

available at: <http://www.disserscat.com/content/upravlenie-intellektualnym-kapitalom-organizatsii-na-primere-konsaltingovoi-kompanii>

Ключові слова: інтелектуальний капітал, складові інтелектуального капіталу підприємства, інтегрована система, інтелектуалізація, системи підтримки, системи управління

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, составляющие интеллектуального капитала предприятия, интегрированная система, интеллектуализация, поддержки, системы управления

Keywords: intellectual capital, intellectual capital components of the enterprise, integrated system, intellectualization, support systems, expert systems management.

Рецензент: д.е.н., професор Толпежніков Р.О.

УДК 669.013:339.137.2

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Колосок Валерия Михайловна, заведующая кафедрой «Менеджмент транспорта и логистики», профессор кафедры «Экономики предприятий», д. е. н, доцент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь

Kolosok Valeria, Head of Department «Management of Transport and Logistics», Professor of Department «Economics of the enterprise», Doctor of Economics, Associate Professor, State Higher Educational Establishment «Priazovskyi State Technical University», Mariupol.

Трусова Яна Сергеевна, аспирант, ассистент кафедры «Менеджмент транспорта и логистики», Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь.

Trusova Yana, a graduate student, assistant of the department «Management of Transport and Logistics», State Higher Educational Establishment «Priazovskyi State Technical University», Mariupol.

Kolosok V., Trusova Ya. Development of the system indicators to measure the competitiveness of integrated industrial enterprises.

The article presents questions and features of the indicators system development to assess the level of competitiveness of industrial enterprises in an integrated structure. This problem has not been studied and, therefore doesn't have any, developed tools to solve the objectives. The specifics of this issue is primarily determined by the peculiarities of the functioning of corporate structures and relationships between companies within these associations, which significantly affect the system of indicators to measure competitiveness, requires changes and improvements of existing techniques, as well as developing new ones. According to the results of the holding and integrated enterprises strategic directions comparative analysis of the, taking into account the trends in the development of MMC Ukraine, we propose to consider the strategy as the main component in the development of indicators system. The choice of a hierarchical model of data is characterized by the use of multi-criteria analysis method of hierarchies as a tool for assessing the competitiveness of integrated enterprises. The use of multi-criteria methods solves the problem of latency (concealment) index of competitiveness, in the problem of inaccurate measurement of competitiveness through any single indicator, which will depict its properties in the proper way. Consequently the assessment of the competitiveness level is a multi-factorial (multicriteria) problem. The presented hierarchical model of indicators allows to estimate the competitiveness of the integrated enterprise, considering the important aspects of its business, and to identify trends in the formation of competitive advantage.

Колосок В.М., Трусова Я.С. Розробка системи показників оцінки конкурентоспроможності інтегрованих промислових підприємств.

У статті викладені питання та особливості розробки системи показників для оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств всередині інтегрованої структури. Дана проблема не має ще широкого вивчення і, відповідно, розробленої інструментарію для вирішення

поставлених завдань. Специфіка даного питання визначається насамперед особливостями функціонування корпоративних структур і зв'язків між підприємствами всередині даних об'єднань, що значно впливає на систему показників оцінки конкурентоспроможності, вимагає зміни та удосконалення існуючих методик, а також розробки нових. За результатами проведеного порівняльного аналізу стратегічних напрямків холдингу і інтегрованих підприємств, враховуючи тенденції розвитку ГМК України, пропонуємо вважати стратегію головною складовою при розробці системи показників. Вибір ієрархічної моделі представлення даних обумовлений використанням в подальших дослідженнях багатокритеріального методу аналізу ієрархій як інструмент оцінки конкурентоспроможності інтегрованих підприємств. Застосування багатокритеріальних методів вирішує проблему латентності (прихованості) показника конкурентоспроможності, тобто проблему неточності вимірювання конкурентоспроможності за допомогою якого-небудь єдиного показника, який в повній мірі розкривав би її властивості. В наслідок цього оцінка рівня конкурентоспроможності являє собою багатофакторну задачу. Представлена ієрархічна модель показників оцінки дозволяє оцінити конкурентоспроможність інтегрованого підприємства, враховуючи важливі аспекти його господарської діяльності, виявити напрями у формуванні конкурентних переваг.

