

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Пшеничного Алана Олексійовича

академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища (за матеріалами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Харін С.А.			
----------------	------------	--	--	--

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Пшеничному А.О. академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища (за матеріалами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. №314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії розвитку в сучасних умовах	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз функціонування ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у ринковому конкурентному середовищі	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Заходи формування стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

_____ Харін С.А.

_____ Пшеничний А.О.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку в сучасних умовах	7
1.1 Формування поняття стратегія розвитку підприємства	7
1.2 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства	13
1.3 Розробка стратегії розвитку промислового підприємства	19
2 Аналіз функціонування ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у ринковому конкурентному середовищі	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Фінансово-економічний аналіз ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	33
2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	42
2.4 Аналіз конкурентного середовища та ділового оточення ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	50
3 Заходи формування стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	63
3.1 Стратегічні напрями розвитку підприємства у майбутньому	63
3.2 Реалізація стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та оцінювання ефективності запропонованих заходів	66
Висновки	71
Перелік джерел посилань	76

ВСТУП

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливим є можливість постійно розвиватися і зберігати свою ринкову стійкість, незважаючи на всі несприятливі внутрішні та зовнішні чинники, з якими доводиться стикатися в процесі господарювання. Враховуючи сучасні економічні умови та рівень розвитку управлінської науки керівники використовують стратегічний менеджмент, як інструмент стратегічного розвитку підприємства, що дозволить підвищити його стійкість шляхом створення конкурентних переваг. Починаючи з 70–80-х рр. ХХ століття концепція стратегічного управління застосовувалася як один із дієвих підходів до управління підприємствами в країнах з ринковою економікою у зв'язку з підвищенням впливу глобалізаційних економічних процесів, підвищення конкуренції між виробниками. Правильність вибору такого підходу до управління підтверджується широким застосуванням стратегічного менеджменту сучасними підприємствами.

Змінність економічного середовища існування бізнесу створює певні умови невизначеності. Із метою забезпечення стабілізації й посилення стійкості роботи та існування у вибраному сегменті кожен бізнес має виробити і обґрунтувати власну стратегію діяльності. Вибрана стратегія має бути створена за принципом оптимізації витрат, максимізації прибутків та ефективного використання наявних ресурсів, тобто давати максимально можливі віддачі від використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, регулювати роботу з асортиментом продуктів чи послуг. Оптимальна стратегія покликана не лише описувати план дій для регулювання роботи підприємства, фірми, організації, а й указувати на шляхи виходу з критичних ситуацій, адаптації під зміни ринку.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренції ості ринків, швидкими темпами зростання змін в зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, та факторами глобалізації. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки

яких відчувають підприємства практично усіх сфер діяльності. В цих умовах значно підвищується роль стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно прикласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу її розробки. У зв'язку з цим постають питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала стратегії різних напрямків діяльності підприємства і враховувала фактори, які впливають на кожен із стратегічних рівнів і на стратегію в цілому.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано формування поняття стратегія розвитку підприємства;
- досліджено сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства;
- визначено особливості розробки стратегії розвитку промислового підприємства;
- досліджено загальну характеристику підприємства;
- оцінено економічний стан ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»;
- проаналізовано фінансовий стан ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»;
- проведено аналіз конкурентного середовища та ділового оточення ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»;
- сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства у майбутньому;
- досліджено реалізацію стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до

процесу формування стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» в умовах сучасного економічного середовища.

Методи дослідження, використані у ході виконання роботи – це теоретичне узагальнення, критичний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-статистичний аналіз.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що реалізація стратегії розвитку дозволить підвищити виручку від реалізації до 10277336 тис. грн. при витратах на заходи 3380000 тис. грн. При цьому ефект складе 6897336 тис. грн., а ефективність – 3,04 грн. / грн. Це означає, що кожна грн., яка вкладена в реалізацію стратегії розвитку принесе 3,04 грн. додаткової виручки від реалізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Формування поняття стратегія розвитку підприємства

Кожне підприємство має два стимули – бажання вижити і самовдосконалюватися (розвиватися). Серед науковців, які займалися питаннями розвитку підприємств є різні точки зору щодо сутності даного терміну. Одні науковці розвиток розглядають як найвищий тип руху, інші – як зміни матерії і свідомості, або перехід від застарілого до нового.

Один із провідних науковців ХХ століття у сфері стратегічного управління Ансофф І. підійшов до визначення даного поняття з філософської точки зору і в своїй праці [31], що стала бестселером серед науковців, які займалися проблемами стратегічного розвитку, зазначає: «розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є».

В економічному енциклопедичному словнику подається наступне визначення: розвиток – спрямовані та закономірні зміни матеріальних і нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених [22]. Ця ж концепція представлена в роботі Гапоненка О.Л., Пакрухіна А.П. Вони визначають розвиток як рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [7].

В цьому контексті розвиток можна визначити як необоротну, спрямовану, закономірну зміну системи (матеріальних та ідеальних об'єктів), що функціонує на основі внутрішніх механізмів, які притаманні саме їй.

Серед науковців існує думка, що лише при наявності цих трьох вищезгаданих властивостей процес розвитку можна виділити серед інших змін.

Зокрема Запасна Л.С. обґрунтовує важливість кожної властивості [13]: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної схеми функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію.

Під час розвитку у системи формується новий якісний стан, як наслідок змінюється його структура, або устрій (відбувається утворення нових, або переформатування чи зникнення вже наявних зав'язків та елементів). Таким чином в результаті ми отримуємо систему із зовсім іншими характеристиками відповідно до вищезгаданих властивостей [28].

Хоча, відповідно до синонімічних словників, слова «розвиток» і «зростання» є синонімами, але варто зазначити що в управлінському контексті ці поняття означають не одне і те ж саме. Ріст означає збільшення розмірів або кількості об'єктів в системі. Зростання може означати збільшення розмірів підприємства, або розширення діяльності за наступними показниками: чисельність робочої сили, кількість засобів праці, обсяг виробництва, обсяги продажів, частка на ринку тощо. Підприємства (організації) можуть стимулювати свій власний ріст за допомогою розширення ринків збуту, збільшення виробничих потужностей, залучення інвестицій, тощо. Головним висновком є те, що обмеження росту не обмежує розвиток [28].

В той же час ріст певних показників чи факторів на підприємстві не завжди говорить про ефективний розвиток, адже економічне зростання може відбуватися як інтенсивним, так і екстенсивним шляхом.

Екстенсивний шлях розвитку – спосіб збільшення обсягів виробництва внаслідок кількісного приросту всіх факторів виробництва, насамперед, зростання трудових ресурсів, за незмінного якісного рівня технічної основи виробництва та інших факторів. У даному випадку продуктивність і ефективність праці залишаються незмінними [22]. Час використання екстенсивного розвитку вже пройшов, адже цей підхід показав свою

обмеженість і можливість застосування лише в певних випадках. Набагато ефективніша інтенсифікація виробництва процесу суспільного виробництва, що базується на застосуванні більш ефективних засобів виробництва, кваліфікованої та освіченої робочої сили, передових форм і методів організації праці тощо. На відміну від екстенсивного розвитку він має антивитратну спрямованість та супроводжується зменшенням витрат живої та уречевленої праці на одиницю продукції [28].

Варто констатувати, що лише невелика кількість українських підприємств за останні 20 років змогла перейти від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку своїх підприємств. Неefективне використання ресурсів негативно впливає на енерго- та матеріаломісткість виробництва. Вітчизняні підприємства повинні будувати свою діяльність на концепції інтенсивного розвитку. Це дасть можливість виходу на якісно новий рівень ведення бізнесу і в результаті призведе до відповідності світовим стандартам продукції, що випускається в Україні, та підвищення ринкової стійкості підприємства [28].

Ткаченко Т.І. визначають розвиток як шлях переведення організації із вихідного в бажаний, якісно кращий стан протягом певного проміжку часу, в рамках якого можливості підприємства реалізуються відповідно до умов зовнішнього середовища [27].

Таким чином можна констатувати, що розвиток розглядається через призму соціально-економічних відносин. Такий підхід дає дослідникам можливість більш широко подивитися на дану проблему. Аналіз існуючих поглядів на розвиток соціально-економічної системи дозволили здійснити їх узагальнення (таблиця 1.1).

Дослідивши існуючі погляди науковців та зробивши їх критичний аналіз можна запропонувати наступне визначення соціально-економічного розвитку як процесу безупинної зміни соціальних та економічних показників усієї сукупності різноманітних відносин між економічними суб'єктами та соціальними утвореннями під впливом реалізації рішень щодо використання

соціально-економічного потенціалу [28].

Таблиця 1.1 – Погляди науковців на визначення поняття стратегія розвитку соціально-економічної системи [28]

Автор(и), джерело	Визначення
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І.	Спрямовані та закономірні зміни матеріальних та нематеріальних об'єктів які мають незворотний характер, внаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених
Тюха І.В.	Соціально-економічний розвиток підприємства як необоротна, спрямована, закономірна зміна економічного становища та соціальної інфраструктури суб'єкта господарювання в результаті якої організація переходить до принципово нового якісного стану
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І.	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількість у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи
Василенко В.О.	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плинність якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині охопленню криз
Раєвнева О.В.	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий вектор функціонування
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
Запасна Л.С.	Соціально-економічний розвиток підприємства визначає як незворотну, спрямовану та закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих механізмів самоорганізації
Надтока Т.Б., Виноградов О.Г.	Це зміна соціально-економічного стану підприємства (як динамічний так і статичний), що визначає рівень соціально-економічного розвитку підприємства, який оцінюють на основі комплексу показників
Шубравська О.В.	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик

Аналіз існуючих поглядів на класифікацію ознак розвитку в соціально-економічній системі дозволив здійснити їх узагальнення та доповнити

класифікаційною ознакою, яка об'єднує зовнішній та внутрішній розвиток – залежно від джерела розвитку соціально-економічної системи (рисунок 1.1).

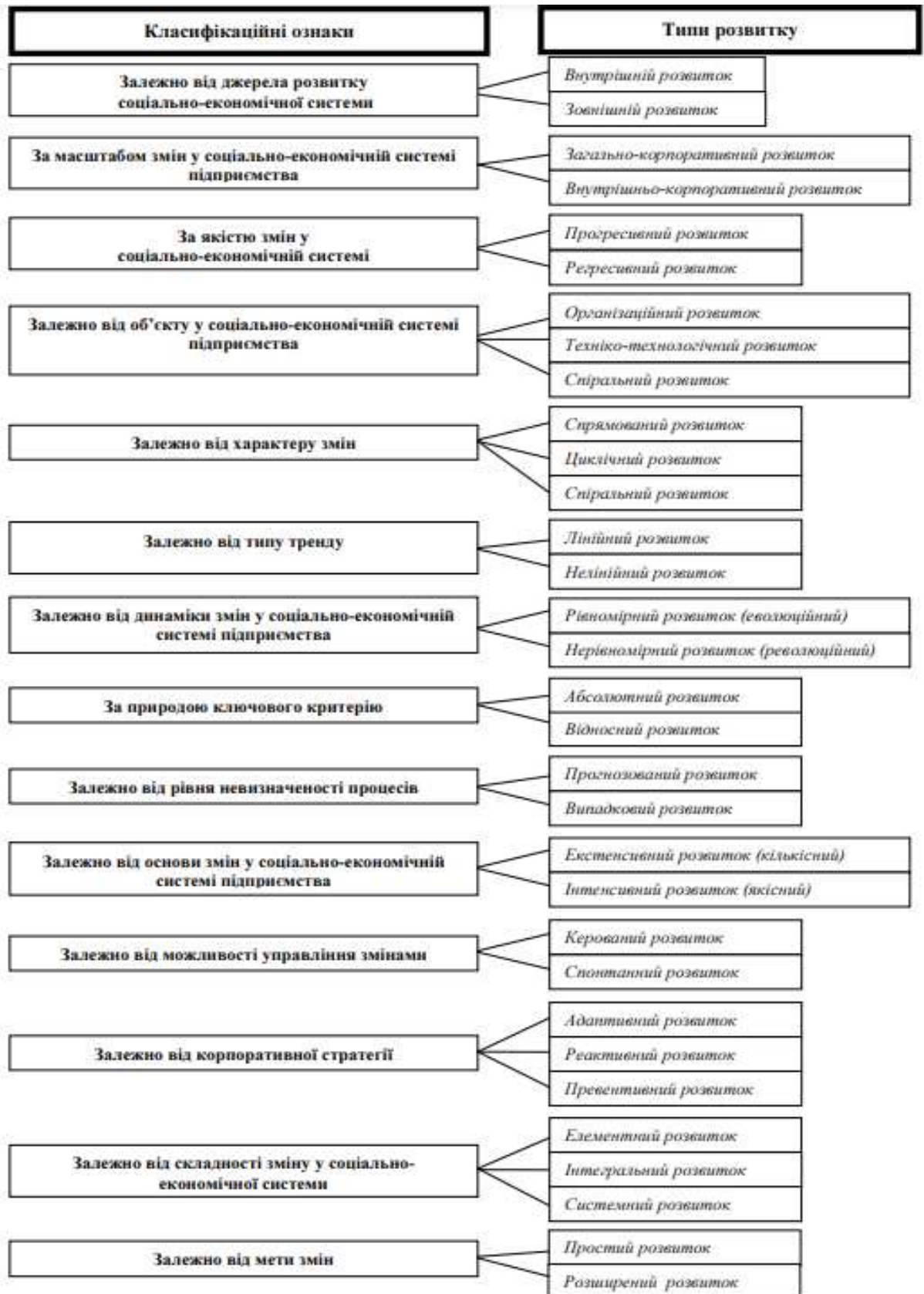


Рисунок 1.1 – Класифікація ознак розвитку в соціально-економічній системі

Під час процесу забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства необхідно дотримуватись принципу позитивного розвитку, що передбачає такий управлінський вплив на виробничо-господарські процеси, який протягом тривалого періоду часу дасть змогу спостерігати динаміку значень показників соціально-економічного розвитку на всіх рівнях [12].

