

УДК 334.716

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ВЕЛИКИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР**

**Верескун Михайло Вікторович**, декан факультету інформаційних технологій, д.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [vereskun.m.v@ukr.net](mailto:vereskun.m.v@ukr.net), тел. +38-097-076-07-51.

**Захаров Сергій Валерійович**, технічний директор, директор по сервісу, к.т.н., ТОВ «Метінвест-промсервіс», м. Маріуполь, e-mail: [sergey.v.zakharov@metinvestholding.com](mailto:sergey.v.zakharov@metinvestholding.com), тел. +38-097-471-57-52.

**Mykhaylo Vereskun**, The Dean of the Faculty of Information Technology, Doctor of Economics, Associate Professor, State Higher Educational Institution "Priazovsky State Technical University"  
**Sergey Zaharov**, technical director, director of service, PhD, Metinvest PromServis

*Vereskun M. V., Zaharov S.V. The effectiveness of management of competitiveness of large corporate structures.*

*The article analyzes the pace of the global steel market development over the past five years. The dynamics of «Metinvest Holding LLC» Ukrainian companies for the same period of time. The basic tendencies of development of the global steel industry. The analysis of basic production and economic performance of «Metinvest Holding LLC»y. The dynamics of economic indicators: the level revenues, EBITDA, net profit, the value of the company's assets. The dynamics of production indicators: steel production, the volume of iron ore and coal mining. The main reason for the decline and loss of efficiency of the company is to reduce the volume of production of the main products of the company: steel, iron ore and coal. Using the author's methods to assess the level of efficiency of management of competitiveness of the company. Based on the analysis of basic production and economic indicators and the results of the calculation of the efficiency factor of competitiveness management concluded that reducing the efficiency of management of competitiveness of the company «Metinvest Holding LLC». Using calculations proved that the largest decline recorded in the evaluation of the effectiveness of resource management competitiveness. Guide companies need to pay attention to the efficient use of all resources. Important reserve for increasing the efficiency of management of competitiveness is the use of administrative synergies that arise in the management of large corporate structures.*

**Верескун М.В., Захаров С.В. Ефективність управління конкурентоспроможністю великих корпоративних структур.**

*В статті проведено аналіз темпів розвитку світового ринку сталі протягом останніх п'яти років, а також аналіз динаміки розвитку української компанії «Metinvest Holding LLC» за цей же період часу. З'ясовано основні тенденції розвитку світової металургійної галузі. Зроблено висновок про наявність стагнації і початок розвитку кризи у світовій металургійній галузі. Проведено аналіз основних виробничо-економічних показників діяльності компанії «Metinvest Holding LLC». Проаналізовано динаміку таких економічних показників як рівень доходів, EBITDA, чистого прибутку, вартості активів компанії, а також динаміку таких виробничих показників, як обсяги виробництва сталі, обсяги видобутку залізної руди і вугілля. Зроблено висновок про те, що основною причиною зниження ефективності і збитковості компанії є зменшення обсягів виробництва основних продуктів компанії: сталі, залізної руди, кам'яного вугілля. За допомогою авторської методики оцінено рівень ефективності управління конкурентоспроможністю компанії. На основі аналізу основних виробничо-економічних показників та результатів розрахунків коефіцієнта ефективності управління конкурентоспроможністю зроблено висновок про зниження ефективності управління конкурентоспроможністю в компанії «Metinvest Holding LLC». За допомогою розрахунків доведено, що найбільше зниження ефективності відбулося в управлінні ресурсною конкурентоспроможністю, що свідчить про необхідність звернути увагу керівництва компанії на підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Важливим резервом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю є використання управлінських синергій, що виникають в процесі управління великими корпоративними структурами.*