Колосок В.М., Трусова Я.С. Разработка системы показателей оценки конкурентоспособности интегрированных промышленных предприятий.

В статье изложены вопросы и особенности разработки системы показателей для оценки уровня конкурентоспособности промышленных предприятий внутри интегрированной структуры. Данная проблема не имеет еще широкого изучения и, соответственно, разработанного инструментария для решения поставленных задач. Специфика данного вопроса определяется прежде всего особенностями функционирования корпоративных структур и связей между предприятиями внутри данных объединений, что значительно влияет на систему показателей оценки конкурентоспособности, требует изменения и усовершенствования существующих методик, а также разработки новых. По результатам проведенного сравнительного анализа стратегических направлений холдинга и интегрированных предприятий, учитывая тенденции развития ГМК Украины, предлагаем считать стратегию главной составляющей при разработке системы показателей. Выбор иерархической модели представления данных обусловлен использованием в дальнейших исследованиях многокритериального метода анализа иерархий в качестве инструмента оценки конкурентоспособности интегрированных предприятий. Применение многокритериальных методов решает проблему латентности (скрытости) показателя конкурентоспособности, т.е. проблему неточности измерения конкурентоспособности с помощью какого-либо единого показателя, который в полной мере раскрывал бы ее свойства. В следствие этого оценка уровня конкурентоспособности представляет собой многофакторную задачу. Представленная иерархическая модель показателей оценки позволяет оценить конкурентоспособность интегрированного предприятия, учитывая важные аспекты его хозяйственной деятельности, выявить направления в формировании конкурентных преимуществ.

Постановка проблемы. Конкурентоспособность является обобщающим критерием эффективности функционирования предприятия, поскольку от достигнутого ее уровня в решающей степени зависят возможности его выживания и развития. Разработка и использование методов оценки конкурентоспособности предприятия является одним из инструментов экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Что касается вопросов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий в составе холдинга необходимо отметить, что их эффективная работа обеспечивает конкурентоспособность холдинга [1]. Существующие методики не позволяют осуществить достаточно глубокую и достоверную оценку таких предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций. В литературе существует большое количество методов, методик, разработанные отечественными и зарубежными учеными, для оценки конкурентоспособности предприятий как самостоятельно хозяйствующих субъектов, функционирующих на внутренних и внешних, мировых рынках [2,3,4,5]. Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и др., Иванов Ю.Б., Штейн О.И., Баумгартен Л. В., Белоусов В. Л., Хайруллина М. В., Фатхутдинов Р.А., которые разрабатывали теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Что касается промышленных

предприятий в составе интегрированных структур, данные методики оценки не могут быть адаптированы к таким предприятиям. Это в свою очередь обусловлено особенностями функционирования интегрированных структур.

Целью данной статьи является разработка системы показателей оценки конкурентоспособности промышленных предприятий внутри интегрированной структуры.

Результаты исследования. При разработке системы показателей для оценки конкурентоспособности интегрированных промышленных предприятий в первую очередь необходимо определить цель проведения данной оценки. В нашем случае целью оценки является определение уровня конкурентоспособности промышленных предприятий внутри интегрированной структуры. Возникает проблема: как оценить конкурентоспособность предприятий с учетом их функционального взаимодействия в пределах интегрированной структуры? По каким параметрам судить о росте или снижении уровня конкурентоспособности предприятия (актива), а также какие факторы считать наиболее значимыми при выборе показателей оценки конкурентоспособности таких предприятий [6,7]

На вопрос о том, какой набор показателей, характеризующих конкурентоспособность промышленного предприятия внутри интегрированной структуры, включить в базу данных для построения методики оценки поможет ответить: 1) опыт, накопленный учеными по определению основных критериев конкурентоспособности; 2) основные тенденции развития рынка промышленной продукции, а также приоритетные задачи по повышению уровня конкурентоспособности предприятий; 3) учет особенностей функционирования промышленных корпоративных групп; 4) взаимосвязь предприятий внутри интегрированных структур, их внутренняя конкуренция.