Погоджуючись в цілому із наведеним визначенням, варто зауважити, що для розвитку є необхідними не просто зміни показників, а їх позитивна динаміка. Проведений аналіз теоретичних підходів до питання розвитку підприємства дозволив зробити висновок, що і досі не існує єдиного підходу до його визначення [28].

Базуючись на проведеному аналізі можна запропонувати наступне визначення розвитку підприємства – як процесу комплексних позитивних змін у соціально-економічній системі господарюючого суб'єкта, які, за рахунок інтенсифікації діяльності, спрямовані на його перехід до нового якісно-кількісного стану в певному проміжку часу, шляхом адаптації, або зміни факторів внутрішнього середовища, викликаних зміною дії чинників зовнішнього середовища [28].

За останнє двадцятиліття вітчизняними та зарубіжними науковцями було зроблено вагомий внесок у дослідження та розвиток концепцій «стратегії підприємства» та «розвитку підприємства». Поняття «стратегія» і «розвиток» є взаємопов'язаними. Стратегія виступає інструментом забезпечення розвитку підприємства, за допомогою стратегії можна сформулювати бачення щодо майбутнього розвитку підприємства. В економічній та управлінській літературі все частіше використовують поняття стратегія розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства визначається як довготермінова економічна політика підприємства, фірми, компанії, та комплекс заходів з її реалізації [22].

Науковці зазначають, що складовими стратегічного розвитку підприємства є загально організаційна та функціональна стратегії спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку окремих функціональних площин діяльності підприємства. Це стратегії розробки та впровадження нової техніки

і технологій, стратегія розробки нових товарів і розвитку на відповідному ринку, стратегія маркетингу, стратегія зниження собівартості продукції, стратегія диференціації та диверсифікації виробництва, цінова, збутова та інші.

Кравченко О.В. розглядає стратегію розвитку підприємства з точки зору системного підходу і пропонує наступне визначення: це системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства [17].

Серед підходів до формування стратегії розвитку підприємства найбільш коректним є ієрархічний підхід, якщо підхід дає можливість відображати рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Проведений аналіз підходів до визначення стратегії дозволяє зробити припущення, що стратегія розвитку підприємства - це комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства [28].

1.2 Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

Аналіз наукових робіт дає змогу розглянути поняття стратегії з різних точок зору та проаналізувати наявні класифікаційні підходи. Розглядаючи та вивчаючи думки вчених щодо тлумачення поняття «стратегія», можемо зробити висновок, що не існує єдиного визначення, що б повністю характеризувало термін «стратегії» та давало повноту розуміння її значення.

Так, В.В. Македон називає стратегією «головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді

стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату» [21]. Тобто поняття «стратегії» ототожнюється з планом зі стратегічних цілей, який покликаний привести бізнес до поставленої цілі. С.М. Клименко називає стратегією «довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що приводить підприємство до визначених цілей» [15]. На думку автора, стратегія пов'язана з довгостроковим плануванням, глобальним напрямом руху бізнесу та його діяльності. Тобто із цих робіт можемо зробити висновок, що стратегія – рушійна сила; те, що має бути створено до початку діяльності і пов'язане з фундаментальними цілями діяльності та зародженням бізнесу.

Якщо розглянути поняття «стратегія» з іншого боку, то Ю.С. Погорелов називає стратегію процесом; автор говорить, що «стратегія – безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості» [26]. Тобто він розкриває це поняття з погляду постійного процесу, який відбувається за заздалегідь створеним планом. У роботі В.М. Кобелева та Ю.В. Захарченко стратегія – «це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [16].

А. Томпсон і А. Стрікленд наполягають, що стратегія – це план підприємства, який починається з формування місії компанії, яка трансформується у цілі, котрі, своєю чергою, повинні підтримуватися завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам [37]. Варто додати, що для забезпечення стабільності стратегія підприємства обов'язково повинна спиратися на конкурентну перевагу [4], тобто наш товар (послуга)

повинен мати певні характеристики, які є кращими порівняно з конкурентами, при цьому такі конкурентні переваги повинні бути сформовані на базі принципів сталого розвитку [32].

Підсумовуючи, можемо відзначити, що стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.

Зазвичай поняття стратегії варто пов'язувати ще й із ризиком, оскільки будь-яка стратегія зароджується на етапі планування бізнесу та її подальший розвиток потребує інвестицій, а будь-які грошові вкладення – це завжди ризик, який варто враховувати. Поняття ризику пов'язане з мінливістю економічного середовища, похибками у розрахунках під час планування, неправильного розподілення ресурсів, прорахунку ризиків [5].

Підсумуємо основні характеристики стратегії розвитку підприємства, що було виявлено у ході дослідження [5]:

- 1) необхідність інвестиційної підтримки;
- 2) необхідність урахування ризиків;
- 3) спрямованість на досягнення результатів;
- 4) аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників;
- 5) здатність до гнучкості та адаптації до умов.

Розглядаючи вказані характеристики, вибудовується розуміння стратегії як того, що наявне протягом усього життєвого циклу діяльності бізнесу, при цьому, зважаючи за мінливість середовища існування, стратегія адаптується та видозмінюється. Тобто можемо сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих до того умов одна стратегія змінює іншу з урахуванням необхідних змін [5].

Відповідно, стратегію необхідно певним чином класифікувати залежно від певного параметру. Так, І. Герчикова пропонує розділяти стратегії за набором основних позицій і пріоритетами поставлених цілей [8]. Автор виділяє

такі види стратегій:

1) Продуктово-ринкову (стосується технології виробництва продукту чи послуги, їх реалізації).

2) Стратегію управління набором галузей, що передбачає диверсифікацію діяльності.

3) Стратегію поглинання, що розглядає шлях виходу у нові галузі для масштабування.

4) Маркетингову, яка передбачає опис заходів щодо маркетингу діяльності.

5) Конкурентну стратегію, що описує шляхи побудови конкурентоспроможного бізнесу та закріплення позицій у галузі.

6) Стратегію нововведення, яка вказує на шляхи пошуку нових технічних можливостей та розроблення нового продукту, послуги, уведення в експлуатацію нових технологій.

О.І. Гудзь пропонує поділяти стратегії на активні та пасивні, залежно від часу її впровадження та швидкості реагування на зміни [10]. Автор говорить про активні як про такі, що супроводжують бізнес протягом усієї діяльності та сприяють активному впровадженню будь-яких новинок у галузі чи технологічних див, також вони відповідають за перманентний контроль і регулювання діяльності (збут, виробництво, сервіс тощо).

Про пасивні стратегії у роботі йдеться як про такі, що мають знижений ризик, які концентруються та примноженні існуючої діяльності, її збереження; пасивні стратегії не спрямовані на швидке реагування й адаптацію під зміни ринку, за такими зазвичай працюють упевнено, оскільки пасивні стратегії передбачають вибір тих шляхів діяльності, які вже добре проявили себе у конкурентів [5].

О. Виханський розглядає лише класифікації стратегій зростання [10]. Автор поділяє їх на ті, що відносяться до групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибраного продукту), інтегрованого зростання (вертикальна та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого

зростання [10].

На базі проведеного аналізу можемо об'єднати згадані думки і запропонувати класифікацію саме за періодом існування бізнесу. Так, ми маємо стратегії, що є фундаментальними чи базисними, тобто такі, що прописуються і розраховуються до створення підприємства, фірми, організації та інвестування в них. Вони зазвичай дають правила діяльності глобального характеру на загальних підставах та допомагають на початку розвитку діяльності. Така стратегія обов'язково потребує корегування в період, коли будуть наявні реакція галузі на нового гравця, дані про лояльність споживачів та партнерів, фінансові обсяги, прибуток тощо [5].

Наступна група стратегій – стратегії розвитку. Вони розробляються уже безпосередньо в команді, ураховують перші показники реальної діяльності, порівнюють із плановими, містять адаптовані правила роботи під реальну діяльність та потужність і включають чіткі прогнозування результатів майбутньої діяльності. Зазвичай ця група стратегій є однією з найскладніших, оскільки має вказувати на дії для розвитку діяльності, її масштабування, збільшення прибуткової частини. Слід відзначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягів необхідних інвестицій компанія може використовувати стратегію аутсорсингу [4].

Ще одна група стратегій – стратегії підтримки, це заключна група стратегій у циклі розвитку, що спрямована на утримання результатів від діяльності та підтримки заданого рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжний варіант між проведенням змін, коли є необхідність зафіксувати рівень прибутку чи діяльності, або ж як постійні у тому разі, коли будь-яке масштабування не розглядається, як і вибір інших стратегій покращення і розвитку діяльності [5].

І остання група стратегій – стратегії згасання або згорання діяльності. Вони застосовуються на етапі переходу до іншої діяльності, виведення частини діяльності з обороту, галузі або ж на етапі повного згорання діяльності. Для таких стратегій характерні збереження вартісного значення ресурсів,

оптимізація процесу розірвання відносин із галуззю та можливі виходи. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежать ефективність виведення ресурсів із діяльності та їх подальше розміщення, ефективність роботи з ними. Слід відзначити, що під час розроблення даних стратегії можливе використання принципів реінжинірингу [2].

Детальніше групи стратегій розглянемо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
1	2	3
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напрямку, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об'єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов'язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
	Згасання	Ліквідації систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

1.3 Розробка стратегії розвитку промислового підприємства

Для того, щоб ефективно розробити стратегію, спочатку необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Для цього складається алгоритм розробки стратегії. В запропонованому алгоритмі спочатку встановлюється місія [37]. На наш погляд, місія - це покликання, вище призначення підприємства, його якісна роль, яку воно виконує або буде виконувати в суспільстві. Оскільки мова йде про стратегію розвитку підприємства, то спочатку потрібно більш розширено описати бачення, розуміння цього розвитку для реалізації місії, тобто розробити концепцію розвитку. Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей - певного мотивуючого фактору, який стимулює процес реалізації концепції і викликає бажання та інтерес досягнути бажаного результату. Розгляд цілей скрізь призму результату допомагає побачити те, що підприємство отримає внаслідок власних дій [31].

Наступним блоком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. На даному етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, його можливості, загрози [21]. Кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є сама стратегія або сукупність альтернативних стратегій (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку промислового підприємства [19, 33]

Процес розробки стратегії здійснюється на наступних рівнях [35]:

1. Корпоративний рівень – розробляється в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей.

2. Бізнес-рівень. Визначаються конкретні межі діяльності шляхом встановлення цілей і задач. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно (цілі), що для цього необхідно зробити (задачі).

3. Функціональний рівень визначає напрямок діяльності тієї чи іншої функціональної служби всередині однієї сфери бізнесу. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і задач, поставлених на бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних задач бізнес-рівня, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Автор визначає, що розробка стратегії відбувається за трьома основними сферами діяльності підприємства: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Ці області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: ринкова стратегія направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища

підприємства, її прибутків і витрат; організаційнотехнічна стратегія відповідає за стан технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури [35].

Методика яку пропонується розробити для стратегічного розвитку підприємства має носити комплексний характер і працювати інтегровано за трьома сферами діяльності підприємства. Вона базується на використанні матриць по кожному перерахованому вище напрямку діяльності. Дані матриці мають розмір 3x3 і утворюють дев'ять квадрантів. Квадранти характеризують певне положення підприємства за даними, що аналізуються, і допомагають керівництву підприємства обрати для нього найбільш вірну в певній ситуації стратегію, або підкорегувати вже існуючу. Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають з проведення аналізу його ринкової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Результатом аналізу є побудова підсумкової матриці вибору ринкової стратегії, яка описує конкурентне становище підприємства. Однак слід враховувати, що в дану сферу входять не лише фактори, які впливають на конкурентоспроможність, але й фактори виробничої, ресурсної, технологічної і інших сфер [21]. Дані фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність підприємства (рисунок 1.3).

Наступним кроком в розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз його фінансового становища за такими показниками як платоспроможність і ліквідність, та ділова активність і рентабельність [11].

Результатом проведення аналізу є побудова підсумкової матриці для вибору фінансової стратегії, яка дає можливість спрогнозувати фінансово-господарський стан підприємства на найближчу перспективу, намітити допустимі ризики і виявити поріг його можливостей (рисунок 1.4.).

		Конкурентна позиція		
		Слабка	Середня	Сильна
Привабливість ринку	Висока	Загроза втрати позиції на ринку 4	Утримання стійкості 7	Високий рівень стійкості 9
	Середня	Ситуація балансування 3	Утримання стійкості підприємством 5	Високий рівень стійкості 8
	Низька	Втрата позицій 1	Загроза спаду 2	Помірне балансування 6

Рисунок 1.3 – Матриця вибору ринкової стратегії промислового підприємства

		Рівень платоспроможності та ліквідності підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Динамічність	Сильна	Ситуація помірної стабільності 4	Утримання стійкості 7	Закріплення стабільної позиції 9
	Середня	„Епізодичний дефіцит” 3	Повне утримання стабільності 5	Утримання стабільної позиції 8
	Слаба	Ситуація кризи або банкрутства 1	Поступова втрата своїх позицій 2	Несвійка рівновага на ринку 6

Рисунок 1.4 – Матриця вибору фінансової стратегії промислового підприємства

Технічна сфера діяльності підприємства відображається в технічному рівні виробництва. Вона аналізується в таких аспектах, як: забезпеченість підприємства технічними ресурсами; якість техніки, технологічних процесів та продукції або послуг, досягнутий рівень техніки і технології в світі науковотехнічного прогресу; інноваційні процеси на підприємстві [34].

Технічний рівень підприємства нерозривно пов’язаний з організацією і продуктивністю праці. Важливими факторами є рівень наукової організації праці, характеристика персоналу, забезпеченість кадрами, якісний склад кадрів,

текучість кадрів, організація підвищення кваліфікації тощо [21]. Підсумкова матриця для вибору організаційно-технічної стратегії, що побудована на аналізі технічного та організаційного рівня розвитку підприємства представлена на рисунку 1.5.

