- ПАТ «Надеждинський металургійний завод» (у 1939-2016 рр. – Металургійний завод ім. Серова) – круглий прокат;
- ВАТ «Нижньосергінський метизно-металургійний завод» – круглий прокат, куточки, квадрат, смуговий прокат з вуглецевої сталі;
- ТОВ «Металургійний завод «Камасталь» – круглий та листовий прокат;
- ПАТ «Ашинський металургійний завод» – листовий прокат 5 мм;

- ПАТ «Челябінський металургійний комбінат» – круглий та листовий прокат.

2. Північний регіон. Металургійні підприємства тут виробляють схожий асортимент ПрАТ «ММК ім. Ілліча», тому також складають конкуренцію:

- ПАТ «Череповецький комбінат «Северсталь» – сортовий та листовий прокат; є найбільшим виробником металопрокату, має розгалужену мережу збуту по всій країні та створює конкуренцію іншим заводам-виробникам Росії;
- ВАТ «Московський металургійний завод «Серп и молот» – круглий прокат з усіх марок сталі.

3. Москва і Санкт-Петербург. У цьому регіоні є фірми, які входять до Російської Асоціації та є великими металотрейдерами. Регіон продажу даних фірм обмежується північними областями Росії, а експорт спрямований на Білорусь. Майже всі компанії відрізняються спеціалізацією з будь-якої товарної позиції:

- ТОВ «Балтик ЛТД» – сортовий прокат, двотаврові балки;
- ТОВ «Петрометалл» – плоский прокат;
- ТОВ «Ферромет-інвест» – будівельний металопрокат, куточок;
- АТ «Металургійний завод «Петросталь» – сортовий прокат;
- ТОВ «Севзапметалл» – постачальник чорного металопрокату.

Перевага металотрейдерів полягає у найменших термінах поставок, широкому асортименті та швидкості реакції на зміни попиту і загальну ситуацію ринків збуту.

4. Центрально-західний регіон. Тут підприємства також виробляють аналогічну продукцію з ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та складають йому конкуренцію:

- АТ «Волгоградський металургійний комбінат «Красный октябрь» – круглий та листовий прокат;

- ТОВ «Новокузнецький металургійний комбінат» (до 2003 р. – «Кузнецький металургійний комбінат») – круглий, квадратний, листовий прокат;
- ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» – листовий прокат;
- АТ «Чусовської металургійний завод» – куточок, смуговий прокат.

Загальні переваги перерахованих підприємств можна звести до того, що локально вони надають продукцію по максимально придатним цінам для місцевих покупців, яким не вигідно купувати продукцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча» через підвищені ціни, у які закладено ввізні тарифи та вартість доставки до необхідної точки. Наприклад, підприємства Уралу мають перевагу від 1,3 до 5,1% на тонні в залежності від вартості прокату. Також місцеві підприємства надають більше варіантів сплати за продукцію, які не може запропонувати «ММК ім. Ілліча» (розстрочка, формат передоплат та постоплат, а також різноманітні системи знижок). Безумовною перевагою також є терміни доставки продукції – вони мінімальні у місцевих металургійних підприємств, і збільшені, якщо продукція ввозиться з закордону або з іншої області – зважаючи на широку географію Росії, це один із найважливіших критеріїв, який впливає на вибір споживачів.

В Україні також є ряд підприємств, які складають конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Ці компанії також експортують продукцію, використовують її в процесі власного виробництва та продають на внутрішньому ринку, тобто продукція таких підприємств проходить аналогічний шлях із продукцією досліджуваного Комбінату. Але при проведенні аналізу виробників-конкурентів стало зрозуміло, що вони виробляють приблизно однакову продукцію з «ММК ім. Ілліча», що дає бачення металургійної галузі як галузі з високим ступенем конкуренції. На рис. 2.4 винесено основних конкурентів ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

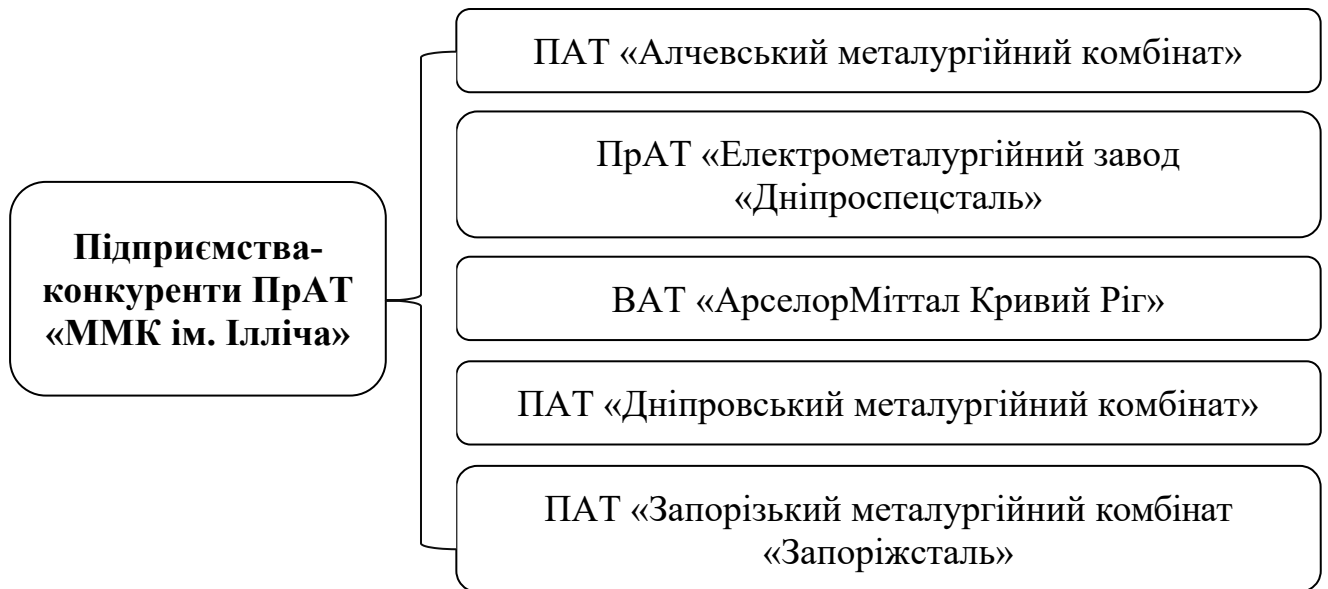


Рис. 2.4. Основні конкуренти ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на українському ринку.

* Розроблено автором.

Можна виділити наступні конкурентні переваги вищевказаних підприємств:

1. ПАТ «Алчевський металургійний комбінат». Комбінат є монополістом з виробництва двошарового листа, товстого нержавіючого листа, сталей спеціального призначення і сталевого дробу. Завод виробляє товарний чавун, товарну заготовку, кранові рейки за нижчою собівартістю, складаючи конкуренцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за даними позиціями у питанні ціни продажу даної продукції.
2. ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь»». Єдине підприємство України, що базується на випуску сортової нержавіючої сталі, підшипникової, безнікелевої, хромонікелевої сталі. Складає конкуренцію «ММК ім. Ілліча» у сортаменті металургійної продукції та займає монопольну позицію у реалізації даної продукції.
3. ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Комбінат забезпечує всередині повний виробничий процес, починаючи з видобутку руди й закінчуючи виготовленням продукції. Серед основних видів продукції виділяють фасонний прокат, сортовий прокат та напівфабрикати. Є конкурентом

«ММК ім. Ілліча» через нижчі ціни реалізації продукції на внутрішній та зовнішній ринки, а також завдяки виготовленню арматури та квадратної заготовки.

4. ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Виготовляє напівфабрикати, сортовий і фасонний прокат, квадратну заготовку. Наразі – єдиний в Україні виробник катаної осьової заготовки для залізничного транспорту, шпунтових паль типу Ларсен, контактних рейок для метрополітену, сталевих смуги для алюмінієвих електролізерів. Складає конкуренцію через специфічний сортамент продукції, а також через ключові ринки, на які «ММК ім. Ілліча» не експортує свою продукцію (Алжир, Єгипет).

5. ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь». Підприємство з повним металургійним циклом. Продукція Комбінату – плаский прокат, рулон з вуглецевих і низьколегованих сталей, чорна жерсть, сталева стрічка. Складає конкуренцію ПАТ «ММК ім. Ілліча» через суміжний сортамент продукції, який постачається на аналогічний ринок.

Ми бачимо, що дані підприємства дійсно мають свої переваги над ПАТ «ММК ім. Ілліча» за ціновим критерієм, різноманіттям сортаменту або широтою ринків збуту. Однак, незважаючи на це, «ММК ім. Ілліча» за довгий строк існування (більше 100 років) заробило репутацію надійного виробника та постачальника якісної продукції, який завжди виконує свої зобов'язання та намагається створити відповідні умови до виробництва та реалізації. Комбінат зайняв свою нішу на ринку та має постійних покупців та партнерів, які віддають перевагу співробітництву саме з «ММК ім. Ілліча». Комбінат експортує продукцію у всі регіони СНД, у країни Європи та Південно-Східної Азії і т.д., а в межах України постачає металопродукцію у всі області.

Проаналізувавши специфіку діяльності підприємств-конкурентів, в свою чергу можна виділити ряд переваг, якими володіє ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» привабливий для покупців тим, що може не обмежувати себе замовленнями тільки одного виду та обсягу продукції. Комбінат володіє виробничою можливістю поставляти продукцію великими партіями (в обсязі вагонних норм) і маленькими (менше вагону), таким чином завжди знаходить свого клієнта і може запропонувати вигідні умови продажу і поставки. В якості прикладу можна навести освоєння виробництва нових профілів для автомобілебудування – смуг 80x12 мм, 90x22 мм, 90x24 мм, квадрата перетином 65x65 мм, які користуються підвищеним попитом у споживачів. Так серед покупців є різні підприємства, в тому числі ті, які роблять замовлення менше ніж 1 т металу.

В додаток до цього, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у разі необхідності забезпечує поставку збірних вагонів, що необхідні для доставки малих обсягів вантажу. При цьому покупці роблять акцент на високій якості прокату та широкому спектрі марочного складу.

Окремою перевагою в логістичному аспекті діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» є швидка обробка заявок на придбання продукції. Відділ маркетингу, який є сполучною ланкою між покупцем та виробником, супроводжує процес отримання заявки, узгодження сортаменту та вартості, і підписання договору. Часовий проміжок при цьому складає 4-7 днів, що є хорошим показником економії часу і підприємства, і його клієнта. Цей відділ також контролює виконання замовлення до етапу його відправлення.

Також ПрАТ «ММК ім. Ілліча» є монополістом у виробництві такої продукції, як лемішна та грейдерна смужки, смужка для склорізального ножа і т.д. Це дозволяє Комбінату утримувати стабільну позицію в сільськогосподарській та суднобудівельній галузях. А укріпленню положення Комбінату на внутрішньому та зовнішньому ринках сприяє наявність представництв та металобаз на різних територіях.

І важливою перевагою є географічне положення ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Комбінат знаходиться у м. Маріуполі, яке має вихід до моря, і наявність торгового порту поширює потребу у виробництві металопродукції та її реалізації за допомогою торгових суден.

Але, незважаючи на усі переваги, Комбінат все ж таки має певні недоліки. Основним недоліком є висока собівартість металопродукату, що не дозволяє суттєво підвищувати ціни. Аналіз цінової політики конкурентів демонструє, що ціни на металопродукцію знаходяться приблизно на одному рівні, але багато підприємств в процесі співробітництва у форматі B2B орієнтуються на власні домовленості, використовуючи систему знижок, що не дуже часто використовується у ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Також, розглядаючи питання обсягів реалізації продукції, можна засвідчити падіння збуту. Це пов'язано з активізацією виробництва у Китаї, який забезпечує продукцією ринки збуту українських металургійних підприємств, через що у них сформувався надлишок металу. Так стає очевидним, що Китай не зацікавлений у імпорті металургійної продукції, тому цей ринок в найближчий час закритий для українських металургійних підприємств. Це пояснюється також тим, що в металургійну галузь Китаю постачаються значні інвестиції, які сприяють технологічному розвитку виробництва. Таким чином Україна, і ПрАТ «ММК ім. Ілліча» зокрема, повинна шукати точки збуту ближче до себе, для того щоб забезпечувати дешеве транспортування та вигідні ціни.

Важливим аспектом у розгляді оптимізації виробництва металопродукції у ПрАТ «ММК ім. Ілліча» є залучення інвестицій для оновлення виробничих потужностей та закупівля нового обладнання. Як вже вказувалося у п. 2.1 розділу 2, з 2013 р. у «ММК ім. Ілліча» реалізується інноваційний проект з впровадження програми «Ощадливе підприємство», мета якого – налагодити управлінські процеси, збудувати стратегію оптимального виробництва для економії енергії, та зменшити собівартість

продукції. Але в додаток до цього Комбінат потребує інвестицій ззовні, за рахунок яких він зможе покращити поточний стан виробничого обладнання.

2.3. Оцінка стратегічних механізмів формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства

Функціонування підприємства на вітчизняному та зарубіжному ринках забезпечується завдяки багатьом процесам всередині та ззовні самого підприємства. При цьому переваги такого підприємства є результатом кропіткої роботи відділу маркетингу, виробництва, логістики, інноваційних технологій і т.д. Сучасна стратегія розвитку підприємства та формування конкурентних переваг складається з комбінованого впливу багатьох відділів компанії, а отже залежить від ефективності діяльності кожного з них.

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» має в своєму складі відділи виробництва, технології і якості, транспорту і логістики, капітального будівництва та інвестицій, збуту і т.д. (згідно з Додатком А). Кожен з підрозділів має спеціалістів, які відповідають за окремі процеси, і для кожного зі спеціалістів є відповідна задача, яка в результаті дає можливість сформувати або підвищити конкурентні переваги Комбінату. В рамках теми, яка досліджується, в першу чергу цікавлять засоби, які дозволяють підвищити збут продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Реконструкція виробничого обладнання – питання, яке має велике значення для ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Навіть враховуючи, що Комбінат функціонує більше 100 років та має високі показники виробництва та продажів, ці процеси є коштовними для Комбінату через застарілість устаткування, що використовується, і саме вони здебільшого є причиною більш високих цін на продукцію у порівнянні з іншими виробничими підприємствами, які реалізують подібну продукцію дешевше. Також з часом збільшується кількість випадків поломки обладнання, ремонт якого коштує

більше через необхідність залучення спеціалістів, які мають досвід і розуміння роботи того чи іншого механізму, що був вироблений декілька десятків років тому. Тому питання зниження собівартості є більш складним, чим здається на перший погляд, та можливе до реалізації завдяки реконструкції обладнання та збільшення виробничих потужностей підприємства.

Як вже вказувалось раніше, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» розглядає питання оновлення виробничого устаткування в пріоритетному порядку. Одним із шляхів досягнення з 2013 р. виступає реалізація інноваційного проекту з впровадження програми «Ощадливе підприємство», яка дає фактичні позитивні результати. Зокрема, використання інструментів цієї програми вже дозволило скоротити використання енергоресурсів та дещо знизити собівартість продукції, але ця програма ще реалізується і має на меті вивести Комбінат і його продукцію на більш якісний рівень розвитку.