**Верескун М.В., Захаров С.В. Эффективность управления конкурентоспособностью крупных корпоративных структур.**

*В статье проведен анализ темпов развития мирового рынка стали за последние пять лет, а также анализ динамики развития украинской компании «Metinvest Holding LLC» за этот же период времени. Выявлены основные тенденции развития мировой металлургической отрасли. Сделан вывод о наличии стагнации и начале развития кризиса в мировой металлургической отрасли. Проведен анализ основных производственно-экономических показателей деятельности компании «Metinvest Holding LLC». Проанализирована динамика таких экономических показателей как уровень доходов, EBITDA, чистой прибыли, стоимости активов компании, а также динамику таких производственных показателей, как объемы производства стали, объемы добычи железной руды и угля. Сделан вывод о том, что основной причиной снижения эффективности и убыточности компании является уменьшение объемов производства основных продуктов компании: стали, железной руды, каменного угля. С помощью авторской методики оценен уровень эффективности управления конкурентоспособностью компании. На основе анализа основных производственно-экономических показателей и результатов расчета коэффициента эффективности управления конкурентоспособностью сделан вывод о снижении эффективности управления конкурентоспособностью в компании «Metinvest Holding LLC». С помощью расчетов доказано, что наибольшее снижение зафиксировано при оценке эффективности управления ресурсной конкурентоспособностью, что свидетельствует о необходимости обратить внимание руководства компании на повышение эффективности использования ресурсов компании. Важным резервом повышения эффективности управления конкурентоспособностью является использование управленческих синергий, возникающих в процессе управления крупными корпоративными структурами.*

**Постановка проблеми.** Останні десятиліття відбувається посилення глобальної конкуренції між великими корпоративними структурами за ринки збуту продукції, ресурси та активи. Основним показником, що характеризує здатність компанії витримувати конкуренцію і перемагати у конкурентній боротьбі є конкурентоспроможність. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства має бути об'єктом управління, а її рівень безпосередньо залежить від ефективності управління. Особливого значення ця теза набуває на найвищому, глобальному рівні економічних відносин, де в боротьбі за ресурси, активи та ринки збуту змагаються глобальні наднаціональні компанії та їх групи, об'єднані за корпоративним принципом. Тому аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю великих корпоративних об'єднань є актуальним завданням, вирішення якого дозволяє розробляти заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління і конкурентоспроможності компанії в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо розвитку теорії і практики конкурентоспроможності розглянуто в роботах закордонних та вітчизняних вчених, зокрема Р. Акоффа, О. Амоши, І. Ансоффа, К. Боумена, О. Віханського, А. Воронкової, О. Галушко, Є. Голубкова, Б. Губського, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Б. Кваснюка, В. Павлової, Г. Скударя, Х. Фасхієва, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, В. Шевчука, А. Юданова та ін.

Проблеми оцінки ефективності управління розглядаються в працях багатьох закордонних і вітчизняних авторів. Серед них можна відзначити праці І. В. Сиротинської, В. В. Бочарова, В. Є. Леонтьєва, Г. В. Савицької, Й. Шумпетера, О. Ю. Хазова, А. Д. Шеремета, І. А. Бланка, Н. А. Щербакової, Р. С. Сайфуліна, В. А. Щербакова та ін. Але праці цих і інших вчених спрямовані на визначення ефективності управління в цілому, а питання щодо оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю, як підсистеми загальної системи управління, на рівні корпоративного підприємства і корпоративної групи потребує додаткових досліджень.

**Метою статті** аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю вітчизняних корпоративних структур на прикладі групи «Метінвест» та визначення шляхів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

**Результати досліджень.** В умовах глобальної економічної кризи підсилюється рівень конкуренції великих корпоративних структур за ринки збуту та ресурси, необхідні для розвитку і зростання. Проте, як вже неодноразово відзначалося, в сучасних умовах конкуренція між групами зміщується в організаційно-економічну площину, тобто в площину