		Технічний рівень розвитку підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Організаційний рівень розвитку підприємства	Високий	Ситуація балансування 4	Ситуація стабільності 7	Ситуація високої стійкості 9
	Середній	Мотиваційні зрушення 3	Ситуація повної гармонії 5	Ситуація стійкості 8
	Низький	Ситуація суцільної кризи 1	Підняття іміджу підприємства 2	Ситуація сподівання на зміни 6

Рисунок 1.5 – Матриця вибору організаційно-технічної стратегії промислового підприємства

Далі проводиться розрахунок трьох базових оцінок: по ринковій діяльності – рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства; по фінансам – інтегрального показника фінансового стану підприємства; по організаційно-технічній сфері – коефіцієнта організаційно-технічного рівня розвитку підприємства [14].

Отримані результати наносять на вісі координат, і утворюють трьохвимірний простір, який відображає інтегровану стратегію і має наступний вигляд (рисунку 1.6).

Потім проводять вектор і визначають за допомогою квадрантів, в якій ситуації знаходиться аналізоване підприємство. Процес розробки стратегії завершують на двох останніх рівнях – операційному відбувається опрацювання результатів, отриманих з функціонального рівня; на модулятивному рівні здійснюється загальний контроль за реалізацією стратегії [21].

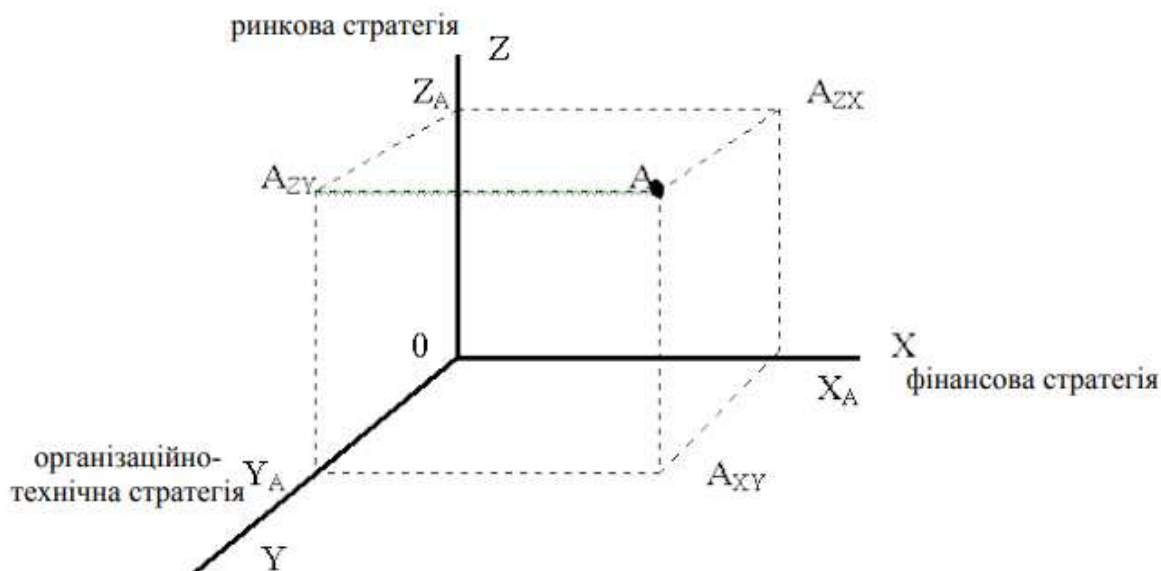


Рисунок 1.6 – Трьохвимірний простір визначення стратегії промислового підприємства

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що стратегії розвитку підприємства спрямована на створення його конкурентних переваг й утвердження стратегічної позиції, що, в свою чергу, забезпечує розвиток його стратегічного потенціалу, ринкової стійкості. З огляду на те, що зовнішнє середовище знаходиться у постійному русі, менеджмент у сфері управління стратегічним розвитком підприємства повинен бути динамічним процесом, що обумовлено необхідністю рухатися до поставленої мети, незважаючи на вплив негативних факторів в оточуючому середовищі. При визначенні різниці між поняттями розвиток і зростання зроблено висновок, що зростання підприємства не завжди означає його розвиток. В контексті цього розглянуто концепцію екстенсивного та інтенсивного розвитку і з'ясовано, що ріст без розвитку неефективний для довготривалої перспективи сталого функціонування підприємства. Тому для вітчизняних підприємств необхідно застосовувати концепцію стратегічного розвитку, а не стратегію зростання, що забезпечить позитивну динаміку економічних показників.

Стратегія – це головний напрямок діяльності підприємства, план, який

розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату. Без добре розробленої стратегії, ретельно прорахованих ходів її розробки підприємство не в змозі досконало вести свою роботу та отримувати бажані результати. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Відповідно до факторів, які впливають на розробку цих стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

Стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність. Нині існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. У статті висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» У РИНКОВОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є інтернаціональною вертикальн інтегрованою гірничо-металургійною компанією, яка складається з певної кількості підприємств, що керує кожною ланкою у виробничому ланцюгу створення ціни, починаючи з видобутку залізорудної сировини та вугілля закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та кінцевої продукції з металу. В структуру Групи входять видобувні та металургійні підприємства, що розташовані в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків [24].

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було запроваджено 6 червня 2006 р. як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 р. було перереєстровано в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15-А.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільша мережа сервісних металоцентрів, яка реалізує продукцію Міжнародної групи компаній Метінвест, а також інших великих металовиробників України. За цей час підприємству вдалося завоювати довіру клієнтів у всіх куточках України [24].

Металоцентри ТОВ «Метінвест-СМЦ» динамічно розвиваються в найбільших промислових містах країни – Києві, Харкові, Дніпрі, Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Кременчуці, Одесі, Миколаєві, Херсоні, Вінниці, а також в Хмельницькому, Івано-Франківську, Тернополі та Львові. Будучи невід'ємною ланкою вертикально інтегрованої гірничо-металургійної Групи Метінвест, керівництво турбується до постійного доступу до товарних запасів металопрокату на складах ТОВ «Метінвест-СМЦ», який, за останніми оцінками, досягає 130 тисяч тонн і представлений повним сортаментом чорного

металопрокату.

Самозабезпеченість компанії залізорудною сировиною і сталлю дозволяє встановлювати гнучку цінову політику, враховуючи інтереси наших клієнтів у всіх регіонах України. Сьогодні металоцентри компанії працюють в режимі безперервної модернізації. Клієнти можуть скористатися комплексом послуг з порізки, комплектації та доставки збірних партій металу. Керівництво прагне до постійного поліпшення якості обслуговування і впровадження позитивних змін в роботі компанії.

Основним видом діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, у роздріб та оптом для перепродажу по всій території України; зареєстрованими є такі види діяльності [24]:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво сталевих труб.

До основних видів продукції належать [24]:

- плоский металопрокат, який включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони,
- сортовий металопрокат: арматура, катанка, квадрат та ін.,
- трубний одношовний прокат: профільні та водогазопровідні (електрозварні) труби,
- фасонний прокат, який включає балки, швелери та кутики.

Оскільки дана компанія створена як сервісний металоцентр (СМЦ) для здійснення продажу не тільки продукції, а й послуг, а саме [24]:

- послуги з виробу профнастилу (покрівельного, стінового);
- послуги з порізки металопрокату;
- зберігання металопрокату; – безпосередньо доставка металопрокату..

На підприємстві введена система якості, яка відповідає світовим стандартам, сертифікована згідно ISO 9001–2008. Системи менеджменту якості (Quality Management Systems) – це системи менеджменту для керівництва та

управління організацією. В умовах жорсткої конкуренції гарантії якості вносять вирішальний внесок у вибір споживачем продукції або послуги тієї чи іншої компанії. Однією з таких гарантій є сертифікат на відповідність стандарту ISO 9001. Сертифікат ISO 9001 – це, насамперед, «візитна картка підприємства», яка гарантує, що всі процеси, що функціонують на підприємстві, керованими та знаходяться під контролем керівництва підприємства [24].

Впровадження і сертифікація ISO 9001 дозволяє підприємству підтримувати стабільну якість продукції, оскільки процес виробництва, де працює така система, стає керованим. Підприємством отримано більше десятка висновків та сертифікатів відповідності на основні види продукції від наступних інспектуючих організацій: TUV NORD CERT (Німеччина), Держстандарт Республіки Казахстан, Проматомнадзор Республіки Білорусь. Продукція заводу виготовляється за стандартами: ГОСТ 17375-2001; ГОСТ 17376-2001; ГОСТ 30753-2001; ГОСТ 17378-2001; ГОСТ 17379-2001; ТУ У 27.2-13419172-002:2008; ТУ 108-874-95 [25].

Сучасні технології й устаткування, система менеджменту якості комплексні випробування і контроль продукції забезпечують її відповідність технічним вимогам замовника згідно з ТУ; ГОСТ; КД, стандартам EN; DIN; ASTM; ASME.

Контроль якості проводиться наступними методами [24]:

– визначення хімічного складу спектральним методом з використанням приладу SPECTROMAX з програмним забезпеченням, а також аналітичним методом (арбітражно);

- контроль макро- і мікроструктури;
- визначення механічних властивостей при різних температурах;
- ультразвукова товщинометрія;
- капілярна дефектоскопія;
- випробування на газонасичення;
- пневмо- і гідровипробування.

Партнерами підприємства є [24]:

- Австрія – Voestalpine;
- Угорщина – ISD-Dunaferr;
- Україна (до повномасштабного вторгнення РФ) – ПАТ «Азовзагальмаш»,

ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Херсонський суднобудівний завод», ПАТ «Азот-Черкаси», ПАТ «АКХЗ», ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ВП «Хмельницька АЕС», ГПУ «Шебелинкагазвидобування», ПАТ «ДМК-Д», ПАТ «Дніпроазот», ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжсталь», Концерн «Стирол», «Кримський титан», ПАТ «Нафтохімік Прикапатья», ПАТ «Південмаш імені М. Макарова», ПАТ «Кримський содовий завод», ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Сєверодонецький Азот», ПАТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укртрансгаз», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Південний ГЗК», ПАТ «ПГЗК», ТОВ «Завод «Оскар», ТОВ «Новомосковський посуд», ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «НКМЗ», ПАТ «СКМЗ», ПАТ «Дніпроважмаш», ПАТ «СМЗ», ПАТ «НЗФ», ПАТ «ЗЗФ», ПАТ «Макіївський МК», ПАТ «ДТЗ», ТОВ «Інтерпайп Україна», ПАТ «ПівнГЗК», ПАТ «ЦГЗК», ПРАТ «СЕНТРАВІС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»;

– Казахстан – Корпорація «Казахмис», «Арселорміттал Теміртау»;

– Молдова – ВАТ «Молдавський металургійний завод».

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» самостійно планує свою виробничо-господарську діяльність, а також соціальний розвиток колективу. Основу планів складають договори, що укладаються із споживачами продукції, а також постачальниками сировини й матеріалів. Реалізація продукції, виконання робіт здійснюється по цінах і тарифах, що встановлюються самостійно.

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап – отримання чавуну, другий – сталі, третій – прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий – виробництво металевих виробів (рисунок 2.1).

В ТОВ «Метінвест» найбільше за обсягом виробництво в Україні металургійне підприємство. Тут виробляють арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Складові цього комбінату представлено на рисунку 2.2.

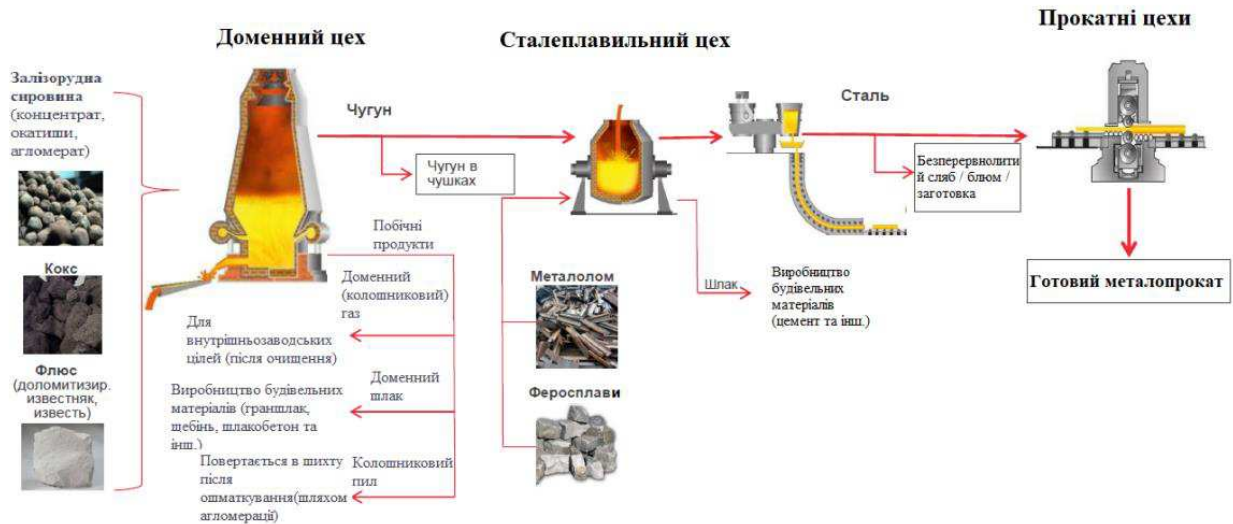


Рисунок 2.1 – Технологія виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ»



Рисунок 2.2 – Схема виробничих потоків ТОВ «Метінвест»

Згідно послідовності стадій переробки сировини і матеріалів, вилучення металу і його подальшої переробки в складі чорної металургії виділяється гірничо-рудна промисловість, заготівля і переробка вторинних чорних металів, металургійна, трубна, метизная промисловість і забезпечують їх функціонування вогнетривка промисловість, коксохімічна, феросплавна промисловість, а також інші виробництва (галузеве машинобудування).

(рисунок 2.3).

