

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Шосткинський інститут**  
**Кафедра економіки та управління**

«До захисту допущено»  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Мануйлович Ю. М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
«03» червня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 051 «Економіка»,  
освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

на тему: Підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства на  
зовнішньому ринку на прикладі ПАТ "Запоріжсталь"

---

Студента (ки) групи Е-01ш \_\_\_\_\_ Шлямін Олександр Ігорович  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ О. І. Шлямін  
(підпис) (ініціали та прізвище студента)

Керівник \_\_\_\_\_ викладач, к.е.н. ,Мануйлович Ю.М. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Шосткинський інститут  
Кафедра економіки та управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри економіки та управління Мануйлович Ю. М.  
«26» січня 2024 р.

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА  
за спеціальністю 051 Економіка,

освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес»

студентці групи Е-01ш

(шифр та номер групи)

Шлямін Олександр Ігорович

(ПІБ студента)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства на зовнішньому ринку на прикладі ПАТ "Запоріжсталь" затверджена наказом по ШІ СумДУ № 16-ОД від «01» квітня 2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 02.06.2024
3. Мета кваліфікаційної роботи: Метою цього дослідження є розробка науково-теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках та створення практичних рекомендацій щодо її покращення
4. Об'єкт дослідження: процеси, пов'язані з вдосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.
5. Предмет дослідження: теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках в діяльності ПАТ «Запоріжсталь»
6. Кваліфікаційна робота бакалавра виконується на матеріалах: статтях публікаціях українських та зарубіжних вчених, законодавчих та нормативно-правових актів України щодо обліку та управління витратами підприємства, а також інструктивно-методичних документах та фінансово-економічній звітності ПАТ «Запоріжсталь»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства зовнішньому ринку	19.02.2024
2	Аналітико-дослідницькі виміри дослідження управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства на зовнішньому ринку (на прикладі пат «запоріжсталь»)	25.03.2024
3	Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках	17.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра:

У розділі 1 студент має дослідити «Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку» розглянуто методологію управління конкурентоспроможністю підприємства, понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю та зарубіжний досвід

У розділі 2 студент має провести «Аналітико-дослідницькі виміри дослідження управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства на зовнішньому ринку (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

У розділі 3 студент має визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та запропоновано практичні рекомендації для досягнення стратегічної стійкості на зовнішніх ринках.

8. Дата видачі завдання 26 січня 2024 року

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра \_\_\_\_\_ Мануйлович Ю. М.  
(підпис) (ПІБ керівника роботи)

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_ Шлямін О. І.  
(підпис) (ПІБ студентки)

## Реферат

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 39 сторінок основного тексту, 3 розділи, 6 таблиць, список використаної літератури із 22 найменувань.

Метою роботи є розробка науково-теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках та створення практичних рекомендацій щодо її покращення.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з вдосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку» розглянуто методологію управління конкурентоспроможністю підприємства, понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю та зарубіжний досвід.

У другому розділі «Аналітико-дослідницькі виміри дослідження управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства на зовнішньому ринку (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)» охарактеризовано організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь», проведено діагностику проблем управління конкурентоспроможністю та здійснено SWOT-аналіз.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках» визначено основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та

запропоновано практичні рекомендації для досягнення стратегічної стійкості на зовнішніх ринках.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічна стійкість, управління, SWOT-аналіз, конкурентні переваги, ПАТ «Запоріжсталь»

## ПЛАН

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....</b>	<b>10</b>
1.1. <b>Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.....</b>	<b>10</b>
1.2. <b>Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку.....</b>	<b>13</b>
1.3. <b>Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ).....</b>	<b>21</b>
2.1. <b>Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь».....</b>	<b>21</b>
2.2. <b>Діагностика проблем процесу управління конкурентоспроможністю ПАТ «Запоріжсталь».....</b>	<b>27</b>
2.3. <b>SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.....</b>	<b>33</b>
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....</b>	<b>38</b>
3.1. <b>Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.....</b>	<b>38</b>
3.2. <b>Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на зовнішніх ринках.....</b>	<b>40</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>46</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Глибоке реформування виробничих відносин, організаційно-господарські зміни та перетворення в економічній і соціальній сферах нашого суспільства постійно впливають на результати діяльності сучасних підприємств. Процес адаптації передбачає використання нових науково обґрунтованих методичних підходів до прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на проведення стратегічних змін у виробничій, маркетинговій та фінансовій діяльності підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг в умовах нестабільного ринку та посилення конкурентного тиску.

Створення ефективної концептуальної моделі формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства можливе лише за умови адаптації до практичної діяльності як самих суб'єктів мікроекономічного рівня, так і сучасної теорії стратегічного планування та управління. На сьогоднішній день ринок визнається як цивілізаційна цінність, відтак могутність і добробут України залежать від того, чи розвиватимуться економіка і виробництво, та чи зможуть підприємства і підприємці пристосуватися до нових умов господарювання і розвитку у ринковій економічній системі. Ці завдання є одним з основних, першочергових елементів створення, існування та розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища, яке формується на теренах національної економіки.

Аналіз останніх публікацій та літератури вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань свідчить про значну увагу до теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. Серед основоположників цієї теорії варто відзначити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чії наукові праці присвячені виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та розробці методів їх утримання. Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії

конкурентоспроможності належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та іншим (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного розвитку фірми); М. Брандербургеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (стратегія блакитного океану) та іншим.

Наукові засади в сфері управління конкурентоспроможністю розробляли численні вітчизняні та закордонні вчені, серед яких: Азоев Г., Алексєєв С., Ансофф І., Базилюк Я., Балабанова Л., Блонська В., Бондаренко Г., Борисенко З., Борисюк І., Варава Л., Василенко В., Волинський Г., Воронкова А., Воронкова В., В. Геєць, Герасимчук В., Голубкова Є., Градов А., Гриневецька Л., Девяткін Є., Демченко А., Денисова А., Діксон П., Дикань Л., Довгань Л., Должанський І., Ємець О., Єрьоменко А., Жовновач Р., Загорна Т., Зотов Н., Ерлінга М., Карпенко Є., Качмарик Я., Клименко С., Кобиляцький Л., Корінев В., Кравченко Г., Крамаренко Г., Кричевський М., Куденко Н., Куцик О., Ламбена Ж., Левицька А., Мансуров Р., Магомедов Ш., Метеленко Н., Минько Е., Мороз О., Павлова В., Піддубний І., Погребняк Д., Покропивний С., Поршнев А., Райзберг Б., Ріпа Т., Тавсултанова А., Фатхутдінов Р., Хенг Д., Чайникова Л., Чернега О., Шкарлет С., Шапуров О., Юданов А., Юдін М., Яремченко Л. та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою цього дослідження є розробка науково-теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках та створення практичних рекомендацій щодо її покращення.