Что касается опыта, накопленного учеными, то при разработке системы показателей необходимо опираться на уже существующие методики, их особенности, преимущества и недостатки. Также использовать разработанные учеными различные научные подходы к оценке, принципы, экономические, математические и другие методы.

Основные тенденции развития рынка промышленной продукции определяют приоритетные задачи по снижению себестоимости, уровня энергетических расходов, расширению сортамента и повышению качества продукции. Именно эти задачи становятся главными для обеспечения достаточного уровня конкурентоспособности предприятия.

В рамках учета особенностей функционирования промышленных корпоративных групп необходимо в первую очередь обратить внимание на структуру управления данных хозяйствующих субъектов, внутренние связи, а также особое внимание уделить изучению стратегии развития. В данном случае стратегия становится приоритетной при построении методики оценки, а соответственно и системы показателей, т.к. именно она направлена на повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия. Стратегия предприятия и холдинга в целом несомненно связана с главными направлениями развития отрасли и страны, поэтому в первую очередь необходимо изучить данный аспект [6].

На современном этапе главными стратегическими целями и приоритетами развития ГМК Украины становятся [8]:

- структурная перестройка и модернизация отрасли, снижение доли сырья и полуфабрикатов, увеличение объемов производства продукции повышенной степени готовности с высокой добавленной стоимостью и высокого качества;
- разработка и внедрение инновационных проектов развития металлургических переделов на основе ресурсо- и энергосберегающих экологически чистых технологий с использованием лучших отечественных и мировых разработок;
- усовершенствование систем управления технологическими процессами и качеством продукции с целью повышения конкурентоспособности продукции на мировом рынке, освоение новых конструкционных и функциональных материалов, отвечающих международным стандартам.

Главные приоритеты развития ГМК в целом по стране становятся основой для разработки стратегических направлений промышленных объединений - групп, корпораций, холдингов и, соответственно, предприятий, входящих в данные объединения. Поэтому стратегические цели развития промышленных объединений схожи с приоритетами развития ГМК Украины. Промышленное предприятие как актив холдинга в основном подчиняется стратегическим целям и интересам холдинга, что безусловно влияет на пути и направления развития самого предприятия, формирование его стратегии. В основном главная стратегическая цель любого предприятия - повышение его конкурентоспособности. Поэтому при разработке стратегии ориентация идет на те ключевые показатели и приоритетные направления развития, достижение которых обеспечивает рост

конкурентоспособности группы, корпорации, холдинга, предприятия, т.е. достижение главной стратегической цели.

Исходя из выше сказанного, мы предлагаем считать стратегические направления развития предприятия главной составляющей при разработке системы показателей оценки конкурентоспособности интегрированного промышленного предприятия, как структурного элемента холдинга.

Для демонстрации затронутых аспектов проведен сравнительный анализ стратегических направлений на примере МЕТИНВЕСТ [9]. Сравнивая стратегические направления холдинга и входящих в него металлургических предприятий, выявили иерархическую подчиненность поставленных целевых ориентиров активов (предприятий) целям холдинга, имеющие общую основу, что представлено в таблице 1.

Таким образом эффективность работы производственных предприятий, а также их конкурентоспособность в холдинге будет оцениваться по результатам достижения поставленных управляющей компанией задач.