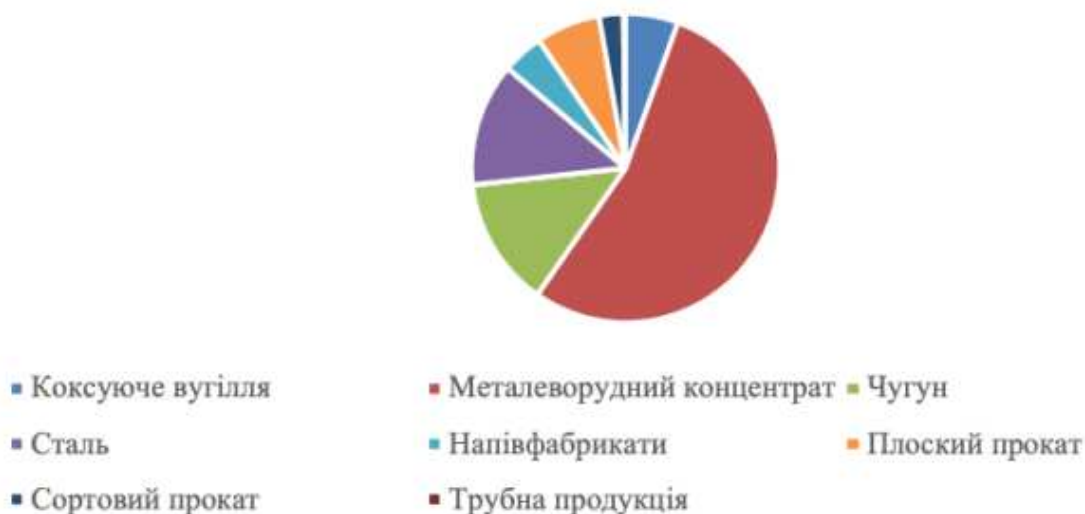


Рисунок 2.3 – Структура виробництва компанії «Метінвест»

Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» наведена на рисунку 2.4.

Керівництво і управління поточною діяльністю підприємства здійснює Генеральний Директор Товариства, що обирається Загальними зборами 58 Учасника Товариства. Ревізійна комісія виконує контроль фінансовогосподарської діяльності Генерального Директора Товариства та обирається Загальними зборами Учасників у складі трьох осіб. Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства. Виконавчий орган – Генеральний Директор Товариства. Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» характерна лінійно-функціональна структура управління. Структурна схема показує, що Генеральному Директору підпорядковуються усі відділи в компанії за винятком Служби безпеки, бо вона є незалежною і контролює правильність і законність діяльності кожного працівника в компанії.

Старший майстер



Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Усі інші відділи мають власних керівників, у деяких є навіть по декілька керівників. Чисельність працівників компанії «МетінвестСМЦ» по всій Україні нараховує 735 осіб. Провевши аналіз структури персоналу за категорією працюючих доводимо, що частка керівників складає 15% усіх працівників. Це означає, що на кожного керівника припадає приблизно 6 підлеглих. Така,

порівняно велика кількість керівників в компанії (за міжнародним досвідом на 1 керівника повинно припадати 7 і більше підлеглих).

2.2 Економічний аналіз ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Основні показники, які використано в рамках економічного аналізу діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», надано в таблиці 2.1. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень. Вихідними даними були Баланс підприємства – форма №1 та Звіт про фінансові результати – форма №2 [30]

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.1, зробимо такі висновки. Збільшення виручки від реалізації на 24071873 тис. грн., або на 88,13% відбулося під впливом двох чинників: по-перше, збільшилася кількість виробленої продукції на 131 тис. т, або на 72,62% і, по-друге, на 8,98% подорожчала ціна (умовна вартість) тис. т продукції. Відмітимо, при збільшенні ціни відбулося збільшення собівартості 1 т продукції на 71,88%.

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 205976 тис. грн., або на 19,21% у 2021 р., пояснюється виводом морально застарілих комплектуючих, машин та устаткування та їх заміною на більш сучасне обладнання; при збільшенні виручки від реалізації спостерігається збільшення показника фондівіддачі на 13,43%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 99,06 грн. виручки від реалізації у 2021 р., а це на 11,73 грн. більше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» спостерігається збільшення обігових коштів на 65,86%.

При збільшенні виручки від реалізації відбувається збільшення коефіцієнта оборотності на 57,81%. Це свідчить про стабільність обороту. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності працівників (на 4,70%), при цьому чисельність основних робітників збільшилась на 5,26%, а

Таблиця 2.1 – Економічні показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у 2020–2021 рр.

Найменування показників	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темп зростання, %
Виручка від реалізації	B	тис. грн.	27314807	51386680	24071873	188,13
Кількість виробленої продукції	N	т.	1458	1589	131	108,98
Умовна ціна т продукції	Sy	грн.	18734	32339	13605	172,62
Собівартість реалізованої продукції	S	тис. грн.	24696317	46262073	21565756	187,32
Собівартість т продукції	Sy	грн.	16938	29114	12175	171,88
Вартість основних виробничих фондів (середньорічна)	Foc	тис. грн.	312764	518740	205976	165,86
Обігові кошти	Fob	тис. грн.	10760391	12827877	2067486	119,21
Середня чисельність працівників	q	чол.	702	735	33	104,70
- адміністративних працівників	qадм	чол.	170	175	5	102,94
- основних робітників	qо	чол.	532	560	28	105,26
Доля у загальному обсязі працюючих						
- адміністративних працівників	Jадм	часткиод.	0,242	0,238	-0,004	98,32
- основних робітників	Jo		0,758	0,762	0,004	100,54
Чистий прибуток	P	тис. грн.	1669367	3059809	1390442	183,29
Річна продуктивність праці працівників	W	тис. грн. / чол.	38910	69914	31004	179,68
Фондовіддача основних фондів	f	грн./ грн.	87,33	99,06	11,73	113,43
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Kоб	оборотів	2,54	4,01	1,47	157,81
Рентабельність підприємства	R	%	15,08	22,93	7,85	-
Рентабельність продукції	Rs	%	6,11	5,95	-0,16	-

адміністративних працівників – на 2,94%. Така політика підприємства пояснюється покращенням і збільшенням виробничої програми. Також керівництво дотримується політики підвищення середньої заробітної плати адміністративного персоналу на 12,26%, а основних робітників – 11,26%. Збільшення виручки від реалізації позитивно вплинуло на річну продуктивність праці (збільшення на 79,68%), фондівіддачу виробничих фондів (збільшення на 13,43%), коефіцієнт оборотності (збільшення на 57,81%). Відтак, за наведеним аналізом майже всі показники покращились у 2021 р. порівняно з 2020 р., а саме основний критерій щодо оцінки ефективності, тобто рентабельність підприємства збільшилась на 7,85% при зменшенні рентабельності продукції на -0,16%; при цьому величина чистого прибутку зросла на 83,29%.

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.1 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилася на 24071873 тис. грн. Фактичний обсяг реалізації становив 51386680 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (В) визначається за формулою:

$$B = N * C_u, \quad (2.1)$$

де N – обсяг реалізації за звітний період у кількісному вираженні;

C_u – умовна ціна одиниці реалізованої продукції за звітний період.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.2): кількість виробленої продукції; умовна ціна одиниці реалізованої продукції; вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів; кількість та продуктивність праці працівників ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Таблиця 2.2 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни кількості виробленої	$\Delta BN = \Delta N * Cб = 131 * 32339$	2454211
Зміни середньої ціни одиниці	$\Delta Bcy = \Delta Cy * Na = 13605 * 1589$	21617662
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $B = Foc * f$		
Зміни вартості основних	$\Delta BFoc = \Delta Foc * fб = 205976 * 87,33$	17988626
Зміни фондоддачі основних	$\Delta Vf = \Delta f * Foca = 11,73 * 518740$	6083247
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $B = Fоб * Kоб$		
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta BFоб = \Delta Fоб * Kобб = 2067486 * 2,54$	5248228
Зміни коефіцієнта оборотності обігових коштів	$\Delta VKоб = \Delta Kоб * Fоба = 1,47 * 12827877$	18823645
Вплив кількості і продуктивності праці персоналу $B = W * q$		
Зміни чисельності працівників підприємства	$\Delta Bq = \Delta q * Wб = 33 * 38910$	1284029
Зміни продуктивності праці	$\Delta BW = \Delta W * qa = 31004 * 735$	22787844
Сума впливу за кожною групою факторів		24071873

Отже, показник обсягу виручки від реалізації збільшився на 24071873 тис. грн. за рахунок збільшення кількості виробленої продукції на 2454211 тис. грн. та зростання середньої ціни одиниці виробу 21617662 тис. грн. Позитивно вплинули зростання вартості основних та обігових коштів (17988626 тис. грн. та 5248228 тис. грн. відповідно), а також продуктивності праці працівників (22787844 тис. грн.) та їх чисельності (1284029 тис. грн.), збільшення коефіцієнта оборотності обігових коштів (18823645 тис. грн.) та коефіцієнту фондоддачі основних коштів (6083247 тис. грн.).

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають найбільшу питому вагу в загальній сумі основного капіталу виробничого підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» збільшилася у 2021 р. до 518740 тис. грн. (абсолютне

відхилення складає 205976 тис. грн.). Це пов'язано, як було сказано раніше, з оновленням застарілих машин та устаткування, необхідних для виробництва продукції.

Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондвіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = B / F_{oc}, \quad (2.2)$$

де F_{oc} – середня вартість основних фондів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.1 фондвіддача збільшилась на 11,73 грн./грн. і склала 99,06 грн./грн. Розрахунок факторів впливу на фондвіддачу приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розрахунок впливу факторів на показник фондвіддачі у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f F_{oc} = B_6 / F_{oc6} - f_6$ $\Delta f F_{oc} = 27314807 / 518740 - 87,33$	-34,68
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f B = \Delta B / F_{oc6} = -205976 / 518740$	46,40
Сума впливу		11,73
Зміни факторів впливу на фондвіддачу		
$f = (N * C_y) / F_{oc}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta f N = \Delta N * C_{y6} / F_{oc6}$ $\Delta f N = 131 * 18734 / 518740$	4,73
Зміни умовної ціни одиниці	$\Delta f C_y = \Delta C_y * N_a / F_{oc6}$ $\Delta f C_y = 13605 * 1589 / 518740$	41,67
Сума впливу		46,40

Так, негативний вплив на фондвіддачу склала зміна вартості основних фондів (-34,68 грн. / грн.); позитивний – збільшення обсягу реалізації (46,40 грн. / грн.). При цьому позитивно вплинуло збільшення кількості виробленої продукції (4,73 грн. / грн.) та зростання ціни (41,67 грн. / грн.)

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування використання, тому

потребують докладної оцінки та аналізу. За даним таблиці 2.1 вартість обігових коштів ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» збільшилася у 2021 р. до 12827877 тис. грн. (абсолютне відхилення складає 2067486 тис. грн.). В рамках завдання факторного аналізу розраховуємо коефіцієнт оборотності, який визначається за формулою:

$$K_{об} = B / F_{об}, \quad (2.3)$$

де $F_{об}$ – вартість обігових коштів за звітний період, грн.

За даними таблиці 2.1 коефіцієнт оборотності збільшився на -1,47 разу і склав 4,01 разу. Розрахунки факторів впливу на коефіцієнт оборотності приведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу факторів на коефіцієнт оборотності у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», разів

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = B_{б} / F_{оба} - K_{обб}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 27314807 / 12827877 - 2,54$	-0,41
Зміни обсягу реалізації	$\Delta K_{об} B = \Delta B / F_{оба} = 24071873 / 12827877$	1,88
Сума впливу		1,47
Зміни факторів впливу на коефіцієнт оборотності $K_{об} = (N * C_y) / F_{об}$		
Зміни кількості виробленої продукції	$\Delta K_{об} N = \Delta N * C_{yb} / F_{оба}$ $\Delta K_{об} N = -131 * 18734 / 12827877$	0,19
Зміни умовної ціни одиниці	$\Delta K_{об} C_y = \Delta C_y * N_a / F_{оба}$ $\Delta K_{об} C_y = 13605 * 1589 / 12827877$	1,69
Сума впливу		1,88

Отже, коефіцієнт оборотності збільшився на 1,47 разу під впливом збільшення виручки від реалізації (1,88 разу); негативний вплив мало збільшення вартості обігових коштів (-0,41 разу). При цьому позитивно вплинуло збільшення кількості продукції (0,19 разу) при позитивному впливі середньої ціни (1,69 разу).

Наступним кроком буде оцінка стану використання обігових коштів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». В таблиці 2.5 наведено значення і питому вагу кожної групи обігових коштів.

Таблиця 2.5 – Структура обігових коштів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у 2020–2021 рр.

Показники	2020		2021	
	Значення, тис. грн.	Пит. вага, %	Значення, тис. грн.	Пит. вага, %
Обігові кошти, всього, у тому числі	10760391	100,00	12827877	100,00
Запаси, всього, у тому числі	1549962	14,40	1852827	14,44
виробничі запаси	97044	6,26	76694	4,14
незавершене виробництво	5848	0,38	534	0,03
готова продукція та товари	1452918	93,74	1776133	95,86
Дебіторська заборгованість, всього, у тому числі	8917630	82,87	10111214	78,82
за товари, роботи, послуги	6849161	76,80	5911019	58,46
із внутрішніх розрахунків	1642981	2,59	3191189	31,56
з нарахованих доходів	110	0,00	110	0,00
з бюджетом	107046	4,09	55063	0,54
інша поточна заборгованість	318442	3,57	953833	9,43
Грошові кошти, всього, у тому числі	253548	2,36	856988	6,68
готівка	67	0,03	48	0,01
рахунки в банках	253473	0,00	856899	99,99
поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00
Інші оборотні активи	39242	0,36	6658	0,05

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що питома вага запасів на підприємстві залишається постійною – 14,40% у 2020 р. до 14,44% у 2021 р. в основному за рахунок значної кількості готової продукції та товарів. Це пояснюється наявністю чітко розробленої маркетингової товарної політики щодо стимулювання постійних споживачів, а також послабленням активності регіональних представництв зі складами готової продукції.

Рівень дебіторської заборгованості за товари у 2021 р. значно

зменшився: у 2020 р. – 76,80%, а у 2021 р. – 58,46%, що є задовільним для даного підприємства та цієї галузі виробництва.