Також на ПрАТ «ММК ім. Ілліча» впроваджується програма технічного переозброєння та стратегічного розвитку Комбінату, яка включає в себе модернізацію і технічне переозброєння прокатних станів та допоміжних цехів, що дозволить забезпечити стабільну роботу основних цехів та знизити витрати за рахунок економії енергетичних та матеріальних ресурсів. В якості прикладу можна привести реалізацію великого інвестиційного проекту реконструкції потужностей наприкінці 2019 р., в рамках якої закінчено модернізацію широкоштабового стану, механічне обладнання якого важить понад 900 тонн. Загальні інвестиції у проект складають 2 792 млн. грн. Нове обладнання дозволило удосконалити виробничі можливості стану, а саме – збільшити тоннаж готової продукції до 27 тонн (у порівнянні з масою рулону до впровадження проекту – від 8 до 13 тонн). Завдяки цьому ПрАТ «ММК ім. Ілліча» може суттєво збільшити сортамент продукції та задовольнити потреби покупців інших галузей виробництва та нових компаній-партнерів. У 2019 р., в свою чергу, було розпочато новий проект Листопрокатного цеху «1700», реалізація якого

дозволила розширити сортамент продукції за рахунок збільшення максимальної ваги рулону до 32 тонн при одночасному покращенні якісних параметрів продукції. Для реалізації цієї програми Група Метінвест привернула кредитну лінію на 9,84 млн. євро для фінансування покупки і установки устаткування австрійської компанії Primetals Technologies Austria. Реліз проекту відбувся у 2021 р. [1]. Всі заходи щодо реконструкції обладнання проводяться без відриву від виробництва, і їх завершення вимагає отримання позитивного результату.

Іншим напрямом маркетингової діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» виступає розширення мережі реалізації продукції. На Комбінаті створена дилерська мережа, яка допомагає реалізовувати металопродукцію на території України. Її існування забезпечено необхідністю розширити географію поставок вантажів та засвоювати нові регіони для Комбінату. Зазвичай це актуально для невеликих замовлень. При цьому співпраця у форматі дилерства налагоджена з фірмами, які вже мають хорошу репутацію та досвід роботи в галузі виробництва. Дилерська мережа дозволяє підвищити швидкість поставок до покупців та формувати надійні та довгострокові відносини з партнерами. Політика формування вартості продукції в рамках дилерської мережі формується у договорному порядку. Сьогодні ПрАТ «ММК ім. Ілліча» працює з такими дилерами, як: НВП «ІМВО» (Львівська обл.), ТОВ «ЕКНІС-ІНЖЕНІРИНГ (Київська обл.), ТОВ «СОТА УКРАЇНА» (Київська обл.).

Наступним напрямком формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна виділити корегування політики якості Комбінату. Важливе не тільки підвищення якості продукції Комбінату, а також оптимізація та покращення управлінських процесів, що стосуються керування персоналом, прийняттям управлінських рішень, а також безпеки діяльності. Це досягається за рахунок інтегрування системи управління якістю, екологією та охороною праці, і базується на таких міжнародних стандартах ISO, як Система менеджменту якості (ISO 9001:2015), Система

менеджменту навколишнього середовища (ISO 14001:2017), Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці (ISO 45001:2018).

Сутність реалізації системи управління якістю полягає у формуванні чітких інструкцій, яких повинен дотримуватися кожен працівник Комбінату, що дозволить проводити деталізацію робочого процесу, корегувати проміжні результати та виявляти помилки на кожному з етапів роботи. В рамках реалізації інтегрованої системи управління також створюється перелік нормативних документів, які стандартизують функції кожного працівника та підрозділу в цілому, та конкретизують зони відповідальності щодо окремих процесів на виробництві.

Функція планування та впровадження інтегрованої системи управління якістю покладена керівником Комбінату на Уповноваженого з якості, Уповноваженого з екологічної безпеки та Уповноваженого з охорони праці. На ПрАТ «ММК ім. Ілліча» реалізація інтегрованої системи управління якістю виступає комплексним процесом, в якому беруть участь відділи технічного контролю, Центральна лабораторія Комбінату, Центральна лабораторія метрології, а також відділи з охорони праці, промислової безпеки та екології. Для кожного підрозділу існує чіткий перелік завдань та цілей, яких потрібно дотримуватися, щоб діяльність Комбінату цілком відповідала міжнародним стандартам ISO.

Контроль функціонування інтегрованої системи управління якістю здійснюється в процесі проведення внутрішніх аудитів вищевказаних підрозділів Комбінату. Кожного кварталу Генеральний директор ПрАТ «ММК ім. Ілліча» проводить перевірку й аналізує роботу інтегрованої системи управління. Що стосується безпосередньо якості продукції, то для перевірки задоволеності споживачів може проводитися анкетування.

Продукція ПрАТ «ММК ім. Ілліча» сертифікована міжнародними класифікаційними товариствами: Регістром Ллойда (Велика Британія, Німеччина), Американським бюро судноплавства, Морським регістром судноплавства (Росія), Німецьким сертифікаційним центром ТЦУ тощо [24].

Використання інтегрованої системи управління якістю дозволить підвищити якість поточного виробництва та отримати визнання інших незалежних класифікаційних центрів.

Також очевидно, що впровадження і використання будь-яких стандартів на підприємстві повинно супроводжуватися професійним навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу, який залучено до інтеграції системи управління якістю. Тому на ПрАТ «ММК ім. Ілліча» персонал регулярно проходить курси від різних начальних центрів. Це можуть бути місцеві заклади, такі як Центр післядипломної освіти та підвищення кваліфікації кадрів Національної металургійної академії України, Запорізький регіональний центр підвищення кваліфікації, Інститут підвищення кваліфікації Приазовського державного технічного університету. Також це можуть бути міжнародні центри, наприклад Bureau Veritas, TÜV Nord Group і т.п.

Щодо роботи лабораторій ПрАТ «ММК ім. Ілліча», то їх завдання полягає у аналізі усіх етапів виробництва та усіх його складових – від вхідного контролю сировини і матеріалів до випробування готової продукції. З метою забезпечення роботи підприємства з випуску високоякісної продукції, Центральна лабораторія Комбінату проводить вхідний, операційний і спеціальний контроль відповідно до нормативної документації; допомагає освоювати нові технологічні процеси в цехах. Компетенції лабораторій Комбінату підтверджені акредитацією лабораторій Національним агентством з акредитації України (НААУ). Також підтвердження технічної компетенції здійснюється шляхом оцінки та визнання вимірювальних можливостей конкретної лабораторії, яке проводить, наприклад, ДП «Укрметртестстандарт» [22].

В цілому інтеграція системи управління якістю безумовно дає позитивні результати у ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Саме стандартизація виробничих задач, використання системи процесів та постійне навчання персоналу допомагає Комбінату утримувати якість продукції та процес її

реалізації на високому рівні. Політика в області підвищення якості є гарантом використання безпечних для життя та навколишнього середовища методик виробництва та контролю. Результатом впровадження систем управління якістю є покращення фінансового, виробничого та соціального стану різних підрозділів Комбінату.

У діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та просуванні його продукції важливу роль відіграє також комунікаційна політика Комбінату. Вона зосереджує у собі різні засоби поширення інформації про підприємство, його продукцію, особливі пропозиції, а також формує імідж компанії. До інструментів комунікаційної політики ПрАТ «ММК ім. Ілліча» входить широкий спектр засобів безпосереднього й опосередкованого впливу. Деталізація засобів впливу зображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Інструменти комунікаційної політики ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

* Розроблено автором.

Одним із напрямів, які дозволяють оптимізувати конкурентні переваги, є реклама продукції Комбінату та ПрАТ «ММК ім. Ілліча» взагалі. Враховуючи доволі вузьку галузь продукції, очевидно, що реклама, спрямована на звичайного споживача, не матиме ніякої сили, впливу і не

буде ефективною. Рекламувати металопродукцію та послуги, які надає виробниче підприємство, потрібно тільки в спеціалізованих виданнях, які створені для специфічної аудиторії (партнери, інвестори, інші підприємства і т.п.). Одним із таких можна виділити журнал «Металург» – видання, що існує з 1956 р., і призначено для спеціалістів гірничодобувного комплексу, металургії чорних, кольорових і спеціальних металів і сплавів. Серед передплатників цього журналу можна виділити крупні підприємства й організації металургії та суміжних галузей, проектні, науково-дослідницькі та навчальні інститути, спеціалізовані фірми. Серед українських видань можна вказати журнали «Метал і лиття України», «Металургійна та гірничорудна промисловість», а серед міжнародних – такі журнали, як «International Journal of Metallurgical & Materials Engineering» і «Journal of Materials Science and Engineering». Примірники журналів винесено до Додатку І. Усі ці видання спрямовані на певне коло читачів, які цікавляться тенденціями розвитку металургії та потенційно шукаються партнера для майбутньої співпраці. В таких виданнях зазвичай публікуються новини металургійної сфери, досягнення конкретних підприємств, інтерв'ю з управлінським складом різних фірм і т.д.

Також ефективним засобом рекламування підприємства є його участь в організації культурних та спортивних заходів, їх спонсорська підтримка, благодійна діяльність та підтримка міста, а також участь у капітальному будівництві. Такі заходи поширюють інформацію про підприємство серед впливових партнерів, і формують загальне враження про успішність діяльності підприємства та ставлення управлінської ланки до проблем міста. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» активно використовує такі методи, зокрема, в період пандемії Комбінат передає кисень в маріупольські міські та обласні лікарні, перинатальний центр, онкологічний диспансер, а також всім медичним установам, які його потребують. Також Комбінат у складі Групи Метінвест взяв участь у будівництві киснепроводів та кисневих модулів у трьох міських лікарнях Маріуполя [12].

Також ПрАТ «ММК ім. Ілліча» має власний корпоративний веб-сайт, який доступний за адресою <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/>. Даний веб-сайт призначений для публікації новин Комбінату, інформації про продукцію, про досягнення Комбінату і іншої інформації, яка може зацікавити потенційного покупця. Також на веб-сайті в доступі знаходяться документи для акціонерів, серед яких: Особлива інформація емітенту, Звіт незалежного аудитора з фінансової звітності, Фінансові звітність, Звіт про управління, Аудиторський звіт, Устав і т.п., тобто ПрАТ «ММК ім. Ілліча» претендує на прозорість своєї діяльності та надає усю інформацію бажаючим [28]. Також на сайті публікується соціальна політика Комбінату, заходи щодо охорони праці, здоров'я та навколишнього середовища. Сайт активно ведеться та інформація надається свіжа, що створює гарне враження у відвідувачів сайту про стабільність діяльності Комбінату та її ставлення до інформування населення.

Використовуючи різноманітні засоби впливу, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» завдяки якості продукції, надійності як виробника та постачальника заробив імідж підприємства, якому довіряють вітчизняні та зарубіжні компанії. Це має велике значення для покупців та партнерів, які, незважаючи на можливі недоліки, обирають саме цей Комбінат для співпраці, тому що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дає гарантію якості і формує стабільні та взаємовигідні відносини з партнерами, йде назустріч у реалізації замовлень та проводить розрахунки за попередніми домовленостями. Все це є ключовим у питанні вибору виробника.

Також одним із засобів безпосереднього впливу виступає виставково-ярмаркова діяльність. Для представників металургійного підприємства це можливість продемонструвати продукцію наживо, поспілкуватися з можливими партнерами та інвесторами, знайти потенційних покупців, а також отримати визнання в якості нагород та грамот, які можна використовувати в якості майбутньої реклами. В якості прикладів таких виставок в майбутньому році можна надати Міжнародну промислову

виставку «Метал-Експо 2022» (ПрАТ «ММК ім. Ілліча мав досвід участі в цієї виставці [26]), India Steel 2022, Київський технічний ярмарок 2022. За участь у виставках відповідає маркетинговий відділ, який безпосередньо домовляється про дати, примірники та приміщення для демонстрації.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентні переваги ПрАТ «ММК ім. Ілліча» формуються за допомогою великої кількості факторів. Реконструкція виробничого устаткування сприяє розвитку процесу виробництва, його оптимізації та отримання якісного результату. Реклама та участь у конференціях формує у покупців та інвесторів враження про Комбінат, що позитивно позначається на будіванні ділових відносин. В цілому очевидно, що тільки постійний розвиток ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в різних галузях дозволить підтримувати конкурентні позиції, а також підвищувати їх. Ринок розвивається дуже динамічно, тому однією з основних потреб Комбінату наразі є необхідність адаптуватися до змін ринку та вчасно реагувати на них. Маркетинговий відділ також впливає на стратегічний розвиток підприємства, він виявляє актуальні пропозиції та вносить корективи у плани виробництва Комбінату. Саме завдяки цьому відділу можливе створення стратегічно важливих конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

Висновок до II розділу

В другому розділі в результаті аналізу існуючих засобів формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було зроблено наступних висновків:

1. Звітність управління ПрАТ «ММК ім. Ілліча» демонструє позитивні результати продажу продукції в динаміці з 2016 р. по 2020 р. Щорічно збільшуються продажі агломерату та слябів. Прокати мають більш стійке значення продажу. В той же час продаж чавуну та іншої продукції коливається та має нестабільний характер. Це пов'язано з мінливими потребами споживачів, які використовують металургійну продукцію у подальшому виробництві.
2. Фінансові показники ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дають можливість зробити висновки про діяльність Комбінату на 2020 р:
 - Коливання значень чистого доходу від реалізованої продукції залежить від змін у ціні товарів для перепродажу, ціні на металопродукцію, а також від зростання або зниження обсягів виробництва товарної продукції.
 - На значення собівартості реалізованої продукції впливають такі фактори, як обсяги виробництва, витрати на матеріали, зміна цін закупівлі, рівень заробітної плати і т.п.
 - Показник витрат на збут продукції формується за рахунок обсягів реалізації, зростання частки перевезень певним видом транспорту (автотранспортні, залізничні перевезення), зміни залізничного тарифу на доставку продукції покупцям, збільшення плати за користування вагонами зовнішніх перевізників і т.д.
3. Керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча» приділяє достатню увагу безпеці навколишнього середовища в екологічному аспекті. Для цього була розроблена екологічна стратегія розвитку підприємства на комплексній

програмі реконструкції і модернізації виробництва з впровадження нових екологічно чистих технологій з урахуванням комплексу природоохоронних заходів. Крім того, у ПрАТ «ММК ім. Ілліча» значну увагу приділяють питанню використання відходів виробництва.

4. Пріоритетними напрямками ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у розвитку Комбінату виділено такі: енерго- і ресурсозбереження, підвищення якості та розширення сортаменту металопродукції, збільшення виробництва продукції, захист навколишнього середовища. Щодо кожного напрямку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» реалізує різноманітні програми, наприклад, програму «Ощадливе підприємство», мета якої – усунення усіх видів витрат на виробництві і досягнення високих результатів роботи.
5. Згідно рейтингу The World Steel Association, Україна посідає 12-е місце за обсягом виробництва в 20,6 млн. т, це значення є стабільним і свідчить про те, що Україна не втрачає позицій та зберігає свої переваги у виробництві та реалізації продукції у країні та за кордоном. Тим не менш, динамічні процеси на глобальному ринку (такі як зміна експортно-імпортової політики Китаю) ускладнює поширення шляхів експорту продукції в інші країни, тому це питання є важливим для металургійних підприємств України.
6. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за обсягами виробництва та реалізації не є лідером, що визначає ринок сталі в Україні. Але підприємство успішно конкурує на внутрішньому та зовнішньому ринках з підприємствами Росії та України. В результаті аналізу конкурентів цих країн зроблено висновків про переваги та недоліки діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Зокрема, серйозним недоліком виступає завищена вартість реалізованої продукції через застарілість устаткування та вартість сировини.
7. Розглядаючи питання обсягів реалізації продукції, можна засвідчити падіння збуту. Це пов'язано з активізацією виробництва у Китаї, який забезпечує продукцією ринки збуту українських металургійних

підприємств, через що у них сформувався надлишок металу. Через це ринок Китаю поки що закритий для інших країн. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» зокрема, повинна шукати точки збуту ближче до себе, для того щоб забезпечувати дешеве транспортування та вигідні ціни.