Рассмотренные в таблице 1 стратегические направления развития предприятий и холдинга могут использоваться в качестве базы для разработки групп показателей оценки конкурентоспособности предприятий в интегрированных структурах. Акцент ставится именно на стратегических приоритетах, как основы системы показателей оценки, поскольку именно на этом уровне обеспечивается разработка и реализация перспективных конкурентных преимуществ.

В результате проведенного исследования стратегий, используя положения теории М. Портера, который выделяет внутреннее конкурентное преимущество - в затратах предприятия, и внешнее преимущество - в свойствах продукции, выделены и систематизированы показатели, определяющие конкурентоспособность интегрированного предприятия с использованием иерархической модели представления данных (рис. 1).

Выбор иерархической модели представления данных обусловлен использованием в дальнейших исследованиях многокритериального метода анализа иерархий в качестве инструмента оценки конкурентоспособности интегрированных предприятий. Применение многокритериальных методов решает проблему латентности (скрытости) показателя конкурентоспособности, т.е. проблему неточности измерения конкурентоспособности с помощью какого-либо единого показателя, который в полной мере раскрывал бы ее свойства [10]. В следствие этого оценка уровня конкурентоспособности представляет собой многофакторную (многокритериальную) задачу.

Разработанная система показателей является динамической, т.е. состав и количество критериев (показателей) может меняться со временем параллельно с изменением стратегических приоритетов холдинга.

Наряду с традиционными показателями, используемыми ранее в работах отечественных ученых для оценки конкурентоспособности предприятия, в представленной системе мы предлагаем показатели, учитывающие особенности функционирования интегрированных промышленных предприятий в холдинге, обоснование использования которых представлено в таблице 2.