На 4,32% збільшилась вага грошових коштів у 2021 р. порівняно з 2020 р. Однак позитивним фактором залишається використання фінансових інструментів для отримання додаткового прибутку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». В цілому управління обіговими коштами можна характеризувати як недостатньо стабільним з наявною проблемною зоною – великим рівнем дебіторської заборгованості за товари та скороченням розміру виробничих запасів (рисунок 2.2).

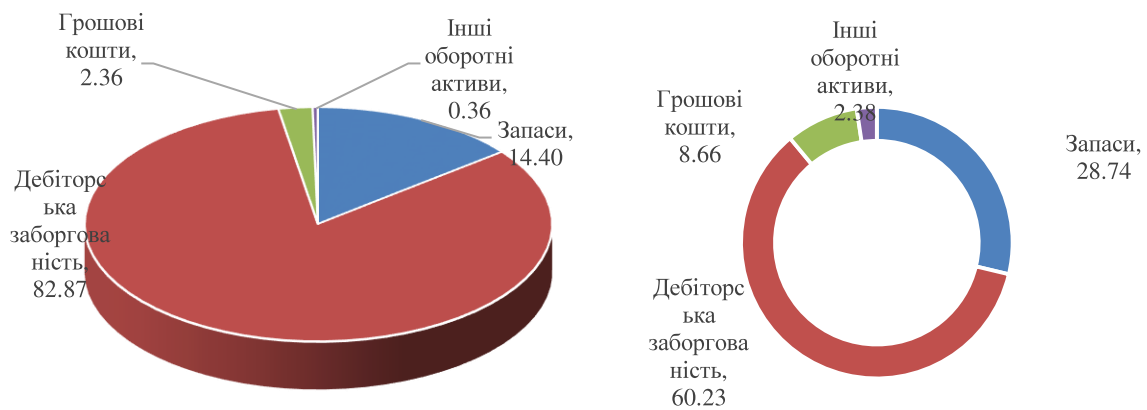


Рисунок 2.2 – Структура обігових коштів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у 2020–2021 рр., %

При управлінні обіговими коштами, підприємство повинно враховувати, з одного боку, власний досвід і практику, а з іншого, найбільш ефективно використання трудових, матеріальних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, що належить підприємству.

Аналіз рентабельності виробництва. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток, відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник рентабельності виробництва (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P/(F_{oc}+F_{ob}), \quad (2.3)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виробництва виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунок і суми впливу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз рентабельності виробництва у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни рентабельності виробництва	$\Delta R=R_a-R_b$ $\Delta R=22,93-15,08=7,85$	7,85
Зміни вартості основних фондів	$\Delta R_{Foc}=P_b/(F_{oca}+F_{ob})-R_b$ $\Delta R_{foc}=1669367/(518740+10760391)-15,08$	-0,28
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta R_{Fob}=P_b/(F_{oca}+F_{oba})-P_b/(F_{oca}+F_{ob})$ $\Delta R_{fob}=1669367/(518740+12827877)-$ $-8380/(518740+10760391)$	-2,29
Зміни чистого прибутку	$\Delta RP=\Delta P/(F_{oca}+F_{oba})$ $\Delta RP=1390442/(518740+12827877)$	10,42

Показник рентабельності виробництва збільшився на 7,85% за рахунок збільшення величини чистого прибутку на 0,42%. Негативно вплинуло на рентабельність виробництва збільшення вартості основних фондів та обігових коштів на -0,28% та -2,29% відповідно.

Розглянувши економічні показники функціонування ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», можна зробити висновок що протягом 2020–2021 рр. підприємство працювало нестабільно, однак для вдалого впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності необхідно також проаналізувати фінансовий стан підприємства.

2.3 Аналіз фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Фінансовий стан виробничого підприємства характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та джерелами їх формування (пасивів). З огляду специфіки діяльності виробничого підприємства особливістю є забезпечення споживача якісними автомобільними килимами, що спричиняє жорсткі вимоги до формування і структури власних коштів підприємства з метою контролювання його випуску продукції. Результати оцінки фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» повністю відповідають вимогам законодавства [20].

Управління доходами і витратами, рухом фінансових ресурсів неможливе без систематичного аналізу фінансового стану підприємства. Завданням фінансового аналізу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у рамках дипломної роботи є вивчення причин, що негативно чи позитивно позначаються на фінансовому стані, аналіз недоліків фінансової діяльності.

Основним інформаційним джерелом аналізу фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є бухгалтерський баланс, склад активної і пасивної частини та фінансовий звіт. Баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» відображає фактичну інформацію про господарські операції, які здійснюються безпосередньо ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» як суб'єктом малого підприємства.

Для проведення аналізу вибрані окремі показники за статтями пасиву та активу, які відображено у таблиці 2.7.

Первісний аналіз доводить, що у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» небагато проблемних точок, чи «вузьких» місць. Тобто підприємство є фінансово стабільним. Основним негативними моментами є по-перше, збереження кількості власних та прирівняних до них коштів на рівні 17205 тис. грн., по-друге, спостерігається скорочення короткострокової кредиторської заборгованості (на -24,44%); по-друге, зменшення вартості власних обігових коштів на -205976 тис. грн.; по-третє, зростання вартості короткострокової заборгованості на 70,94%; в-четвертих, збільшення вартості довгострокових

пасивів у 12,94 разу.

Позитивними факторами є. по-перше, збільшення валюти балансу на 2273462 тис. грн., або 20,53%; по-друге, збільшення суми ліквідних активів на 19,213% в наслідок збільшення суми товарно-матеріальних цінностей (на 19,54%), збільшення суми грошових коштів (у 3,38 разу) та збільшення суми дебіторської заборгованості на 13,38% (в основному за розрахунки за продукцію та з держбюджетом);

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для фінансового аналізу діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», тис. грн.

Показник	Індекс	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 рік	2021 рік	абсолютне	темп росту, %
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	KS	17205	17205	0	100,00
2. Валюта балансу	BP	11073155	13346617	2273462	120,53
3. Власні обігові кошти (чисті мобільні активи)	KSO	-295559	-501535	-205976	169,69
4. Основні засоби і інші необоротні активи	OS	312764	518740	205976	165,86
5. Знос, нарахований на вартість основних засобів	NI	218154	258625	40471	118,55
6. Первісна вартість основних засобів	POФ	490936	660754	169818	134,59
7. Ліквідні активи	LA	10760391	12827877	2067486	119,21
8. Короткострокова кредиторська заборгованість	KZ	6734972	11512433	4777461	170,94
9. Грошові кошти	DS	253548	856988	603440	338,00
10. Сума товарно-матеріальних цінностей	TMZ	1549962	1852827	302865	119,54
11. Сума дебіторської заборгованості	RD	8917630	10111214	1193584	113,38
12. Виручка від реалізації	Вр	27314807	51386680	24071873	188,13
13. Чистий прибуток	Пр	1669367	3059809	1390442	183,29
14. Довгострокові зобов'язання	DP	7 120	92 158	85038	1294,35

Завданням подальшого аналізу фінансової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є пошук причин, що призвели до такої ситуації, та шляхів обґрунтування подальшого розвитку і збереження завойованих

позицій.

Визначимо ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників фінансової стабільності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темпу росту, %
Коефіцієнт автономії	$KAB = KS/BP$	0,002	0,001	0,000	82,97
Коефіцієнт маневреності	$KM = KSO/KS$	-17,179	-29,151	-11,972	169,69
Власні обігові засоби, тис. грн.	$KSO = KS-OS$	-295559	-501535	-205976	169,69
Відношення основного капіталу до власного	$KOC = OS/KS$	18,179	30,151	11,972	165,86
Відношення основного капіталу до підсумків балансу	$KOB = OS/BP$	0,028	0,039	0,011	137,60
Відношення суми амортизації до первісної вартості основного капіталу	$GA = NI/POФ$	0,444	0,391	-0,053	88,08
Коефіцієнт фінансової напруженості	$KFN = KZ/BP$	0,247	0,224	-0,023	90,86

Розрахунки таблиці 2.8 свідчать про наступне. Зменшився коефіцієнт автономії на 17,03, що свідчить про зменшення власних коштів у структурі балансу. Коефіцієнт маневреності зменшився на -69,69% завдяки зменшенню суми власних (чистих) обігових коштів. Виведення морально застарілого обладнання, що використовуються для виробництва продукції, приводить зменшення відношення основного капіталу до власного на 65,86%. Позитивним фактором є зменшення коефіцієнту фінансової напруженості на -9,14% внаслідок скорочення суми кредиторської заборгованості на (див. таблицю 2.7).

Оцінка ліквідності активів. Оцінка ліквідності балансу дозволяє визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, строки трансформації яких в грошові кошти (ліквідності) відповідають

строкам терміновості повернення залучених коштів.

Для визначення абсолютної ліквідності необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням [20]:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4 \quad (2.5)$$

Розрахунок і порівняння показників ліквідності наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Абсолютні показники ліквідності балансу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», тис. грн.

Актив	31.12. 2020	31.12. 2021	Пасив	31.12. 2020	31.12. 2021	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2020	31.12. 2021
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	253548	856988	1. Пасиви негайні (П1)	0	0	253548	856988
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	8917630	10111214	2. Пасиви короткострокові (П2)	6734972	11512433	2182658	-1401219
3. Активи, що реалізуються повністю (А3)	1549962	1852827	3. Пасиви довгострокові (П3)	7120	92158	1542842	1760669
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	312764	518740	4. Пасиви постійні (П4)	17205	17205	295559	501535
Баланс	11073155	13346617	Баланс	11073155	13346617	0	0

За результатами розрахунків видно, що ліквідність балансу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» на кінець 2021 р. неповністю відповідає абсолютній і відповідно до формули 2.6 має наступні співвідношення груп активів та пасивів [20]:

$$A1 > P1, A2 < P2, A3 > P3, A4 > P4.$$

Це пояснюється, по-перше, на кінець року констатується наявність невірно обраної фінансової стратегії, що не дозволяє планувати зменшення рівня дебіторської заборгованості більшими темпами, ніж кредиторської ($A2 < П2$), по-друге, тенденція до зменшення власних коштів у структурі балансу по зрівнянню з вартістю основних виробничих фондів ($A4 > П4$). Відтак, підтверджується наявність проблеми формування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах стабільного прибутку і абсолютної ліквідності.

Для оцінки відносних показників фінансового стану визначають коефіцієнти ліквідності, перелік і розрахунок яких наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розрахунок коефіцієнтів ліквідності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне	темп росту, %
Коефіцієнт покриття	$KP = LA / KZ$	1,598	1,114	-0,483	69,74
грошовими коштами	$KPD = DS / LA$	0,024	0,067	0,043	283,52
дебіторською заборгованістю	$KPZ = RD / LA$	0,829	0,788	-0,041	95,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$KAL = DS / KZ$	0,038	0,074	0,037	197,73
Коефіцієнт залучення	$KPR = (KZ + DP) / РОФ$	13,733	17,563	3,830	127,89

За результатами розрахунків наявною є достатність найбільш ліквідних активів для покриття короткострокової заборгованості ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» у разі потреби. Коефіцієнт покриття характеризує загальну ліквідність, його значення зменшилося до 1,114, але все ж таки залишається вище рекомендованого – 1,0 [20], що є достатньо позитивним результатом для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності підвищилось на 97,73% і вказує на достатність систематичної роботи у

напрямку забезпечення перетворення дебіторської заборгованості у грошові кошти. Результати аналізу свідчать про нестабільний фінансовий стан ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», спричинений недостатньою кількістю власних обігових коштів, що приводить до неможливості підприємства повністю покривати основну частину своїх зобов'язань своїми коштами для забезпечення безперебійного виробництва.

Не менш важливе місце в управлінні фінансами підприємства належить показникам ділової активності, які також потребують систематичного аналізу.

Оцінка показників ділової активності. Аналіз ділової активності є важливим етапом оцінювання фінансового стану підприємства. Якісні характеристики ділової активності визначаються наявністю попиту та конкурентоспроможністю продукції, широтою ринків збуту, репутацією та іміджем підприємства серед клієнтів, які користуються його послугами. Кількісні показники поділяються на абсолютні та відносні, і деякі з них вже визначено при аналізі фінансових та техніко-економічних результатів діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

До основних задач аналізу ділової активності відносяться визначення і оцінка тенденцій зміни показників ділової активності, дослідження впливу основних чинників і розрахунок величини їх конкретного впливу.

Вивчаючи порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності, оцінюють відповідність їх оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємництва» [20]. Оптимальність означає додержання певних випереджальних темпів зростання прибутку (T_{Π}), виручки від реалізації послуг ($T_{\text{В}}$) та активів ($T_{\text{А}}$) підприємства, порядок яких наведено у формулі 2.7:

$$T_{\Pi} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100\% \quad (2.6)$$

Динаміка абсолютних показників ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» розраховано у таблиця 2.11.

Таблиця 2.11 – Абсолютні показники ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Показник	Індекс	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп росту, %
Чистий прибуток	Тп	1669367	3059809	1390442	183,29
Виручка від реалізації	Тв	27314807	51386680	24071873	188,13
Величина активів	Та	11073155	13346617	2273462	120,53

У ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» спостерігається невідповідність темпів зростання щодо «золотого правила», тому співвідношення темпів зростання не додержується і згідно формули 2.6 має наступні результати:

$$Тв > Тп > Та > 100\%$$

$$100\% > 188,13\% > 183,29\% > 120,53\%.$$

Темп приросту прибутку є вищим за темпи зростання активів. Обсяг виручки від реалізації збільшився на 88,13% і нижче темпів зростання активів підприємства (120,53%), що означає збільшення рентабельності підприємства і підтверджується техніко-економічним аналізом ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Аналіз відносних показників ділової активності характеризує поточну основну діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Такі показники, як коефіцієнт оборотних активів, фондівіддача та продуктивність праці персоналу вже визначено у попередніх розрахунках. Перелік та розрахунок інших показників наведено з врахуванням рекомендованих значень [20] у таблиці 2.12.