створення найкращих можливостей для формування і використання управлінських синергій в межах групи, в площину, що характеризується якістю управління. Бо по мірі завершення оформлення контурів основних корпоративних груп на перше місце виходить ефективність організації управління в межах групи, ефективність взаємодії її різних елементів, спроможність менеджменту групи створювати і використовувати синергетичні ефекти в процесі таких взаємодій. Тобто, конкуренція між групами, окрім традиційної боротьби за ресурси, споживачів, чи наявні активи, розгортається в прагненні створення найкращих умов для використання наявних ресурсів. І саме це здатне забезпечувати групі певне положення на ринку і перемогу в конкурентній боротьбі. Бо, якщо, описана взаємодія в групі налагоджена не належним чином, це раніше чи пізніше призведе до зниження її ефективності, конкурентоспроможності, втрати долі ринку, і, в решті решт, до переформатування групи, тобто переходу власності над тими чи іншими активами в руки більш ефективних власників. Це не означає, що групи перестають змагатися за ресурси, споживачів чи активи, але однією з основних рис, що відрізняє конкурентоспроможність групи, є саме змагання у якості управління. При цьому необхідно відзначити, що роль та значення управління постійно підвищується. Так, при проведенні ринкової оцінки вартості компанії експерти відзначають, що за наявності добре організованого і ефективно функціонуючого управління інвестори готові при придбанні акцій платити премію у розмірі до 30% від їх вартості [1, с. 11].

Задля підвищення ефективності управління крупними корпоративними структурами нами було розроблено концепцію управління конкурентоспроможністю таких структур у промисловості [2]. Відповідно до розробленої концепції процес управління конкурентоспроможністю має відбуватися в двох основних напрямках – зовнішньому, де повинний бути забезпечений відповідний рівень маркетингової конкурентоспроможності і внутрішньому, де за допомогою відповідних механізмів має бути забезпечений необхідний рівень ресурсної конкурентоспроможності.

Також для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю крупних корпоративних структур було запропоновано відносний інтегральний показник – коефіцієнт ефективності управління конкурентоспроможністю [3], який може бути розрахований з наступною формулою:

$$K_{\varepsilon} = I_{p.ч.} \times I_a; \quad (1)$$

де  $K_{\varepsilon}$  – коефіцієнт ефективності управління конкурентоспроможністю корпоративної групи;

$I_{p.ч.}$  – індекс динаміки ринкової частки корпоративної групи;

$I_a$  – індекс динаміки вартості активів корпоративної групи.

$$I_{p.ч.} = \sum_{i=1}^n \frac{A_{i1}}{A_{i0}} \times d_{i1}; \quad (2)$$

де  $A_{i1}$  та  $A_{i0}$  – ринкова частка компанії на ринку товару А у аналізованому і минулому періодах відповідно;

$d_{i1}$  – частка товару А у сукупному обсязі реалізації продукції корпоративної групи;

$n$  – кількість товарів (товарних груп), що реалізуються групою на ринку.

$$I_a = \frac{K_1}{K_0}; \quad (3)$$

де  $K_1$  та  $K_0$  – вартість активів (розмір капіталу) корпоративної групи у аналізованому і минулому періоді відповідно.

Вищенаведені показники можливо застосовувати як для оцінки ефективності функціонування системи управління конкурентоспроможністю як великої корпоративної групи, так і окремого підприємства [1, с. 237]. Також зауважимо, що індекс динаміки ринкової частки корпоративної групи буде виступати кількісною характеристикою ефективності управління зовнішньою, маркетинговою складовою конкурентоспроможності, а індекс динаміки вартості активів групи – характеристикою ефективності управління внутрішньою, ресурсною складовою конкурентоспроможності.

Використовуючи розроблений інструментарій, проведемо оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю великої корпоративної структури на прикладі групи «Метінвест».

«Метінвест» є вертикально інтегрованою гірничодобувною групою компаній, що управляє активами в кожній ланці виробничого ланцюжка від видобутку ЗРС і вугілля та виробництва коксу до випуску напівфабрикатів і кінцевої продукції зі сталі, трубопрокату і рулонів, а також виробництва іншої продукції з високою доданою вартістю.

Група складається з видобувних і металургійних підприємств, що знаходяться в Україні, Європі та США і має мережу продажів з охопленням всіх ключових світових ринків. Основними акціонерами «Метінвесту» є група СКМ (71,24%) і «Смарт-холдинг» (23,76%), які спільно керують компанією. ТОВ «Метінвест Холдинг» - керуюча компанія групи «Метінвест».