Для досягнення цієї мети були поставлені **наступні завдання:**

- проаналізувати методологію управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості на ринках;
- узагальнити міжнародний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості;



- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити діагностику проблем управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості;
- провести SWOT-аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості;
- визначити основні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках;
- розробити та запропонувати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

**Об'єкт дослідження** – процеси, пов'язані з вдосконаленням управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні засади управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його стратегічної стійкості на ринках в діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є фундаментальні та загальнонаукові методи вивчення досліджуваних явищ і процесів. У процесі дослідження використовувалися принципи поєднання логічного й історичного, дедукції та індукції, аналізу і синтезу, систематизації й узагальнення; застосовувалися загальнонаукові методи спостереження, вимірювання та формалізації, а також методи математично-економічного аналізу та синтезу.

Для забезпечення достовірності та обґрунтованості результатів дослідження були використані наступні методи: логіко-діалектичний метод наукового пізнання та системного історичного підходу до вивчення тенденцій і принципів розвитку конкуренції, стратегічного планування і управління, метод логічного узагальнення та синтезу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

#### 1.1. **Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку**

На сучасному етапі розвитку економічних відносин між різними сферами підприємницької діяльності актуальним стає питання конкуренції, боротьби та досягнення більш вигідних і високих позицій на ринку. Методи наукового пізнання повинні перебувати в органічному взаємозв'язку, який можна збагнути через діалектику. Діалектика відводить кожному з методів наукового пізнання певне місце і роль у складному процесі пізнання секретів буття [1].

Методологія — це система принципів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Тривалий час система принципів не усвідомлювалася в явній формі. Термін «методологія» походить з грецької мови і означає «вчення про метод» або «теорія методу». Науковий термін «методологія» має широке і вузьке значення. В широкому значенні — це філософська вихідна позиція наукового пізнання, загальна для всіх наукових дисциплін. Універсальною науковою методологією є філософія, що вивчає закони розвитку природи, суспільства та мислення. У вузькому значенні методологія — це теорія наукового пізнання в конкретних наукових дисциплінах [1].

Значний вклад у розробку методології належить Сократу, Платону та Арістотелю. Основним у методології Сократа було визнання діалектичного характеру мислення як спільного добування істини через зіставлення різних, часто протилежних думок. Арістотель проаналізував принципи побудови суджень, правила умовиводів і доведень, його вчення про категорії відіграло важливу роль у створенні наукової методології. Вагомий внесок у розвиток

методології також зробили Кант, Гегель, Маркс та інші творці діалектичного методу.

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що використовуються для визначення та досягнення її цілей. Завдяки методам управління керівна система встановлює правила дій та поведінки для всіх підпорядкованих об'єктів, узгоджує, об'єднує, координує та регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечуючи безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку відповідно до поставлених завдань.

Методологія виконує такі функції [1]:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє та передбачає шлях досягнення науково-дослідницької мети;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до теоретичного фонду науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, та логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує стратегічні проблеми, включаючи принципи й методи пізнання в управлінській теорії та практиці. Вона дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження, формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань у контексті певного виду діяльності. Серед основних методів можна відзначити аналітичну діяльність, діагностику, проектування, прийняття управлінських рішень.

Наука досліджує навколишній світ за допомогою підходів (системний, комплексний, діалектичний, синергетичний, культурологічний, аксіологічний, структурно-функціональний та ін.), які включають принципи дослідження та методи.

Очевидно, що вибір відповідного методу має вирішальне значення для успішної роботи менеджера. Якщо він діятиме методом "проб і помилок", то навряд чи досягне успіху, а якщо й досягне, то ціною величезних зусиль, витрачених на подолання зайвих перешкод і труднощів. Навпаки, правильна організація дослідження питання допомагає найкоротшим шляхом прийти до вирішення проблеми. Не випадково англійський філософ-матеріаліст Ф.Бекон порівнював метод із ліхтарем, що освітлює шлях. Вчений, який не має правильного методу пізнання, схожий на подорожнього, що блукає в темряві і навпомацки шукає дорогу. Він влучно зазначив, що "кульгавий, який йде по дорозі", випереджає того, хто біжить по бездоріжжю".

Теоретичні завдання, спрямовані на вивчення та виявлення причин, зв'язків, залежностей, дозволяють встановити поведінку об'єкта, визначити та вивчити його структуру і характеристики на основі принципів і методів пізнання. Отримані знання допомагають формулювати закони, розробляти теорії та перевіряти факти. Теоретичні пізнавальні завдання формулюють таким чином, щоб їх можна було перевірити емпірично. Важливо знайти такий науково обґрунтований метод пізнавальної діяльності, який дозволить найшвидше і найефективніше вирішувати наявні проблеми [2].

Отже, відповіді на питання щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства для досягнення його стратегічної стійкості на ринках не лежать на поверхні. Вони передбачають, передусім, осмислення закономірностей управління, пошук шляхів досягнення кращих результатів та визначення перспектив розвитку. Необхідність вирішення цих питань обумовлює звернення до методології.

## **1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішньому ринку**

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як важливий аспект менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання адаптації до вимог змінюваного конкурентного середовища, зокрема через вирішення проблеми створення ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємства є основою його здатності зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію шляхом пропозиції якісної продукції чи послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування [2].

Розробка та впровадження заходів для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості значною мірою залежить від розуміння сутності досліджуваних категорій. Категорії – це загальні, фундаментальні поняття, що відображають найважливіші властивості предметів і явищ; закономірні зв'язки і відносини реальної дійсності, що відтворюють відносини пізнання і буття у всезагальній і найбільш концентрованій формі, корелюючи з об'єктивною реальністю, яка еволюціонує разом із самою дійсністю та включає в себе нові інститути і форми діяльності, створюючи передумови для стійких економічних відносин [3].

З етимологічної точки зору, поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає зіткнення, змагання, суперництво, а в англійській мові дієслово «compete» (конкурувати) лежить в основі слова «competitiveness» (конкурентоспроможність). Це поняття є багатограним, і науковці не мають єдиного підходу до його трактування через різні позиції щодо відображення особливостей цього явища. Виділяють чотири

наукові підходи до трактування категорії: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного і ресурсного, та системний, кожен з яких має свої напрями.