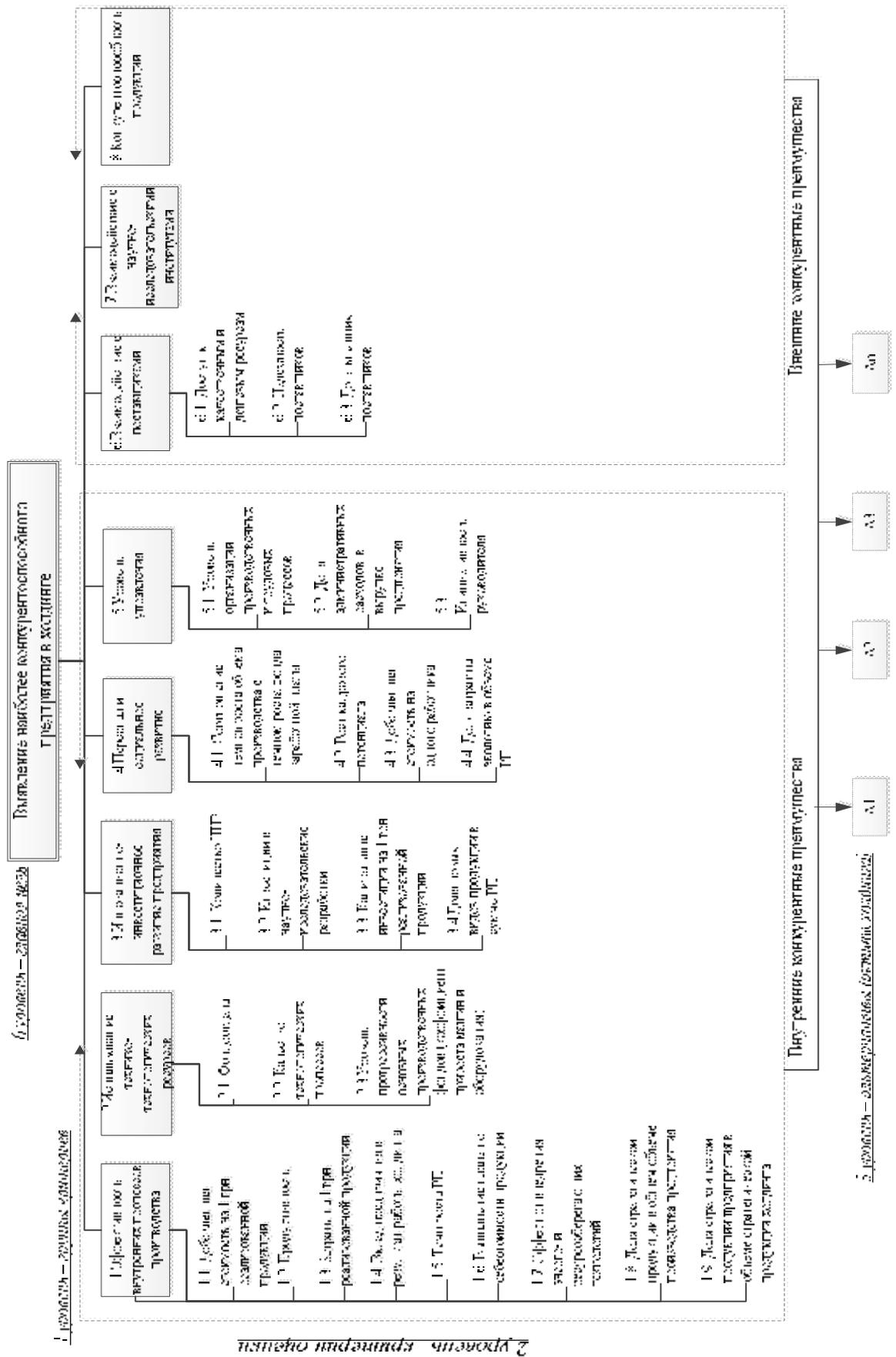


Таблица 1
 Сравнение стратегических направлений холдинга и его активов (на примере МЕТИНВЕСТ)

1) качество технологий; 2) уровень прогрессивности основных производственных фондов (коэффициент прироста машин и оборудования); 3) количество НИР; 4) инвестиций в НИР; 5) капитальные инвестиций на 1 грн реализованной продукции; 6) доля новых видов продукции в объеме реализованной продукции.	культуры непрерывных улучшений относительно основных производственных фондов и технологий, а также связанное с этим вложение инвестиций в инновационной развитие
Группа показателей развития и социальной ответственности:	Задача предприятий быть социально ответственными требует проведения политики улучшения условий труда и экологической обстановки, развития персонала, совершенствования профессиональных навыков
1) рост кадрового потенциала; 2) доля затрат на экологию в объеме реализованной продукции.	
Группа показателей уровня управления:	Являются индикаторами эффективности организации и управления деятельностью интегрированного предприятия в холдинге
1) уровень организации производственных и трудовых процессов; 2) доля административных расходов в выручке предприятия; 3) инициативность руководителя	
Показатель конкурентоспособности продукции	Поскольку проявлением внешней конкурентоспособности предприятия на рынке является продукция, следовательно конкурентоспособность продукции является ключевым моментом при оценке конкурентоспособности предприятия в холдинге [13].
Предлагаемые	
Группа показателей добавленной стоимости:	Является индикатором эффективности деятельности интегрированного предприятия в холдинге, поскольку данные предприятия в составе холдинга не получают прибыль в условиях трансфертной системы ценообразования.
1) добавленная стоимость на 1 грн реализованной продукции; 2) продуктивность как отношение добавленной стоимости к сумме фонда оплаты труда и амортизации; 3) добавленная стоимость на одного работника.	
Группа показателей стратегической продукции*	Промышленная политика настоящего времени нацелена на расширение производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Данная продукция является стратегически значимой для многих предприятий при разработке приоритетов развития.
1) доля стратегической продукции в общем объеме производства предприятия; 2) доля стратегической продукции предприятия в объеме стратегической продукции холдинга.	
Показатель вклада предприятия в результат работы холдинга	Критерий, отражающий размер предприятия и его значимость в интегрированной структуре
Группа показателей взаимодействия с поставщиками:	Достижение цели самообеспечения сырьевыми ресурсами дает возможность создавать ценовые преимущества
1) доступ к качественным и дешевым ресурсам; 2) надежность поставщиков; 3) доля внешних поставщиков по отношению к принадлежности к холдингу.	
Показатели взаимодействия предприятий с научно-исследовательскими институтами (НИИ).	Основным из факторов формирования конкурентных преимуществ предприятия в современном мире является ориентация на