8. Стратегічними механізмами формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» наразі виступають наступні аспекти:

- Реконструкція виробничого устаткування;
- Розвиток мережі реалізації продукції за допомогою дилерів;
- Корегування політики якості Комбінату за рахунок інтегрування системи управління якістю, екологією та охороною праці на базі міжнародних стандартів ISO;
- Розвиток комунікаційної політики Комбінату.

Модернізація у вищевказаних підрозділах ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дозволяє враховувати потреби ринку, підлаштовуватися під них і надавати кращий продукт та сервіс, тим самим витісняючи конкурентів.

**РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ММК ІМ.
ІЛЛІЧА»**

3.1. Обґрунтування етапів розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою маркетингово-логістичних стратегій

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на ринку металургійних підприємств є важливим гравцем, який сумлінно виконує зобов'язання перед клієнтами та прагне до покращення внутрішніх процесів та підвищення якості продукції. Але, незважаючи на позитивні аспекти роботи Комбінату, що було виявлено в Розділі II, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» все ж таки стикається з певними проблемами різного характеру. Серед таких можна виділити:

- високу собівартість виробничих ресурсів, і як наслідок, високу вартість реалізації металопродукції;
- недостатність фінансування окремих виробничих підрозділів та відсутність стабільного інвестування в розвиток Комбінату, через що багато підрозділів працюють із застарілим устаткуванням;
- проблему падіння збуту через певні економічні зміни на ринку;
- ускладненість процесу освоєння закордонних ринків та виходу на нові ниші;
- необхідність оптимізації шляхів збуту металопродукції.

Дані проблеми затримують процеси розвитку всередині Комбінату, а отже потребують негайного впливу з боку керівництва Комбінату. Актуальним та дієвим засобом вирішення поточних проблем є розробка рекомендацій щодо використання маркетингових стратегій. Наразі управлінських структурах частіше виникає потреба залучення маркетингових підходів до вирішення поточних управлінських проблем та питань.

Керівники різних рівнів підприємств приходять до висновку, що маркетинг є необхідною складовою стратегічного розвитку фірми. Отже, створення маркетингової стратегії є необхідною умовою для досягнення цілей компанії, так як допомагає орієнтуватися на потреби важливих груп споживачів, виявити особливості ринку та потенційні можливості розвитку в даній галузі. Тому очевидно, що за допомогою маркетингової стратегії можливо оцінити шляхи досягнення цілей різних підрозділів підприємства.

Також варто зазначити, що в останній час стають більш актуальними процеси поєднання маркетингу та логістики, які базуються на взаємодії двох концепцій управління. Вони постають як концепції, орієнтовані на ринок і потік, що в цілому дає можливість підвищити ефективність економічної діяльності компанії. Логістика в цьому випадку виступає інструментом маркетингу при продажах і просуванні товарів і послуг, а маркетинг в свою чергу є інструментом реалізації логістичної стратегії і тактики. Завданням такого поєднання є інтеграція покупця у створену маркетингову стратегію. Метою використання маркетингово-логістичного підходу є взаємодія ринку та компанії, яка прагне задовольнити вимоги споживача [17].

Даний інтегрований підхід може бути реалізований при створенні маркетингової стратегії збуту підприємства, шляхом взаємодії функцій маркетингу та логістики. Таким чином, задля створення маркетингової стратегії з використання маркетингово-логістичного підходу важливо визначити цілі, на реалізацію яких спрямована ця діяльність. Цілі використання маркетингово-логістичного підходу відображено на рис. 3.1.

Функціональний взаємозв'язок маркетингу та логістики у різних питаннях виділяє один із напрямків як основоположний. Наприклад, маркетинг забезпечує зв'язок зі споживачами та підтримує комунікацію, при цьому логістика підвищує ефективність цих процесів та поставляє покупців необхідною продукцією. Іноді логістика виходить на перший план – наприклад, у питанні доступності продукції та відповідальності за терміни постачання замовлень.

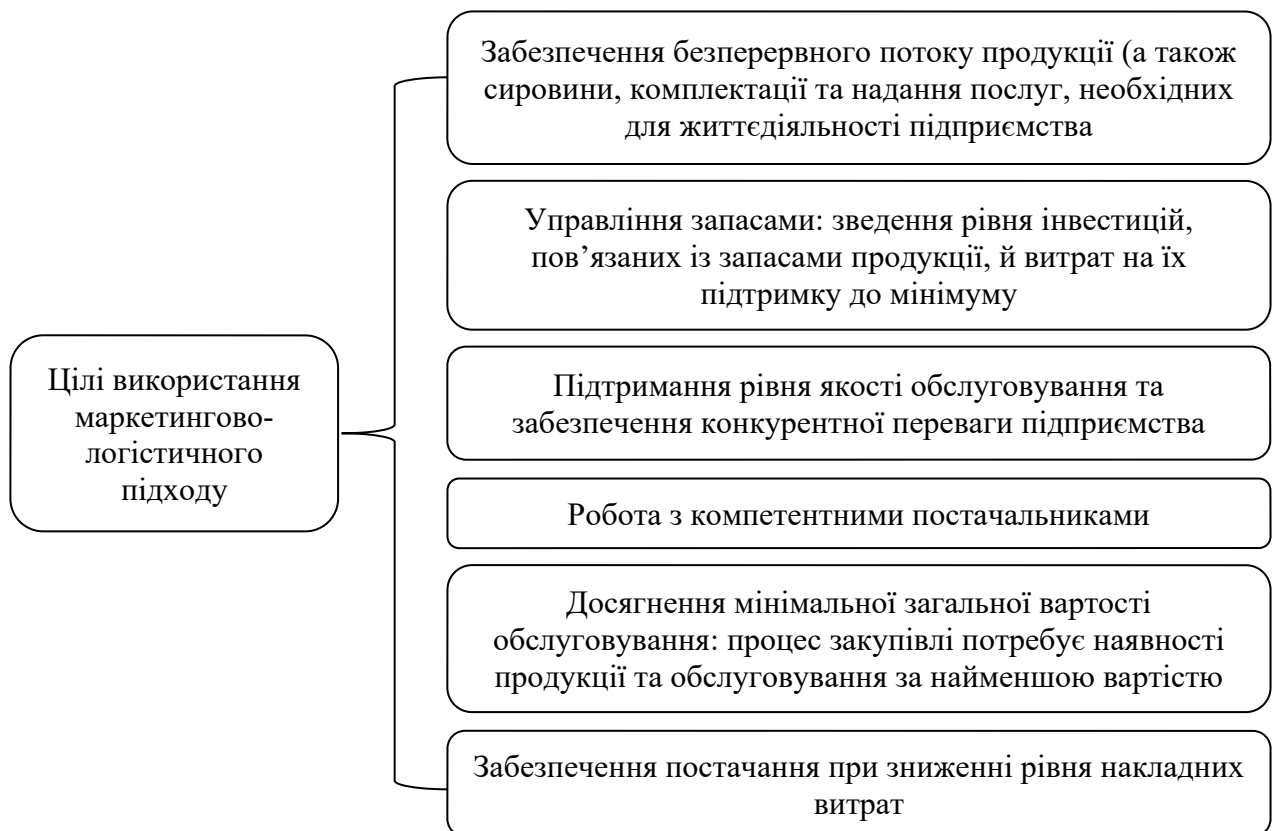


Рис. 3.1. Цілі використання маркетингово-логістичного підходу.

Сформовано автором за даними [17].

Але промислові підприємства стикаються зі складністю впровадження маркетингових стратегій. Справа в тому, що такі підприємства виробляють продукти вузької спрямованості, що не дає можливості кардинально змінювати асортимент та освоювати виробництво принципово нових груп товарів, отже суттєво поширювати цільову аудиторію споживачів продукту не є можливим варіантом. Також немає можливості категорично змінювати цінову політику підприємства – здебільшого промислові компанії орієнтуються на ціну, яка вже фігурує на ринку, і адаптуються під зміни, які трапляються в наслідок незалежних від них економічних процесів. Таким чином зрозуміло, що впровадження маркетингових стратегій на промисловому підприємстві потребує великих зусиль з боку керівництва.

Незважаючи на існуючі складності, використання маркетингово-логістичних стратегій дозволяє вирішити проблеми асортиментної завантаженості підприємства на основі розробленого маркетинговими структурами переліку продукції; організувати вигідне перевезення

продукції; контролювати якість сировини, що використовується, і продукції, що реалізовується споживачу.

Отже, враховуючи вищеперелічені аспекти та особливості маркетингово-логістичних стратегій підприємства, можна сформулювати перелік етапів розробки пропозицій для ПрАТ «ММК ім. Ілліча»:

1. Дослідження стану металургійного ринку.
2. Дослідження конкурентоспроможності Комбінату.
3. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів (дослідження споживачів).
4. Постановка цілей маркетингової стратегії.
5. Формування маркетингових стратегій і аналіз стратегічних альтернатив.
6. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності Комбінату.

Дослідження стану ринку та ринку конкурентів необхідно проводити у динаміці. В першу чергу цікавлять такі параметри, як обсяги виробництва, реалізація продукції на експорт та імпорт, прогнози експертів щодо майбутніх показників виробництва. Вивчення промислового споживача, реального або потенційного, його потреб у продукції промислового підприємства дозволяє сформулювати бачення задоволення його потреб реалізованою продукцією. Характеристиками, які в першу чергу цікавлять покупця стосовно промислового продукту, виступають якість продукту, його вартість, а також надійність поставки.

Також формування ринку продукції промислового підприємства забезпечується завдяки наявності ресурсів і структури управління підприємством. Використання ресурсів управлінською ланкою фірми дозволить задовольнити потреби покупця в коротші терміни та надати кращий продукт без зайвих зволікань. Окремою метою такого управління постає формування довгострокових відносин з клієнтами, де сторона

виробництва надає продукт, а сторона покупця надає вигідні замовлення, і додатково провокує сторону виробництва на створення нових продуктів.

Виявлення та дослідження конкурентів є важливим кроком до створення маркетингово-логістичної стратегії, адже дозволить зрозуміти, які процеси ПрАТ «ММК ім. Ілліча» потребують оптимізації, за рахунок чого можна підвищити продажі продукції, та яким чином можливо пригорнути увагу покупців до продукції Комбінату. Додатковим завданням виступає можливість виявляти потенційні спроби конкурентів до освоєння вже зайнятих ПрАТ «ММК ім. Ілліча» ніш ринків, перехвату клієнтів та порушення цінової політики. Також це допоможе знаходити варіації комплектування та сировини для виробництва продукції, і налагоджувати відносини з посередниками та постачальниками.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства можна робити за різними методиками. Для виявлення конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна скористатися підходом Майкла Портера до класифікацій конкурентних стратегій. Для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз використовується SWOT-аналіз. Для аналізу привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства скористаємось матрицею GE/McKinsey. Всі ці методики дозволяють виявити, які аспекти діяльності Комбінату є вирішальними та найбільш впливовими у порівнянні з аналогічними процесами конкурентних підприємств.

Сегментація ринку є систематичним процесом виділення певних кіл ринку (сегментів), споживачі яких мають схожість у перевагах в продукції, і потребують спеціально розробленого комплексу маркетингу, який задовольнить їх потреби та посилить конкурентні позиції підприємства. Промисловий ринок при цьому має дві важливі особливості:

- ринок менш структурований на галузеві ринки, але складається з великої кількості сегментів, ніж ринок споживчих товарів, так як нерідко багато сегментів включають лише декілька споживачів;

– галузеві ринки і сегменти, що їх складають, територіально більш сконцентровані, ніж на споживчому ринку.

Сегментація ринку дозволить підприємству, зокрема ПрАТ «ММК ім. Ілліча», враховуючи свої сильні та слабкі сторони, обирати такі методи маркетингу, які дозволять сконцентрувати ресурси у тих галузях, де це необхідно більш за все та надасть найбільшу користь у фінансовому та виробничому плані. Правильна сегментація економить багато ресурсів і дозволяє створити ефективний комплекс маркетингу підприємства.

Постановка цілей маркетингової стратегії є запорукою отримання конкретних результатів, які можна оцінити та порівняти у майбутньому. Опис завдань, які необхідно виконати в процесі розробки та впровадження маркетингової стратегії, та кінцевого бачення результатів використання цієї стратегії дає керівництву підприємства чітке розуміння про ефективність виконаних дій, та одразу формує новий перелік проблемних або перспективних питань розвитку підприємства.

Формування маркетингових стратегій є передумовою реалізації маркетингової діяльності підприємства. Маркетингові стратегії класифікуються за великою кількістю факторів, а вибір певних з них визначить, в якому напрямку розвиватиметься підприємство, які спрямування будуть розглянуті в першу чергу, і які рішення будуть прийняті для боротьби з конкурентами. При цьому для вибору варіанта стратегії відповідно до динаміки зростання ринку й конкурентної позиції підприємства можна скористатись матрицею Томпсона-Стрикленда, а також методикою SPACE-аналізу.

Після проведених досліджень за кожним етапом необхідно розробити практичні рекомендації щодо окремих процесів та галузей на підприємстві. Результатом стане перелік пропозицій, які доречно використати у діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча», зважаючи на маркетингово-логістичний підхід, що дозволить досягти основної мети даного дослідження – підвищити конкурентоспроможність Комбінату.

3.2. Формування пропозицій і рекомендацій щодо використання маркетингово-логістичних стратегій в ПрАТ "ММК ім. Ілліча"

Для виявлення будь-яких відхилень у внутрішніх процесах підприємства, або їх переваг необхідно регулярно проводити аналітику поточного стану різних підрозділів підприємства. Існують методики, які дозволяють оцінити стан фінансової системи, конкурентоспроможності компанії, цінову політику і т.п. взагалі, на основі певних факторів. Але, безумовно, точкою відліку у проведенні будь-якого аналізу є вивчення ринку.

У 2020 р. світова економіка піддавалася різким коливанням ринкових умов; ринок металургійної продукції не став винятком: найбільш чутливим ударом для виробників стало зниження попиту на їх продукцію, викликане введенням заходів з протидії коронавірусної інфекції і, як наслідок, припинення виробництв, будівельних проектів і т.п. в Китаї, а потім і в інших країнах. В результаті, наприклад, ціна на сталь в I кварталі 2020 р. почала падати. У міру відновлення економіки Китаю з травня 2020 р. тренд став змінюватися на позитивний. Однією з ключових причин такої динаміки цін стало те, що під час дії обмежувальних заходів, пов'язаних з поширенням коронавірусної інфекції, через падіння попиту на продукцію металургійної галузі в багатьох країнах-виробниках були закриті домни і конвертери. За даними World Steel Association, істотно скоротилося виробництво сталі в Європі: за підсумками 2020 р. на 11,8%, або на 21,7 млн. т. [2]. Коли почалося відновлення ринкової активності у великих економіках, багато виробничих потужностей не було запущено оперативно і в повній мірі. Країни, які не зупиняли виробництва, використали сприятливу кон'юнктуру для реалізації своєї продукції на світовому ринку. Зокрема, результати українського гірничо-металургійного комплексу в 2020 р. виявилися кращими, ніж того очікували аналітики: виплавка сталі зменшилася на 1,4% – до 20,55 млн. т., виробництво чавуну зросло на 1,5% – до 20,36 млн. т., а випуск прокату

збільшився на 0,7% – до 18,52 млн. т. Основні показники виробництва металургійних підприємств з 2016 р. по 2020 р. відображено у табл. 3.1.

Табл. 3.1.

Основні показники виробництва українських металургійних підприємств у 2016-2020 рр., млн. т.

Продукція	2016	2017	2018	2019	2020
Сталь	24,23	21,33	21,1	20,85	20,55
Чавун	23,61	20,07	20,56	20,06	20,36
Прокат	21,49	18,44	18,36	18,39	18,52

* Сформовано автором за даними [36].