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, надане науковцями відповідно до вищеназваних підходів, дозволяє зрозуміти його сутність (таблиця 1.1).

Особливості конкурентоспроможності підприємства як явища:

- не є іманентною властивістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю), а може бути виявлена та оцінена лише за наявності конкурентів (реальних або потенційних);

- має різний рівень відносно різних конкурентів;

- релевантний характер, тобто траєкторія руху економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності;

- визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів.

Таблиця 1.1.

Трактування вченими поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення/ джерело
1	2
Компаративний підхід	
І.І. Білецька	Конкурентоспроможність підприємства – часовий стан об'єкта, забезпечуваний здатністю до кращого використання ключових компетенцій у порівнянні з конкурентами й умінням підтримувати цей стан якийсь час
І.І. Вініченко	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку

Н. Грицишин	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства стосовно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
П.Р. Діксон	Конкурентоспроможність підприємства – показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень
І.З. Должанський	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
В.М. Осипов	Конкурентоспроможність підприємства – це властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або реалізовані здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів
<b>Ресурсний підхід</b>	
П.В. Забеліна Н.К. Моїсеєва	Конкурентоспроможність підприємства – здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
І.М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг

На даний час немає єдиного і загальноприйнятого визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, оскільки кожен вітчизняний та зарубіжний науковець надає своє тлумачення цього питання, спираючись на різні фактори та ознаки, що безпосередньо впливають на сутність та значення конкурентоспроможності господарства. Водночас, конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність підприємства змагатися на ринку, збільшуючи, зменшуючи або зберігаючи свою частку ринку залежно від обраної стратегії. Це досягається завдяки впровадженню інноваційної техніки і технологій, максимально ефективному використанню ресурсів підприємства, підвищенню інвестиційної привабливості, що разом забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції [4].

На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість чинників. Вчені пропонують численні підходи до визначення факторів, що мають стимулюючий або стримуючий вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, включають: тіньовий ринок, неправові фактори (бюрократія, корупція), соціально-культурні фактори (традиції, звичаї), ринкова інфраструктура, економічні чинники (кредитна система країни, рівень інфляції та споживчих цін, курс валют, ціни на виробничі ресурси), демографічні зміни (зміни у цільовому сегменті ринку, чисельність цільових груп населення, залежно від змін вікового складу та міграції населення), ресурсні фактори (енергетичні та паливно-мастильні матеріали), науково-технічний прогрес (розробка спеціалізованого інноваційного обладнання для галузі), політико-правові фактори (державне регулювання цін, податкова система), конкуренти, реальні та потенційні споживачі, партнери (оптові та роздрібні торговельні посередники), постачальники [5].

Внутрішніми чинниками, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є: конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства, інноваційно-інвестиційна діяльність, маркетингова діяльність, менеджмент організації, соціальна відповідальність, рівень технічного оснащення, технології, масштаби виробництва, фінансовий стан підприємства, економічний, виробничий, ресурсний та збутовий потенціал.

Багато науковців досліджують конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки, однак досі не сформовано загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; підходи, що пов'язують рівень конкурентоспроможності з показниками якості продукції, що випускається; методи, засновані на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу;



методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства [5].

### **1.3. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства**

Передовий зарубіжний досвід показує, що якість управління є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Так, США підтверджують свій статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу завдяки ефективності національних ринків, конкурентоспроможності компаній і вражаючій здатності до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів. Водночас, певні слабкі позиції, зокрема макроекономічні дисбаланси, створюють ризики не лише для конкурентоспроможності США, але й для всієї глобальної економіки. Ці ризики нещодавно виявилися у кризі ринку іпотечних позик [6].

Для України США є прикладом лібералізованої економіки. Щоб зберегти свої лідерські позиції, США впроваджують такі механізми:

- функціонування великої кількості дослідницьких установ ("мозкових центрів") на національному рівні або при галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом залучення іноземних викладачів та студентів;
- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили, захист прав власності, зокрема інтелектуальної, підвищення гнучкості ринку праці;
- покращення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дозволяє створювати великі об'єднання компаній, як у Європі чи Японії. Зокрема, податкові стимули (подвійне оподаткування) не дозволяють утворювати групи компаній, тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів.

Щодо управління конкурентоспроможністю продукції підприємств США, тут розроблено ряд спеціалізованих стратегічних програм, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення конкурентоспроможності продукції, визначення рівня додаткових витрат, розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції [6].

У США контроль за рівнем конкурентоспроможності продукції здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу продукції, і носить не лише контрольний, але й аналітичний характер. Такий загальний контроль є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що забезпечують конкурентоспроможність продукції.

У Японії конкурентоспроможність підприємств має інші особливості. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після Другої світової війни були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Японці винайшли механізм перехресного володіння, де контрольний пакет акцій не належить одній компанії, а розподіляється між декількома. Це ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним.

Конкурентоспроможність підприємств Японії забезпечується такими особливостями: орієнтацією на виробництво високоякісної продукції, охопленням всієї діяльності підприємства системою управління конкурентоспроможністю, врахуванням досягнень інших держав, ефективними діями керівників і спеціалістів підприємств. Японська система управління конкурентоспроможністю орієнтована на запобігання дефектів, а не на їх виявлення та усунення. Контроль конкурентоспроможності технології й

технологічних процесів переважає над контролем продукції. Принцип "п'яти не" підкреслює, що на робочому місці не повинні створюватися умови для виникнення дефектів, дефектна продукція не передається на наступну операцію, не порушуються технологічні параметри та не повторюються допущені помилки.

Шведська економіка відзначається високою інтенсивністю наукових досліджень і розробок у промисловому секторі. Близько 80% видатків на дослідження здійснюють 20 великих промислових груп. Швеція є світовим лідером у галузі інформаційних технологій (ІТ), мобільного зв'язку та прикладних бездротових інтернет-програм. Завдяки високопрофесійному рівню працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку, Швеція стала важливим випробувальним ринком для ІТ-компаній [7].

Європейська конкурентна політика базується на принципах регулювання та обмеження монополістичної діяльності, на відміну від американського законодавства, де монополії формально заборонені. Високу ефективність конкурентної політики в європейських країнах забезпечує так званий перехресний контроль, коли процес реалізації конкурентної політики розподілений між кількома органами: один проводить розслідування, другий приймає рішення, а третій (дорадчий) надає незалежну оцінку ситуації у сфері конкуренції [22].