Оскільки група «Метінвест» конкурує на глобальному ринку, то для аналізу рівня ефективності управління конкурентоспроможністю необхідно також розглянути динаміку розвитку металургійної галузі в світі за останні роки. Спочатку розглянемо динаміку зміни рівня виробництва у світі за останні роки. Кількісні показники наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Виробництво сталі у світі [4].

Показники	2011	2012	2013	2014	2015
Виробництво сталі, тис. тон	1538	1560	1650	1670	1620
Темп зростання (+) / зниження (-), у % до минулого року		1.44	5.78	1.18	-2.96
Темп зростання (+) / зниження (-) за весь період, %					5,36

З наведених даних видно, що за період 2011-2015 рр. виробництво сталі у світі зросло на 5,36%. Проте, починаючи з 2013 р. спостерігаються негативні тенденції в розвитку галузі. Так, у 2014 р. спостерігалось значне зниження темпів зростання обсягів виробництва сталі у світі, а у 2015 р. взагалі спостерігалось зниження обсягів майже на 3% порівняно з 2014 р.

Тепер проаналізуємо динаміку виробництва сталі провідними виробниками. В таблиці 2 наведені дані щодо обсягів виробництва сталі за останні п'ять років крупнішими корпоративними групами.

З таблиці 2 видно, що основним виробником сталі у світі є компанія ArcelorMittal, підприємства якої виробляють майже 100 млн. тон сталі на рік. При цьому обсяги виробництва китайської компанії Hesteel Group, яка займає в рейтингу другу строку, майже вдвічі нижчі і не перевищують 50 млн. тон на рік. Якщо проаналізувати перелік компаній-виробників в географічному розрізі, то видно, що з першої десятки одна компанія зареєстрована у Люксембурзі, п'ять – китайські, дві – японські, одна індійська та одна південнокорейська. Найбільша українська корпоративна група Metinvest Holding LLC зайняла за підсумками 2015 р. сорокове місце у світі з обсягом виробництва менше 10 млн. тон на рік.

Таблиця 2.

Провідні виробники сталі у світі [5].

	Корпоративна група	Країна	2011	2012	2013	2014	2015
1	ArcelorMittal	Luxembourg	97248	93575	96096	98088	97136
2	Hesteel Group	China	44360	42840	45786	47094	47745
3	Nippon Steel and Sumitomo Metal Corporation (NSSMC)	Japan	3388	47858	50128	49300	46374
4	POSCO	South Korea	39118	39875	38417	41593	41975
5	Baosteel Group	China	43340	42700	43908	43347	34938
6	Shagang Group	China	31920	32310	35081	35332	34214
7	Ansteel Group	China	29750	30230	33687	34348	32502
8	JFE Steel Corporation	Japan	29902	30409	31161	31406	29825
9	Shougang Group	China	30040	31420	31523	30777	28553
10	Tata Steel Group	India	23820	22974	25272	26202	26314
	Загалом TOP-10		372886	414191	431059	437487	419576
	...						
40	Metinvest Holding LLC	Ukraine	14375	14344	14295	11182	9654
	<b>Світ в цілому</b>		<b>1538003</b>	<b>1560131</b>	<b>1650354</b>	<b>1669894</b>	<b>1620408</b>

Користуючись даними, наведеними в таблиці 2, проведемо розрахунки показників динаміки і структури. Результати розрахунків представимо у таблиці 3.

Як видно із таблиці 3, протягом останніх п'яти років питома вага найбільших десяти виробників сталі у світі у загальносвітовому обсязі виробництва складає 25-27%. Тобто металургійна галузь поки що не є консолідованою і процеси глобалізації і консолідації галузі будуть продовжуватися. Наведені розрахунки свідчать також, що питома вага групи «Metinvest Holding LLC» у загальносвітовому виробництві сталі починаючи з 2012 р. постійно знижується. Так, якщо станом на 2011 р. компанії «Metinvest Holding LLC» належав майже один відсоток світового року сталі, то у 2015 р. цей показник знизився до 0,6%. Така ситуація пояснюється різноспрямованою динамікою темпів розвитку компанії «Metinvest Holding LLC» і світового ринку (рис. 1).