Аналітики ГК сформуваали перелік з шести основних негативних чинників на металургійну галузь України в 2020 р., оцінка втрат за якими складає понад \$0,5 млрд. Негативні чинники відображено на рис. 3.2.

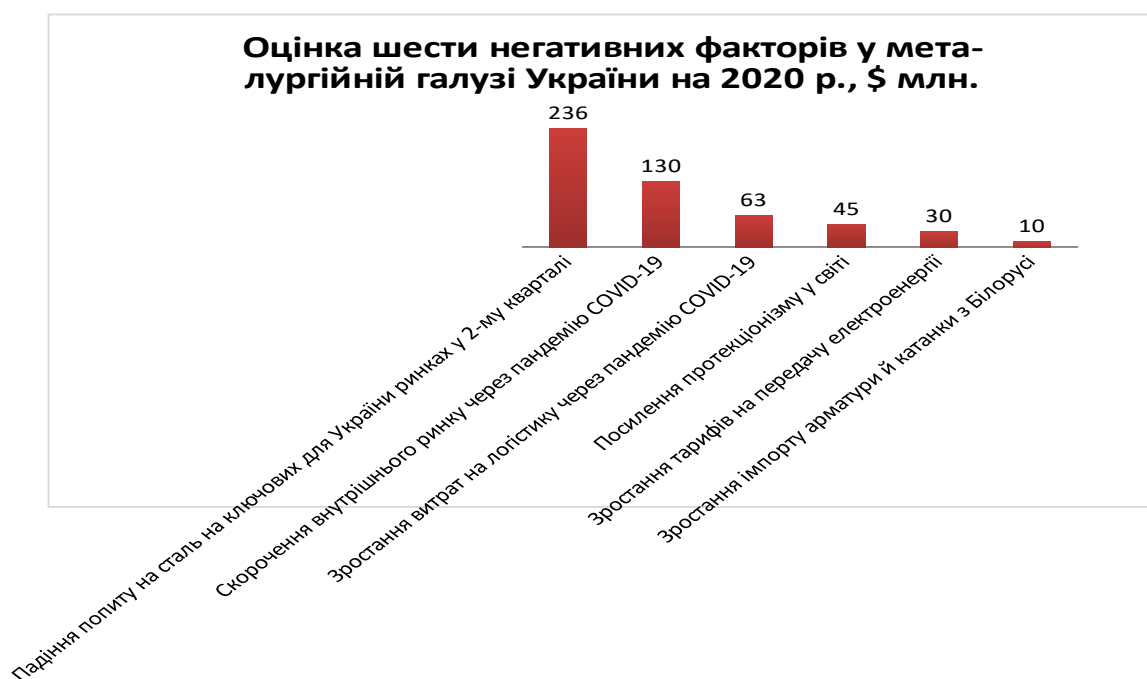


Рис. 3.2. Оцінка шести негативних факторів у металургійній галузі на 2020 р., \$ млн..

* Сформовано автором за даними [36].

На мою думку, основними проблемами гірничо-металургійного ринку України є пряма залежність від експорту, недостатність інвестицій у металургійну галузь і нестабільні позиції щодо політики екологічності зарубіжних підприємств. Керівник аналітичного відділу ІК «Адаманти»

Капітал» в свою чергу вважає, що: «до недоліків поточної моделі роботи ГМК можна віднести й те, що більша частка капіталу перебуває в сталі, тоді як основна частка маржі останніми рокам перебуває на стороні руди».

Прогнозом на найближчі два роки переважно виступає очікування подібних результатів з 2019-2020 рр. Аналітики ГМК припускають збільшення внутрішнього попиту на металургійну продукцію до 5%.

Для підтримки українського гірничо-металургійного комплексу можна запропонувати наступні заходи:

1. Зберігати ефект високих цін на металопродукцію та руду.
2. Збереження попиту на залізну руду в Китаї дозволяє частково розподілити поставки сировини в інших країнах.
3. Використання заходів стимулювання в світі, які забезпечать підвищений попит на металургійну продукцію.
4. Об'єднання частини ключових металургійних підприємств ринку забезпечить конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги ПрАТ «ММК ім. Ілліча» сформовані завдяки довгому існуванню його на ринку та його іміджу. Цей Комбінат має постійних клієнтів і цілком задовольняє потреби ринку та покупців. Тому для виявлення його конкурентних переваг необхідно враховувати результати його діяльності на даний момент та передбачувані результати. Для виявлення конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна скористатися підходом Майкла Портера – «5 конкурентних сил» (рис.3.3), що дозволить побачити загрози та слабкі місця в розрізі формування стратегії розвитку компанії.

Нові конкуренти, що входять у металургійний ринок, можуть перевершувати виробничі потужності та віднімати частку ринку. Існуючі конкуренти безпосередньо впливають на діяльність один одного, використовуючи рекламне суперництво, цінову конкуренцію, розширення обслуговування покупців і т.д. Ринкова влада проявляється у можливості покупців впливати на процеси збуту продукції різних компанії, знижувати ціни і т.п., тому метою кожного підприємства є знайти найменш впливову

аудиторію споживачів. Ринкова влада постачальників, в свою чергу, проявляється монопольним характером цін (підвищення їх без можливості обрати альтернативу) і погіршення якості сировини. Загроза виникнення товарів-субститутів характеризується можливістю винаходження та реалізації продукції, яка може витіснити вже існуючу продукцію за непотрібністю. Описані сили здебільшого є зовнішніми, так як більшість компаній не можуть на них вплинути. Вивчення ступеня впливу конкретних сил, з урахуванням сильних і слабких сторін компанії, допоможе створити конкурентну стратегію розвитку компанії.



Рис. 3.3. «5 конкурентних сил» Майкла Портера.

* Сформовано автором за даними [33].

Для оцінки кожної конкурентної сили ПрАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно оцінити параметри впливу кожної з них шляхом вибору релевантного твердження. Оцінка здійснюється на основі експертної думки, де кожен параметр отримує від 1 до 3 балів. Оцінка кожної з конкурентних сил винесена у Додатку Д.

За результатами проведеної оцінки можна побачити загальну картину конкурентної сили Комбінату, відмітити основні загрози та напрямки робіт, які потрібно виконати для покращення конкурентоспроможності підприємства. Зведена таблиця аналізу «5 конкурентних сил» Майкла Портера відображена в табл. 3.2.

Зведена таблиця аналізу «5 конкурентних сил» Майкла Портера

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загрози появи нових конкурентів	Середній	Економія на масштабі при виробництві продукції існує тільки у декількох гравців ринку. Відсутні крупні гравці. Існують мікро-ніші. Рівень інвестицій для входу в галузь високий. Гравці не підуть на зниження цін.	Проводити моніторинг появи нових компаній. Створювати бар'єри входу до освоєних ніш, освоювати виробництво нових пропозицій.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Невелика кількість гравців. Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Підвищувати цінність продукції. Скорочувати вплив цінової конкуренції на продажі.
Загроза ринкової влади покупців	Середній	Незначна кількість клієнтів тримає близько 50% продажів. Покупець переключатиметься тільки при значній відмінності у ціні. Абсолютна задоволеність в якості.	Розробка особливих пропозицій для ключових клієнтів, та економ-пропозицій для клієнтів, чутливіх до ціни. Підвищувати рівень знань про продукцію.
Загроза ринкової влади постачальників	Середній	Незначна кількість постачальників. Низькі витрати на переключення на інших постачальників. Висока пріоритетність спрямування для постачальників.	Проводити роботи по стабілізації відносин постачальників. Пошук запасних альтернатив. Проведення переговорів щодо зниження цін.
Загроза появи товарів-замінників	Низький	Не існують товари-замінники.	Підтримувати і удосконалювати якісні характеристики товару. Концентрувати зусилля на побудуванні обізнаності про унікальну пропозицію.

* Розроблено автором.

Результати аналізу конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» демонструють, що наразі немає критичних загроз для реалізації діяльності Комбінату. Але отримання середніх балів за багатьма напрямками свідчить про необхідність розробки та впровадження в діяльність Комбінату дій, які дозволять оптимізувати процеси та отримати кращий результат. Металургійне виробництво є специфічною сферою, і доступ до входу на металургійний ринок заздалегідь ускладнений. Для того, щоб вигідно

конкурувати з вже існуючими підприємствами, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» потрібно дотримуватись таких рекомендацій:

1. Регулярно проводити аудит внутрішньої звітності та фактичних результатів виробництва та продажу, аналізувати та прогнозувати майбутні результати діяльності.
2. В межах існуючого ринку формувати найвигідніші пропозиції для клієнтів, які стосуються не лише високої якості продукції, а й швидкої доставки та ціни. Для цього потрібно запропонувати логістичній службі Комбінату засоби оптимізації доставки вантажу (завантаженість транспорту, прорахування фактичного шляху, не допуск простою), що значно зекономить вартість доставки та час.
3. Розвивати відносини з клієнтами та постачальниками, домагатися виконання взаємозобов'язень та створення особливих умов для партнерів, таким чином досягати хорошої репутації та самореклами.

Детальний аналіз діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» також необхідно розглядати в розрізі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу. Цей аналіз передбачає розгляд усіх факторів, які можуть переслідувати конкуренти, щоб отримати ефективну частку ринку. Так, виявимо та оцінимо (від 1 до 10 балів) сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Результати винесено до **Додатку Е**.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча» виявив, що найбільш впливовими сильними сторонами Комбінату виступають імідж Комбінату, його місцезнаходження і розгалужений сортамент продукції – ці переваги вигідно вирізняють ПрАТ «ММК ім. Ілліча» серед інших підприємств. Також серед найбільш суттєвих можливостей до реалізації можна виділити розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном. Це можливо реалізувати шляхом проведення маркетингових досліджень, виявлення цільової аудиторії серед ще неосвоєних ніш ринку, та надання такої пропозиції, яка зможе

задовольнити потреби нових покупців. При цьому питання експорту продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» можна оптимізувати за допомогою подібних заходів, відмінність лише в тому, які іноземні підприємства локалізуються за тою чи іншою географічною ознакою та які переваги вони мають над ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Варто зауважити, що вихід на закордонний ринок ускладнюється тим, що політика експорту та імпорту продукції в інших країнах має свої локальні стандарти щодо якості продукції, екологічності виробництва та ін. параметрів, без яких та продукція, що виробляється зараз у Комбінаті, не зможе реалізовуватися за кордоном. Тому в першу чергу необхідно сформувавши чіткий перелік вимог до продукції, які потребують різні країни, та надати свої варіанти рішення цього питання.

Водночас найбільш ваговою слабкою стороною ПрАТ «ММК ім. Ілліча» постає використання застарілого устаткування для виробництва продукції, що в свою чергу і є ключовою причиною неможливості знизити ціну для споживача та адаптувати цінову політику Комбінату до потреб ринку. Щороку стандарти вироблення металопродукції оновлюються, але Комбінат не в змозі вчасно оновлювати те обладнання, яке необхідне для роботи. Тут одразу постає спірне питання: у випадку, коли метою підприємства є вихід на принципово нові ринки та засвоєння інших країн, відсутність новітнього обладнання та сучасних технологій категорично перешкоджає цьому процесу. Тому керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча» повинно в першу чергу зайнятись питанням закупівель та використання устаткування нового покоління. Важливо зазначити, що використання обладнання старого покоління поки що задовольняє потреби вітчизняного ринку, так як більшість гірничо-металургійних підприємств на території України використовують схожі технології виробництва. В якості рекомендації можна запропонувати купівлю обладнання, яке вже було у використанні іноземного підприємства. Одним із нечисленних прикладів цього є придбання устаткування австрійської компанії Primetals Technologies Austria у 2021 р. задля підвищення виробничих можливостей. Для ПрАТ

«ММК ім. Ілліча», враховуючи труднощі у одночасній закупівлі устаткування для різних підрозділів, важливо збудувати стратегію поступового оновлення устаткування. Фінансова сторона цього питання повинна цілком будуватися завдяки прибутку, який приносить використання нового обладнання, і перенаправляти його на придбання нового пріоритетного виробничого суб'єкту.

Окрему увагу потрібно приділити такій загрозі, як підвищення конкуренції металургійних підприємств, що знаходяться на території найдалших від «ММК ім. Ілліча» клієнтів, через що перехоплюють увагу останніх більш низькими цінами та швидкістю поставок. Це питання постає доволі гостро для досліджуваного Комбінату, оскільки напряму впливає на потенційні обсяги експорту виробленої продукції та отримання прибутку. Очевидно, що металургійні підприємства, які локалізовані близько до своїх клієнтів, одразу отримують серйозну перевагу – вартість та терміни доставки товару. Коли мова йдеться про поставку продукції на території регіону або навіть країни, легше побачити, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча», використовуючи вже засвоєні логістичні лінії, вдало поставляє продукцію до місцевих покупців. Значно складніше утримувати клієнтську базу, яка знаходиться за межами країни, тому що перед постачальником постають одразу декілька складнощів: проходження митниці, оподаткування, доставка продукції на території нової держави з власними законами та правилами. Очевидно, що вартість перевезення вантажів за кордоном дорожча, ніж локальне транспортування. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно розробити оптимізаційний план щодо поставки вантажів до пунктів призначення дешевше та швидше. Найбільш імовірним шляхом вирішення цього питання є вдосконалення системи складів Комбінату. Наявність складів у ключових містах України та інших держав, де продукція Комбінату користується попитом, забезпечить більш оперативну взаємодію Комбінату та клієнта в питанні реалізації його замовлення. Обирається найближчий склад, де знаходиться необхідна продукція, і з цього складу вона поставляється до

споживача. При цьому вартість обслуговування складів та транспортування продукції до них необхідно закладати у стандартну вартість певної металопродукції. Важливе значення при реалізації стратегії постачання мають приймання продукції, документальне оформлення поставок, перевірка якості та кількості продукції, так як саме ці процедури регулюють і контролюють ланцюжок постачання.

Крім аналізу позитивних і негативних особливостей діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно виявити показники привабливості ринку та їх зв'язку з конкурентними перевагами підприємства. Для цього скористаємось матрицею GE/McKinsey. Результат аналізу дозволить виявити конкретні стратегії, яких повинно дотримуватись підприємство для удосконалення своєї діяльності та логістичних процесів в тому числі. Для проведення аналізу порівняємо основні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (А) з його найближчими конкурентами: ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» (Б), ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» (В) та ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Г). Результати оцінки відображено у Додатку Є. За результатами оцінок факторів побудуємо матрицю GE/McKinsey (рис. 3.4).

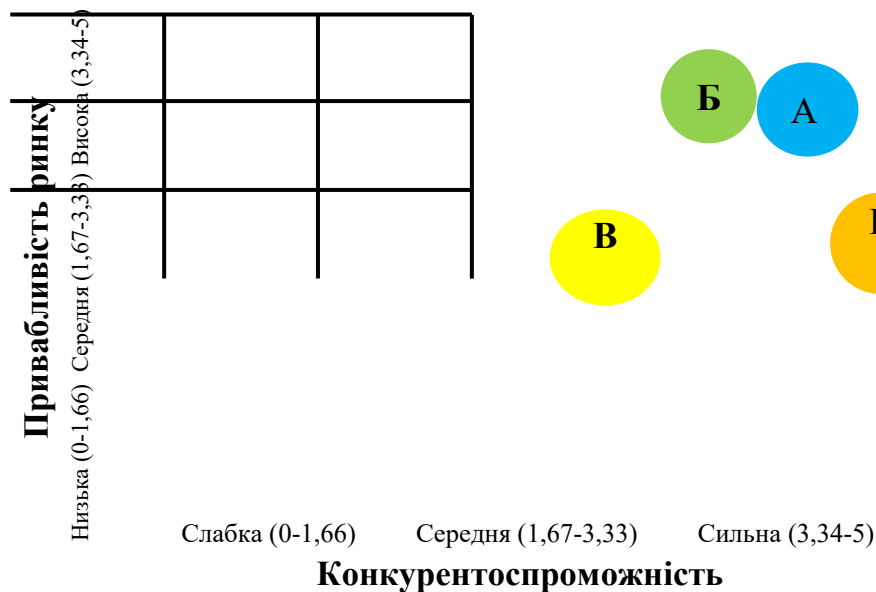


Рис. 3.4. Матриця GE/McKinsey.