Визначимо значення коефіцієнтів ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Збереження рівня прибутку на гривню реалізованої продукції протягом 2020–2021 рр. підтверджує наявність затвердженої політики ціноутворення на підприємстві, однак цей показник залишається значно нижче рекомендованого рівня (20%). Відбувається збільшення показника ефективності використання фінансових ресурсів, який зріс на 0,078, але ж у 2021 р. був нижче нормативного значення (0,2), що негативно характеризує активність підприємства у використанні фінансових ресурсів. Темпи зростання виручки від реалізації були вищими за темпи зростання

валюти балансу, тому спостерігається зростання коефіцієнту ділової активності на 1,383. Також відмітимо, що значення цього показника залишається нижче рекомендованого значення (2,5). Через збільшення обсягу виручки від реалізації, відбулося збільшення майже всіх показників оборотності.

Таблиця 2.12 – Відносні показники ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Показник	Формула розрахунку	Значення на кінець періоду		Абсол. відхилення	Рекомендов. знач.
		2020р.	2021р.		
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	$Z = \text{Пр} / \text{Вр}$	0,061	0,060	-0,002	> 0,20
Коефіцієнт ділової активності	$O = \text{Вр} / \text{ВР}$	2,467	3,850	1,383	> 2,5
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	$R = \text{Пр} / \text{ВР}$	0,151	0,229	0,078	> 0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{KORD} = \text{Вр} / \text{RD}$	3,06	5,08	2,02	> 8
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\text{TRD} = 360 / \text{KORD}$	118	71	-47	< 45 днів
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	$\text{КОб} = \text{Вр} / \text{TMZ}$	17,62	27,73	10,11	> 12
Тривалість обороту запасів	$\text{Tз} = 360 / \text{КОб}$	20	13	-7	< 30 днів
Тривалість операційного циклу	$\text{То} = \text{TRD} + \text{Tз}$	138	84	-54	< 75 днів
Тривалість обороту обігових коштів	$\text{Тоз} = 360 / \text{Коб}$	142	90	-52	< 90 днів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{КОВк} = \text{Вр} / \text{KS}$	1587,61	2986,73	1399,12	> 8
Коефіцієнт використання власних коштів (стійкості економічного зростання)	$\text{Rк} = \text{Пр} / \text{KS}$	97,03	177,84	80,82	> 0,5

Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 2,02 разу, а власного капіталу – на 1399,12 разу. Покращилися показники оборотності виробничих запасів (коефіцієнт оборотності збільшився на 10,11 разу). Зменшення терміну оборотності складових обігових коштів призвело до

зменшення тривалості операційного циклу на 54 днів, а усієї суми обігових коштів збільшилися – на 52 дні. Особлива увага при аналізі ділової активності підприємства, аналітиками приділяється коефіцієнту стійкості економічного зростання, тому що він вказує на можливі темпи розвитку підприємства в середньому. За даними таблиці 2.12 цей коефіцієнт підтверджує проблему перспективного росту ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу. З аналізу ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» можна зробити висновок про недостатність зусиль керівництва щодо формування стратегії підприємства та її в'язання з поточними цілями.

Удосконалення діяльності підприємства шляхом підвищення конкурентоспроможності стає першочерговою задачею.

2.4 Аналіз конкурентного середовища та ділового оточення ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Аналіз конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів:

- 1) PEST-аналіз;
- 2) SWOT-аналіз;
- 3) Метод конкурентних сил Портера.

Перший етап. Дана методика з'явилась більше 40 років тому. Назва являє собою аббревіатуру з перших літер слів політика (polity – P), економіка (economy – E), суспільство (society – S), технологія (technology – T).

Таким чином, PEST-аналіз – це аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (див. таблицю 2.13).

Отже, керівництво ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» при формуванні шляхів підвищення конкурентоспроможності повинне враховувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників.

Другий етап. Першою стадією SWOT-аналізу є оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Політичні чинники	Економічні чинники	Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність зовнішньої та внутрішньої політики України - податкове законодавство 	<ul style="list-style-type: none"> - концентрація власності у гірничо-металургійній галузі - формування чіткої ділерської політики - збільшення тарифів природних монополій 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на якість - конкуренція разом з високим ступенем лобіювання при корпоративних замовленнях 	<ul style="list-style-type: none"> - патентний захист - ріст продуктивності за рахунок автоматизації і комп'ютеризації

Станом на початок 2021 р. сильною стороною ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» залишається відповідність технологій ринковим вимогам (в основному через вдалий вибір постачальника вихідних заготовок), лояльність споживачів до підприємства (завдяки вже існуючим постійним клієнтам), імідж надійного партнера та високі технологічні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими сторонами підприємства є досить високий рівень стандартизації продукції, низький стратегічний рівень фірми.

Наступна стадія SWOT-аналізу – це визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз. До сприятливих можливостей відносяться зростання попиту на продукцію, що йде на експорт, а до загроз, на які в першу чергу треба звернути увагу, – зростання темпів інфляції, тиску конкурентів, соціально-політичної нестабільності.

Складаємо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.14), в якій розглянемо можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності з метою розвитку сильних сторін, реалізації шансів, пом'якшення загроз та подолання слабостей підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу підприємство повинно звернути увагу, в першу чергу, на збільшення попиту на продукцію, що йде на

експорт, зростання темпів інфляції, тиск конкурентів, соціально-політичну нестабільність та зміни в потребах споживачів. Сильною стороною ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є високий рівень технологічності та якості продукції, високі навички персоналу, імідж надійного партнера та лояльність споживачів, а слабкою – відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів.

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
1. Збільшення попиту на продукцію 2. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління 3. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій	1. Зростання темпів інфляції 2. Зростання соціально-політичної нестабільності 3. Зростання тиску конкурентів 4. Зміни в потребах споживачів
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень технологічності та якості продукції 2. Високі технологічні та інноваційні навички персоналу 3. Імідж надійного партнера 4. Лояльність споживачів до фірми	1. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів 2. Низький стратегічний рівень

Оцінювання ділового оточення ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» почнемо з аналізу конкуренції в галузі. Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер охарактеризував її п'ятьма конкурентними силами (рисунок 2.3): постачальники, покупці, конкуренція, загроза нових конкурентів та загроза товарів-замінників.

Проаналізуємо п'ять сил по Портеру, починаючи із постачальників.

На цей час постачання сировини є інтегрованим та характеризується достатністю, наявністю динамічності, що дозволяє підприємству налагодити ритмічну роботу, та високими цінами на сировину.

Однак, керівництву ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» необхідно розширити круг постачальників, позбавившись тим самим від «тиску» одного постачальника, який на цей час зацікавлений у максимізації прибутку ТОВ

«МСК Україна». ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», отримуючи сировину за цінами вищими ніж ринкові, лишається значної конкурентної переваги.



Рисунок 2.3 – Модель конкурентних переваг за Портером

Серед потенційних постачальників ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» слід розглядати ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «ММК ім. ІЛЛІЧА», ПАТ «ДМК», ПРАТ «ДМЗ».

Результати PEST-аналізу довели, що великою перевагою підприємства є його розташування в центрі гірничо-металургійного комплексу України, що дозволяє обирати постачальника на найвигідніших умовах.

Покупці. На цей час ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» співпрацює, як правило, із підприємствами України. При цьому керівництво уклало попередню угоду з великим підприємством у Хорватії щодо налагодженні експортних поставок профільних труб за умови збільшення якості продукції за рахунок усунення корозії готової продукції при транспортуванні до споживача шляхом нанесення захисного покриття. При впровадженні цієї технології у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є можливість збільшити обсяг продукції, що виробляється майже у 2 рази. При цьому необхідно враховувати збільшення цін на готову продукцію, що пояснюється, в основному, збільшенням цін на сировину, матеріали та енергоносії.

У стратегічному розвитку керівництво ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» повинно розглядати такі пріоритетні напрями продажу продукції як

підприємства Казахстану, Білорусі, Туркменістану, Узбекистану, Болгарії та Молдови.

Інтеграція зі споживачем можлива, але враховуючи короткий термін існування підприємства, невисоку пізнаваність та високий рівень конкуренції, цей процес також відноситься до стратегічних напрямів розвитку підприємства. При цьому зі сторони покупців існує загроза «торгуватися», тому ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» повинно використовувати свої конкурентні переваги, пропонуючи продукцію за доступними цінами, але високої якості.

Саме збільшення якості продукції за допомогою удосконалення виробничого процесу дозволить підприємству збільшити свій рівень конкурентоспроможності.

Конкуренція. На рисунку 2.4 наведений розподіл основних конкурентів ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за матрицею БКГ, де на осі Х відкладена доля ринку, яку займає підприємство у галузі, а по осі Y – темп росту продаж.

При цьому додамо, що основними конкурентами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод», ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна» та ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний».

Спеціалісти Бостонської консалтингової групи характеризували наступним чином квадрати матриці:

- дикі кішки – підприємства, що потрапили у цей квадрат мають високі темпи росту продаж, але займають низьку частку ринку. Для збільшення частки ринку потрібні великі вкладення, що забезпечать зростання конкурентоспроможності підприємства та перетворять його у зірку;

- зірки – підприємства, що мають високий темп росту продаж та тримають високу частку ринку. Ці підприємства приносять достатньо прибутку, щоб підтримувати своє існування, хоча інколи спостерігаються фінансові труднощі;

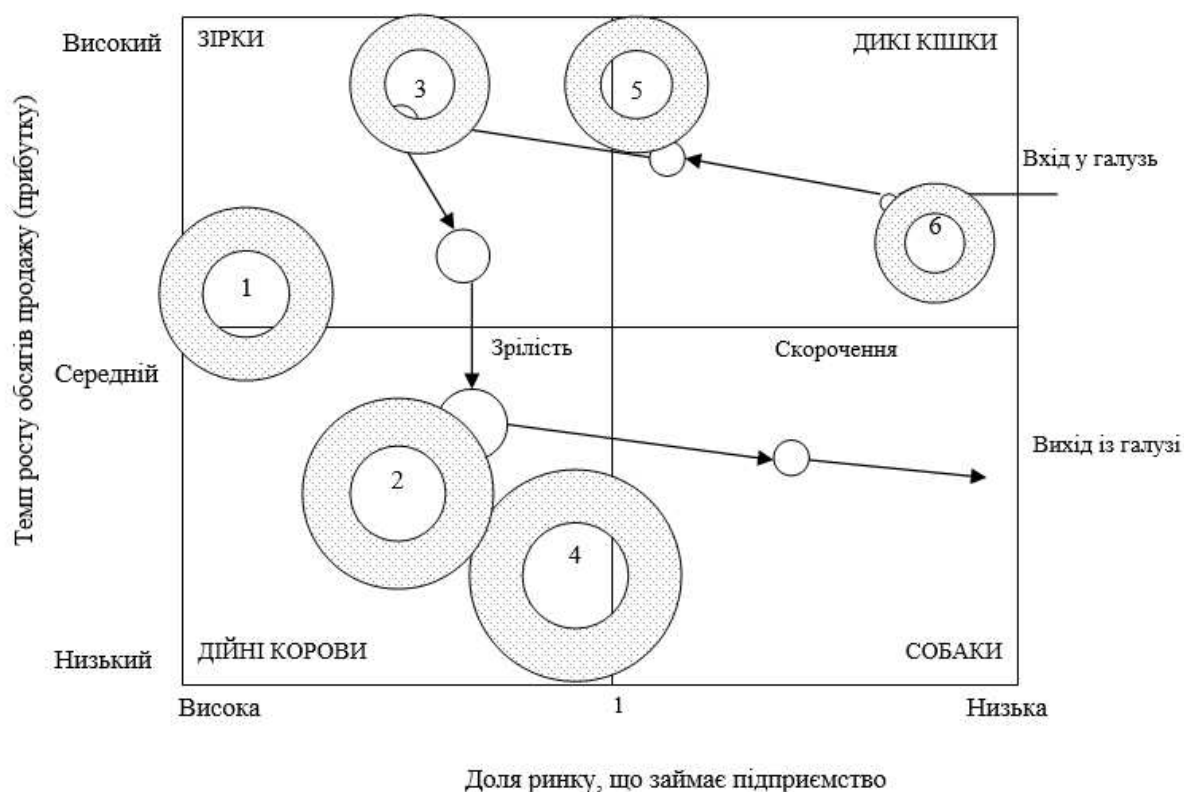


Рисунок 2.4 – Розподіл основних виробників профільних труб за матрицею БКГ

- де 1 – ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»,
 2 – ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод»
 3 – АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»,
 4 – ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна»,
 5 – ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»,
 6 – ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

- дійні корови – підприємства мають низький темп росту продаж, але займають високу частку ринку. Це підприємство дає значні надходження прибутків;

- собаки – підприємства мають низький темп росту продаж та незначну частку ринку. Ці суб'єкти господарювання вимагають великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час вони не приносять грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Нанесені кола показують положення підприємств-конкурентів галузі

профільних труб, а діаметр кола пропорційний обсягу продаж даного підприємства.

Ми бачимо, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» разом із ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» потрапили до «Диких кішок», але ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний» найближчим часом займе своє місце у «Зірках». ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» та АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» розташувалися у «Зірках», при цьому відмітимо, що ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» прямує до «Дійних корів», у той час як АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» зайняв своє положення у «Зірках» після його поглинання ПП «Інтерпайп». Квадрат «Дійних корів» також поділило два підприємства – це ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна».

В залежності від розміщення підприємств на матриці БКГ, нами буде запропонована різна стратегії їх подальшої діяльності (таблиця 2.15).

Ми бачимо, що для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» дійсно актуальною проблемою є формування стратегії розвитку, оскільки саме це дозволить підприємству зайняти більшу нішу на ринку України та отримувати кращі фінансові результати.

Загроза нових конкурентів. На наш погляд загрози появи нових виробників профільних труб в умовах фінансово-економічної кризи та перевиробництва не існує. Кількість конкурентів на цьому ринку досить стабільна, обмежена та регулюється державною політикою. Реальна загроза може виникнути при отриманні дозволу реалізації своєї продукції китайськими виробниками, відтак вітчизняні підприємства не зможуть конкурувати з китайськими виробниками за рівнем цін на профільні труби.