Розвиток антимонопольного регулювання в Японії демонструє, що антитрестівське законодавство кожної країни відображає її культурно-історичні та соціальні особливості і традиції, навіть за наявності загальних тенденцій. Антимонопольна система, створена за американським зразком і запроваджена американськими окупаційними силами, розглядає конкуренцію в двох аспектах: як відносини між постачальниками однорідної продукції кінцевим споживачам (горизонтальна конкуренція) та як відносини між підприємствами-конкурентами (вертикальна конкуренція). У Японії жодне підприємство не може здійснити горизонтальне злиття або об'єднання, якщо це значно обмежить конкуренцію в галузі. Японське законодавство також містить положення, що

обмежують вертикальну інтеграцію та створення монополій на її основі, що не мають аналогів в антимонопольному праві інших країн. На території Японії заборонено формувати низку холдингових компаній, зокрема іноземних холдингів [8].

Отже, механізми управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн мають свої особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії факторів, зумовлених розвитком продуктивних сил і політикою уряду щодо якості, ринків збуту та прибутку.

З проведених досліджень та аналізу сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн випливає, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю мають Сполучені Штати Америки, які вирізняються найвищим рівнем ВВП на душу населення та значними обсягами прямих іноземних інвестицій.

Використання передового зарубіжного досвіду дозволить розробити ефективну систему управління конкурентоспроможністю підприємств, яка відповідатиме вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ "Запоріжсталь" є одним із найбільших промислових підприємств України, продукція якого користується попитом на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу. Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною від 0,5 до 7,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату є підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників високоякісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт. В останні роки відмічається стійка тенденція зростання обсягів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства.

Висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміння експлуатувати металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління сприяють цьому зростанню. За обсягом виробництва сталі "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України, а за виробництвом тонколистового, зокрема холоднокатаного прокату, займає перше та друге місця.

ПАТ "Запоріжсталь" є єдиним підприємством в Україні, яке виробляє тонколистовий прокат з нержавіючих та легованих сталей, гнуті профілі, консервну жерсть та тонколистовий прокат з полімерним покриттям

(металопласт). Комбінат має унікальне обладнання для виробництва великогабаритних холоднокатаних листів зі спеціальних сталей, а також шліфованих і полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва і ринку. В останні роки на комбінаті освоєно більше 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів. Один із ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу, особлива увага приділяється формуванню і підготовці кадрового резерву та наступників.

У корпоративному центрі розвитку персоналу функціонує «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебувають у резерві на посади майстрів і старших майстрів, де навчання проводять керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

Основна мета діяльності ПАТ "Запоріжсталь" – отримання прибутку через підприємницьку діяльність та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Основні напрями діяльності підприємства включають [9]:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів для виробничих і побутових потреб, будівельних матеріалів і конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та постачання електроенергії, природного газу;
- видавнича, рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;
- торгова діяльність, включаючи створення мережі оптової і роздрібною торгівлі в Україні та за її межами;
- монтаж, обслуговування та сервіс промислового та загального обладнання;
- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, включаючи ті, що містять дорогоцінні метали та каміння;

- проведення науково-дослідних, науково-конструкторських та проектних робіт;
- будівництво житла та об'єктів соціально-культурного призначення, промислове будівництво;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;
- благодійна діяльність;
- виконання проектно-кошторисної документації;
- інші види діяльності, що відповідають цілям товариства та здійснюються відповідно до законодавства України.

Структура виробництва запорізького металургійного комбінату "Запоріжсталь" зображена на рис. 2.1.