* Сформована автором.

Охарактеризуємо ринкові позиції ПрАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» та ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»:

1. ПрАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» – висока привабливість ринку та сильна конкурентоспроможність – категорія «Середній бізнес». Це сегмент з високим потенціалом. Шляхом розвитку тут постають інвестиції в максимально можливий зріст, пильна увага до захисту конкурентних переваг, інвестиції в розвиток технологій та створення бар'єрів для входу в сегмент нових ігроків.
2. ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» – середня привабливість ринку та середня конкурентоспроможність – категорія «Середній бізнес». Важливо робити детальний розгляд можливостей посилення конкурентних переваг, здійснювати помірні інвестиції для поступового укріплення на ринку, використовувати обмежені методи просування.
3. ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» – середня привабливість ринку та сильна конкурентоспроможність – категорія «Переможець». Це сегмент з високим потенціалом. Напрямок розвитку визначається залучення інвестицій в укріплення і довгостроковий захист конкурентних переваг, та забезпечення високого рівню контролю над потенціалом підприємства.

Таким чином, враховуючи проведені аналізи та дослідження факторів впливу на ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та основоположних засад його функціонування можна зробити висновок, що основна стратегія розвитку Комбінату полягає у захисті ефективних конкурентних переваг, якими наразі володіє Комбінат, освоєння нових конкурентних переваг, зважаючи на потреби ринку та досягнення у металургійній галузі, а також розширення шляхів збуту продукції, що виробляється. Ці три аспекти є найважливішими і дають ґрунт для подальшої діяльності маркетингового відділу ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Основою майбутніх досліджень та прийняття управлінських рішень обов'язково повинна бути маркетингово-логістична складова, тому що комбінація цих двох підходів зможе дати позитивний результат без зайвих операційних і накладних втрат.

Використання маркетингово-логістичного підходу важливе в процесі сегментації ринку. Якщо одним із завдань підприємства постає розширення географії збуту продукції, важливо розуміти, на який сегмент буде спрямована продукція та чи можливо виділити цей сегмент на певній території. У випадку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» географічна сегментація, або розподіл ринку за групами споживачів на певній території, визначається в межах наступних ринків (табл. 3.3):

Табл. 3.3

Географічна сегментація споживачів продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на 2020 р., %

Ринок	Частка в загальному обсязі	Вимоги
Країни СНД та ЄС	33,1%	Доступні ціни, висока якість
Україна	21,8%	Доступні ціни
Туреччина	15,7%	Висока якість, надійність поставок
США	12,4%	Доступні ціни, надійність поставок
Азія та Африка	10%	Надійність поставок
Польща	7%	Висока якість

* Сформовано автором за даними [29].

В довгостроковій перспективі ПрАТ «ММК ім. Ілліча» слід розвивати збут продукції в напрямку країн СНД, Азії та Африки. Потреби в металопродукції у цих країн були досить стабільними довгий час. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в процесі освоєння нових ринків збуту почав експортувати продукцію на територію Близького Сходу та Центральної Азії. Експорт продукції до країн СНД завжди залишався одним із основоположних напрямків у роботі Комбінату, обсяги збуту залишаються на одному рівні. Африка також є привабливим ринком для ПрАТ «ММК ім. Ілліча», враховуючи неможливість на даний момент експортувати продукцію на попередньо освоєні Ринки Азії (через активізацію Китаю).

Щодо внутрішнього ринку, зростання економіки України провокує потребу у збільшенні відношення запасів продукції та використанні їх для розвитку різних галузей держави. Аналітики Комбінату прогнозують, що відсоток реалізованої продукції ПрАТ «ММК ім. Ілліча» в Україні досягне 30% в найближчі 4 роки. Це можливо завдяки налагодженим зв'язкам між внутрішніми підприємствами, стабільність внутрішнього ринку та можливість контролю та прогнозування стану ринку України. Тому укріплення стратегічних позицій є одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності Комбінату.

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» сегментує ринок не тільки за географічною ознакою. Існують інші види сегментації, якими активно користується керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча»:

1. Сегментація за видами продукції, їх функціональними та технічними параметрами. Цей вид сегментації пов'язаний з виділенням груп споживачів, так як відображає їх запити та переваги.
2. Сегментація за фірмами-замовниками – спосіб розділу ринку з врахування специфічних проблем клієнту, таких умови оплати, способи розрахунку, постачання металопродукції і т.д.
3. Сегментація за основними конкурентами – виділення виробників аналогічної продукції, відштовхуючись від потреб клієнтів, які

задовольняються роботою конкурентів з виробничої та логістичної діяльності.

Тепер, коли зрозумілі сегменти, на які орієнтується ПрАТ «ММК ім. Ілліча», можна виділити основні логістичні цілі в розрізі маркетингу, на які орієнтуватиметься маркетингово-логістична стратегія:

- мінімальні загальні витрати;
- максимальний рівень обслуговування споживачів;
- короткострокова максимізація прибутку;
- максимальна перевага над конкурентами.

Концепція маркетингової логістики вимагає вирішення конкретних питань задля задоволення клієнту якісним продуктом при мінімумі логістичних витрат. Для цього варто розглянути варіант розробки логістичної системи на підприємстві. На промисловому підприємстві, такому як ПрАТ «ММК ім. Ілліча», створення логістичної системи повинно базуватися на вирішенні наступних питань:

- вибір методів просування продукції на різних сегментах ринку;
- визначення кількості ланок в ланцюзі поставок;
- встановлення ступеню інтенсивності просування товарів по каналах збуту.

Для досягнення поставлених цілей у ПрАТ «ММК ім. Ілліча» необхідно реалізувати певні маркетингово-логістичні заходи. Такі заходи представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Маркетингово-логістичні заходи ПрАТ «ММК ім. Ілліча».

* Розроблено автором.

Формування маркетингової стратегії ПрАТ «ММК ім. Ілліча» забезпечується отриманими результатами аналізу ефективності роботи різних підрозділів Комбінату, а також перевагами та недоліками, якими володіє підприємство. У загальному вигляді вибір стратегічних альтернатив можна зобразити за допомогою матриці Томпсона-Стрикленда. Як вже було виявлено, металургійна галузь відрізняється повільними темпами зростання ринку – освоєння нових ніш відбувається не швидко через обмеженість основного ресурсу. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» займає сильну конкурентну позицію (що видно за результатами аналізу факторів для матриці GE/McKinsey). Отже, ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у матриці Томпсона-Стрикленда знаходиться у четвертому квадранті (рис. 3.6):



Рис. 3.6. Матриця Томпсона-Стрикленда.

* Розроблено автором.

Так очевидно, що стратегія розвитку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» полягає у необхідності диверсифікації в суміжні та нові галузі (наприклад, суднобудування), вертикальній інтеграції (об'єднання різних суміжних

процесів в один задля економії ресурсів та скорочення виробничих шляхів) та забезпеченні обмеженого зростання (підтримка поточного конкурентного стану Комбінату).

Ще одною методикою, яка дозволяє визначити пріоритетну стратегію розвитку підприємства, є SPACE-аналіз. Для проведення SPACE-аналізу необхідно виокремити чотири показники: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку, привабливість галузі, у якій діє підприємство, та стабільність галузі. Кожен з показників розподіляється на декілька параметрів, що оцінюються методом експертної оцінки, та виводиться зважена оцінка. Таблиця з оціненими параметрами ПрАТ «ММК ім. Ілліча» приведена у **Додатку Ж**. Після оцінки параметрів необхідно побудувати вектор SPACE-аналізу (**Додаток К**), що дозволить визначити актуальну стратегію діяльності підприємства.

За результатами проведення аналізу очевидно, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» слід дотримуватися консервативної стратегії. Вона відзначається на стабільних ринках з малими темпами зростання. Стратегією розвитку Комбінату є стабілізація фінансового стану, підвищення конкурентних властивостей продукції та освоєння нових ринків.

Отже, на основі проведеного дослідження стану ринку, стану конкурентного середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча», виявлених особливостей діяльності Комбінату у розрізі мікро- та макроекономічних факторів стає можливим розробити рекомендації та надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Зважаючи важливість використання маркетингово-логістичних стратегій, обґрунтуємо варіант створення логістичної системи, яка дозволить реалізувати маркетингові функції підприємства.

В умовах посилення тенденцій у транснаціоналізації в економіці України логістичну виробничо-збутову систему (ЛВЗС) слід розглядати, з одного боку, як орієнтовану на внутрішній ринок, а з іншого – на реалізацію експортно-імпортних операцій. Ефективність синтезу управлінських рішень в

ЛВЗС визначається областю його можливого маневрування. Головну роль у логістичній діяльності набувають маркетингові обмеження, а не ресурсні.

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» повинен налаштуватися на оперативне виконання експортного замовлення, яке в даний час для багатьох великих промислових комплексів є одним із нечисленних джерел надходження реальних коштів, дозволяє системі логістики підприємства зменшити витрати і тим самим значно поліпшити показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

Головною метою логістичної оптимізації збутової мережі є мінімізація витрат на задоволення існуючого споживчого попиту та забезпечення необхідного рівня обслуговування. Основними групами витрат, пов'язаних з забезпеченням функціонування збутової мережі, є такі:

- витрати на зберігання продукції;
- витрати, пов'язані з дефіцитом на підприємстві готової продукції;
- транспортні витрати [41].

Модель регулювання потоків готової продукції повинна бути спрямована на розподільні центри (або оптові бази), від яких продукція поставляється до покупця. Важливим питанням постає задача оптимального розподілу товарів по збутовому ланцюгу. Критерієм вдалого виконання цього завдання є мінімізація витрат на здійснення збутової діяльності. Попит у металургійній галузі може бути нерегулярним, продукція може мати відносний життєвий цикл та залежати від зусиль, спрямованих на просування їх на ринку.

Загальні витрати на здійснення збутової діяльності складаються з витрат на зберігання продукції, штрафів, пов'язаних з порушеннями виконання замовлення, та транспортних витрат. Транспортні витрати розділяються на постійні та змінні. Промислові підприємства мають змогу розраховувати значення змінних витрат на перевезення однієї одиниці вантажу в залежності від сукупного обсягу вантажоперевезення. Завдяки

цьому клієнтам можливо надавати знижки від певного тоннажу перевезеної продукції [18].

Моделі збутової діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» повинні враховувати час виконання замовлення, тому що він відноситься до основних показників, що використовуються при визначенні гнучкості збуту. Моделі оперативного планування збутової діяльності включають такі види координації, як координація взаємодій між ЛВЗС і торговим підприємством, координація взаємообумовленого здійснення виробничого і збутового процесів, координація прийняття рішень в області управління запасами і збутової діяльності.

Збереження та розвиток конкурентних позицій ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на світових ринках в умовах глобалізації вимагає вирішення великомасштабних завдань не тільки в сфері технологічного переозброєння, але і в системі оптимізації стратегії виробничо-комерційної діяльності, заснованих на формуванні глобальних логістичних систем. До принципових основ створення глобальної ЛВЗС даного підприємства слід віднести:

1. Формування умов для чіткої реалізації системи «точно в строк» під тимчасові потреби споживачів (термін виконання замовлення, своєчасність поставок, швидкість реагування на зміну попиту, час простою покупців у черзі і т.д.).
2. Створення єдиної системи руху потоків ресурсів: закупівля – виробництво – збут.
3. Спрощення і вдосконалення механізмів збуту продукції (поліпшення процесу планування збутової діяльності, оптимізація шляху проходження і обробки замовлення та ін.).
4. Збільшення надійності, ефективності та швидкості взаємодії з партнерами по збуту продукції (Формування системи дистрибуції, вирішення проблеми аутсорсингу/інсорсингу).
5. Створення системи електронної логістики (поетапне впровадження ІТ-технологій в системах закупівлі та збуту продукції).

6. Створення організаційних, технічних, технологічних умов вдосконалення виконання логістичних операцій (транспортування, митне очищення, укрупнення вантажних місць при перевезенні і зберіганні за допомогою контейнеризації і пакетизації продукції, будівництво механізованих складських терміналів і т.д.).

На основі вищевказаних умов стає зрозумілим, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» повинен використовувати моделі управління ланцюгами поставок продукції, основним критерієм яких є терміни виконання замовлень покупців. Комбінат задовольняє потреби клієнтів за рахунок готової продукції, яка акумулюється на складі і здійснює планування виробництва таким чином, щоб були виконані контрактні замовлення з урахуванням обмежень на виробничі потужності і ресурси.

Таким чином, гнучка система збуту повинна позитивно впливати на рішення покупців про розміщення замовлень і придбання продукції. Тим самим вона зберігає і збільшує кількість покупців, підтримує попит на продукцію ПрАТ «ММК ім. Ілліча», оскільки отримання нею вигоди від реалізації продукції безпосередньо залежить і обмежується величиною попиту. З іншого боку, вона задає орієнтири для вироблення стратегії і тактики функціонування і розвитку Комбінату, які пристосовують логістичну систему до умов ринкового середовища з метою зростання прибутку і, в кінцевому підсумку, життєздатності Комбінату в довгостроковій перспективі.

Таким чином, очевидно, що створення і реалізація інтегрованої системи логістики (управління ланцюгами поставок) у ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дозволяє за рахунок розвитку стратегічних переваг від спільної діяльності з мережею логістичних посередників забезпечити не тільки швидке зростання реалізації продукції і значно більше охоплення сегментів ринку, але і приймати ефективні економічні рішення при прогнозуванні і плануванні діяльності корпорації в рамках цього ланцюга поставок, що, безсумнівно, сприятиме зміцненню конкурентоспроможності Комбінату як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Висновок до III розділу

В третьому розділі в результаті виявлення шляхів вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» було зроблено таких висновків:

1. В результаті проведеного дослідження очевидно, що ПрАТ «ММК ім. Ілліча» має негативні сторони своєї діяльності, такі як висока вартість реалізації металопродукції, недостатність фінансування виробничих підрозділів, застаріле устаткування, падіння збуту та ускладненість освоєння закордонних ринків.
2. В останній час стають більш актуальними процеси поєднання маркетингу та логістики, які базуються на взаємодії двох концепцій управління. Вони постають як концепції, орієнтовані на ринок і потік, що в цілому дає можливість підвищити ефективність економічної діяльності компанії. Логістика в цьому випадку виступає інструментом маркетингу при продажах і просуванні товарів і послуг, а маркетинг в свою чергу є інструментом реалізації логістичної стратегії і тактики.
3. Основними проблемами гірничо-металургійного ринку України є пряма залежність від експорту, недостатність інвестицій у металургійну галузь і нестабільні позиції щодо політики екологічності зарубіжних підприємств. Для підтримки українського гірничо-металургійного ринку можна запропонувати наступні заходи:

- Зберігати ефект високих цін на металопродукцію та руду.
- Збереження попиту на залізну руду в Китаї дозволяє частково розподілити поставки сировини в інших країнах.
- Використання заходів стимулювання в світі, які забезпечать підвищений попит на металургійну продукцію.

4. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча» виявив, що найбільш впливовими сильними сторонами Комбінату виступають імідж Комбінату, його місцезнаходження і розгалужений асортимент продукції. Серед найбільш суттєвих можливостей до реалізації можна виділити розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном. Водночас найбільш вагомою слабкою стороною ПрАТ «ММК ім. Ілліча» постає використання застарілого устаткування для виробництва продукції, що в свою чергу і є ключовою причиною неможливості знизити ціну для споживача та адаптувати цінову політику Комбінату до потреб ринку.

5. Результатом аналізу матриці GE/McKinsey став висновок, що основна стратегія розвитку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» полягає у захисті ефективних конкурентних переваг, якими наразі володіє Комбінат, освоєння нових конкурентних переваг, зважаючи на потреби ринку та досягнення у металургійній галузі, а також розширення шляхів збуту продукції, що виробляється.

В якості рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на основі маркетингово-логістичних стратегій можна надати наступні:

1. Встановити тісні зв'язки з вітчизняними підприємствами машинобудування, будівництва і транспорту, а також з іншими вітчизняними металоспоживачами з метою вивчення нинішньої перспективної потреби в різних видах металопродукції для того, щоб не допустити значного імпорту тих видів продукції, які підприємства в змозі виготовити самостійно.

2. Вжити заходів до активного проникнення різних видів металопродукції на перспективні ринки збуту, в країни, що не представляють небезпеки з точки зору порушення антидемпінгових процесів, і їх закріплення там. Головну увагу слід приділити країнам Південно-Східної Азії, що інтенсивно розвиваються (Таїланду, Гонконгу, Сінгапуру), довколишнім країнам (Ізраїлю, Єгипту, Ірану, Індії) і традиційним партнерам (Росії та іншим країнам СНД).
3. Систематично вивчати потреби внутрішнього і зовнішніх ринків збуту з тим, щоб своєчасно виготовляти різноманітні види металопродукції, конкурентоспроможної за своїми споживчими властивостями (надійності, конструктивної міцності, металоємності і новизні), за цінами (скорочуючи питомі витрати на сировину, матеріали, енергію, і в той же час поступово збільшуючи витрати на заробітну плату, екологію, науку і амортизацію), за товарним виглядом (приділяючи увагу якості обробки, захисту і декоративним покриттям, упаковці).
4. Реалізовувати програми по значному скороченню витрат всіх видів енергетичних ресурсів, починаючи з видобутку і закінчуючи виробництвом готової продукції.
5. Приступити до кваліфікованої розробки бізнес-планів для вирішення конкретних проблем, організації та розширення виробництва конкурентоспроможних видів продукції, що мають гарантований збут, і вести пошук внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування робіт з реалізації бізнес-планів.
6. Залучити інвесторів (у тому числі іноземних) і успішно реалізувати інвестиційні проекти.

Збереження та розвиток конкурентних позицій ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на світових ринках в умовах глобалізації вимагає вирішення великомасштабних завдань не тільки в сфері технологічного переозброєння, але і в системі оптимізації стратегії виробничо-комерційної діяльності, заснованих на формуванні глобальних логістичних систем. В даній роботі

були надані рекомендації щодо створення логістичної системи у ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Комбінат повинен використовувати моделі управління ланцюгами поставок продукції, основним критерієм яких є терміни виконання замовлень покупців. Комбінат задовольняє потреби клієнтів за рахунок готової продукції, яка акумулюється на складі і здійснює планування виробництва таким чином, щоб були виконані контрактні замовлення з урахуванням обмежень на виробничі потужності і ресурси.

ВИСНОВКИ

В Україні конкурентоспроможність металургійних підприємств напряду залежить від вартості сировини, вартості та якості кінцевої продукції, а також від показників екологічності виробництва. Станом на 2020 р. металургійні підприємства України виробили 20,6 млн. т. продукції чорної металургії, близько 90% якої експортовано. Основними пунктами експорту на даний час є країни ЄС-28, країни Європи, Африка, країни Близького Сходу та СНД.

Згідно рейтингу The World Steel Association, Україна посідає 12-е місце за обсягом виробництва в 20,6 млн. т, це значення є стабільним і свідчить про те, що Україна не втрачає позицій та зберігає свої переваги у виробництві та реалізації продукції у країні та за кордоном. Тим не менш, динамічні процеси на глобальному ринку (такі як зміна експортно-імпоротної політики Китаю) ускладнює поширення шляхів експорту продукції в інші країни, тому це питання є важливим для металургійних підприємств України.

«Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» – найбільше промислове підприємство Донецької області. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» спеціалізується на виробництві агломерату, вапна, чавуну і чавунних виробів, сталевих злитків, катаної і литої заготовки, високоякісного сталевого листа для відповідальних металоконструкцій, суднобудування, нафтопровідних, газо- і водопровідних труб. Виробничі потужності дозволяють виробляти

близько 3,6 млн. тонн конвертерної сталі, 12 млн. тонн агломерату, більше 4,5 млн. тонн чавуну і більше 5 млн. тонн готового прокату на рік.

Звітність управління ПрАТ «ММК ім. Ілліча» демонструє позитивні результати продажу продукції в динаміці з 2016 р. по 2020 р. Фінансові показники ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дають можливість зробити висновки про діяльність Комбінату на 2020 р:

- Коливання значень чистого доходу від реалізованої продукції залежить від змін у ціні товарів для перепродажу, ціні на металопродукцію, а також від зростання або зниження обсягів виробництва товарної продукції.
- На значення собівартості реалізованої продукції впливають такі фактори, як обсяги виробництва, витрати на матеріали, зміна цін закупівлі, рівень заробітної плати і т.п.
- Показник витрат на збут продукції формується за рахунок обсягів реалізації, зростання частки перевезень певним видом транспорту (автотранспортні, залізничні перевезення), зміни залізничного тарифу на доставку продукції покупцям, збільшення плати за користування вагонами зовнішніх перевізників і т.д.

Керівництво ПрАТ «ММК ім. Ілліча» приділяє достатню увагу безпеці навколишнього середовища в екологічному аспекті. Для цього була розроблена екологічна стратегія розвитку підприємства на комплексній програмі реконструкції і модернізації виробництва з впровадження нових екологічно чистих технологій з урахуванням комплексу природоохоронних заходів. Пріоритетними напрямками ПрАТ «ММК ім. Ілліча» у розвитку Комбінату виділено такі: енерго- і ресурсозбереження, підвищення якості та розширення сортаменту металопродукції, збільшення виробництва продукції, захист навколишнього середовища.

ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за обсягами виробництва та реалізації не є лідером, що визначає ринок сталі в Україні. Але підприємство успішно конкурує на внутрішньому та зовнішньому ринках з підприємствами Росії та

України. В результаті аналізу конкурентів цих країн зроблено висновків про переваги та недоліки діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Зокрема, серйозним недоліком виступає завищена вартість реалізованої продукції через застарілість устаткування та вартість сировини.

Стратегічними механізмами формування конкурентних переваг ПрАТ «ММК ім. Ілліча» наразі виступають наступні аспекти:

- Реконструкція виробничого устаткування;
- Розвиток мережі реалізації продукції за допомогою дилерів;
- Корегування політики якості Комбінату за рахунок інтегрування системи управління якістю, екологією та охороною праці на базі міжнародних стандартів ISO;
- Розвиток комунікаційної політики Комбінату.

Модернізація у вищевказаних підрозділах ПрАТ «ММК ім. Ілліча» дозволяє враховувати потреби ринку, підлаштовуватися під них і надавати кращий продукт та сервіс, тим самим витісняючи конкурентів.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «ММК ім. Ілліча» виявив, що найбільш впливовими сильними сторонами Комбінату виступають імідж Комбінату, його місцезнаходження і розгалужений сортамент продукції. Серед найбільш суттєвих можливостей до реалізації можна виділити розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном. Водночас найбільш вагомим слабкою стороною ПрАТ «ММК ім. Ілліча» постає використання застарілого устаткування для виробництва продукції, що в свою чергу і є ключовою причиною неможливості знизити ціну для споживача та адаптувати цінову політику Комбінату до потреб ринку.

Результатом аналізу матриці GE/McKinsey став висновок, що основна стратегія розвитку ПрАТ «ММК ім. Ілліча» полягає у захисті ефективних конкурентних переваг, якими наразі володіє Комбінат, освоєння нових конкурентних переваг, зважаючи на потреби ринку та досягнення у

металургійній галузі, а також розширення шляхів збуту продукції, що виробляється.

В останній час стають більш актуальними процеси поєднання маркетингу та логістики, які базуються на взаємодії двох концепцій управління. Вони постають як концепції, орієнтовані на ринок і потік, що в цілому дає можливість підвищити ефективність економічної діяльності компанії. Логістика в цьому випадку виступає інструментом маркетингу при продажах і просуванні товарів і послуг, а маркетинг в свою чергу є інструментом реалізації логістичної стратегії і тактики.

В якості рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на основі маркетингово-логістичних стратегій можна надати наступні:

1. Встановити тісні зв'язки з вітчизняними підприємствами машинобудування, будівництва і транспорту, а також з іншими вітчизняними металоспоживачами з метою вивчення нинішньої перспективної потреби в різних видах металопродукції для того, щоб не допустити значного імпорту тих видів продукції, які підприємства в змозі виготовити самостійно.
2. Вжити заходів до активного проникнення різних видів металопродукції на перспективні ринки збуту, в країни, що не представляють небезпеки з точки зору порушення антидемпінгових процесів, і їх закріплення там. Головну увагу слід приділити країнам Південно-Східної Азії, що інтенсивно розвиваються (Таїланду, Гонконгу, Сінгапуру), довколишнім країнам (Ізраїлю, Єгипту, Ірану, Індії) і традиційним партнерам (Росії та іншим країнам СНД).
3. Систематично вивчати потреби внутрішнього і зовнішніх ринків збуту з тим, щоб своєчасно виготовляти різноманітні види металопродукції, конкурентоспроможної за своїми споживчими властивостями (надійності, конструктивної міцності, металоємності і новизні), за цінами (скорочуючи питомі витрати на сировину, матеріали, енергію, і

в той же час поступово збільшуючи витрати на заробітну плату, екологію, науку і амортизацію), за товарним виглядом (приділяючи увагу якості обробки, захисту і декоративним покриттям, упаковці).

4. Реалізовувати програми по значному скороченню витрат всіх видів енергетичних ресурсів, починаючи з видобутку і закінчуючи виробництвом готової продукції.
5. Приступити до кваліфікованої розробки бізнес-планів для вирішення конкретних проблем, організації та розширення виробництва конкурентоспроможних видів продукції, що мають гарантований збут, і вести пошук внутрішніх і зовнішніх інвесторів для фінансування робіт з реалізації бізнес-планів.
6. Залучити інвесторів (у тому числі іноземних) і успішно реалізувати інвестиційні проекти.

Збереження та розвиток конкурентних позицій ПрАТ «ММК ім. Ілліча» на світових ринках в умовах глобалізації вимагає вирішення великомасштабних завдань не тільки в сфері технологічного переозброєння, але і в системі оптимізації стратегії виробничо-комерційної діяльності, заснованих на формуванні глобальних логістичних систем. В даній роботі були надані рекомендації щодо створення логістичної системи у ПрАТ «ММК ім. Ілліча». Комбінат повинен використовувати моделі управління ланцюгами поставок продукції, основним критерієм яких є терміни виконання замовлень покупців. Комбінат задовольняє потреби клієнтів за рахунок готової продукції, яка акумулюється на складі і здійснює планування виробництва таким чином, щоб були виконані контрактні замовлення з урахуванням обмежень на виробничі потужності і ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Primetals Technologies. URL: <https://www.primetals.com/ru/smi/novosti/primetals-technologies-receives-final-acceptance-for-new-heavy-downcoiler-at-ilyich-steel-in-ukraine> (дата звернення: 7.11.2021).
2. World Investment Report. URL: <https://unctad.org/> (дата звернення: 20.09.2021).
3. World Steel Association – World Steel in Figures, 2021.
URL: <https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:2665440a-d4b9-405e-9d66-867535db4366/World%20Steel%20in%20Figures%202021%20now%20available.pdf> (дата звернення: 4.11.2021).
4. Анненков Р. А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. Ефективна економіка. 2014. №5.
5. Бондаренко І. С. Конкурентоспроможність країни і конкурентоспроможні переваги: сутність, методи оцінки. Економіка промисловості. 2007. № 3. (38). С. 25-31.
6. Гоголева Т. Н. Конкурентоспроможність країни: сутність та проблеми регулювання. Вісник ВГУ, 2003. С. 4.
7. Грибанова М. С., Хромцова Т. В. Понятие конкурентоспособности предприятия и пути ее достижения. Вектор экономики, 2016. №5. С. 2-4.

8. Економічний аналіз за видами діяльності: навч. посібник / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та ін. Одеса: ОНЕУ, Кримполіграфпапір, 2018. 181 с.
9. Звіт незалежного аудитора з фінансової звітності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» станом на 31 грудня 2020 р.
URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 18.11.2021)
10. Звіт про управління ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2018-2020 р.
URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 10.11.2021)
11. Зуєв В. Програма підвищення конкурентоспроможності (досвід ЄС).
URL: <https://www.hse.ru/data/466/669/1234/%D0%97%D1%83%D0%B5%D0%B2.pdf> (дата звернення: 15.09.2021 р.).
12. Кейс компанії Метінвест – CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/keys-kompanii-metinvest/> (дата звернення: 15.11.2021).
13. Коваленко О. В., Безверха І. І. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств металургії на основі логістичного підходу. Економіка та держава. 2015. № 10. С. 82-86.
14. Конкурентоспособность предприятия. URL: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html> (дата звернення: 18.09.2021).
15. Конкурентоспособность страны на мировом рынке и основные правила работы ВТО.
URL: https://studme.org/13560615/marketing/konkurentosposobnost_strany_mirovom_rynke_osnovnye_pravila_raboty_vt_o (дата звернення: 23.09.2021).
16. Конкурентоспособность страны.
URL: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-strany.html> (дата звернення: 17.09.2021).

17. Кинцевич. Г. Е. Маркетинговые стратегии в логистике. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. № 3. С. 194-207.
18. Концепция маркетинговой логистики. Организация распределения готовой продукции с точки зрения маркетинговой логистики. URL: https://studbooks.net/943750/marketing/kontseptsiya_marketingovoy_logistiki_organizatsiya_raspredeleniya_gotovoy_produktsii_tochki_zreniya_marketingovoy (дата звернення: 3.12.2021).
19. Костюк Г. В., Петраш О. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. Ефективна економіка. Київ, 2013. Вип. 5.
20. Крецу О. Роль ТНК с государственным участием в повышении конкурентоспособности страны в глобальной экономике: дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук.: спец. 08.00.14. Москва. 2021. С. 17.
21. Кухно С. А. Концепція формування системи управління конкурентоспроможністю галузі. Причорноморські економічні студії. 2018. С. 213-216.
22. Лаборатория: новые стандарты. URL: <https://gofromagazine.com/novye-standarty.html> (дата звернення: 15.11.2021).
23. Логистические информационные системы. URL: <http://logistic-info.ru/informacionnye-sistemy.html> (дата звернення: 01.12.2021)
24. Мариупольський металургійний комбінат імені Ілліча. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 30.09.2021).
25. Махамендриков М. С. Формирование стратеги развития логистического оператора: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург. 2010. С. 14.
26. Металл Экспо 2022. URL: <https://www.metal-expo.ru/ru/exhibition/7/17325> (дата звернення: 17.11.2021).
27. Металургійна промисловість України.

- URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 13.09.2021).
28. Метінвест Холдинг – ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча».
- URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua/about/common> (дата звернення: 2.11.2021).
29. ММК ім. Ілліча – GMK Center.
- URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/mmk-im-illicha/> (дата звернення: 30.09.2021).
30. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. С. 41.
31. Оберт. Т. Б. Теория конкуренции: учеб. пособие. Саратов: Издательство Саратовского госуниверситета им. Н. Г. Чернышевского. 2014. 80 с.
32. Орехова Т. В. Транснаціоналізація економічних систем в умовах глобалізації: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2007. 394 с.
33. Оснач О. Ф. Маркетинг промислового підприємства в схемах и рисунках: учеб. пособие. Одесса: ОНЭУ, 2015. 317 с.
34. Пархаева Н. В. Маркетингово-логистический комплекс товаропроводящей системы. Научный журнал «Экономика Украины». 2016. №4. С. 122-133.
35. Перспективи економічного розвитку України: проблеми, пошуки, впровадження. К.: НАН України, 2014. 301 с.
36. Підсумки виробництва металопродукції України у 2020 р. URL: <https://gmk.center/ua/posts/pidsumki-ne-rozcharuvali-2020-rik-metalurgi-vidpracjuvali-krashhe-nizh-ochikuvalosya/> (дата звернення: 26.11.2021).
37. Практические аспекты формирования стратегии логистики. URL: <https://logist.fm/publications/prakticheskie-aspekty-formirovaniya-strategii-logistiki> (дата звернення: 17.11.2021).

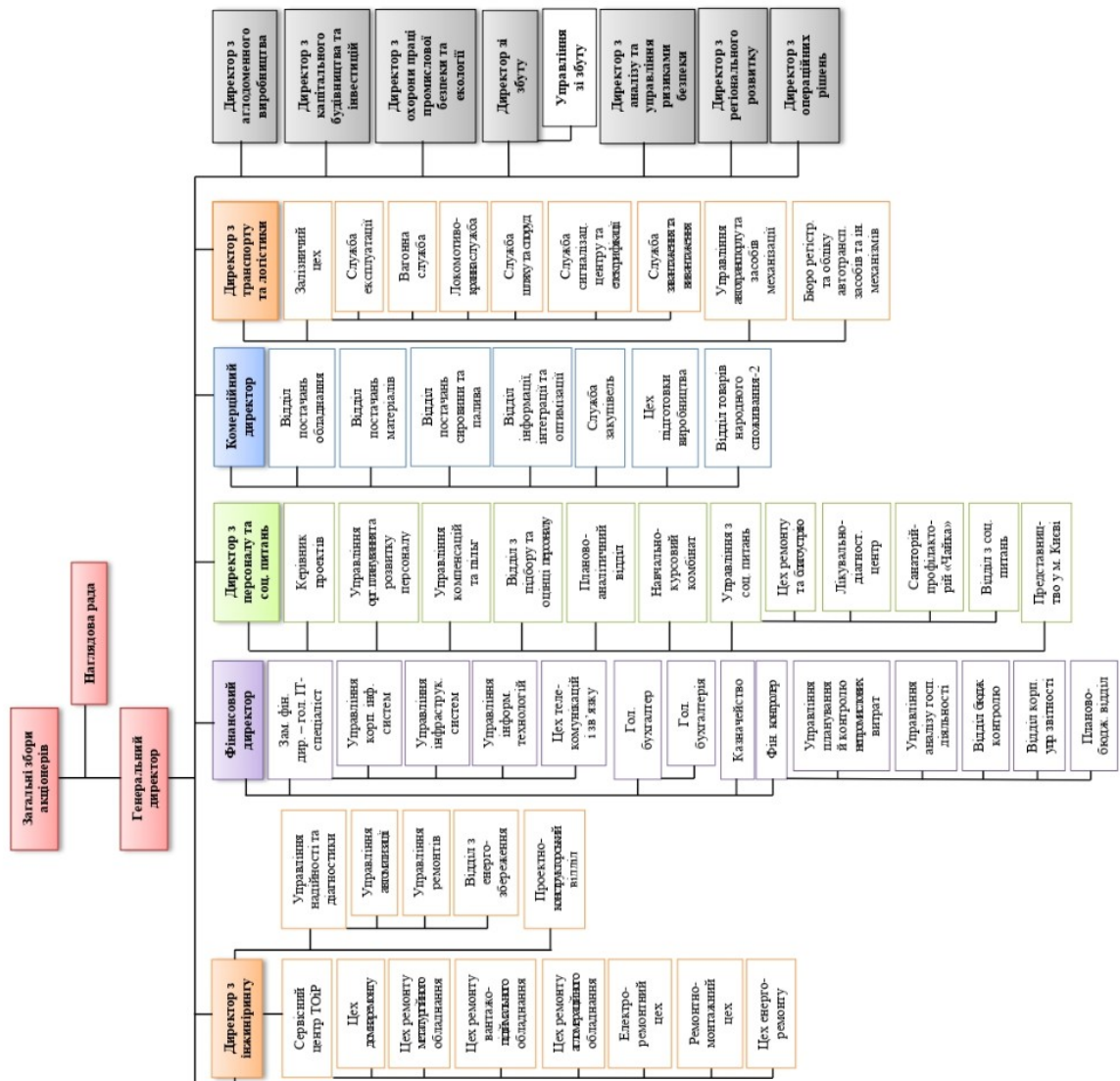
38. Савчук С. И. Черная металлургия украины в периоды "благоденствия" и мирового кризиса. Економіка та держава. № 10. 2011. С. 32-36.
39. Скорочення експорту металопродукції України за 2020 р. URL: <https://metallurgprom.org/uk/novini/ukrayina/6535-ukraina-sokratila-jeksport-metalloprodukcii-za-2020-god-v-denezhnom-vyrazhenii-na-12.html> (дата звернення: 25.09.2021).
40. Статут ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (редакція від 31.05.2018 р.). URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 14.11.2021)
41. Створення та вдосконалення логістичних систем. URL: https://studbooks.net/67999/logistika/sozдание_overshenstvovanie_logisticheskikh_sistem (дата звернення: 30.11.2021)
42. Стратегічні зони господарювання.
URL: <http://allegri.org.ua/concurent/662/> (дата звернення: 28.11.2021)
43. Темченко О. А., Шевчук Н. А., Салоїд С. В., Редько К. Ю. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 53-58.
44. Технології і концепції Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation> (дата звернення: 2.12.2021)
45. Украинская металлургия в 2030. URL: <http://uaprom.info/article/8217-ukrainskaya-metallurgiya-2030-zhdet-otrasl-cherez-10-let.html> (дата звернення: 26.09.2021).
46. Філіпішина Л. М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 23(2). С. 110-115.
47. Фінансова звітність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2020 р.
URL: <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ru/about/info> (дата звернення: 15.11.2021)

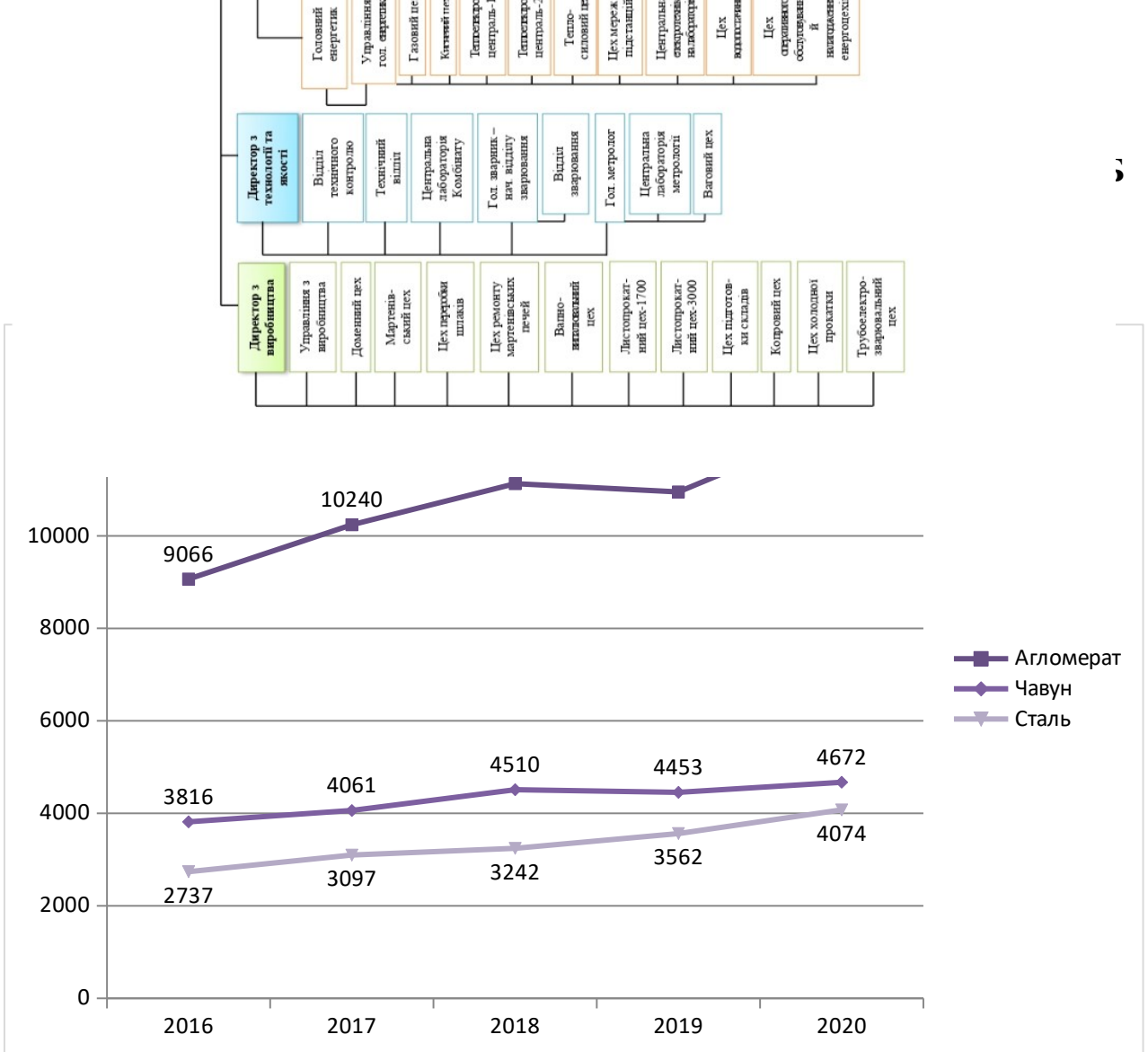
48. Шапуров О. О., Шапунова О. О. Економічний вектор розвитку світової та локальної металургії. Ефективна економіка, 2020. №1. С. 6-12.
49. Як провести аналіз ринку для свого бізнесу. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49506> (дата звернення: 1.12.2021).
50. Янів Л. М., Приварникова І. Ю. Розвиток світового ринку сталі та перспективні закордонні ринки для підприємств чорної металургії України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2(2). С. 130-133.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «ММК ім. Ілліча»





* Сформовано автором за даними [29].

Фінансові результати діяльності ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за 2020 р.

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МАРІУПОЛЬСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ ІМЕНІ ІЛЛІЧА"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			00191129		

(найменування)

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

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77 153 912	80 921 198
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</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	(69 645 483)	(84 509 276)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 508 429	-
збиток	2095	(-)	(3 588 078)
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	342 544	5 990 886
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	(390 594)	(433 976)
Витрати на збут	2150	(2 974 925)	(2 791 138)
Інші операційні витрати	2180	(3 192 470)	(5 501 117)
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	1 292 984	-
збиток	2195	(-)	(6 323 423)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45 709	314 704
Інші доходи	2240	41 198	364 926
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(1 058 151)	(587 009)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(68 166)	(358 960)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	253 574	-
збиток	2295	(-)	(6 589 762)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(67 088)	1 184 569
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	186 486	-
збиток	2355	(-)	(5 405 193)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(86 842)	8 351 323
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(459 941)	(626 359)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(546 783)	7 724 964
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(98 343)	1 364 652
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(448 440)	6 360 312
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(261 954)	955 119

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52 755 838	64 793 524
Витрати на оплату праці	2505	3 298 433	3 229 384
Відрахування на соціальні заходи	2510	722 776	689 760
Амортизація	2515	4 626 986	3 892 310
Інші операційні витрати	2520	14 353 535	9 826 812
Разом	2550	75 757 568	82 431 790

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	12371260750	12371260750
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	12371260750	12371260750
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01507	(0,43692)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01507	(0,43692)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0,27259