Конкуренція товарів-замінників. Все більш переконливіше відчувається конкуренція з боку виробників полімерних труб. Це спричинено як ціновими критеріями (полімерні матеріали більш дешевші за традиційні сталеві сплави), так і потребами екологічних служб.

Таблиця 2.15 – Стратегія подальших дій для підприємств – основних виробників профільних труб

Сегмент	Номер підприємства	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	6 – ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», 5 – ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»	Проблематичне підприємство. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін – усі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
«Зірки»	3 – АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», 1 – ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»	Підприємства-лідери на ринку, прибуток яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування. У ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» гроші вливати не потрібно, оскільки доля покриття достатньо висока
«Дійні корови»	2 – ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», 4 – ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна»	Підприємство у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	-	Нежиттєздатні підприємства, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат.

На підставі проведеного аналізу зробимо порівняльну оцінку конкурентоспроможності основних представників галузі профільних труб за допомогою визначених вирішальних факторів успіху (ВФУ) (таблиця 2.16). При цьому зведене значення оцінки конкурентоспроможності дорівнює абсолютному значенню оцінки (за 10-бальною шкалою), помноженому на вагу фактора.

Таблиця 2.16 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Вага, частка одиниці	Оцінка значення ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод»		Оцінка значення ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний»		Оцінка значення ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»		Оцінка значення ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»		Оцінка значення АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»	
		Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %	Абсолютне	Зведене, %
1. Диференціація виробів відповідно до потреб споживачів	0,14	5	0,70	4	0,56	3	0,42	5	0,70	4	0,56
2. Унікальність продукції	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	6	0,72	7	0,84
3. Високий рівень технологічності та якості продукції	0,11	8	0,88	6	0,66	5	0,55	7	0,77	6	0,66
4. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички виробничого персоналу	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
5. Сильна позиція у стратегічній зоні господарювання	0,10	5	0,50	5	0,50	5	0,50	4	0,40	3	0,30
6. Вища за середню рентабельність та продуктивність	0,09	9	0,81	6	0,54	5	0,45	7	0,63	8	0,72
7. Високий стратегічний рівень	0,07	4	0,28	3	0,21	6	0,42	4	0,28	5	0,35
8. Імідж надійного партнера	0,06	8	0,48	7	0,42	6	0,36	6	0,36	6	0,36
9. Добре вивчений ринок, потреби споживачів	0,06	5	0,30	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
10. Достатність фінансових ресурсів	0,05	3	0,15	5	0,25	2	0,10	4	0,20	3	0,15
11. Лояльність споживачів	0,05	6	0,30	7	0,35	5	0,25	5	0,25	6	0,30
12. Творчий, підприємницький імідж	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Всього	1		5,66		4,66		4,20		4,75		4,72

Як бачимо з таблиці 2.16 найближчим і найсерйознішим конкурентом для ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» є ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод». При цьому його вирішальними факторами успіху стали наявність достатньої кількості фінансових ресурсів, завдяки чому підприємство притримується стратегії цінового лідерства і отримує лояльну підтримку споживачів.

Але незважаючи на близьке розташування цих підприємств, розрив між ними за значенням ВФУ залишається досить значним (5,66 у ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» та 4,75 у ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод»).

Стосовно ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» можна стверджувати, що його сильною стороною є високий стратегічний рівень, який забезпечений розмірами підприємства (відноситься до середнього бізнесу) та вищих за середній рівень технологічних та інноваційних навичок персоналу, оскільки ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» мало змогу відібрати співробітників, які отримали освіту за передовими тенденціями.

Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» показав, що у регіоні підприємство займає стабільну і сильну конкурентну позицію завдяки високій диференціації виробів відповідно до потреб споживачів, унікальності продукції, високому рівню технологічності та якості продукції, іміджу надійного партнера, добре вивченому ринку і потреб споживачів. Що стосується інших підприємств, то ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод» та АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод» мають приблизно однакові значення ВФУ: 4,75 та 4,72. Однак, їх рівень конкурентоспроможності все ж таки залишається нижчим за рівень ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод».

Дане становище підтверджується і питомою вагою, що займають підприємства на ринку виробництва профільних труб (рисунок 2.5).

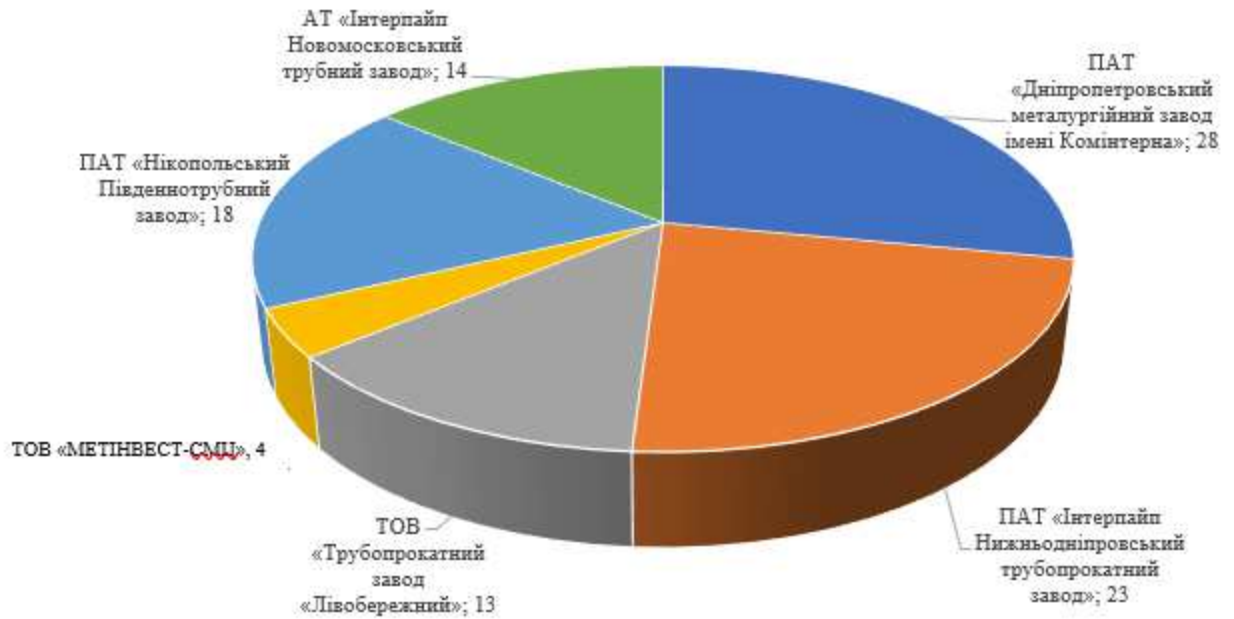


Рисунок 2.5 – Питома вага підприємств на ринку виробництва профільних труб, %

Відтак для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» повинно розробити й впровадити ряд заходів, на які необхідно спрямувати зусилля найближчим часом:

- 1) провести ряд заходів технічного переозброєння, що дозволить значно підвищити якість продукції;
- 2) організувати ефективну систему постачання круглої труби;
- 3) розширити ринок збуту продукції за рахунок впровадження служби маркетингу та розробки результативної системи стимулювання продаж;
- 4) впровадження системи стимулювання працівників.

На підставі проведеного аналізу у наступному розділі дипломної роботи нами будуть запропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» є інтернаціональною вертикальн інтегрованою гірничо-металургійною компанією, яка складається з певної кількості підприємств, що керує кожною ланкою у виробничому ланцюгу

створення ціни, починаючи з видобутку залізорудної сировини та вугілля закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та кінцевої продукції з металу. В структуру Групи входять видобувні та металургійні підприємства, що розташовані в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було запроваджено 6 червня 2006 р. як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 р. було перереєстровано в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15-А. Основним видом діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, у роздріб та оптом для перепродажу по всій території України; зареєстрованими є такі види діяльності

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап – отримання чавуну, другий – сталі, третій – прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий – виробництво металевих виробів.

Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» характерна лінійно-функціональна структура управління.

Збільшення виручки від реалізації на 24071873 тис. грн., або на 88,13% відбулося під впливом двох чинників: по-перше, збільшилася кількість виробленої продукції на 131 тис. т, або на 72,62% і, по-друге, на 8,98% подорожчала ціна (умовна вартість) тис. т продукції. Відмітимо, при збільшенні ціни відбулося збільшення собівартості 1 т продукції на 71,88%.

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 205976 тис. грн., або на 19,21% у 2021 р., пояснюється виводом морально застарілих комплектуючих, машин та устаткування та їх заміною на більш сучасне обладнання; при збільшенні виручки від реалізації спостерігається збільшення показника фондівіддачі на 13,43%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 99,06 грн. виручки від реалізації у 2021 р., а це на 11,73 грн. більше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» спостерігається збільшення обігових коштів на 65,86%.

При збільшенні виручки від реалізації відбувається збільшення коефіцієнта оборотності на 57,81%. Це свідчить про стабільність обороту. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності працівників (на 4,70%), при цьому чисельність основних робітників збільшилась на 5,26%, а

Аналіз конкурентоспроможності довів, що станом на початок 2021 р. сильною стороною ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» залишається відповідність технологій ринковим вимогам (в основному через вдалий вибір постачальника вихідних заготовок), лояльність споживачів до підприємства (завдяки вже існуючим постійним клієнтам), імідж надійного партнера та високі технологічні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими сторонами підприємства є досить високий рівень стандартизації продукції, низький стратегічний рівень фірми.

На цей час постачання сировини є інтегрованими, динамічними, що дозволяє підприємству налагодити ритмічну роботу, при високих цінах на сировину. Серед потенційних постачальників ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» слід розглядати ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «ММК ім. ІЛІЧА», ПАТ «ДМК», ПРАТ «ДМЗ». Основними конкурентами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод», ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна» та ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний». Стосовно ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» можна стверджувати, що його сильною стороною є високий стратегічний рівень, який забезпечений розмірами підприємства (відноситься до середнього бізнесу) та вищих за середній рівень технологічних та інноваційних навичок персоналу, оскільки ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» мало змогу відібрати співробітників, які отримали освіту за передовими тенденціями.

3 ЗАХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

3.1 Стратегічні напрями розвитку підприємства у майбутньому

Підвищити конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства, першочергово, пропонуємо шляхом застосування найбільш ефективних конкурентних стратегій М. Портера, які представлені на рисунку 3.1, суть яких полягає у пропозиції послуг та товарів, які за споживчими характеристиками на ринку не мають аналогів; у зменшенні витрат виробництва та у зосередженні уваги на удосконаленні окремого виду продукції або каналу її реалізації [25].

На нашу думку, найефективнішою із запропонованих вище стратегій розвитку металургійних підприємств є стратегія мінімізації витрат. Собівартість металургійної продукції можливо знизити за допомогою впровадження енергозберігаючих та прогресивних технологій виробництва; застосування найефективніших форм організації виробництва та розширення масштабів виробництва; покращення матеріально-технічного забезпечення тощо.

Стратегію диференціації пропонуємо застосовувати при обмеженні сировинних або матеріальних ресурсів пропонуючи послуги чи товари, які за споживчими характеристиками на ринку не мають аналогів, реалізувати яку можливо за допомогою виробництва продукції із високоякісними споживчими характеристиками аніж в потенційних конкурентів, такими як: продукція кращої якості; екологічно-чиста продукція; продукція із покращеними смаковими якостями чи властивостями та ін. При застосуванні ж стратегії фокусування потрібно робити акцент на удосконаленні окремого виду продукції або каналу її реалізації, виробляючи продукцію вузької спеціалізації, яка спрямована на окремий сегмент споживачів або формування

інноваційних каналів її реалізації [9].



Рисунок 3.1 – Стратегії розвитку металургійних підприємств [1]

Враховуючи те, що на формування стратегії впливають також і складові елементи господарської діяльності підприємств, пропонуємо також застосовувати функціональні стратегії, такі як: маркетингові, фінансові, виробничі та кадрові [18]. Стратегії розвитку металургійних виробників забезпечує ефективність виробництва та рівень задоволення потреб суспільства із найнижчими витратами. Проте, варто відзначити, що на сьогоднішній день в силу різноманіття продукції на ринку, одним із найважливіших чинників, який формує потреби споживачів є висока якість виробленої металургійної продукції, яка і забезпечує її конкурентоспроможність в умовах жорсткої конкуренції [9].

Проведені нами дослідження засвідчують, що підвищення якості продукції металургійних підприємств забезпечується різними різноплановими чинниками, до числа яких можна віднести не лише кінцеву якість виробленої металургійної продукції, а також і засоби її виробництва, зокрема, і саму працю. Саме тому у даному випадку необхідне застосування комплексного підходу, котрий буде першочергово спрямований на впровадження сучасних методів та форм організації виробництва продукції металургійних підприємств, що забезпечить ефективність праці при злагодженій взаємодії керівного складу підприємств, оснований на виробничо-технічних, організаційних та соціально-економічних заходах діяльності підприємств.

Серед виробничо-технічних засобів підвищення якості продукції металургійних підприємств фундаментальну позицію займає вдосконалення техніко-технологічного рівня засобів виробництва підприємств, досягнення якого є можливим при належному сучасному оснащенні виробництва аграрної продукції з врахуванням росту та розвитку сучасних технологій у відповідності із дотриманням технічних та технологічних вимог та стандартів. Організаційні фактори підвищення якості продукції металургійних підприємств забезпечуються вдосконаленням організації виробництва металургійної продукції; запозиченням та використанням досвіду організації виробництва аграрної продукції провідних вітчизняних та зарубіжних виробників та посиленням контролю на усіх рівнях господарської діяльності підприємств.

Особливу зацікавленість викликає розроблення та впровадження різних засобів впливу соціально-економічного спрямування на комплексну систему процесів високоякісного виробництва продукції металургійних підприємств. До таких засобів можемо віднести: впровадження системи прогнозування та планування якості продукції металургійних підприємств; впровадження та застосування ефективної системи мотивації праці персоналу металургійних підприємств та підвищення їх кваліфікаційного рівня за допомогою різнопланових сучасних тренінгів та курсів та ін.