	инновационный тип развития. Сотрудничество с НИИ обеспечивает разработку и реализацию решений, которые позволяют сохранить конкурентоспособность предприятия и его продукции на протяжении всего жизненного цикла [12].
--	---

*стратегическая продукция – продукция с высокой добавленной стоимостью

Достаточно интересным и актуальным в предложенной системе является использование показателей добавленной стоимости и показателей стратегической продукции. По мнению большинства ученых, добавленная стоимость выступает инструментом, позволяющим измерить действительную прибыльность предприятия, а также управлять этим инструментом с позиции его собственников; отражает альтернативный подход к концепции прибыльности (параллельно с расчетом рентабельности в процентном выражении, выполнять расчет добавленной стоимости, измеряемой в денежном выражении) [11]. Также нельзя не упомянуть, что экономическая теория всегда рассматривала добавленную стоимость как источник экономического роста и как результат повышения экономической эффективности производства.

Стратегическую продукцию мы предлагаем определять как сумму продукции с высокой добавленной стоимостью. Выбор данного показателя и его расчет обусловлен ориентацией большинства холдингов и предприятий Украины на максимизацию производства и реализации продукции с высокой добавленной стоимостью, что было выявлено в ходе анализа стратегий и приоритетов развития крупных холдингов Украины. Однако для каждого промышленного холдинга и входящих в него предприятий в качестве стратегической продукции может выступать не только продукция с высокой добавленной стоимостью (высоких переделов), но и продукция более низших переделов. Это зависит от целевых ориентиров, потенциальных рынков сбыта, спроса на данный вид продукции и т.д.

В представленной системе показателей не учтен финансовый фактор, который согласно мнению большинства экспертов является наиболее значимым фактором конкурентоспособности предприятия. Однако использование финансовых показателей оправдано, когда это касается автономных предприятий. В случае изучения таких объектов, как промышленные предприятия в составе различных объединений, финансовый фактор конкурентоспособности относится в большей степени к более высшей интегрированной структуре (холдингу, группе), т.к. именно на этом уровне происходит аккумуляция финансовых ресурсов. Таким образом для предприятия (производственного подразделения, актива) наиболее значимым становится рассмотренный нами производственный фактор, а также связанные с ним инвестиционный, инновационный, управленческий, фактор качества продукции, развития персонала и др.

Предложенная система показателей характеризуется многими преимуществами: содержит целевые показатели, охватывающие все стратегически важные сферы деятельности холдинга и интегрированного предприятия; формирует причинно-следственные связи между всеми группами показателей; сформированные индикаторы (показатели) являются ориентирами для эффективного управления конкурентоспособностью, выявления резервов повышения и т. п. Система показателей прежде всего разработана для руководителей высшего уровня управления и собственников предприятий.

Предлагаемая система показателей оценки конкурентоспособности дает представление о конкурентоспособности интегрированного предприятия в составе холдинга. Она охватывает наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности, позволяет выявить направления в формировании конкурентных преимуществ.

Выводы. Таким образом, в данной статье:

1. Рассмотрены особенности формирования системы показателей оценки конкурентоспособности предприятий внутри интегрированной структуры, связанные с общими тенденциями развития ГК Украины, мира, а также развитием и функционированием корпоративных структур.