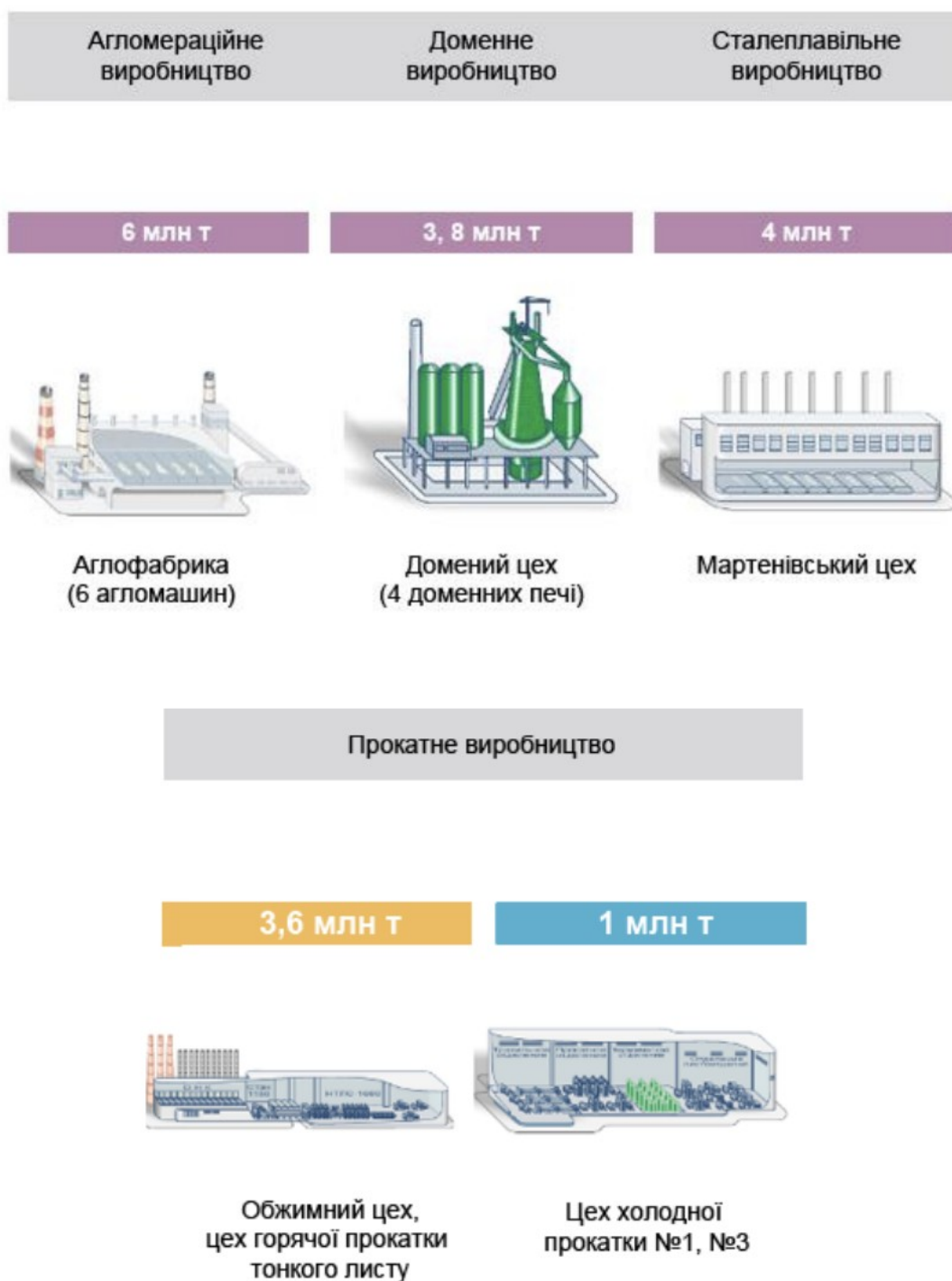


Рис. 2.1. – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, комбінат має ефективну виробничу структуру. Виробничі потужності "Запоріжсталь" включають: агломераційний цех (6 агломашин), доменний цех (4 доменні печі), мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат), цех підготовки складів, обжимний цех, цех гарячої прокатки тонкого листа, цех холодної прокатки №1 та цех холодної прокатки №3.



Агломераційний цех комбінату виробляє основний залізорудний агломерат. Майже всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн тонн чавуну. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ "Запоріжсталь" є низький вміст сірки та фосфору.

Мартенівський цех виробляє близько 4,0 млн тонн сталі на рік. Мартенівські печі використовують природний газ, а сталь продувається киснем і аргоном. Виплавлена сталь розливається в злитки масою до 18,6 тонн, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат у листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех оснащений агрегатами для постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан "1680" з максимальною виробничою потужністю 3,7 млн тонн на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 тонн. Три профілегибочні агрегати виробляють більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки №1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм у листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 тонн, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм. Цех оснащений засобами для дресирування, поперечного різання та подовжнього розпуску, що забезпечують постачання холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 тонн.

Цех холодної прокатки №3 на стані "2800" виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху є спеціалізоване відділення для виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату становить до 3,6 млн тонн,

по холоднокатаному прокату – 1 млн тонн, по холодногнутих профілях – до 500 тис. тонн.

Організаційно-управлінська структура ПАТ "Запоріжсталь" представлена в додатку А. Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності та 3 самостійних управлінь (юридичного, корпоративних комунікацій та адміністративного).

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка поєднує елементи лінійної та функціональної структур. Така структура базується на розподілі повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, при цьому функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у виконанні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців, але щоб уникнути суперечливих вказівок, або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або він має право надавати тільки рекомендації.

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

## **2.2. Діагностика проблем процесу управління конкурентоспроможністю ПАТ «Запоріжсталь»**

Зростання металургійного виробництва у світі, разом із відкритістю та інтегрованістю економіки України, вимагає визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності українських металургійних підприємств. Криза в металургійній галузі України спричинила розбіжності між результатами оцінки конкурентоспроможності підприємств і можливостями її підвищення, враховуючи реальний стан ринку. Це свідчить про неефективність поточних підходів та методів оцінювання, що зумовлює потребу в розробці нових теоретико-методичних положень для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств [10].

Ці нові підходи повинні базуватися на дослідженні понять «конкурентна позиція» і «конкурентоспроможність підприємства», а також на визначенні їх взаємозв'язку під час оцінки та оптимізації показників [12].

ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" є одним із чотирьох найбільших металургійних підприємств України за обсягом виробництва сталі. Це єдине підприємство в Україні, яке виробляє тонколистовий прокат з нержавіючих та легованих сталей, гнуті профілі, консервну жерсть і тонколистовий прокат з полімерним покриттям (металопласт). Комбінат має унікальне обладнання для виробництва великогабаритних холоднокатаних листів зі спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей. Останніми роками комбінат стабільно збільшує обсяги виробництва, знижує енергоємність продукції, модернізує виробництво, розробляє та впроваджує нові технологічні процеси.

Основними видами продукції ПАТ ЗМК «Запоріжсталь» є:

- переробний та ливарний чавун;
- сляби;
- гарячекатаний та холоднокатаний прокат товщиною 0,5-8,0 мм із вуглецевих та нержавіючих сталей;
- біла та чорна жерсть;

- гнуті профілі.

Уся ця продукція користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що підтверджує доцільність виробництва окремих виробів у найближчі роки. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку через початок будівельного сезону), які не мають суттєвого впливу на обсяги продажів.

Інформація про основні ринки збуту ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Основні ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь»

Назва країни	Обсяг збуту
Україна	31,0%
Середземноморський регіон	20,7%
Південно-Східна Азія	10,5%
Ближній Схід	6,8%
СНД та країни Балтії	19,0%
ЄС та скандинавські країни	1,0%
Центральна Європа	5,0%
НАФТА	0,8%
Латинська Америка	2,5%
Африка	2,7%

Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" за галузями промисловості на внутрішньому ринку (за винятком трейдерів) наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

#### Типовий розподіл споживачів продукції ПАТ "Запоріжсталь" за галузями промисловості на внутрішньому ринку

Споживачі за галузями промисловості	Обсяг збуту
Трубні підприємства	38,7
Автомобілебудування та транспортне машинобудування	15,3%
Будівництво	1,9%
Сільськогосподарська техніка та запчастини до неї	3,4%
Гірничорудні підприємства	0,1%
Металургійні підприємства	1,0%
Виробництво металевих виробів	4,9%
Приладобудування	0,3%
Енергетика	0,7%

Легка промисловість	2,8%
Підприємства хімічної промисловості	0,6%
Інші галузі	0,6%

Дані таблиці 2.2 свідчать, що найбільша частка споживання продукції ПАТ "Запоріжсталь" припадає на трубні підприємства. На внутрішньому ринку продукція реалізується безпосереднім споживачам і виробникам до 87% на умовах попередньої оплати та 13% на умовах оплати по факту поставки.

Металопродукція ПАТ "Запоріжсталь" характеризується раціональним співвідношенням ціни та якості. З метою покращення якості продукції, підприємство поступово переходить на виробництво прокату, який відповідає вимогам Європейського стандарту EN 10025, що дозволяє підвищити ціни на продукцію для країн далекого зарубіжжя [13].

Крім традиційних методів і засобів забезпечення якості, поширюється сертифікація продукції. Міжнародною фірмою TUV Nord CEPT сертифіковано гарячекатаний прокат в листах та рулонах товщиною 3,0-6,0 мм на відповідність міжнародним стандартам. На комбінаті впроваджена система управління якістю, сертифікована технічним наглядовим товариством TUV Nord (Німеччина) на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001-2000.

Структура реалізації за регіонами споживання на внутрішньому ринку (за областями України) свідчить, що найвагомим споживачем продукції ПАТ "Запоріжсталь" є Дніпропетровська область (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура реалізації ПАТ «Запоріжсталь» за регіонами споживання на внутрішньому ринку

Назва області	Обсяг збуту
Дніпропетровська	37,9%
Запорізька	29,5
Київська	11,8%
Полтавська	7,7%
Харківська	3,0%
Одеська	2,1%
Інші області	6,1%

Основним конкурентом ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" залишається Криворізький металургійний комбінат, близько 85% асортименту якого збігається з асортиментом "Запоріжсталі". ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від основних ринків збуту та джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дозволяє використовувати різні види транспорту для оптимізації логістичних потоків.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" перед конкурентами є:

- висока якість сталі, яка виробляється у мартенівських печах;
- раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості;
- дедалі ширша сертифікація на відповідність світовим стандартам.

Основні проблеми, які негативно впливали на діяльність ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" у 2021 році, включають:

- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові процеси та квотування при постачанні в країни ЄС);
- перебої з постачанням сировини;
- підвищення цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси;
- нестача власних обігових коштів;
- несвоєчасне відшкодування Державною податковою адміністрацією ПДВ експортерам;
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

Все це свідчить про значну інвестиційну привабливість ПАТ ЗМК "Запоріжсталь". В останні роки комбінат освоїв понад 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів, впровадив нові прогресивні енергозберігаючі технології, покращив якість та споживчі характеристики металопрокату, підвищив його конкурентоспроможність [14].

Особливу увагу на ПАТ "Запоріжсталь" приділяють якості продукції. Здійснюється вхідний контроль якості сировини та матеріалів, що надходять, а

також продукції, що відвантажується споживачам. Дотримуються встановлених норм і технологічних вимог на всіх етапах виробництва. Підтвердженням високої якості металургійної продукції підприємства є сертифікат якості, виданий фірмою TUV Nord. Для захисту продукції під час транспортування, надання товарного вигляду та підвищення споживчих характеристик металопрокату, спеціалісти ПАТ "Запоріжсталь" розробили та впровадили сучасні види упаковки, що забезпечують схоронність та фірмовий вигляд продукції комбінату.

Таблиця 2.4

Основні параметри конкурентоспроможності продукції ПАТ ЗМК  
«Запоріжсталь»

Напрямок	Шифр та назва параметру
Продукція	П-1 Технічно-інженерні параметри і характеристики П-2 Асортимент продукції в обраних сегментах П-3 Якість обслуговування П-4 Ціна П-5 Виробниче обладнання та його розташування й використання П-6 Коефіцієнт новизни П-7 Коефіцієнт естетичної привабливості
Виробник	В-1 Виробнича потужність В-2 Вартість активних основних фондів В-3 Середній вік обладнання В-4 Рівень прогресивності технологій В-5 Фондоозброєність праці В-6 Вартість науково-конструкторських робіт
Ринок реалізації	Р-1 Обсяг проодажу продукції Р-2 Сегмент цільового ринку Р-3 Прибуток (загальна сума націнок) Р-4 Вартість реклами та сервісу Р-5 Витрати на обслуговування Р-6 Витрати споживачів

Особливу увагу на ПАТ "Запоріжсталь" приділяють якості продукції. Здійснюється вхідний контроль якості сировини та матеріалів, що надходять, а також продукції, що відвантажується споживачам. Дотримуються встановлених

норм, стандартів та технологічних вимог на всіх етапах виробництва. Високу якість металургійної продукції підприємства підтверджено сертифікатом якості, виданим фірмою TUV Nord. Для захисту продукції під час транспортування, забезпечення товарного вигляду та підвищення споживчих властивостей металопрокату спеціалісти ПАТ "Запоріжсталь" розробили та впровадили сучасні види упаковки, що гарантують збереження та фірмовий вигляд продукції комбінату.



### **2.3. SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Найбільш послідовною та комплексною методикою для проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT-аналіз (аббревіатура складена з перших літер англійських слів: strengths (сила), weaknesses (слабкість), opportunities (можливості) та threats (загрози)). Головна мета проведення SWOT-аналізу полягає в отриманні достовірних даних про можливості компанії та загрози для її просування на ринку товарів і послуг. Для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів для нейтралізації їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми та зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів для їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [5].

Методика проведення SWOT-аналізу включає кілька етапів [6]:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Цей етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки має підприємство. Для цього необхідно:

- скласти перелік параметрів, за якими буде оцінюватися підприємство;

- визначити для кожного параметру, що є сильною стороною підприємства, а що - слабкою;

- з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз. Це свого роду "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які у нього є можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для цього застосовується матриця SWOT, яка дозволяє зіставити можливості підприємства з умовами ринку та узагальнити результати SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища підприємства полягає у визначенні його сильних і слабких сторін. Сильні сторони – це переваги підприємства, те, в чому воно досягло успіху, або якісь особливості, що представляють додаткові можливості. Сила може полягати в існуючому досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного обладнання, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції або відомості торгової марки [7].

Таблиця 2.5.

Аналіз можливостей та загроз з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові технологічні рішення у металургійній галузі;</li> <li>- удосконалення якості існуючих продуктів металургії</li> <li>- тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій;</li> <li>- ріст світового попиту на метал;</li> <li>- вихід на нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повномасштабна війна на території України</li> <li>- нестабільна політична та економічна ситуація в Україні;</li> <li>- падіння темпів виробництва;</li> <li>- рівень інфляції;</li> <li>- низька швидкість змін і адаптації нових технологій;</li> <li>- посилення конкуренції з боку Китаю та , Туреччини</li> </ul>

Слабкі сторони підприємства — це його недоліки, відсутність важливих елементів для функціонування або аспекти, в яких підприємство поступається іншим, що ставить його у несприятливе становище порівняно з конкурентами [19].

Таблиця 2.6.