Конкурентоспроможність продукції металургійних підприємств забезпечується також при вдало розроблених та запроваджених маркетингових стратегіях, до основних цілей і завдань яких можемо віднести процес формування системи збуту продукції аграрних підприємств шляхом обрання найоптимальніших каналів збуту продукції та шляхів її просування за допомогою застосування ефективних рекламних послуг, які б надали змогу підприємствам втримати свої конкурентні позиції та освоїти нові ринку збуту [18].

3.2 Реалізація стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та оцінювання ефективності запропонованих заходів

Соціально-економічна ефективність формування стратегії розвитку виявляється у наступному:

- високоякісна та конкурентоспроможна продукція завжди повніше та краще задовольняє потреби у ній;
- підвищення якості продукції є специфічною формою прояву закону економії робочого часу;
- конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стабільність підприємства, а також отримання максимально можливого прибутку.

На рівень якості та конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових факторів. Досягнути необхідного рівня конкурентоспроможності продукції можливо різноманітними методами, що скоординовані у часі та просторі. За змістом та направленістю ці фактори можна об'єднати у три взаємопов'язані групи: технічні, організаційні та соціально-економічні.

Серед технічних факторів забезпечення стратегії розвитку необхідно особливо відмітити постійне вдосконалення проєктування техніко-економічної бази підприємства. Саме на цьому етапі здійснюється комплекс

лабораторно-дослідницьких та конструкторських робіт, спрямованих на забезпечення необхідних техніко-економічних параметрів зразків продукції. Досягнення запроєктованого рівня якості будь-якої продукції можливо лише за умови високої технологічної оснащеності виробництва, використання нових технологій, строгого дотримання технологічної дисципліни.

До важливих та ефективних методів цілеспрямованого забезпечення реалізації стратегії розвитку на світовому ринку достатньо виправдано відносять покращення стандартизації як головного інструменту фіксування та забезпечення заданого рівня якості.

Ринкові умови господарювання передбачають активне та широке використання організаційних факторів забезпечення реалізації стратегії розвитку. До пріоритетних серед них відносять: впровадження сучасних форм та методів організації виробництва та керування ними, що дозволяють ефективно використовувати високоточну техніку та прогресивну (бездефектну) технологію; вдосконалення методів технічного контролю та розвитку масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

На рисунку 3.2 наведені фактори забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Головний напрям забезпечення реалізації стратегії розвитку – використання технічного резерву. Розглянемо технічні фактори підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (таблиця 3.1) та витрати, що необхідні на провадження цих заходів. Запропоновані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 20% за прогнозами маркетологів підприємства. В цій же таблиці 3.1 наведений розрахунок ефекту та ефективності запропонованих заходів.



Рисунок 3.2 – Шляхи забезпечення реалізації стратегії розвитку
ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Визначивши перелік технічних заходів в таблиці 3.1 і загальну суму витрат, необхідних для реалізації стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», зробимо такі висновки. Так, прогнозована виручка від реалізації складе 10277336 тис. грн. при витратах на заходи 3380000 тис. грн. При цьому ефект складе 6897336 тис. грн., а ефективність – 3,04 грн. / грн. Це означає, що кожна грн., яка вкладена в підвищення конкурентоспроможності принесе 3,04 грн. додаткової виручки від реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що забезпечення реалізації стратегії розвитку металургійного підприємства, першочергово, пропонуємо шляхом застосування найбільш

Таблиця 3.1 – Перелік технічних факторів забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Назва напрямку	Характеристика	Строк впровадження	Сума витрат, тис. грн.	Прогнозова не зростання виручки	Ефект, грн.	Ефективність, грн. / грн.
1. Впровадження перспективної технології заготовки сировини і матеріалів із використанням 4-х валкових клітей і блоків правильно-калібровочних клітей	Одержання готової продукції, зниження вартості технологічної оснастки, збільшення стійкості прокатного інструменту	Березень 2023 р.	1660000	51386680 * 0,2 = 10277336	10277336- 3380000 = 6897336	10277336 / 3380000 = 3,04
2. Впровадження технології покриття готової продукції захисними покриттями на основі полісмол і пластика	Усунення корозії готової продукції при транспортуванні до споживача	Червень 2023 р.	240000			
3. Виготовлення прокатного інструменту і освоєння виробництва нових видів продукції	Розробка технологічної документації	Грудень 2023 р.	1040000			
4. Модернізація і доукомплектування ділянки підготовки виробництва	Зниження вартості технологічної оснастки, підвищення стійкості прокатного інструменту, уніфікації технічної документації	Травень 2023 р.	280000			
5. Реконструкція ділянки пакування	Пакування готової продукції за євро-стандартами	Березень 2023 р.	160000			
Всього			3380000	10277336	6897336	3,04

ефективних конкурентних стратегій М. Портера, суть яких полягає у пропозиції послуг та товарів, які за споживчими характеристиками на ринку не мають аналогів; у зменшенні витрат виробництва та у зосередженні уваги на удосконаленні окремого виду продукції або каналу її реалізації. Серед виробничо-технічних засобів забезпечення реалізації стратегії розвитку металургійних підприємств фундаментальну позицію займає вдосконалення техніко-технологічного рівня засобів виробництва підприємств, досягнення якого є можливим при належному сучасному оснащенні виробництва аграрної продукції з врахуванням росту та розвитку сучасних технологій у відповідності із дотриманням технічних та технологічних вимог та стандартів.

Головний напрям забезпечення реалізації стратегії розвитку – використання технічного резерву. прогнозована виручка від реалізації складе 10277336 тис. грн. при витратах на заходи 3380000 тис. грн. При цьому ефект складе 6897336 тис. грн., а ефективність – 3,04 грн. / грн. Це означає, що кожна грн., яка вкладена в реалізацію стратегії розвитку принесе 3,04 грн. додаткової виручки від реалізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в умовах сучасного економічного середовища, що дозволяє зробити такі висновки.

Стратегії розвитку підприємства спрямована на створення його конкурентних переваг й утвердження стратегічної позиції, що, в свою чергу, забезпечує розвиток його стратегічного потенціалу, ринкової стійкості. З огляду на те, що зовнішнє середовище знаходиться у постійному русі, менеджмент у сфері управління стратегічним розвитком підприємства повинен бути динамічним процесом, що обумовлено необхідністю рухатися до поставленої мети, незважаючи на вплив негативних факторів в оточуючому середовищі. При визначенні різниці між поняттями розвиток і зростання зроблено висновок, що зростання підприємства не завжди означає його розвиток. В контексті цього розглянуто концепцію екстенсивного та інтенсивного розвитку і з'ясовано, що ріст без розвитку неефективний для довготривалої перспективи сталого функціонування підприємства. Тому для вітчизняних підприємств необхідно застосовувати концепцію стратегічного розвитку, а не стратегію зростання, що забезпечить позитивну динаміку економічних показників.

Стратегія – це головний напрямок діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату. Без добре розробленої стратегії, ретельно прорахованих ходів її розробки підприємство не в змозі досконало вести свою роботу та отримувати бажані результати. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного

рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Відповідно до факторів, які впливають на розробку цих стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

Стратегія розвитку підприємства – фундаментальний складник побудови та управління бізнесом. Від її правильного і вчасного вибору залежать ефективність діяльності всього бізнесу, його прибутковість та конкурентоспроможність. Нині існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, акцентуючи увагу на найважливішій, на їхню думку, характеристиці. У статті висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є інтернаціональною вертикальн інтегрованою гірничо-металургійною компанією, яка складається з певної кількості підприємств, що керує кожною ланкою у виробничому ланцюгу створення ціни, починаючи з видобутку залізорудної сировини та вугілля закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та кінцевої продукції з металу. В структуру Групи входять видобувні та металургійні підприємства, що розташовані в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було запроваджено 6 червня 2006 р. як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 р. було перереєстровано в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15-А. Основним видом діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, у роздріб та оптом

для перепродажу по всій території України; зареєстрованими є такі види діяльності

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап – отримання чавуну, другий – сталі, третій – прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий – виробництво металевих виробів.

Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» характерна лінійно-функціональна структура управління.

Збільшення виручки від реалізації на 24071873 тис. грн., або на 88,13% відбулося під впливом двох чинників: по-перше, збільшилася кількість виробленої продукції на 131 тис. т, або на 72,62% і, по-друге, на 8,98% подорожчала ціна (умовна вартість) тис. т продукції. Відмітимо, при збільшенні ціни відбулося збільшення собівартості 1 т продукції на 71,88%.

Збільшення вартості основних виробничих фондів на 205976 тис. грн., або на 19,21% у 2021 р., пояснюється виводом морально застарілих комплектуючих, машин та устаткування та їх заміною на більш сучасне обладнання; при збільшенні виручки від реалізації спостерігається збільшення показника фондівдачі на 13,43%, внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 99,06 грн. виручки від реалізації у 2021 р., а це на 11,73 грн. більше, ніж у 2020 р. У 2021 р. у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» спостерігається збільшення обігових коштів на 65,86%.

При збільшенні виручки від реалізації відбувається збільшення коефіцієнта оборотності на 57,81%. Це свідчить про стабільність обороту. У 2021 р. спостерігалось зменшення чисельності працівників (на 4,70%), при цьому чисельність основних робітників збільшилась на 5,26%.

Аналіз конкурентоспроможності довів, що станом на початок 2021 р. сильною стороною ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» залишається відповідність технологій ринковим вимогам (в основному через вдалий вибір постачальника вихідних заготовок), лояльність споживачів до підприємства (завдяки вже існуючим постійним клієнтам), імідж надійного партнера та високі технологічні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими

сторонами підприємства є досить високий рівень стандартизації продукції, низький стратегічний рівень фірми.

На цей час постачання сировини є інтегрованими, динамічними, що дозволяє підприємству налагодити ритмічну роботу, при високих цінах на сировину. Серед потенційних постачальників ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» слід розглядати ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПРАТ «ММК ім. ІЛІЧА», ПАТ «ДМК», ПРАТ «ДМЗ». Основними конкурентами ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є ПАТ «Нікопольський Південнотрубний завод», ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод», АТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Комінтерна» та ТОВ «Трубопрокатний завод «Лівобережний». Стосовно ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» можна стверджувати, що його сильною стороною є високий стратегічний рівень, який забезпечений розмірами підприємства (відноситься до середнього бізнесу) та вищих за середній рівень технологічних та інноваційних навичок персоналу, оскільки ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» мало змогу відібрати співробітників, які отримали освіту за передовими тенденціями.

Забезпечення реалізації стратегії розвитку металургійного підприємства, першочергово, пропонуємо шляхом застосування найбільш ефективних конкурентних стратегій М. Портера, суть яких полягає у пропозиції послуг та товарів, які за споживчими характеристиками на ринку не мають аналогів; у зменшенні витрат виробництва та у зосередженні уваги на удосконаленні окремого виду продукції або каналу її реалізації. Серед виробничо-технічних засобів забезпечення реалізації стратегії розвитку металургійних підприємств фундаментальну позицію займає вдосконалення техніко-технологічного рівня засобів виробництва підприємств, досягнення якого є можливим при належному сучасному оснащенні виробництва аграрної продукції з врахуванням росту та розвитку сучасних технологій у відповідності із дотриманням технічних та технологічних вимог та стандартів.

Головний напрям забезпечення реалізації стратегії розвитку – використання технічного резерву. прогнозована виручка від реалізації складе 10277336 тис. грн. при витратах на заходи 3380000 тис. грн. При цьому ефект складе 6897336 тис. грн., а ефективність – 3,04 грн. / грн. Це означає, що кожна грн., яка вкладена в реалізацію стратегії розвитку принесе 3,04 грн. додаткової виручки від реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 21. С. 31–34.
4. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68
5. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.
6. Віханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент : посібник. К.: Знання, 2003. 528 с.
7. Гапоненко О.Л., Панкрухін О.П. Стратегічне управління: 2-е вид., стер. К.: ВАРТО, 2006.
8. Герчикова І.Н. Менеджмент. К: Знання, 1995. 480 с.
9. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С.102–113.
10. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.
11. Євдокіненко В. Бізнес-процеси, процесове управління та

ефективність. URL: <http://ww\v.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.

12. Залуцький В.П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11.

13. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 96.

14. Мистецтво розробки та реалізації стратегії: нове бачення: за ред. С.С. Чернова. К: ВАРТО. 2008. 476 с.

15. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

16. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

17. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник СНАУ*. 2007. № 1(22).

18. Крикавський Є.В., Петецьки І., Рикованова І.С. Від планування логістики до логістичного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 5. Т. 3. С. 160–166.

19. Логінов П.П. Процесний підхід до управління стратегічною позицією підприємства. *Менеджмент*. 2008. № 4. С. 46–54.

20. Лучко М.Р. Фаріон А.І., Жукевич С.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 302 с.

21. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

22. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: Т. 1, Т 2; за ред. С.В. Мочерного, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій. Львів: Світ, 2006.

23. Надтока Т.Б., Виноградов О.Г. Згортка показників при діагностиці соціально-економічного розвитку підприємства: проблеми та шляхи рішення.

2013. № 3. С. 88–96.

24. Офіційний сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». URL: <https://www.metinvest-smc.com>.

25. Пальчук О.В., Савченко В.М., Тошина Н.М. Маркетинг і бухгалтерський облік маркетингової діяльності: навчальний посібник. Кіровоград: Поліум, 2008. 228 с.

26. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.

27. Ткаченко Т.І. Мельниченко С. В. Бойко М.Г. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія; за ред А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2010.

28. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.

29. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

30. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». URL: https://clarity-project.info/edr/32036829/finances?current_year=2021

31. Ansoff I.H. *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons. 1988. 241 p.

32. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

33. Doyle P., Stern Ph. *Marketing Management and Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson. 2006. 464 p.

34. Kotler Ph. *Marketing Management*. Front Cover. Pearson Education Canada, 2001. Business & Economics. 718 p.

35. Mintzberg H., Alstrand B., Lampel, J. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition). London: PrenticeHall. 2009. 441 p.

36. Thompson A. Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw-Hill Education. 2013.

37. Thompson A., Alonzo J. Strickland Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.