2. Проведен сравнительный анализ стратегических направлений развития предприятий (производственных активов) внутри холдинга, позволяющий установить приоритетность стратегии при построении системы показателей оценки конкурентоспособности предприятия внутри интегрированной структуры. Таким образом конкурентоспособность интегрированного промышленного предприятия можно определить как поддержание значений стратегических

показателей его деятельности в состоянии устойчивости, обеспечивающей экономическую эффективность бизнеса на приемлемом для собственников уровне. Конкретный набор целевых показателей зависит от миссии, заявленной холдингом, и стоящих перед предприятиями (активами) стратегических задач.

3. Предложена система показателей оценки конкурентоспособности на основе стратегических направлений развития предприятий, представленная в иерархическом виде, позволяющая оценить наиболее важные аспекты хозяйственной деятельности интегрированного промышленного предприятия, определить уровень конкурентоспособности предприятия внутри группы, корпорации, выявить проблемы и перспективы развития.

Список использованных источников

1. Колосок В.М. Методические вопросы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в составе холдинга / В. М. Колосок, Я. С. Трусова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер.: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2013. – Вип. 25. – С. 17-27.
2. Иванов Ю.Б. Адаптивная оценка конкурентоспособности предприятия: теоретико-аналитические аспекты / Ю.Б. Иванов, И.А. Серова // Бизнес-Информ. – 2009. – №12(1). – С. 45–47.
3. Штейн О.И. Оценка интегральной конкурентоспособности предприятий / О. И. Штейн // Вісник СевДТУ «Економіка і фінанси»: зб. наук. пр. – Севастополь: Вид-во СевНТУ. - 2008. – Вип. 92. - С. 218-223.
4. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом.– 2005.– №4.– С. 72 – 85.
5. Хайруллина М. В. Методы управления конкурентоспособностью интегрированной торговой структуры / М. В. Хайруллина // Вестник НГУ. – 2002 – №2. – С. 58-72.
6. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л. Н. Чайникова, В.Н. Чайников// Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. -2007. – 192 с
7. Колосок В.М. Развитие методических подходов к оценке конкурентоспособности интегрированных промышленных предприятий / В. М. Колосок, Я. С. Трусова // Університетська наука: матеріали VI міжнар. наук.-тех. конф., м. Маріуполь, ПДТУ, 13-15 травня 2013 р. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Т.ІІІ. - С. 97-98.
8. Большаков В. И. Черная металлургия Украины и перспективы развития научных исследований/ В. И. Большаков, Л. Г. Тубольцев// Фундаментальные и прикладные проблемы черной металлургии: Сб. научн. тр. — Днепропетровск: ИЧМ НАН Украины, 2007. — Вып. 15. — С. 3-18.
9. Метинвест: официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com>
10. Дубенко Е.А. Латентность показателя конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] // Международная конференция «Актуальные проблемы современных наук: теория и практика» (01.06.05г.-08.06.05г.). - Режим доступа: <http://rusnauka.com/>
11. Бабынина Г.М. Добавленная стоимость, как инструмент, позволяющий измерить действительную прибыльность предприятия [Электронный ресурс] /Г.М. Бабынина, Т.А. Куликова// Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы: сборник трудов VII международной научно-практической конференции, УО «Полесский государственный университет», г. Пинск. - 2013 г. – С.180-183. - Режим доступа: <http://lib.psunbrb.by/handle/112/1890>
12. Колосок В.М. Формування конкурентних якостей українських промислових підприємств на основі інноваційного розвитку [Електронний ресурс]/ В. М. Колосок, Я. С. Трусова // Ефективна економіка. - 2013. -№12.- Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Колосок В.М. Розвиток системи управління конкурентоспроможністю металургійної продукції інтегрованих підприємств / В. М. Колосок, Я. С. Трусова // «Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності»: зб.наук.пр. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип.2. – с.299-305.