Таблиця 3. Структура та динаміка розвитку світового ринку сталі.

	Показник	2011	2012	2013	2014	2015
1	Питома вага TOP-10 корпорацій світу у загальносвітовому обсязі виробництва, %	24.24	26.55	26.12	26.20	25.89
2	Питома вага групи «Metinvest Holding LLC» у загальносвітовому виробництві, %	0.93	0.92	0.87	0.67	0.60
3	Темпи зростання (+)/зниження (-) світового виробництва сталі, у % до попереднього року	-	1.44	5.78	1.18	-2.96
4	Темпи зростання (+)/зниження (-) виробництва сталі групи «Metinvest Holding LLC», у % до попереднього року	-	-0.22	-0.34	-21.78	-13.66

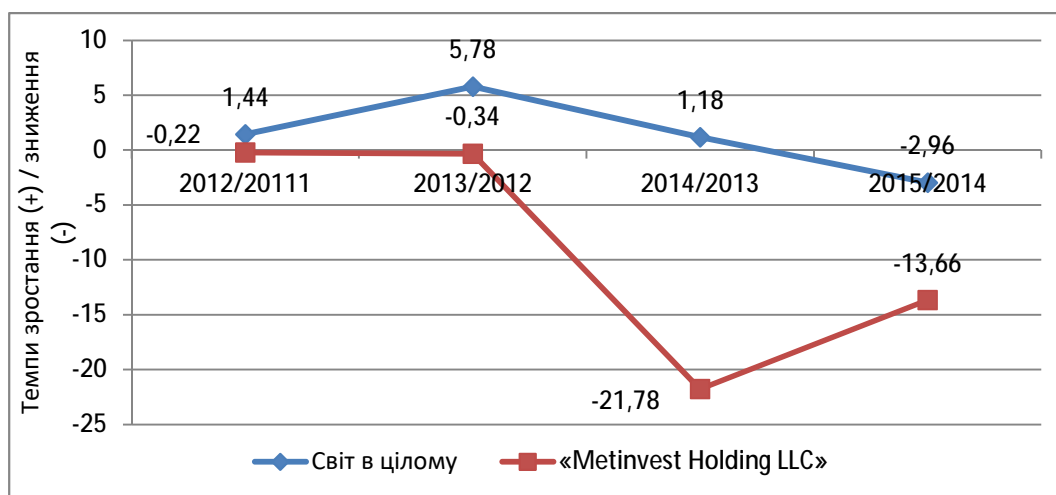


Рисунок 1. Динаміка обсягів виробництва сталі компанією «Metinvest Holding LLC» та світового виробництва сталі за період 2011-2015 рр.

З наведеного рисунку видно, що протягом 2011-2014 рр. світове виробництво сталі постійно збільшувалось. Найвищі темпи зростання були досягнуті у 2013 р. і склали 5,78%. У 2014 р. темпи зростання світового виробництва знизилися до 1,18%, а у 2015 р. було зафіксовано зниження обсягів виробництва сталі на 2,96%. Загалом на період 2011-2015 рр. світове виробництво сталі підвищилося на 5,36%.

Натомість компанія «Metinvest Holding LLC» протягом останніх п'яти років постійно знижувала обсяги виробництва. І якщо у 2012 і 2013 рр. темпи зниження були незначними і не перевищували 1%, то у 2014 р. відбулося різке зниження обсягів виробництва, яке склало 21,78%. У 2015 р. незважаючи на низьку базу 2014 р., відбулося додаткове скорочення обсягів виробництва на 13,66%. Таким чином, за період 2011-2015 рр. загальне зниження обсягів виробництва сталі компанією «Metinvest Holding LLC» склало 32,84%.

Для з'ясування основних причин такого різкого падіння проаналізуємо основні виробничо-економічні показники, що характеризують діяльність компанії «Metinvest Holding LLC». Значення основних показників, а також розрахунки темпів їх зростання за останні три роки наведено в таблиці 4.