Керівник

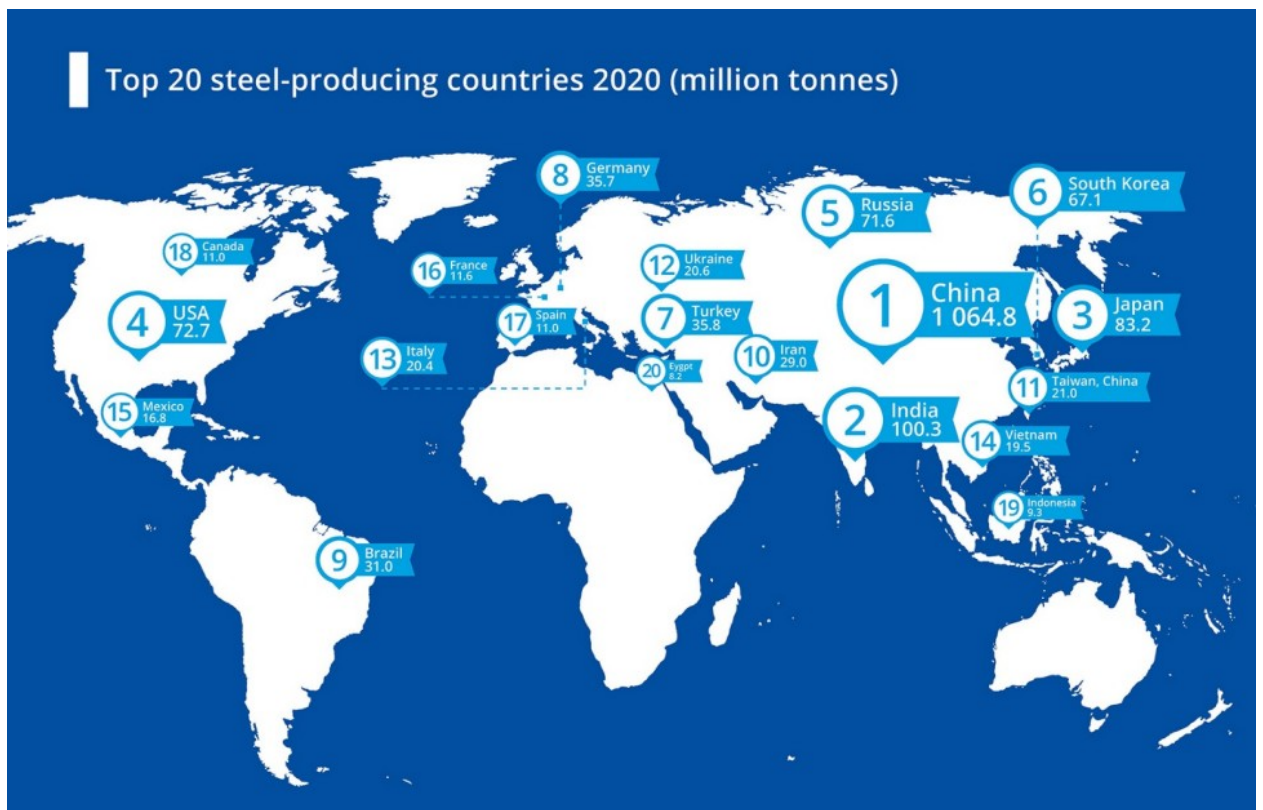
Кореніцин Сергій Володимирович

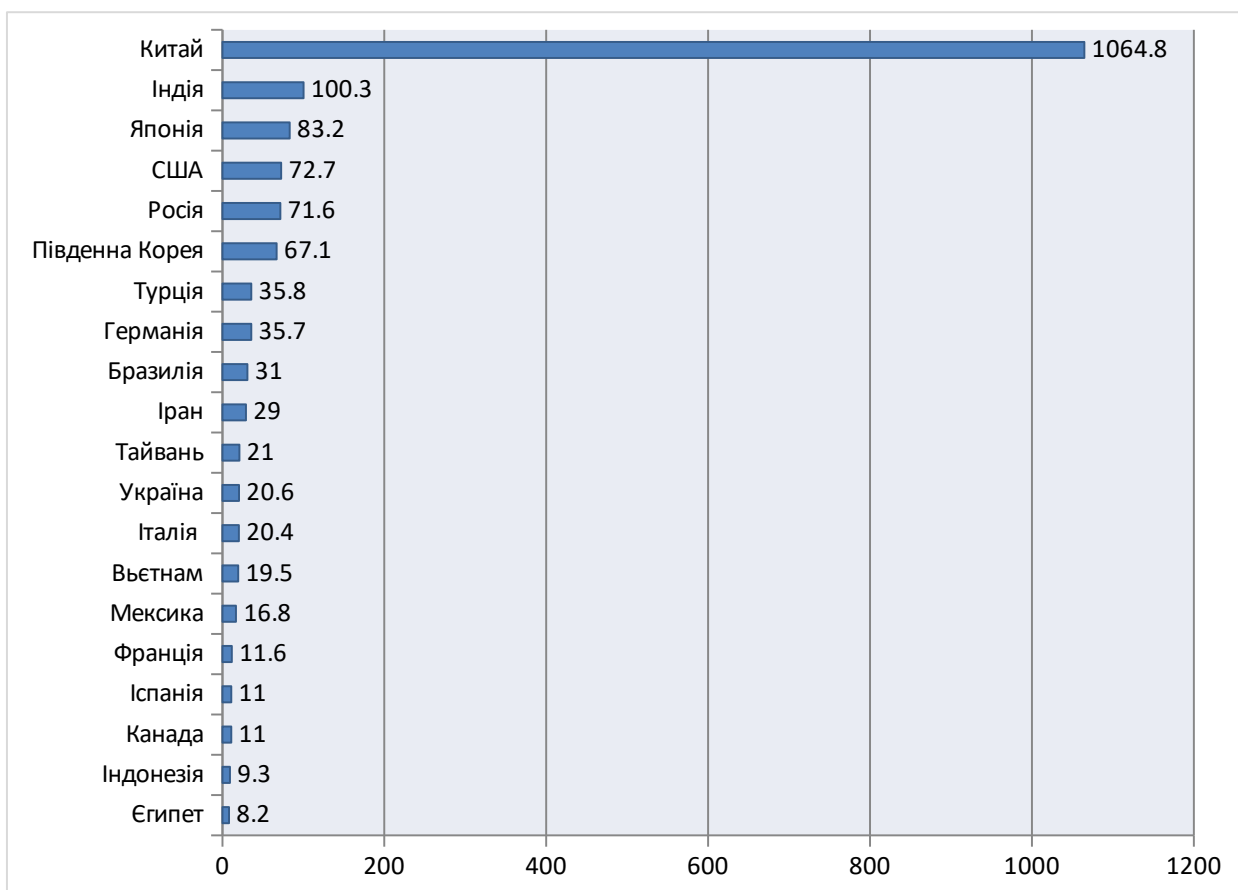
Головний бухгалтер

Шиян Ірина Василівна



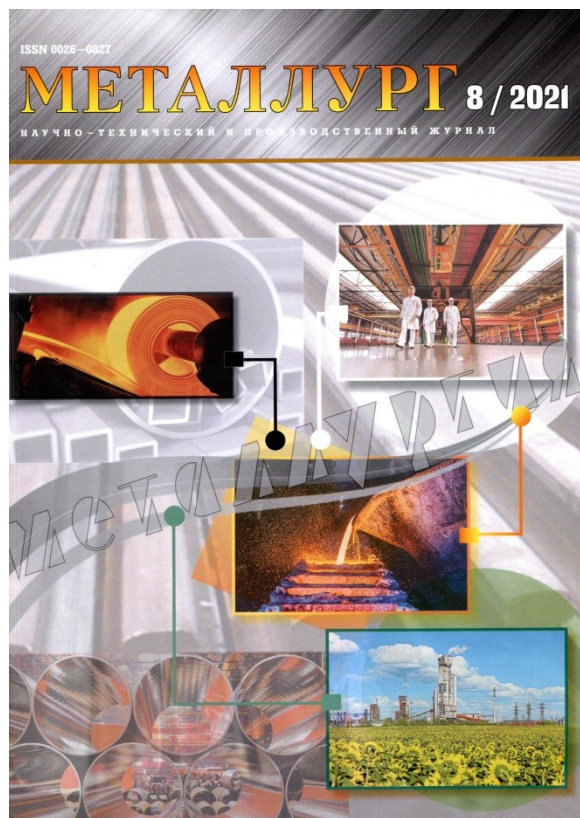
**Рейтинг 20 країн-виробників металургійної продукції за 2020 р., млн. т
(згідно прес-релізу The World Steel Association)**

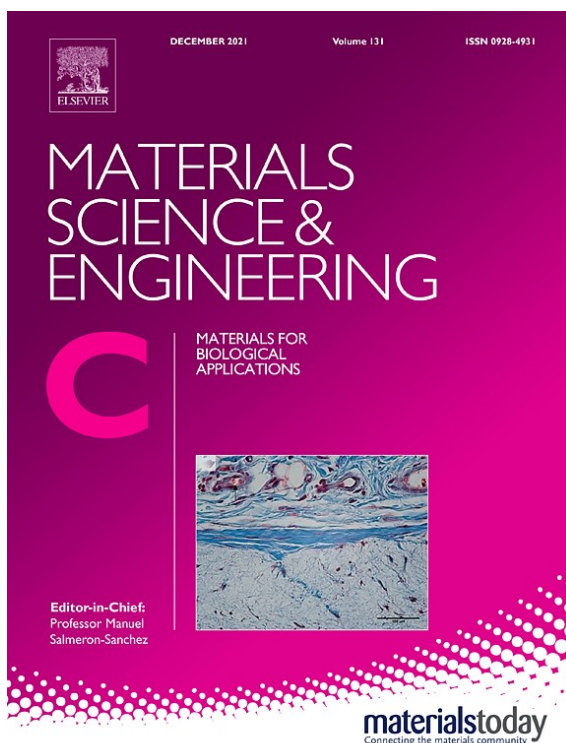




Додаток Г

Примірники металургійних журналів





Додаток Д

Оцінка п'яти конкурентних сил ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за М. Портером

Оцінка загрози появи нових конкурентів ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Економія на масштабі при виробництві продукції	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців ринку 2	Суттєва
Сильні марки з високим рівнем знань та лояльності	Відсутні крупні гравці 3	2-3 крупних гравця займають близько 50% ринку	2-3 крупних гравця займають більше 80% ринку
Диференціація продукту	Низький рівень різноманіття продукції	Існують мікро-ніші 2	Всі можливі ніші зайняти гравцями
Рівень інвестицій й витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 3-4 місяця роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більше ніж за 1 рік роботи) 1
Доступ до каналів розподілу	Відкритий	Потребує помірних інвестицій	Обмежений 1

Політика влади	Немає обмежуючих актів	Втручається на низькому рівні	Повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
			1
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Крупні гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби вводу дешевшої пропозиції гравці знижують ціни
	3		
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнюваний	Стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	15 балів – середній рівень загрози появи нових конкурентів		
8 балів	Низький рівень загрози появи нових конкурентів		
9-16 балів	Середній рівень загрози появи нових конкурентів		
17-24 бали	Високий рівень загрози появи нових конкурентів		

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
			1
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягів зростання	Сповільнюваний, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диверсифікації продукту на ринку	Компанії продають стандартизовану продукцію	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими перевагами	Продукція компаній суттєво відрізняється між собою
		2	
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка конкуренція на ринку, відсутні можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
Підсумковий бал	6 балів – середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції

Оцінка загрози ринкової влади покупців ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів приходяться на декількох клієнтів	Незначна кількість клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між всіма клієнтами
		2	
Схильність до переключення на товари-замінники	Продукція компанії не унікальна, існують аналоги	Продукція компанії частково унікальна, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Продукція компанії повністю унікальна, аналогів немає
		2	
Чуттєвість до ціни	Покупець завжди переключатиметься на продукцію з більш низькою ціною	Покупець переключатиметься тільки при значній відмінності у ціні	Покупець абсолютно нечуттєвий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю товару, існуючого на ринку	Незадоволеність споживачів ключовими характеристиками товару	Незадоволеність споживачів другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	7 балів – середній рівень загрози ринкової влади покупців		
4 бали	Низький рівень загрози ринкової влади покупців		
5-8 балів	Середній рівень загрози ринкової влади покупців		
9-12 балів	Високий рівень загрози ринкової влади покупців		

Оцінка загрози ринкової влади постачальників ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру	
	2 бали	1 бал
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
	2	
Витрати переключення	Високі витрати на переключення на інших постачальників	Низькі витрати на переключення на інших постачальників
		1
Пріоритетність спрямування для постачальників	Низька пріоритетність спрямування для постачальників	Висока пріоритетність спрямування для постачальників
		1

Підсумковий бал	6 балів – середній рівень загрози ринкової влади постачальників
4 бали	Низький рівень загрози ринкової влади постачальників
5-6 балів	Середній рівень загрози ринкової влади постачальників
7-8 балів	Високий рівень загрози ринкової влади постачальників

Оцінка загрози появи товарів-замінників ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3 бали	2 бали	1 бал
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують та займають високу частку на ринку	Існують, тільки зайшли на ринок і їх частка мала	Не існують
			1
Підсумковий бал	1 бал – низький рівень загрози появи товарів замінників		
1 бал	Низький рівень загрози появи товарів замінників		
2 бали	Середній рівень загрози появи товарів замінників		
3 бали	Високий рівень загрози появи товарів замінників		

Додаток Е

SWOT-аналіз ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Сильні сторони	Кількість балів	Питома вага	Коеф.
Надійний імідж ПрАТ «ММК ім. Ілліча» серед клієнтів та партнерів	10	0,25	2,5
Збереження позицій на вітчизняному ринку та закордоном	7	0,15	1,05
Вигідне місцезнаходження Комбінату для отримання сировини та постачання продукції	9	0,2	1,8
Розгалужений сортамент продукції, і як наслідок, клієнти з різних сфер бізнесу	8	0,15	1,2
Оптимізація витрат та зниження собівартості продукції	4	0,2	0,8
Сполученість робітників Комбінату заради спільної мети	6	0,05	0,3
Всього			7,65
Слабкі сторони	Кількість балів	Питома вага	Коеф.
Старе обладнання, які заважають стабільному розвитку Комбінату	9	0,3	2,7
Недостатньо інвестицій для розвитку Комбінату	6	0,15	0,9
Перебої з постачанням сировини порушують графіки виробництва та продажу продукції	2	0,05	0,1
Пропозиції інших металургійних комбінатів, що є конкурентами ПрАТ «ММК ім. Ілліча» деколи є більш вигідними за ціною політикою, ніж власне виробництво	7	0,3	2,1
Значні витрати на енергоресурси, які неможливо знизити, допоки використовується застаріле обладнання	7	0,2	1,4
Всього			7,2

Можливості	Кількість балів	Питома вага	Коеф.
Розширення ринків реалізації продукції на території України та закордоном	9	0,3	2,7
Покращення якісних характеристик продукції	8	0,2	1,6
Залучення інвесторів до оновлення виробничого обладнання та розвитку виробничої бази Комбінату	8	0,25	2
Вкладення інвестицій в нові підприємства, що розвиваються	5	0,05	0,25
Зміщення фокусу клієнтів з інших металургійних підприємств на ПрАТ «ММК ім. Ілліча» за рахунок розширення логістичних шляхів	7	0,2	1,4
Всього			7,95
Загрози	Кількість балів	Питома вага	Коеф.
Високе оподаткування з боку держави заважає вкладенню фінансових засобів у розвиток Комбінату	7	0,25	1,75
Високий рівень інфляції та нестабільний курс валют завдає фінансових збитків	6	0,2	1,2
Підвищення конкуренції металургійних підприємств, що знаходяться на території найдальших від «ММК ім. Ілліча» клієнтів, через що перехоплюють увагу останніх більш низькими цінами та швидкістю поставок	8	0,3	2,4
Підвищення вартості сировини	6	0,25	1,5
Всього			6,85

Додаток Є

Оцінка факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємств для розрахунку матриці GE/McKinsey

1. ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (А)
2. ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» (Б)
3. ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь»» (В)
4. ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Г)

Показники	Вага	Оцінка в балах				Загальна оцінка			
		А	Б	В	Г	А	Б	В	Г
1.Привабливість ринку									
Ємність ринку	0,2	4	4	3	2	0,8	0,8	0,6	0,4
Темп зростання ринку	0,05	3	3	3	2	0,15	0,15	0,15	0,1
Рентабельність	0,1	4	5	3	3	0,4	0,5	0,3	0,3
Рівень конкуренції	0,4	5	5	3	4	2	2	1,2	1,6
Технологічна укомплектованість	0,2	3	4	3	4	0,6	0,8	0,6	0,8
Схильність до інфляції	0,05	4	3	3	2	0,2	0,15	0,15	0,1
ВСЬОГО						4,15	4,4	3	3,3
2.Конкурентоспроможність									
Ринкова частка	0,2	4	3	3	4	0,8	0,6	0,6	0,8

Якість товару	0,1	5	4	3	5	0,5	0,4	0,3	0,5
Ефективність каналів збуту	0,3	4	3	3	5	1,2	0,9	0,9	1,5
Імідж	0,3	5	4	3	5	1,5	1,2	0,9	1,5
Сукупні витрати	0,08	4	4	5	5	0,32	0,32	0,4	0,4
Ефективність реклами	0,02	3	2	2	5	0,06	0,04	0,04	0,1
ВСЬОГО						4,38	3,46	3,14	4,8

Додаток Ж

Результати оцінки параметрів для SPACE-аналізу ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

Критерії	Оцінка (балів)	Вага	Зважена оцінка (балів)
Внутрішні показники			
<i>1. Фінансова сила ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Оборотність активів	7	0,2	1,4
Фінансова стабільність	8	0,25	2
Показники ліквідності	7	0,3	2,1
Рентабельність активів	8	0,25	2
Всього			7,5
<i>2. Конкурентоспроможність ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та її становище на ринку</i>			
Середній індекс цін	7	0,25	1,75
Якість основних послуг	9	0,3	2,7
Імідж та фірмовий стиль	10	0,25	2,5
Лояльність клієнтів	9	0,2	1,8
Всього			8,75
Зовнішні показники			
<i>3. Привабливість галузі, у якій діє ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Рівень прибутковості галузі	9	0,25	2,25
Стадія життєвого циклу	7	0,2	1,4
Легкість доступу на ринок	4	0,3	1,2

Стан конкуренції	9	0,25	2,25
Всього			7,1
<i>4. Стабільність галузі, у якій діє ПрАТ «ММК ім. Ілліча»</i>			
Стабільність прибутку	8	0,25	2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	7	0,2	1,4
Маркетингові та рекламні можливості	6	0,3	1,8
Цінова еластичність	4	0,25	1
Всього			6,2

Додаток К

Вектор SPACE-аналізу ПрАТ «ММК ім. Ілліча»