References (BSI)

1. Kolosok V., Trusova Ya. (2013), “Methodological issues of management of competitiveness of industrial enterprises in the holding”, [“Metodicheskie voprosy upravleniya konkurentosposobnostyu promyishlennykh predpriyatiy v sostave holding”], Visnik “Priazovskogo derzhavnogo tehnicnogo universitetu”, Ser.: Ekonomichni nauki: Zb. nauk. prats., Issue. 25, pp. 17-27.

2. Ivanov Y., Serov I. (2009), "Adaptive estimation of competitiveness of the enterprise: theoretical and analytical aspects", ["Adaptivnaya otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya: teoretiko-analiticheskie aspekty"], Business Inform, No.12 (1), pp. 45-47.
3. Stein O. (2008), "Estimates of the integral competitiveness of enterprises", ["Otsenka integralnoy konkurentosposobnosti predpriyatiy"] Visnik SevDTU «Ekonomika i finansi»: zb. nauk. pr., Issue 92, pp. 218-223.
4. Baumgarten L. (2005), "Analysis methods for determining the competitiveness of companies and products", ["Analiz metodov opredeleniya konkurentosposobnosti organizatsiy i produktsii"], Marketing v Rossii i za rubezhom, No.4, pp. 72 - 85.
5. Khairullina M. (2002), "Methods competitiveness management integrated trade structure" ["Metodyi upravleniya konkurentosposobnostyu integrirovannoy torgovoy struktury"], Vestnik NGU, No2, pp. 58-72.
6. Chainikova L., Dummies V. (2007), "Competitiveness of the enterprise", ["Konkurentosposobnost predpriyatiya"], uchebnoe posobie, Izd-vo Tamb. gos. tehn. un-ta, 192p.
7. Kolosok V. Trusova Ya. (2013), "Development of methodologies for assessing the competitiveness of integrated industrial enterprise", ["Razvitie metodicheskikh podhodov k otsenke konkurentosposobnosti integrirovannykh promyshlennykh predpriyatiy"], UnIversitetska nauka: materIali VI mIzhnar. nauk.-teh. konf., m. MarIupol, PDTU, T.III, pp. 97-98.
8. Bolshakov V., Tuboltsev L. (2007), "Ferrous metallurgy of Ukraine and prospects of research", ["Chernaya metallurgiya ukrainyi i perspektivy razvitiya nauchnykh issledovaniy"], Fundamentalnyie i prikladnyie problemy chernoy metallurgii: Sb. nauchn. tr., Issue 15, pp. 3-18.
9. Metinvest: official site, available at: <http://www.metinvestholding.com>
10. Dubenko E., "The latency of the company's competitiveness index", ["Latentnost pokazatelya konkurentosposobnost predpriyatiya"], available at: <http://rusnauka.com/>
11. Babynina G. "Added value as a tool to measure the actual profitability of the enterprise", ["Dobavennaya stoimost, kak instrument, pozvolyayuschiy izmerit deystvitelnyuyu pribylnost predpriyatiya"], available at: <http://lib.psunbrb.by/handle/112/1890>
12. Kolosok V., Trusova Ya., "Formation of competitive qualities of Ukrainian enterprises based on innovative development", ["Formuvannya competitive yakostey of Ukrainian Promyslova of companies on osnovi innovatsiynogo rozvitku"], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Kolosok V., Trusova Ya. (2013), "Development of management competitiveness of steel products integrated enterprises", ["Rozvitok Sistemi upravlinnya konkurentospromozhnistyu metalurgiynoi produktsii integrovanih of companies"], «Teoretichni ta praktichni aspekti ekonomiki ta Intelektualnoyi vlasnosti»: zb.nauk.pr., MarIupol: DVNZ «PDTU», Issue 2, pp.299-305.

Ключові слова: інтегроване підприємство, холдинг, конкурентоспроможність, стратегія, система показників.

Ключевые слова: интегрированное предприятие, холдинг, конкурентоспособность, стратегия, система показателей.

Keywords: integrated enterprise, holding, competitiveness