З наведених даних видно, що протягом останніх трьох років спостерігається негативна динаміка основних економічних показників, що характеризують ефективність роботи компанії Metinvest Holding LLC.

Таблиця 4. Основні виробничо-економічні показники діяльності «Metinvest Holding LLC».

Показники	2013	2014	2015	Темпи змін, %		
				2014/2013	2015/2014	2015/2013
Доходи, тис. долл.	12807	10565	6832	-17.51	-35.33	-46.65
ЕВІТДА, тис. долл.	2361	2702	513	14.44	-81.01	-78.27
Чистий прибуток, тис. долл.	392	159	-1003	-59.44	-730.82	-355.87
Загальна вартість активів, тис. долл	16906	12556	9182	-25.73	-26.87	-45.69
Виробництво сталі, тис. тон	12391	9205	7669	-25.71	-16.69	-38.11
Видобуток залізної руди, тис. тон	36926	34888	32208	-5.52	-7.68	-12.78
Видобуток вугілля, тис. тон	5513	4098	3285	-25.67	-19.84	-40.41

Так доходи компанії протягом 2013-2015 рр. знизилися на 46,65%, ЕВІТДА – на 78,27%, загальна вартість активів компанії – на 45,69%. Вперше за останні роки компанія Metinvest Holding LLC завершила рік із збитками. За підсумками 2015 р. збитки компанії перевищили 1 млрд. дол. США. Продовжуючи аналіз, можна зробити висновок, що зниження основних економічних показників, характеризуючих ефективність роботи компанії, обумовлено зниженням основних виробничих показників компанії. Так, за 2013-2015 рр. виробництво сталі скоротилося на 38,11%, видобуток залізної руди – на 12,78%, видобуток вугілля – на 40,41%.

Грунтуючись на наведених даних і розрахованих показниках, можна за формулами 1-3 розрахувати значення коефіцієнту ефективності управління конкурентоспроможності корпоративної групи. Результати розрахунку наведені в таблиці 5.

Таблиця 5. Розрахунок коефіцієнту ефективності управління конкурентоспроможності корпоративної групи Metinvest Holding LLC.

№ з/п	Показник	Роки	
		2014/2013	2015/2014
1	Індекс динаміки ринкової частки	0.773	0.890
2	Індекс динаміки вартості активів	0.743	0.731
3	Коефіцієнт ефективності управління конкурентоспроможністю	0.574	0.651

За наведених даних можна зробити висновок, що протягом 2013-2015 рр. ефективність управління конкурентоспроможністю групи Metinvest Holding LLC постійно знижувалась. Про це свідчить значення коефіцієнту ефективності управління конкурентоспроможністю менше одиниці. Слід підкреслити, що зниження ефективності відбувалося за односпрямованого зниження ефективності по обох напрямках управління. Знижувалась ефективність управління як внутрішньою, ресурсною конкурентоспроможністю, про що свідчать значення індексів динаміки вартості активів, так і зовнішньої, маркетингової конкурентоспроможності, про що свідчать значення індексів динаміки ринкової частки.

Вважаємо, що в умовах складної ситуації на глобальному ринку сталі, продовженні падіння попиту на продукцію компанії, основним джерелом підвищення конкурентоспроможності може виступити підвищення рівня внутрішньої конкурентоспроможності, насамперед, за рахунок підвищення ефективності управління компанією і використання управлінських синергій, які виникають в межах великих корпоративних структур. Також джерелом підвищення конкурентоспроможності може виступити підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Визначення шляхів, методів і конкретних інструментів, використання яких дозволить підвищити рівень ефективності управління конкурентоспроможністю корпоративної групи є перспективним напрямом подальших досліджень.

**Висновок:** За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Світова металургія перебуває у важкому стані. У 2014 р. спостерігалось значне зниження темпів зростання, у 2015 р. вперше за останні 7 років спостерігалось зниження обсягів виробництва сталі у світі.