Аналіз сильних та слабких сторін з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатопрофільність виробництва;</li> <li>- високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції;</li> <li>- наявність розгалуженої мотиваційної системи;</li> <li>- наявність стратегії розвитку;</li> <li>- адекватна цілям організаційна культура;</li> <li>- наявність великого досвіду;</li> <li>- стійкі і тривалі відносини з постачальниками;</li> <li>- використання сучасних засобів стимулювання споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- падіння виробництва у зв'язку з повномасштабними воєнними діями - висока енергомісткість виробництва;</li> <li>- наявність старого та зношеного устаткування;</li> <li>- низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей;</li> <li>- недостатність фінансування розвитку підприємства;</li> <li>- нездатність швидкого реагування на зміни попиту;</li> <li>- необхідність значних інвестиційних ресурсів;</li> <li>- висока плинність кадрів;</li> <li>- велика орієнтація підприємства на експорт;</li> <li>- залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.</li> </ul>
--	--

Слід відзначити, що сильні і слабкі сторони підприємства — поняття відносні, а не абсолютні, тобто чинники внутрішнього середовища аналізуються переважно у порівнянні з чинниками внутрішнього середовища підприємств-конкурентів. Зрозуміло, що підприємство не має повної інформації про стан своїх конкурентів. Проте при визначенні чинників внутрішнього середовища, які істотно впливають на бізнес, необхідно класифікувати їх як сильні або слабкі сторони, порівнюючи своє підприємство з конкурентами [8].

SWOT-аналіз, у порівнянні з іншими методами, має як переваги, так і недоліки. Основними перевагами є його простота, можливість проведення з невеликими витратами, гнучкість та наявність безлічі варіантів. Він також дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети; періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу є неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [20].

Матриця SWOT-аналізу є своєрідною формою, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, притаманних організації [21].

Таблиця 2.7.

## Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест;</li> <li>- багатопрофільність виробництва;</li> <li>- високопрофесійна команда співробітників;</li> <li>- наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції;</li> <li>- наявність розгалуженої мотиваційної системи;</li> <li>- наявність стратегії розвитку;</li> <li>- адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками;</li> <li>- використання сучасних засобів стимулювання споживачів</li> </ul>	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока енергомісткість виробництва;</li> <li>- наявність старого та зношеного устаткування;</li> <li>- низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей;</li> <li>- недостатність фінансування розвитку підприємства;</li> <li>- нездатність швидкого реагування на зміни попиту;</li> <li>- необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плинність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.</li> </ul>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нові технологічні рішення у металургійній галузі;</li> <li>- удосконалення якості існуючих продуктів металургії</li> <li>- тенденції у науково-технічному прогресі;</li> <li>- розширення напрямів залучення іноземних інвестицій;</li> <li>- ріст світового попиту на</li> </ul>	<p>«СІМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках;</li> <li>- Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити асортимент продукції.</li> </ul>	<p>«СІЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини</li> </ul>

метал; - вихід на нові ринки		
Загрози - нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини	- розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортно орієнтованими; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.	- за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва. - удосконалення системи «Бережливого виробництва» з метою підвищення якості продукції та умов праці,

Серед основних стратегічних напрямків подальшого розвитку ПАТ «Запоріжсталь» з метою підвищення конкурентоспроможності можна запропонувати такі [9]:

1. Збільшення частки продажів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках завдяки членству у вертикально інтегрованій структурі Метінвест.
2. Розширення асортименту продукції завдяки багатопрофільності діяльності.
3. Використання виробничих потужностей у повному обсязі за рахунок розширення асортименту продукції.
4. Підвищення частки продажів на внутрішньому та зовнішніх ринках, що дозволить максимально використовувати виробничі потужності.
5. Підвищення частки продажів на внутрішньому ринку, що зробить підприємство менш залежним від експорту.
6. Використання прибутку від продажів для заміни та оновлення обладнання, а також впровадження енергозберігаючих технологій.

За результатами комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію, ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію розвитку, яка полягає у зміцненні позицій на ринку, що належить до стратегій концентрованого зростання.

**РОЗДІЛ 3**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ**  
**РИНКАХ**

**3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках**

Забезпечення високого рівня адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринку залежить від ефективного управління конкурентоспроможністю. Основна мета управління

конкурентоспроможністю – забезпечення успішного функціонування підприємства у конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг незалежно від змін у зовнішньому середовищі [10].

Управління конкурентоспроможністю базується на принципах комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності. Комплексність забезпечує взаємозв'язок всіх елементів системи управління при ухваленні рішень. Системність дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки в системі управління. Динамічність проявляється у прийнятті рішень на основі вивчення змін процесів. Безперервність вимагає постійного управління конкурентоспроможністю.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства потребує єдності мети, дій всіх складових, внутрішньої і зовнішньої політики, мотивації персоналу, використання сучасних технічних і технологічних основ управління [11].

Основні стратегічні напрямки розвитку ПАТ «Запоріжсталь» включають:

1. Збільшення частки продажів на внутрішньому та зовнішніх ринках завдяки членству в інтегрованій структурі Метінвест.
2. Розширення асортименту продукції.
3. Використання виробничих потужностей у повному обсязі.
4. Підвищення продажів на внутрішньому ринку для зменшення експортної залежності.
5. Оновлення обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій завдяки збільшенню прибутків.

SWOT-аналіз показує, що для успішного розвитку підприємства необхідно враховувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Основні переваги SWOT-аналізу – простота, гнучкість, можливість систематизації знань. Недоліки – суб'єктивність вибору факторів та погана адаптація до змін.

Управління конкурентоспроможністю включає аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Для забезпечення ефективності підприємства пропонується система заходів, що включає [13]:

1. Вибір конкурентних стратегій розвитку.
2. Технічне та технологічне оновлення підприємства.
3. Комплексний підхід до управління.
4. Удосконалення управління персоналом.
5. Забезпечення конкурентоспроможності продукції.
6. Диверсифікація та планування виробництва.
7. Реорганізація системи обліку та аналізу витрат.
8. Удосконалення управління фінансами.
9. Поліпшення інвестиційно-економічної стратегії.
10. Удосконалення маркетингової діяльності.
11. Поліпшення інформаційного забезпечення управління.

Запропонована система управління конкурентоспроможністю допоможе своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи високий рівень адаптивності підприємства [12].

### **3.2. Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості на зовнішніх ринках**

У сучасних умовах глобалізації та системної кризи конкурентоспроможність стає ключовим критерієм ефективності та попиту на продукцію. Конкурентоспроможність підприємства є важливим аспектом, що визначає його здатність адаптуватися до складних ринкових умов та займати лідируючі позиції протягом тривалого часу [14].



Складні ринкові умови змушують підприємства шукати стратегічні інструменти для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним з основних шляхів вирішення цієї проблеми є пошук стратегічних напрямів розвитку. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності включають:

- Підвищення якості управління.
- Удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем.
- Впровадження стратегічного маркетингу.
- Удосконалення організації інноваційної діяльності.
- Впровадження нових інформаційних та фінансових технологій.
- Аналіз життєвого циклу товарів та впровадження ресурсозберігаючих технологій.
- Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.
- Розвиток логістики та тактичного маркетингу.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо виявляти, обґрунтовувати та класифікувати фактори і резерви, що впливають на її рівень. Фактори поділяються на зовнішні (умови інвестування, технічний розвиток, рівень конкуренції) та внутрішні (впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників). Раціональне використання ресурсів підприємства дозволяє займати стабільні позиції на ринку та отримувати вищі прибутки [16].

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності в технологічній сфері включають [15]:

- Виключення дублювання досліджень.
- Фінансування державних замовлень на дослідження.
- Спільні роботи із зарубіжними інвесторами.

Інноваційні напрями включають:

- Удосконалення використання обладнання та матеріалів.
- Поліпшення якості інформаційного забезпечення.

Особливу увагу слід приділяти таким завданням:

- Поліпшення нормативно-правової бази.
- Проведення системного аналізу конкурентоспроможності.

- Розвиток споживчого попиту шляхом введення нових стандартів якості.

- Стимулювання підприємств до глобальних стратегій розвитку.

М. Портер виділяє три основні конкурентні стратегії: лідерство за низькими витратами, диференціація та фокусування. В.А. Рульєва і С.О. Гуткевич доповнюють ці стратегії такими напрямками [17]:

- Стратегія мінімізації витрат.
- Стратегія диференціації продуктів.
- Стратегія фокусування на потребах конкретних сегментів ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства також залежить від ефективного використання ресурсів, наявності інноваційного потенціалу, частки ринку, ефективності менеджменту та конкурентних переваг у витратах і маркетингу. Швидкість, ефективність, орієнтація на споживача та продуктивність є ключовими факторами, що сприяють зайняттю вигідних конкурентних позицій [18].

Основні шляхи вирішення проблем у чорній металургії включають:

- Максимізація експортного потенціалу.
- Зниження собівартості продукції.
- Впровадження енергозберігаючих технологій.
- Реалізація ефективної дивідендної політики.
- Державна підтримка через галузеві програми розвитку.

## **ВИСНОВКИ**

Під час дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення стратегічної стійкості на ринку та відповідно до завдань роботи зроблено такі висновки та пропозиції:

В Україні активні процеси формування ринку, зокрема конкурентного середовища, потребують адекватних правил, методик і механізмів стратегічного планування та управління у виробництві. Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує

стратегічні проблеми і включає принципи та методи управлінської теорії та практики.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання методологічних підходів, таких як системний, комплексний, діалектичний, синергетичний, культорологічний, аксіологічний та структурно-функціональний. Ці підходи включають принципи дослідження та методи, зокрема, логічний та історичний аналіз, дедукцію, індукцію, систематизацію та узагальнення, а також загальнонаукові методи спостереження, вимірювання та формалізації. Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його стану та перспектив розвитку, що визначає можливість досягнення стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність боротися за ринок. Управління конкурентоспроможністю – це цілеспрямована діяльність з ухвалення рішень для протистояння зовнішнім впливам та досягнення лідерства. Дослідження показали, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю, який характеризується вищими показниками ВВП на душу населення та значними іноземними інвестиціями.

ПАТ «Запоріжсталь» – одне з провідних металургійних підприємств України, що входить до Групи Метінвест. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка поєднує лінійні та функціональні підрозділи. Ця структура дозволяє ефективно розподіляти повноваження та відповідальність.

За результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію розвитку, спрямовану на зміцнення позицій на ринку. Основні стратегічні напрями розвитку підприємства включають:

- Збільшення частки продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки членству у вертикально інтегрованій структурі Метінвест.
- Розширення асортименту продукції для повного використання виробничих потужностей.

- Збільшення частки продажів на внутрішньому ринку для зменшення експортної орієнтації.

- Оновлення обладнання та впровадження енергозберігальних технологій завдяки збільшенню прибутку від продажів.

Конкретні рекомендації для ПАТ «Запоріжсталь» включають:

- Нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту продукції.

- Модернізацію виробничого процесу.

- Зменшення витрат підприємства.

- Співпрацю з потенційними замовниками для точного визначення технічних вимог до продукції.

- Зниження коопераційних ризиків шляхом укладання довгострокових договорів з постачальниками.

- Залучення додаткових фінансових ресурсів через поетапну оплату продукції.

Основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства включають вибір конкурентних стратегій розвитку, технічне та технологічне оновлення, комплексний підхід до управління, удосконалення системи управління персоналом, регулювання якості продукції та її конкурентних переваг, реорганізацію системи обліку та аналізу витрат, удосконалення фінансової та інвестиційної стратегії, маркетингової діяльності та інформаційного забезпечення управління.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
2. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т.21. №1. С.86-92. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2015\\_21\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_1_13).
3. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. № 1. С. 29-34.
4. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 5. С. 114–118.
5. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка : проблеми теорії і практики : Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. І. С. 75-81.
6. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи. Агросвіт. 2015. № 21. С. 10-13.
7. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2013. №2. С. 15-18.
8. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
9. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко. Технології та дизайн. К.: КНУТД, 2014. №4(13). URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/td\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf).
10. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кіровоград: КНТУ. Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. С. 106-113. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_19\\_ekon/stat\\_19/14.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf).

11. Марярець Л.М., Норік Л.О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія. Харків: Вид: ХНЕУ, 2009. 216 с

12. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

13. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія. За наук. ред. академіка Б.В. Буркинського. Одеса : МПП «Евен», 2005. 296 с.

14. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2013. 172 с.

15. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та фактори впливу. / Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. С.57-66.

16. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності : дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute=ru>

17. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т.21. №1. С.86-92. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2015\\_21\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_1_13).

18. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства/ І.З.Должанський, Т. О. Загорна. К. : 2006. 384 с.

19. Гаркавенко С. Маркетинг : підручни]. 5-те вид. доп. К. : Лібра, 2007. 720 с.

20. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Управління розвитком. 2012. № 9. С. 35-37

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

22. Минх Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві. –Львів:Світ,2015.–208с.