2. Металургійна галузь не є консолідованою, про що свідчить той факт, що на долю десяти найбільших компаній-виробників приходить не більше 26% світового ринку. Процеси концентрації і консолідації капіталу в галузі безперечно будуть продовжуватися під дією зростаючої глобальної конкуренції за ринки збуту, ресурси та активи.

3. Найбільший український виробник сталі – компанія Metinvest Holding LLC за результатами 2015 р. займає сорокове місце у світі у рейтингу провідних виробників сталі.

За останні роки компанія Metinvest Holding LLC значно скоротила обсяги виробництва основних видів своєї продукції. Результатом стало отримання за підсумками 2015 р. збитків у розмірі більше 1 млрд. дол. США.

4. Ефективність управління конкурентоспроможністю компанії Metinvest Holding LLC протягом 2013-2015 рр. постійно знижувалася, про що свідчать отриманні в роботі значення коефіцієнту ефективності управління конкурентоспроможністю. Доведено, що основні резерви підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю криються в підвищенні внутрішньої, ресурсної конкурентоспроможності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Верескун М.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монограф. / М.В. Верескун. - Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2012. – 280 с.
2. Верескун М.В. Наукове обґрунтування та методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю великих корпоративних промислових підприємств / М.В. Верескун // Схід: Аналітично-інформаційний журнал. – 2012. – №6 (120). – С. 19 - 24.
3. Верескун М.В. Методичні питання оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю великих корпоративних підприємств / М. В. Верескун, В.М. Колосок, Т.Г. Грабар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць.- Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 2. Т.1. 330 с. С. 81-86.
4. Ассоциация производителей чугуна и стали. Сталь. Статистический ежегодник. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/yearbook-archive.html>.
5. Ассоциация производителей чугуна и стали. Ведущие производители стали. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html>.
6. МЕТИНВЕСТ-ХОЛДИНГ. Годовой отчет 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.metinvestholding.com/ru>.

#### References (BCI)

1. Vereskun M.V. Upravlinnya konkurentospromozhnistyu promyslovykh pidpryyemstv: monohraf. / M.V. Vereskun. Mariupol': DVNZ «Pryazovs'kyi derzhavnyy tekhnichnyy universytet», 2012. – 280 s.
2. Vereskun M.V. Naukove obgruntuvannya ta metodychne zabezpechennya upravlinnya konkurentospromozhnistyu velykykh korporatyvnykh promyslovykh pidpryyemstv / M.V. Vereskun // Skhid: Analitychno-informatsiynny zhurnal. – 2012. – #6 (120). – S. 19 - 24.
3. Vereskun M.V. Metodychni pytannya otsynuyannya efektyvnosti upravlinnya konkurentospromozhnistyu velykykh korporatyvnykh pidpryyemstv / M. V. Vereskun, V.M. Kolosok, T.H. Hrabar // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti: Zbirnyk naukovykh prats'.- Mariupol': DVNZ «PDTU», 2012. – Vyp. 2. T.1. 330 s. S. 81-86.
4. Assotsyatsyya proyzvodytetey chuhunka y staly. Stal'. Statystycheskyy ezhehodnyk. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.worldsteel.org/statistics/statistics-archive/yearbook-archive.html>.
5. Assotsyatsyya proyzvodytetey chuhunka y staly. Vedushchye proyzvodytely staly. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html>.
6. МЕТЫНВЕСТ-ХОЛДИНГ. Годовой отчет 2015. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.metinvestholding.com/ru>.

**Keywords:** corporation, synergy, marketing competitiveness, resource competitiveness, management efficiency factor of competitiveness.

**Ключові слова:** корпорація, синергія, маркетингова конкурентоспроможність, ресурсна конкурентоспроможність, коефіцієнт ефективності управління конкурентоспроможністю.

**Ключевые слова:** корпорація, синергія, маркетинговая конкурентоспособность, ресурсная конкурентоспособность, коэффициент эффективности управления конкурентоспособностью

Рецензент: В.М. Колосок, д.е.н., доцент, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет».