

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут економіки управління і адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми  
\_\_\_\_\_ М. О. Куц

(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент»

на тему: Аналіз конкурентного середовища

Виконала:

здобувач вищої освіти

Герасіменко Юлія Андріївна

\_\_\_\_\_

Керівник:

завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

д.е.н., доц. Іванова Н.С.

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

(підпис)

Кривий Ріг  
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Форма здобуття вищої освіти денна  
Ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ М.О. Куц

підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Герасіменко Юлія Андріївна

1. Тема роботи: “Аналіз конкурентного середовища”

Керівник роботи д.е.н., доцент Іванова Н.С.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “28” грудня 2021 р. № 470-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “06” червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи:

матеріали ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ", наукові статті, публікації та посібники, мережа Internet.

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

1. Теоретико-методичні основи дослідження конкурентного середовища.

2. Аналіз конкурентного середовища ПАТ “ArcelorMittal”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

рис. \_\_\_\_\_; табл. \_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання: «28» грудня 2022 р.

## 7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 24.12.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 25.02.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 18.03.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 03.05.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2022	
6	Попередній захист	до 28.05.2022	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 06.06.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 06.06.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 06.06.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2022	

Здобувач ВО \_\_\_\_\_ Юлія ГЕРАСИМЕНКО

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталя ІВАНОВА

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 52,          рисуноків 6,          таблиць 14,          додатків 1,  
графічного матеріалу ,          використаних джерел 34

Об'єкт дослідження:          конкурентне          середовище          ПАТ  
«ArcelorMittal Кривий Ріг».

Предмет дослідження:          теоретико-практичні          аспекти  
конкурентного середовища організації.

Мета дослідження:          аналіз          конкурентного          середовища  
підприємства          розробка          практичних  
рекомендацій щодо його удосконалення.

Методи дослідження:          аналізу,          порівняння,          логічного  
узагальнення,          SNW-аналіз,          системний  
підхід, групування

Основні результати  
дослідження:          розглянуто          теоретичні          основи  
конкурентного середовища; досліджено  
конкурентні позиції ПАТ «ArcelorMittal  
Кривий Ріг»;

Ключові слова:          Конкурентне          середовище,  
конкурентоспроможність,          аналіз  
конкурентного середовища, конкурентне  
середовище підприємства

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	8
1.1 Конкурентне середовище та конкурентна стратегія: поняття та структура ...	8
1.2 Методики аналізу конкурентного середовища організації .....	13
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «ARCELORMITTAL» (КРИВИЙ РІГ).....	22
2.1. Характеристика ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) та аналіз конкурентних сил у галузі .....	22
2.2. Аналіз інтенсивності конкуренції .....	32
2.3. Діагностика конкурентного середовища ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) .....	35
2.4. Програма заходів щодо реалізації конкурентної стратегії Arcelormittal .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
ВИСНОВКИ .....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49
ДОДАТКИ .....	52

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні компанії працюють у конкурентному середовищі, яке може істотно вплинути на результати бізнесу. Це означає, що ефективність підприємств залежить від впливу як зовнішніх, і внутрішніх сил. Важливою умовою успішної діяльності компанії є правильна оцінка її можливостей з урахуванням умов довкілля, визначальних становище підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Досягнення цієї мети можливе лише за наявності оперативної та об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності. Невід'ємною частиною ринкової економіки є створення та розвиток конкурентного середовища - сукупності зовнішніх факторів стосовно конкретного бізнесу. фактори, що впливають конкурентну взаємодію фірм відповідної галузі. Водночас конкурентне середовище динамічне за темпами, глибиною, масштабами змін на окремих конкретних ринках є елементом економічного життя.

Дослідженням конкурентного середовища займалися такі вчені, як В. Лагутін, А. Мазаракі, А. Герасименко, Т. Щербакова, Ю. Уманців, І.Черленяк, М. Портер та інші.

Метою роботи є аналіз конкурентного середовища підприємства розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі потрібно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність конкурентного середовища, його поняття та структуру;
- визначити методику аналізу конкурентного середовища організації;
- дати характеристику ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) та проаналізувати конкурентні сили у галузі:
- проаналізувати інтенсивності конкуренції;
- здійснити діагностику конкурентного середовища ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг).

Об'єктом дослідження є конкурентне середовище ПАТ «ArcelorMittal».

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти конкурентного середовища організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалась сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, методи групування, аналізу, порівняння, моніторингу та прогнозування.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості впровадження комплексної системи контролю за витратами та реалізацією продукції за допомогою CRM Битрикс24 яке допоможе знизити витрати та ефективно співпрацювати як з вітчизняним так з міжнародними ринками. Цифровизація роботи виробництва дозволить закріпити позицій свого конкурентного середовища ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, роботи українських та зарубіжних економістів, маркетологів з даної

проблеми, статті з економічних журналів, а також фінансова звітність та статистичні матеріали за результатами виробничо-фінансової діяльності ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

## 1.1 Конкурентне середовище та конкурентна стратегія: поняття та структура

Конкурентоспроможність підприємства - це його властивість задоволення певної потреби у порівнянні з подібними підприємствами, які представлені на даному ринку. На українському ринку в даний момент простежується значне збільшення конкуренції, в зв'язку з цим, на цій стадії розвитку як ніколи необхідні дослідження щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємств. М. Портер виділив чотири стадії конкурентоспроможності національної економіки відповідно до чотирма рушійними силами - це чинники виробництва, інвестиції, нововведення і багатство.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентну стійкість [1].

Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [2].

Конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу □ відносинами між ними [3].

Конкурентне середовище не можливо чітко відділити від поняття ринок та виділити наступну його класифікацію.

### 1. Об'єкт купівлі [4]:

- конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));

- конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);

- конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науко-во-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом



інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);

- конкурентне середовище науково-технічних розробок;
- конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);
- конкурентне середовище трудових ресурсів [4].

## 2. Територіальна ознака [4]:

- світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);
- міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);
- національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);
- міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);
- регіональне конкурентне середовище;
- міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);
- районне конкурентне середовище;
- місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);
- конкурентне середовище підприємства [4].

## 3. За моделями конкуренції на ринку [4]:

- конкурентне середовище досконалої конкуренції;
- конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії);
- конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);
- конкурентне середовище монополістичної конкуренції [4].

Найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку є модель п'яти сил конкуренції Портера (1980 р.) [5].

Конкурентне середовище згідно класичної моделі формується під впливом таких конкурентних сил, як [4]:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;

- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців [4].

Залежно від цілей, покладених в основу дослідження конкурентного середовища, визначають його окремі рівні [4]:

- мікрорівень (рівень окремого релевантного ринку);
- мезорівень (рівень галузевого ринку);
- макрорівень (рівень агрегованого національного ринку);
- мегарівень (рівень міжнародного глобального ринку) [4].

При цьому окремі складові конкурентного середовища та алгоритм їх дослідження у міру зміни рівня проведення такого дослідження залишаються незмінними.

Слід виділяти три основні складові конкурентного середовища:

- 1) інституціональну;
- 2) структурну;
- 3) функціональну.

Важливе значення при дослідженні конкурентного середовища має формування та впровадження конкурентної стратегії. Щодо визначення поняття «конкурентна стратегія» в науковій літературі також немає однозначного трактування. Вчені Ю. Б. Іванов [7] та І. В. Суха [8] визначають конкурентну стратегію як таку, що направлена на створення стійкої позиції на ринку. А. М. Ніколаєва [9] та І. І. Божидай [10] вважають, що конкурентна стратегія направлена на створення стійкої конкурентної переваги. На думку Б. Карлофа [11] та К. А. Лужинської [12], ця стратегія направлена на досягнення переваги над конкурентами. М. Портер визначає конкурентну стратегію, як таку, що направлена на створення та підтримку унікальної особливості товару чи сервісу компанії [13]. Визначення М. Портера найбільше розкриває направленість конкурентної стратегії. Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне визначити конкурентну стратегію як напрямки способи діяльності для формування конкурентних переваг підприємства на підставі надання унікальної цінності споживачу [6].

За Є. А. Бельтюковим та Л. А. Некрасовою, при формуванні конкурентної стратегії необхідно опиратися на чотири принципи [14]: врахувати мету; врахувати сферу конкуренції; адаптувати до змін середовища функціонування; використовувати конкурентні переваги.

Тому концепції формування конкурентної стратегії дозволяють менеджменту підприємства обрати напрямок розвитку, що відповідає ланцюгу цінностей та умовам його існування.

На основі критичного аналізу літератури, було розглянуто існуючі підходи до формування конкурентних стратегій та виділено ті з них, що враховують сучасні тенденції бізнесу.

Найбільш досліджуваним та обґрунтованим є підхід галузевого позиціонування М. Портера. Відповідно до цього підходу, процес побудови конкурентної стратегії полягає у виборі стратегічної групи, де буде конкурувати фірма. Нами було досліджено процес вибору стратегії М. Портера і на підставі цього запропоновано умовно розділити його на три етапи: структурний аналіз галузі; оцінка поточного стану та перспектив підприємства; вибір та реалізація однієї із базових конкурентних стратегій [13].

Конкурентоспроможність встановлює здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними компаніями на даному ринку, вважає Філіп Котлер [15].

Керуючі організацій знаходяться в постійному пошуку новітніх інструментів управління підприємствами і важелів підвищення конкурентоспроможності з урахуванням реальних умов української економіки.

Конкурентоспроможність того чи іншого підприємства створюється через встановлення конкурентних переваг, якими буде володіти підприємство. Безсумнівно, чим більше у підприємства конкурентних переваг, тим ефективнішою та стабільнішою вважається фірма в певних сегментах ринку.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти його здатність розробляти, виробляти і продавати свої товари більш ефективно, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами - перевагою над конкурентами в економічній, виробничій, організаційній, соціальній, ринковій сферах діяльності.

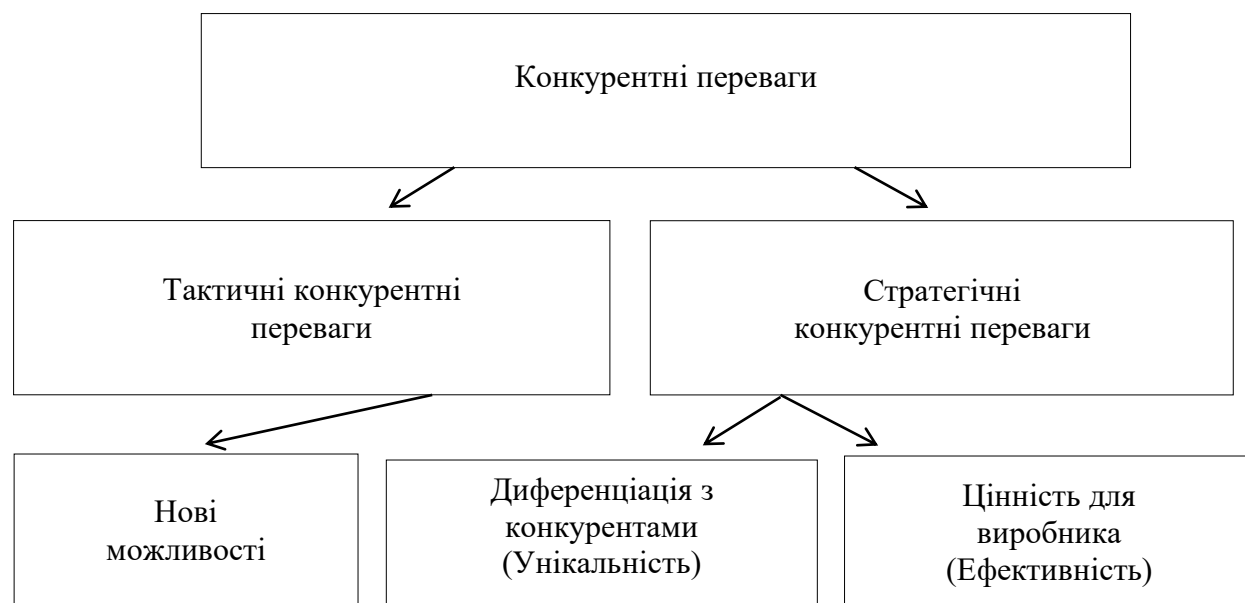


Рисунок 1.1 - Систематизація конкурентних переваг підприємств

Як конкурентні переваги підприємства можуть виступати нові товари, нові технології, нові послуги, нові ринки, нове обладнання, модернізація засобів виробництва, нові методи організації і управління виробництвом, працею і продажами.

Класифікація конкурентних переваг підприємств, які отримали поширення в світовій практиці, діляться на тактичні та стратегічні.

Основою формування конкурентних переваг є нововведення в широкому сенсі (поліпшення технології, вдосконалення способів і методів управління, зміна продукту або виробничого процесу, впровадження нових підходів до маркетингу, нових каналів розповсюдження товару, нових стратегій конкуренції тощо)

Конкурентне середовище є частиною мікросередовища підприємств, оскільки характер конкуренції в галузі, на думку відомого вченого М. Портера, ґрунтується на взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, утворюючи сили конкуренції.

Важливі елементи в моделі Портера: перевага в конкуренції і привабливість ринку. Перевага в конкуренції відбивається позицією на ринку, продуктом, рівнем кваліфікації менеджерів і співробітників. За допомогою матриці можна визначити положення підприємства на ринку щодо підприємств-конкурентів, а також сприяє виробленню практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності.

Велика небезпека середньої позиції; підприємству, що знаходиться на середній позиції потрібно негайно сконцентруватися на певному сегменті і підвищувати там переваги по відношенню до конкурентів.

Залежно від поведінки в конкурентній боротьбі існує три види конкурентних стратегій.

Наступальні стратегії спрямовані на придбання та утримання конкурентних переваг, зростання прибутку, отримання додаткових коштів за рахунок вторгнення в інші галузі. Вони застосовуються фірмами, які володіють необхідними ресурсами, але їх ринкова частка нижче можливої ринкової частки. Реалізація таких стратегій передбачає впровадження нових товарів, розширення виробництва, скупку підприємств конкурентів, що вимагає значних витрат. Наступальні стратегії можуть проявлятися в наступних формах: диверсифікація виробництва та інтенсифікація ринку.

Наступально-оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на збереження своїх ринкових позицій, враховуючи, що діяльність організації погіршується. Тому для того, щоб виправити погіршену позицію організація вживає дії оборонно-наступального характеру. В основному такі стратегії фінансуються за рахунок коштів, отриманих від заходів, пов'язаних з економією (відхід з неприбуткових сфер, продаж непрофільних підприємств), раціоналізації.

Оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на захист вже наявних конкурентних переваг. В основному такі стратегії застосовуються організаціями, які задоволені своїм існуючим становищем. Організація через реалізацію оборонної стратегії намагається надати своїм перевагам більшу стійкість. Для реалізації оборонної стратегії необхідні інвестиції. В основі оборонної стратегії лежать три типи тактичних прийомів: підвищення структурних бар'єрів, попередження про серйозні заходи у відповідь, позбавлення противника стимулів до нападу [16].

Всі конкурентні стратегії спрямовані на створення, підтримку і збереження конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія повинна визначати, як керівництво організації повинно відреагувати на зміни умов будь-якого типу, як воно буде прагнути вирішити стратегічні проблеми, що стоять перед організацією. Конкурентна стратегія має більш вузькі рамки, вона спрямована на забезпечення успішної конкуренції і надання споживачеві вищої цінності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства в широкому сенсі – це здатність підприємства досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів у певний період часу. Таким чином, конкурентна стратегія – це система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення [17].

## 1.2 Методики аналізу конкурентного середовища організації

Під аналізом діяльності конкурентів розуміється постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку [3].

Основними завданнями, які виконуються у процесі аналізу, є [3]:

- відстеження динамічно мінливої інформації про стан підприємств-конкурентів, яка постійно змінюється, а також позиції, яку вони займають у конкурентному середовищі;
- формування на основі отриманої інформації моделі, що забезпечує часткове або повне структурування проблемної ситуації; визначення позиції підприємства стосовно конкурентів у конкурентному середовищі;
- виявлення сильних/слабких сторін конкурентів, а також загроз, що надходять від них;
- здійснення прогнозу майбутніх стратегій і рішень конкурентів;
- прогнозування реакції конкурентів на стратегію й дію підприємства;
- визначення впливу конкурентів на рівень конкурентних переваг підприємства [3].

При розробленні стратегічних планів багато фірм застосовують SWOT-аналіз, який має такі особливості [3]:

- 1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- 2) ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- 3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе [3].

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [3].

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Деякі з них: сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги; слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються; можливості (opportunities) – альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів); загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей [3].

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [3].

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [3].

Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу [3].

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища [3, 18].

Сутність SWOT-аналізу розкривається укрупнено. Він є одним з перших етапів стратегічного планування. Ідея SWOT-аналізу полягає в наступному [3]:

- а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей у силу, а погроз – у можливості;
- б) розвиток сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог [3, 18].

Кроки GAP аналізу [3, 18]:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, три роки, п'ять років;
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогноз результатів;

- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів [3].

Такий аналіз може проводитися як по відношенню до групи підприємств (об'єднання), так і окремого підприємства. Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною й прогнозованою діяльністю [3, 18].

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу LOTS, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців [3, 18].

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства [3, 18].

Обслуговування включає перелік етапів і стосується [15]:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності [15].

Під час обговорення цих проблем можна використати різні моделі ділової стратегії й способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, що дасть компанії, підрозділу або індивідууму можливість правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом [18].

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується по суті систематичний управлінський підхід. У світі існує кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності бізнесу, основними з яких є:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності компанії з прив'язкою її рівня до якісних показників (конкурентоспроможності) продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентних переваг;

– метод бенчмаркінгу.

Ці методи принципово різні за своєю суттю і є основою для формування показників конкурентоспроможності. Їх використання може бути зручно в різних ситуаціях в залежності від специфіки сектора, до якого належить досліджуваний об'єкт [19]. Розглянемо докладніше згадані методи. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників (табл.1.1).

Таблиця 1.1– Показники конкурентоспроможності підприємства (розроблено на основі [3])

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу; 1.2. Матеріалоємність; 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів; 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції; 2.6. Рентабельність оборотного капіталу; 2.7. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії; 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику; 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності; 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 4.3. Якість товару; 4.4. Ціна товару.

Згідно з методикою, заснованою на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, на яких найкраще організована робота всіх відділів і служб. Оцінка продуктивності кожного підрозділу забезпечує оцінку ефективності використання цих ресурсів.

У першу групу об'єднані показники, які відображають не тільки приріст обсягів виробництва, а й те, якою ціною, тобто якими затратами досягають цього приросту.

У другу групу об'єднані показники, що дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

До третьої групи належать показники оцінки фінансового стану підприємства, вони мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність



продовження або встановлення таких відносин з підприємством. У кожного з партнерів підприємства - акціонерів, банків, податкових адміністрацій - свій критерій економічної доцільності. Тому й показники оцінки фінансового стану мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

До четвертої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Розглянемо ще показники інтенсивності конкурентного ринку [3].

1. Індекс Херфіндала – Хершмана (In):

$$In = \sum D_i^2 \quad (1.1)$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продаж на ринку.

2. Чотирьохчастковий коефіцієнт концентрації (CR<sub>n</sub>):

$$CR_n = (OP1 + OP2 + \dots + OPn)/OP \quad (1.2)$$

де  $OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства,  
 $OP$  – загальний обсяг продажу на ринку.

3. Показник інтенсивності конкуренції розрахований на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів:

$$U_d = \frac{1 - \left( \sqrt{\frac{1}{n} \sum (D_i - D_{сер})^2} \right)}{D_{сер}} \quad (1.3)$$

4. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку:

$$U_p = 1 - (П/OP), \quad (1.4)$$

де  $П$  – прибуток підприємства на даному ринку

5. Темп зростання місткості ринку:

$$U_{mp} = (140 - Tr)/70 * 100\%, \quad (1.5)$$

6. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції:

$$U_k = \sqrt[3]{U_g * U_{mp} * U_p}, \quad (1.6)$$

Розглянутий метод за думкою науковців, має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

В підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [1].

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- Ступінь новизни товару.

- Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).

- Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, добросовісна конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на [20]:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;

- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;

- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;

- використання нової технології;

- використання нової техніки;

- розробку нового дизайну товарів;

- впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації-поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, аніж той, який заснований на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [21, 22].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу

товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених. Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. На перший погляд може здатися, що мова йде про старий метод: підприємства, і не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася та вивчалася, кращі доробки використовувалися, по можливості, конкурентами [23].

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- ринкова частка;
- якість продукції;
- ціна продукції;
- технологія виробництва;
- собівартість продукції, що випускається;
- рентабельність продукції, що випускається;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продаж;
- канали збуту продукції;
- близькість до джерел сировини;
- якість менеджерської команди;
- нові продукти;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми.

Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців [24].

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити певні висновки про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції з метою розв'язання проблем її збуту. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення:

- зміна складу, структури матеріалів, сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або конструкції продукції, що застосовується;
- зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, збереження, пакування, транспортування, монтажу;
- зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна структури й обсягу кооперованих постачань при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
- зміна системи стимулювання постачальників;
- зміна структури імпорту та видів імпортованої продукції.

Отже, в даному розділі з'ясовано, що питання конкуренції вивчається багатьма економістами, як за кордоном, так і в нашій країні. Але лише вивчити це явище недостатньо. Важливо ще й правильно застосувати отримані знання на практиці. Проблема багатьох держав - вибрати найбільш прийнятну форму конкуренції для своєї держави.

Конкуренція є необхідною і визначальною умовою нормального функціонування ринкової економіки. Але як будь-яке явище має свої плюси і мінуси. До позитивних рис можна віднести: активізацію інноваційного процесу, гнучке пристосування до попиту, висока якість продукції, високу продуктивність праці, мінімум витрат, реалізацію принципом оплати по кількості і якості праці, можливість регулювання з боку держави. До негативних наслідків – «перемога» одних і «поразка» інших, розходження в умовах діяльності, що веде до нечесних прийомів, надмірна експлуатація природних ресурсів, екологічні порушення і ін.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Отже, існує безліч видів та способів аналізу конкурентного середовища, проте всі вони загалом базуються на комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища організації, на основі чого розробляються її подальші ринкові дії. У практиці маркетингу найчастіше здійснюється аналіз за Портером та на основі складання матриці сильних, слабких сторін, загроз і можливостей.

## **2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПАТ «ARCELORMITTAL» (КРИВИЙ РІГ)**

2.1. Характеристика ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) та аналіз конкурентних сил у галузі

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі та одного за найбільших іноземних інвесторів країни. ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат.

Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює повний металургійний цикл від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.

ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) є підприємством з повним металургійним циклом, до складу якого входять: коксохімічне виробництво, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, яке в свою чергу складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного переділів.

Підприємство спеціалізується на виробництві довгомірного прокату - арматури і катанки зі звичайної і легованої сталі, катанки, сортового і фасонного прокату з низьколегованої сталі і спеціальних марок сталі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал та одним з найбільших експортерів в Україні. Підприємство займає значну частину ринку арматури та катанки в Україні. На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Молдови, Білорусі та Туреччини. Компанії з Росії, Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку. Сталій розвиток, Якість, Лідерство – ці основні цінності визначають загальну стратегію довгострокового розвитку підприємства [25].

Стратегічними пріоритетами для підприємства є: стабільне виробництво, скорочення витрат, першочергове забезпечення металопродукцією потреб внутрішнього ринку. При цьому стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах: виробництво безпечної екологічної сталі (дбайливе використання ресурсів, мінімізація впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проектів

підприємства); створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників (поліпшення умов праці, фінансування охорони праці та промислової безпеки, лікувально-профілактичних заходів щодо збереження здоров'я та профілактики профзахворювань персоналу), соціальний захист робітників підприємства; інвестиції в працівників (розвиток і навчання персоналу); розвиток місцевих громад (вклад коштів в покращення інфраструктури міста та регіону, благодійна допомога міським навчальним та медичним закладам) [25].

Інформація щодо обсягів виробництва основних видів продукції підприємства за 2020 рік (млн. тонн): видобуток руди - 25,6; кокс - 2,6; концентрат - 10,7; агломерат - 9,0; чавун - 4,9; сталь - 4,7; прокат - 4,3. Виробництво металопродукції є ресурсоемним процесом і має значний негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок відходів від видобутку сировини, забруднення земель, води, викидів шкідливих речовин в атмосферу. Підприємство вживає відповідних заходів щодо зменшення такого негативного впливу на довкілля. Система екологічного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015, є основним інструментом врахування екологічних пріоритетів при плануванні виробничої діяльності і поширюється на всі виробничі підрозділи підприємства [25].

У 2020 році Підприємство тісно співпрацювало з органами влади щодо забезпечення медичних закладів медичними витратними матеріалами та обладнанням. Підприємством було надано 12 тисяч захисних масок та 100 концентраторів кисню міським лікарням Кривого Рогу, а також оснащені засобами індивідуального захисту власні шість машин швидкої допомоги для безпечного транспортування людей із підозрою на COVID-19. Також було придбано три апарати штучної вентиляції легень і автомобіль для організації обслуговування пацієнтів вдома та для швидкої доставки тестів до лабораторій міста Дніпро [25].

Станом на 31.12.2020 року підприємство в цілому мало задовільні показники ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,05; коефіцієнт швидкої ліквідності 1,27; коефіцієнт поточної ліквідності 1,68. У 2018 – 2019 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримало кредит від ЄБРР у розмірі 175 млн. дол. США для фінансування власної інвестиційної програми. Погашення заборгованості за цим кредитом було розпочато в 2020 році та має закінчитися 2024 року [25].

Основним правовим актом, який регулює діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є: Господарський кодекс України.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображена на рис. 2.1.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до лінійно-функціонального типу. Відповідальність за розвитком та утриманням конкурентних переваг покладено на відділ маркетингу. Саме цей відділ робити моніторинг ринку, формує конкурентну стратегію та досліджує фактори впливу на підприємство.

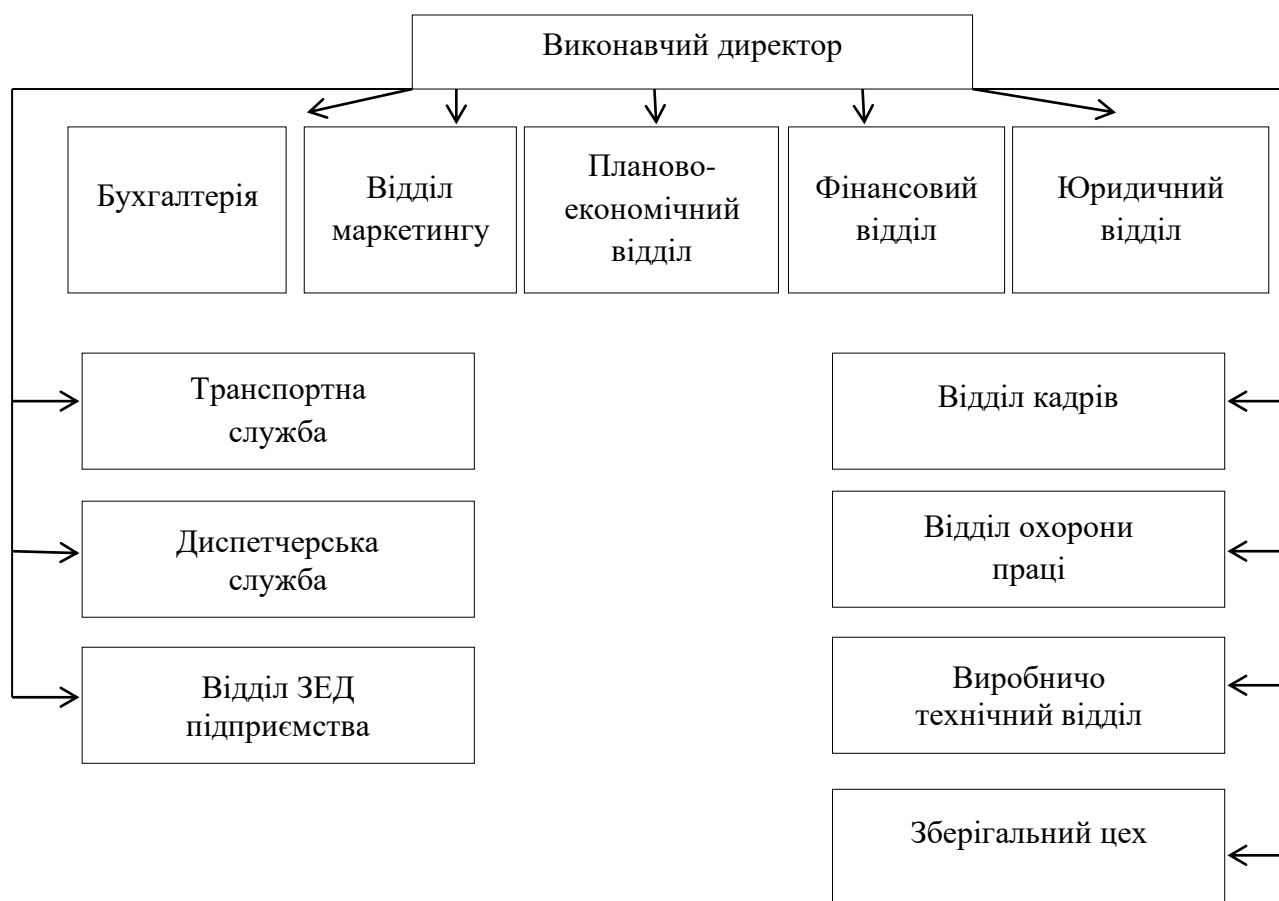


Рисунок 2.1– Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
Джерело: складено автором на основі даних з офіційного сайту підприємства [25]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відноситься до галузі ГМК, тому доцільно в рамках дослідження конкурентного середовища провести аналіз галузі в цілому.

Гірничо-металургійний комплекс України є базовою галуззю, яка у 2019 році сформувала 10,6% ВВП України таким чином: 5,2% створені безпосередньо підприємствами ГМК; 4,4% – суміжними галузями; 1,1% – споживчими витратами працівників, тобто, \$1 ВВП у металургії забезпечує \$5,4 ВВП в інших галузях [26].

У 2020 році ГМК України забезпечив споживання 23% енергії, 39,3% від обсягів перевезень вантажів залізницею, 41,5% вантажів, оброблених у морських портах України, та 15% – у річкових портах, 9,8% замовлень машинобудівних підприємств (які працюють з високою доданою вартістю) було здійснено підприємствами ГМК. Наведені частки в результатах інших галузей України, отриманих за допомогою ГМК, є вищими, ніж у 2019 році [27]. Таким чином, можна вважати, що ГМК надав суттєву підтримку іншим галузям промисловості України в складних умовах 2020 року. У 2020 році 30,4% інвестицій промисловості здійснені підприємствами ГМК. Ці вкладення підтримують вітчизняне машинобудування. Відповідно, у 2020 році вітчизняний ГМК забезпечив значні суми експорту, а саме \$12,8 млрд., або 35,3% від загальної суми експортних надходжень України [27, 28].



Один металург в Україні забезпечує роботою чотирьох працівників в інших галузях. Сумарно в ГМК і суміжних галузях зайнято 589 тис. осіб. Таким чином, кожен тринадцятий найманий працівник в Україні пов'язаний з ГМК, кожна десята гривня заробітних плат в Україні створена в ГМК [27, 28].

Підприємства ГМК підтримують конкурентно високий рівень заробітних плат працівників порівняно з іншими галузями. Середня заробітна плата в металургії на 20% вище, ніж у середньому в Україні. У 2020 році галузь сплатила близько \$1,6 млрд. податків в Державний та місцеві бюджети [27, 28].

У структурі імпорту України у 2020 році переважали автомобілі, нафта й нафтопродукти, лікарські препарати, газ і вугілля. Чорні метали в структурі імпорту зайняли всього 1,9%, а вироби з чорних металів мали ще меншу питому вагу [27].

Показники зовнішньої торгівлі саме по ГМК свідчать про те, що загальна сума експорту за такими товарними позиціями, як руди, шлаки та зола, чорні метали та вироби з чорних металів, у 2020 році зменшилась порівняно з 2019 роком на 2,8% [27].

При цьому в кількісному виразі експорт зріс на 10,9%, а загальне зниження вартості експорту викликане істотним зниженням цін (у середньому на 12,4%). З жовтня падіння експорту прискорилося, і в листопаді були досягнуті мінімальні значення вартості експорту за зазначеними товарними групами [27].

Експорт за рудами, шлаками й золою (в USD) приріс на 23,1%: за рахунок кількості (т) приріст склав 16,1%, а за рахунок зростання цін (USD/т) – 6,1% [27].

Експорт чорних металів (в USD) знизився на 12,1%. За рахунок кількості (т) відзначається невеликий приріст на 0,5%, а за рахунок зниження цін (USD/т) експорт знизився на 12,6% [27].

Експорт виробів з чорних металів (в USD) знизився на 14,8%. За рахунок кількості (т) зниження склало 16,1%, а ціни (USD/т) в середньому підвищились на 1,5% [27].

При цьому в структурі експорту продукції чорної металургії (в USD) (чорні метали та вироби з чорних металів) у 2020 році переважали напівфабрикати (32,1%), прокат плоский гарячекатаний з вуглецевої сталі (18,7%), чавун переробний та дзеркальний (10,8%), феросплави (7,7%) [27].

Така значна кількість експортованих напівфабрикатів і продукції для подальших переділів (більше 50%) є негативним фактором, оскільки вітчизняна чорна металургія більшою мірою експортує продукцію з нижчою доданою вартістю [27].

За регіонами найбільшу питому вагу в експортних поставках чорної металургії у 2020 році займали поставки в країни Європейського Союзу (34,3%), в Азіатський регіон (33,2%), країни СНД (10,7%) [27].

Таблиця 2.1– Експорт ГМК України у 2020 році порівняно з 2019 роком [27]

Група товарів	Експорт у 2020 році, млрд. USD	Експорт у 2019 році, млрд. USD	Абсолютна зміна експорт у, ±, USD	Відносна зміна експорт у, USD, +/- %	Вага нетто у 2020 році, тис. т	Вага нетто у 2019 році, тис. т	Абсолютна зміна	Відносна зміна ваги, ± %	Відносна зміна цін, ± %
Руди, шлаки та зола	4,423	3,592	0,831	23,1	47383,3	40820,8	6562,52	16,1	6,1
Чорні метали	7,698	8,757	-1,059	-12,1	18514,5	18416,2	98,359	0,5	-12,6
Вироби з чорних металів	0,879	1,032	-0,153	-14,8	698,039	832,209	-134,17	-16,1	1,5
Всього	13,00	13,38	-0,381	-2,8	66595,9	60069,2	6526,71	10,9	-12,4

У розрізі країн найбільшу питому вагу мали поставки в Італію, Туреччину, Китай, США, Росію, Польщу. При цьому в ці країни – лідери за експортними поставками вітчизняної металургії переважно вивозились напівфабрикати, чавун і феросплави, тобто сировина й матеріали для виробництва готової продукції в подальших переділах. Винятком є Туреччина, в яку експортовано 18,7% від загальної суми експорту у вигляді готової продукції – прокату плоского гарячекатаного [27].

Варто окремо проаналізувати експорт саме залізорудної сировини. Експорт ЗРС у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 24,7%, причому більшою мірою (на 16%) за рахунок зростання обсягів експорту в натуральному вираженні (в тонах) [27].

Ефект підвищення цін на світовому ринку ЗРС також відіграв позитивну роль у прирості експорту (в USD). Так, за рахунок підвищення середніх цін експорт ЗРС збільшився на 7,5%. Була присутня стійка позитивна помісячна динаміка у зростанні експорту залізної руди протягом року [27].

Більше половини (58,7%) ЗРС у 2020 році було реалізовано в Китай.

Підбиваючи підсумки аналізу зовнішньої торгівлі ГМК України у 2020 році порівняно з 2019 роком, можемо відзначити, що результати видобувного сегменту ГМК у 2020 році виявилися набагато кращими, ніж результати металургійного сегменту. Цьому сприяли такі фактори [27]:

- швидке відновлення Китаю після весняного карантину;
- дієві заходи фінансового стимулювання й підтримки економіки Китаєм і розвиненими країнами;
- високий рівень попиту й цін на руду;
- швидке відновлення ділової активності у другому півріччі та низький рівень запасів на складах, що привело до різкого зростання цін на металопродукцію [27].

Успіхи рудного сегменту частково компенсували труднощі в металургійному секторі, і результати 2020 року по ГМК України виявилися не такими низькими, як прогнозувалося [27].

Також потребують дослідження виробничі та збутові тенденції, що склались у гірничо-металургійному комплексі на початку 2021 року, тобто в першому кварталі та за чотири місяці 2021 року [27].

У першому кварталі 2021 року порівняно з аналогічним показником 2020 року збільшились обсяги виробництва чавуну, прокату, агломерату, однак знизилось виробництво коксової продукції, сталі й труб.

За перший квартал 2021 року металургійними підприємствами України агломерату вироблено 8,22 млн. т (104,6% відносно січня-березня 2020 року); коксу валового (6% вол.) – 2,42 млн. т (98,7%); чавуну – 5,31 млн. т (104,3%); сталі – 5,29 млн. т (99,5%); прокату – 4,73 млн. т (101,4%); трубної продукції – 0,203 млн. т (96,3%).

На кінець кварталу з основних діючих виробничих потужностей в експлуатації перебували 17 з 21 доменної печі, 7 із 8 мартенівських печей, 14 з 16 конвертерів, 5 з 15 електропечей, 15 із 17 машин безперервного лиття заготівки [27, 29].

В першому кварталі 2021 року Україна посіла 10 місце серед 38 країн-виробників чавуну (5,31 млн. т або 104,3% відносно січня-березня 2020 року) та 13 місце серед 64 країн-виробників сталі [27].

Перші місця і з виробництва чавуну, і з виробництва сталі традиційно посідав Китай, маючи 61,7% та 55,7% відповідно. Китай виплавив 220,97 млн. т чавуну, що на 8,00% перевищує показник аналогічного періоду 2020 року (204,60 млн. т), та 271,04 млн. т сталі, що на 15,60% перевищує показник січня-березня 2020 року (234,46 млн. т) [27].

Також країнами-лідерами з виробництва чавуну та сталі є Індія, Японія, Росія, Південна Корея [27].

За даними організації «Worldsteel», у січні- березні 2021 року металургійними підприємствами країн світу вироблено 358,23 млн. т чавуну, з яких 335,09 млн. т вироблено доменним способом, 23,14 млн. т – методом прямого відновлення. Це на 5,67% вище за показник січня-березня 2021 року (339,01 млн. т) [26, 27].

Світова виплавка сталі в першому кварталі 2021 року становить 486,88 млн. т, що на 9,99% вище показника трьох місяців 2020 року (442,67 млн. т) [27, 30].

З урахуванням квітня загальні обсяги виробництва металопродукції в Україні є такими:

- агломерату – 11,04 млн. т (107,0% відносно січня-квітня 2020 року);
- коксу валового (6% вол.) – 3,25 млн. т (101,1%);
- чавуну – 7,07 млн. т (109,0%);
- сталі – 7,14 млн. т (107,2%);
- прокату – 6,39 млн. т (107,0%);
- трубної продукції – 0,29 млн. т (105,2%) [26, 31].

Розглянемо місце гірничо-металургійного комплексу в зовнішній торгівлі України у 2001 році.

Вартість продукції ГМК України в першому кварталі 2001 року домінувала у вартості експорту. Вартість чорних металів посідала перше місце (19,4%, або 2,67 млрд. USD), вартість руд, шлаків та золи (12,9%, або 1,77 млрд. USD) – третє місце, поступившись другим місцем вартості зернових культур (15,8%, або 2,17 млрд. USD). Вартість виробів з чорних металів мала 1,7% у загальній вартості експорту (229,46 млн. USD) [27, 31].

Таким чином, головними експортними позиціями України є чорні метали та залізорудна продукція, на які останнім часом зростають ціни та попит. Експерти ринку ГМК вважають, що ця тенденція збережеться як мінімум у 2021 році [27].

Варто відзначити, що загальний товарообіг в Україні в першому кварталі 2021 року зріс і в розрізі експорту (на 12,13%), і в розрізі імпорту (на 12,23%) порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Однак оскільки вартість імпорту (15,08 млрд. USD) виявилася вищою за вартість експорту (13,75 млрд. USD), сальдо товарообігу залишилось негативним (-1,33 млрд. USD) [27].

Структура експорту України в першому кварталі 2021 року виглядала таким чином: експорт у Китай склав 14,2%, у Польщу – 7,6%, у Туреччину – 6,4%, в Російську Федерацію – 4,7%, в Італію – 4,7%, в Німеччину – 4,5% [27].

Динаміка зміни експорту в першому кварталі 2021 року продемонструвала зростання, що з точки зору дохідності цього сегменту економіки для експортоорієнтованої України є позитивним моментом [27].

Імпорт Україною іноземної продукції в першому кварталі 2021 року також проявив позитивну динаміку [27].

Україна імпортувала товарів на 13,75 млрд. USD переважно з Китаю (15,1%, або 2,28 млрд. USD), Німеччини (8,8%, або 1,32 млрд. USD), Російської Федерації (7,7%, або 1,16 млрд. USD), Польщі (7%, або 1,05 млрд. USD), США (6%, або 0,9 млрд. USD) та інших держав [27].

Частка продукції чорної металургії (чорні метали та вироби з них) сукупно склала в імпорті лише 2,8% [27].

Обсяг експорту продукції ГМК загалом, тобто за гірничорудною продукцією (руди, шлаки та зола) та продукцією чорної металургії (чорні метали та вироби з чорних металів), у першому кварталі 2021 року склав 4,673 млрд. USD (табл. 2. 2) [27].

Як видно з табл. 2.2, у вартості експорту переважають чорні метали, яких реалізовано на 2,671 млрд. USD [27].

Склалась позитивна динаміка зміни загальної суми експорту за цими групами в першому кварталі 2021 року. Середньомісячний темп зростання суми експорту становив 120,5%, тобто в середньому за місяцями експорт збільшувався на 20,5%. У квітні 2021 року напрям зміни експорту продукції ГМК України став негативним порівняно з березневим [27].

Таблиця 2.2 – Вартість експорту основних видів продукції ГМК України в першому кварталі 2021 року [27]

Група	Експорт, млрд. USD	Імпорт, млрд. USD	Сальдо, млрд. USD	Товарообіг, млрд. USD	Вага нетто, кг
Чорні метали	2,671	0,214	2,457	2,885	5,137
Руди, шлаки та зола	1,773	0,09	1,682	1,863	12,6
Вироби з чорних металів	0,229	0,208	0,021	0,438	0,272
Всього	4,673	0,512	4,16	5,186	18,009

Обсяг експорту за трьома групами (руди, шлаки та зола, чорні метали та вироби з чорних металів) у квітні знизився порівняно з березнем (1,922 млрд. USD) на 0,125 млрд. USD (до 1,797 млрд. USD), тобто на 6,5%. (рис. 2.2) [27]

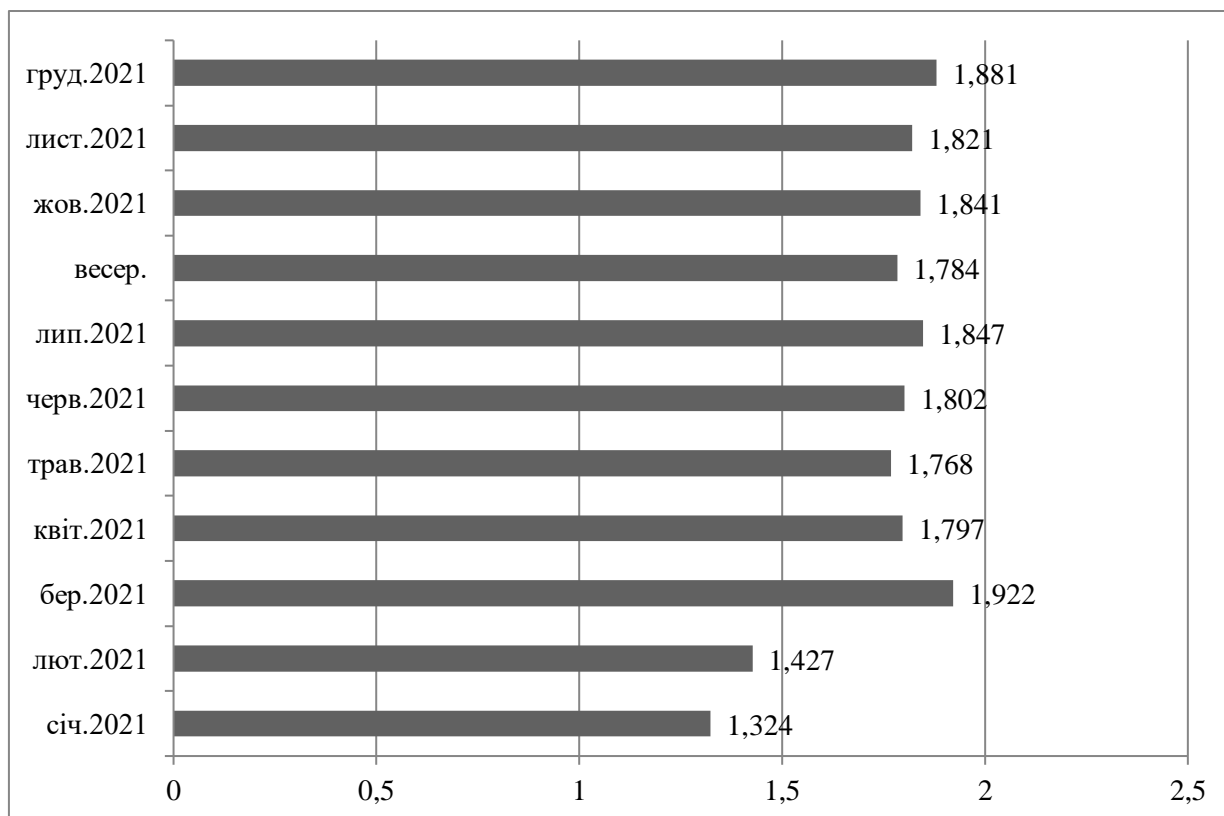


Рисунок 2.2– Експорт руд, шлаків та золи, чорних металів, виробів з чорних металів в за 2021 року за місяцями (побудовано за даними [27])

Під час порівняння суми експорту у квітні 2021 року (1,797 млрд. USD) із сумою експорту в січні 2021 року (1,324 млрд. USD) можна відзначити зростання цього показника на 35,7% [27].

Середньомісячний темп зростання експорту продукції ГМК України за чотири місяці 2021 року дорівнює близько 10,72% [27].

Під час порівняння експорту за трьома групами (руди, шлаки та зола, чорні метали та вироби з чорних металів) в першому кварталі 2021 року з

аналогічним показником 2020 року можна відзначити зростання експорту на 46,2%, або на 1,476 млрд. USD [27].

Найбільше зростання в USD продемонструвала вартість експорту руд, шлаків та золи (90,5%). Експорт чорних металів зріс на 29,7%, а виробів з чорних металів – на 10,7% (табл. 2.3) [27].

Таблиця 2.3 – Експорт за основними групами продукції ГМК України в першому кварталі 2021 року порівняно з аналогічними показниками 2020 року [27]

Група	Експорт у 1 кварталі 2021 року, млрд. USD	Експорт у 1 кварталі 2020 року, млрд. USD	Абсолютна зміна експорту, млрд. USD	Відносна зміна експорту, % (по USD)	Вага нетто в 1 кварталі 2021 року, млн. т	Вага нетто в 1 кварталі 2020 року, млн. т	Абсолютна зміна ваги, млн. т	Відносна зміна ваги, %
Руди, шлаки та зола	1,773	0,931	0,84	90,5	10,832	11,423	-0,59	-5,18
Чорні метали	2,671	2,060	0,61	29,7	4,928	4,828	0,10	2,07
Вироби з чорних металів	0,229	0,207	0,02	10,7	0,174	0,155	0,02	12,45
Всього	4,673	3,198	1,48	46,2	15,934	16,406	-0,47	-2,88

Варто зазначити, що в натуральному вимірі (в тонах) експорт руд, шлаків та золи в 1 кварталі 2021 року виявився меншим на 5,18%, ніж експорт у першому кварталі 2020 року. Експорт чорних металів в тонах зріс лише на 2,07%, а експорт виробів з чорних металів – на 12,45%. Це означає, що зростання експорту у вартісному вимірі (в USD) відбулося більшою мірою за рахунок суттєвого росту цін на продукцію ГМК у першому кварталі 2021 року порівняно з аналогічним показником 2020 року [27].

Розглянемо окремо експорт залізорудної сировини (ЗРС) у першому кварталі 2021 року порівняно з експортом у першому кварталі 2020 року. Експорт ЗРС знизився на 4,75% у натуральному виразі (в тонах). При цьому у вартісному виразі (в USD) показник експорту ЗРС у першому кварталі 2021 року виявився більшим на 95,07% аналогічного показника 2020 року. Це означає, що ціни ЗРС у першому кварталі 2021 року були значно вищими, ніж ціни 2020 року. Темп зростання цін склав 204,8%, тобто ціни ЗРС у 1 кварталі 2021 року в середньому були на 104,8% вищими, ніж ціни в аналогічному періоді 2020 року [27].

За країнами-партнерами найбільше залізорудної продукції було реалізовано в Китай (43,4%), Польщу (9,4%), Чехію (8,8%), Австрію (8,6%), Німеччину (6,7%) [27].

У першому кварталі 2021 року склалась позитивна динаміка зміни експорту ЗРС. Експорт (в USD) зріс з 0,505 млрд. USD в січні до 0,647 млрд. USD у березні, тобто на 28% [27].

У квітні ж відзначається сповільнення середньомісячної динаміки: обсяг експорту ЗРС знизився до 0,624 млрд. USD, або на 3,55% порівняно зі значенням березня. Однак загалом за чотири місяці 2021 року середньомісячний темп приросту експорту ЗРС склав близько 7,33% [27].

Загальний експорт продукції чорної металургії, тобто чорних металів та виробів з них, у вартісному виразі, за даними Державної митної служби України, у першому кварталі 2021 року склав 2,9 млрд. USD [27].

Експорт чорних металів та виробів з них в першому кварталі 2021 року на 27,95%, або на 0,634 млрд. USD, перевищує аналогічний показник 2020 року. При цьому зростання експорту в натуральному виразі склало лише 2,4%, а середні експортні ціни зросли на 25% [27].

За видами продукції найбільшу питому вагу в експорті за двома групами продукції чорної металургії – чорні метали та вироби з них – мали напівфабрикати з вуглецевої сталі (33,4%, або 968,36 млн. USD), прокат плоский гарячекатаний (21,1%, або 612,31 млн. USD), чавун переробний та дзеркальний (11,1%, або 321,53 млн. USD), феросплави (5,9%, або 172,25 млн. USD) [27].

Таким чином, більше половини вартості експорту чорної металургії склали напівфабрикати або сировина та матеріали для використання в наступних переділах. Таким чином, у першому кварталі 2021 року Україна продовжує експортувати значну частку продукції з низькою доданою вартістю. При цьому експорт чорних металів в першому кварталі 2021 року зріс на 29,69% порівняно з аналогічним показником минулого року, склавши 2,671 млрд. USD [27].

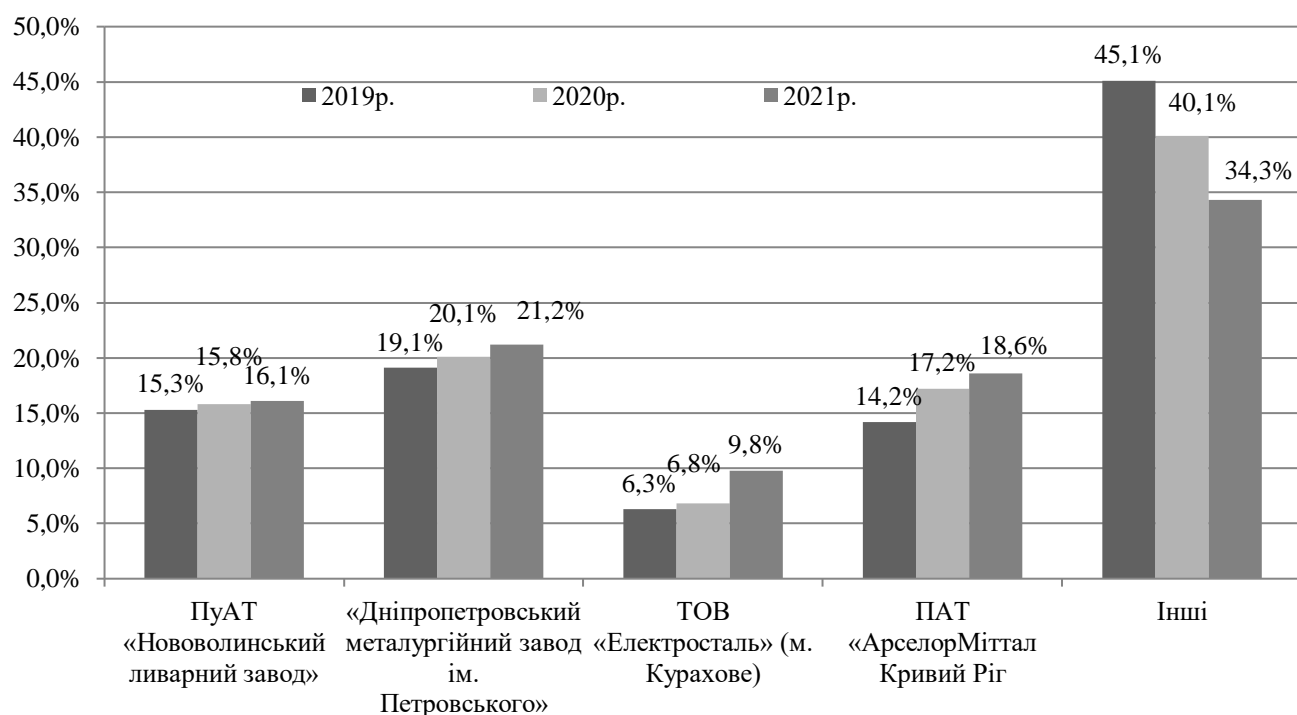


Рисунок 2.3 – Частка металургійних підприємств у галузі в Україні за 2019-2021рр., % (побудовано за даними [33, 34])

Якщо говорити про Українські металургійні компанії, глибоко інтегровані в світовий ринок сталюї продукції, гостро відчули на собі розглянуті тенденції, потрапивши під дію «цінових ножиць». З однієї сторони, ціни на сталь в 2019 р. пішли вниз, а з протилежної сторони, ціни на залізорудну сировину залишались високими. Першими сприйняли удар виробники квадратної заготовки і довгомірного прокату. Найбільшою мірою постраждали підприємства з відсутньою або слабкою вертикальною інтеграцією. В 2019 р. частково припиняли роботу потужності металургійних підприємств: «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського», ПуАТ «Нововолинський ливарний завод», ТОВ «Електросталь» (м. Курахове), ПАТ «Дніпровський металургійний завод», Агломераційна фабрика Південного ГЗК, відбулося скорочення виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «МК «Азовсталь» та ін. В цілому велика кількість підприємств була на межі зупинки.

Розглянемо основні частки ринку металургійної галузі за лідерами ринку протягом 2019-2021рр.

Лідером є галузі є «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» цього частка в 2021 році склала 21,2%, на другому місці знаходиться ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» 16,1%, на третьому знаходиться наше досліджувальне підприємство ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) та мав частку ринку у розмірі 18,6% на кінець 2021 року.

В 2020 р. до зазначених чинників долучилась пандемія коронавірусу COVID-19, для стримування якої більшість держав запровадили режим карантину. В результаті попит і ціни на сталь в світі суттєво знизились. Європейські металургійні заводи - споживачі вітчизняної залізорудної сировини (ЗРС) на початку 2020 р. майже припинили свою роботу. Побудовані роками логістичні ланцюги в умовах тотального карантину виявились неієвими, протекціоністські заходи країн поглибились.

Отже, головні проблеми які треба виділити наступні: боротьба за збереження існуючого ринку металозбуту; світове надвиробництво металопродукції, загострення конкуренції між виробниками; обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію.

## 2.2. Аналіз інтенсивності конкуренції

Аналіз інтенсивності конкуренції має на увазі обов'язкове проведення аналізу конкурентних переваг. Тому для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведемо відповідний аналіз. Для цього визначимо ринкову частку кожної компанії основних трьох лідерів ринку.



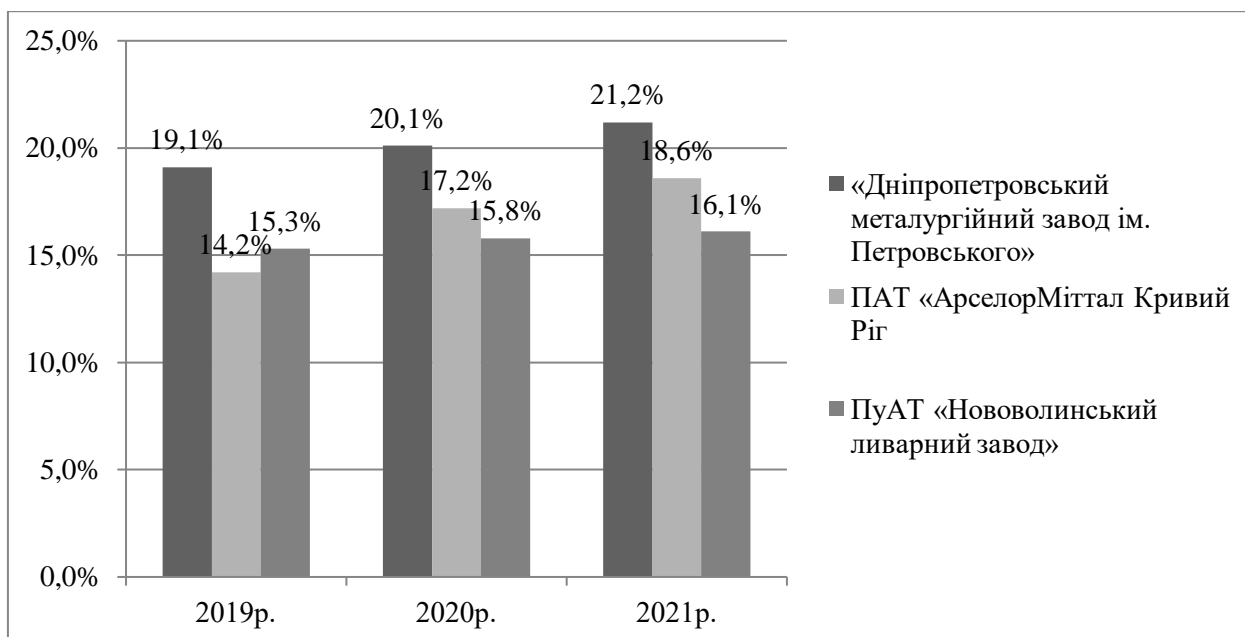


Рисунок 2.4 – Ринкові частки компаній протягом 2019-2021 рр.

Відповідно до даних рис. 2.4, найбільшу ринкову частку протягом 2019-2020 рр. займають компанії «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» протягом 2020-2021рр. поступається перед своїми головними конкурентами. Визначимо відхилення ринкової частки досліджуваного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Приріст та темпи приросту ринкових часток компаній

Підприємство	Абсолютний приріст ринкової частки підприємства, $\Delta S$ (%)	Коефіцієнт приросту ринкової частки, $T_s$
«Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	+1,1	+10,5
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	+1,4	+10,8
ПуАТ «Нововолинський ливарний завод»	+0,3	+10,1

Індекс Херфіндала – Хершмана ( $I_n$ ):

$$I_n = 21,2^2 + 18,6^2 + 16,1^2 = 795,32$$

Конкурентне середовище компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значне.

Чотирьохчастковий коефіцієнт концентрації ( $CR_n$ ):

$$CR_n = (1451 + 945 + 1845) / 9457 = 44,84\%$$

$CR_n < 75\%$  – даний показник на нашому ринку досягає критичного значення. Це пояснюється тим, що існує всього 3 глобальні компанії, що виробляють та реалізують конкурентну продукцію на світовому ринку. Якщо список компаній доповнити невеликими компаніями місцевого значення, то цей показник буде знаходитися у допустимих межах ( $>63\%$ , але  $<75\%$ ). І постійно знижується, ще в 2019 році цей показник був 48,1%, в 2021 році зниження сягнуло 44,84% по галузі.

Показник інтенсивності конкуренції розрахований на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів:

$$U_d = \frac{1 - \sqrt{\left(\frac{1}{3}\right) * (0,2120 - 0,1863)^2 + (0,1860 - 0,1863)^2 + (0,1610 - 0,1863)^2}}{0,1863} = 3,57$$

Отже, згідно отриманих даних можна сказати, що на ринку присутня невелика конкуренція між головними гравцями.

Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку:

$$U_p = 1 - (1451/9457) = 0,85$$

– не дуже інтенсивна конкуренція ( $<1$ ).

Темп зростання місткості ринку:

$$Tr = (9457 - 8038) / 8038 * 100\% = 17,6\%$$

$U_{tr} = (140 - 17,6) / 70 = 1,75$  – темпи приросту ринку досить значні.

6. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції:

$$U_k = \sqrt[3]{3,57 * 0,85 * 1,75} = 5,31$$

Отриманий показник дає можливість зробити висновок про нижчий за середній ступінь інтенсивності конкуренції на даному ринку, оскільки загальний показник  $U_k$  дорівнює 5,31. При цьому, конкуренція за ринковими частками є дуже високою (5,45), за динамікою ринку – темп росту значний, конкуренція помірною, є простір для розширення збутової діяльності та можливість збільшити свою ринкову частку для компанії; а інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку є помірною, оскільки складає – 0,85.

Діагностуючи положення підприємств на ринку, застосуємо наступну класифікацію позиції фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським):

1. «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» – лідер. Йому характерні активний наступ, поступове збільшення сегменту ринку, за рахунок чого відбувається фактичне захоплення металургійного

сектору України.

2. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – сильна конкурентна позиція. Для нього характерний: пошук незайнятого сегменту ринку, пристосування до обраного цільового ринку, імітація дій лідера, поглинання дрібних конкурентів, створення відмінного іміджу.

3. ПАТ «Нововолинський ливарний завод» – слабка конкурентна позиція. Для нього найбільш характерне: здешевлення і диференціація послуг, збереження існуючої долі ринку і рентабельності, реінвестиції на рівня достатнього мінімуму для отримання прибутків.

### 2.3. Діагностика конкурентного середовища ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг)

Перед тим як провести аналіз конкурентного середовища розглянемо обсяги виробництва основної продукції ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг). В таблиці дані за кінець 2020 року.

Таблиця 2.5 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) за 2020 року

№ п/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої
1	Концентрат	3417 тис.тон	7961124	12,6	3417 тис.тон	7961124	12,5
2	Чавун	676 тис.тонн	5792269	9,1	676 тис.тонн	5792269	9,1
3	Прокат	4468 тис.тонн	48185055	76	4462 тис.тонн	48178377	75,9

Джерело: складено на підставі звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Керівництво розглядає результати діяльності ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) у розрізі двох основних бізнес-сегментів: гірничодобувний та сталеливарний. Гірничодобувний сегмент включає підрозділи ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг), які займаються видобутком та переробкою залізородної сировини, а саме: шахтоуправління з підземного видобутку руди та гірничо-збагачувальний комплекс.

Основними видами продукції гірничодобувного сегменту є залізна руда та залізородний концентрат, що постачаються як до сталеливарного сегменту Компанії, так і реалізуються зовнішнім контрагентам. Сталеливарний сегмент включає підрозділи ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг), пов'язані із виробництвом сталеливарної продукції, а саме коксохімічне та сталеливарне виробництва. Основними видами продукції сталеливарного сегменту є сталева

заготовка, арматура, катанка та сортовий прокат. Наведені нижче результати діяльності, активи та зобов'язання сегментів включають в себе статті, що безпосередньо з ними пов'язані, а також статті, що можуть бути обґрунтовано до них віднесені. Принципи облікової політики звітних сегментів не відрізняються від принципів облікової політики.

Фінансовим результатом є прибуток або збиток, отриманий в сегменті без розподілу фінансових доходів і витрат, а також податку на прибуток від звичайної діяльності. Для цілей моніторингу керівництвом результатів за сегментами та розподілу ресурсів між сегментами: всі активи розподіляються за звітними сегментами; всі зобов'язання розподіляються за звітними сегментами, крім відстрочених податкових зобов'язань та зобов'язань з податку на прибуток.

Спільні зобов'язання звітних сегментів розподіляються пропорційно величині активів сегментів; та в ласний капітал не розподіляється за звітними сегментами. Аналіз результатів діяльності ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) за звітними сегментами за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року, був представлений таким чином: (таблиця міститься у фінансовій звітності, оприлюдненій на веб-сайті товариства).

Далі розведемо аналіз середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» :

1. Існуючі конкуренти: підприємства роздрібної торгівлі продовольчими товарами (ПуАТ «Нововолинський ливарний завод», «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»).

2. Підприємства, що потенційно можуть увійти у галузь: дрібні та середні торговельні організації (ТОВ «Арбан», ПП «SIO»).

3. Споживачі: фізичні та юридичні особи.

4. Товари-замінники.

5. Постачальники: підприємства виробники.

Аналіз попиту на металургійну продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз попиту на металургійну продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Вторинність	Попит на металургійному ринку зумовлюється попитом на споживчому ринку та ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.	Збільшення попиту на споживчому ринку на 1% може привести до збільшення попиту на промисловому ринку на 3%;
2. Розширюваність	Збільшення асортименту металургійної продукції	Більша зацікавленість покупців

Продовження табл. 2.6

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
3. Еластичність, показник еластичності попиту щодо цін	Попит на металургійну продукцію еластичний, незначні коливання цін призводять до змін попиту на товари	При зміні цін споживачі можуть переключатися від одного виробника до іншого.
4. Перехресна еластичність, показник перехресної еластичності	Попит на одні види металургійної продукції не залежить від ціни на інші види металургійної продукції	
4. Парність (зв'язаність)	Попит парний, продаж металургійної продукції	Для підприємства це важливо, збільшення або зменшення попиту на металургійну продукцію пропорційно впливає на продажі залізної руди
5. Раціональність	Попит є раціональним, та може коректуватися індивідуальними перевагами	Це підприємство використовує для зростання попиту металургійну продукцію
6. Сезонність	Товар є не сезонним, попит стабільний на протязі року	Підприємство використовує на користь собі, планує обсяги виробництва, планує запаси
7. Нестійкість	Зумовлюється технологічними змінами та коливаннями попиту на ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції	Підприємству стабільно працює та планує свою діяльність
8. Поточний стан попиту	На даному етапі попит має динамку до зниження	Зниження попиту підприємство використає для розширення асортименту металургійної продукції
9. Прогнозованість	Попит є прогнозованим, він залежить від кон'юнктури ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.	Підприємство має можливість планувати та задіювати необхідні ресурси.

Проведемо далі аналіз головних конкурентів на українському кондитерському ринку. Будемо використовувати бальну систему оцінки конкурентів від 0 до 5. Де «5» найвища оцінка до «0» найменша

Таблиця 2.7 – Структура аналізу конкурентів

Діяльність	Об'єкти аналізу	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ Енергомашсталь	«Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	ПуАТ «Новолинський ливарний завод»	Азовсталь
Позиції конкурентів на ринку	Обсяг продажу	4	2	5	3	2
	Рейтинг компаній-конкурентів на локальному та міжнародному ринках;	3	2	5	4	2
	Впізнаність бренду	5	2	4	2	3
Характер вироблюваної продукції	Технічні параметри:	4	4	5	4	4
	Ціна:	5	3	4	3	3
	Екологічність	5	4	5	3	3
	Економічність	4	3	3	4	3
	Товарний знак (бренд):	5	5	5	4	5
	Технології та інновації	4	3	5	3	3
Види та характер продукції	Асортимент	5	4	5	5	4
	Смак	5	4	5	4	4
	Супутні товари та послуги	2	1	1	2	2
Досвід просування	Практика рекламних компаній	3	2	5	4	4
	методи стимуляції;	2	2	3	3	3
Матеріально-технічне забезпечення	Склади	5	4	5	4	4
	Транспорт	5	4	5	3	4
	Обладнання	5	4	5	4	4
Організація збутової діяльності	Наявність власної збутової мережі;	5	4	5	5	4
	Використання посередників;	4	3	5	5	4
	Витрати на утримання збутового апарату;	3	3	5	4	3
	Система розрахунків	5	5	5	4	4

Продовження табл. 2.7

Діяльність	Об'єкти аналізу	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ Енергомаш сталь	«Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського	ПуАТ «Нововолинський ливарний завод»	Азовсталь
Маркетингова діяльність	Особливості товарної політики:	4	3	5	3	4
	Політика ціноутворення;	4	4	4	3	3
	Маркетингова стратегія	4	3	5	5	4
Фактори конкурентної позиції	Уразливість;	4	3	4	5	5
	Фінансова ситуація:	4	4	5	3	2
	ступінь завантаження виробничих потужностей:	5	5	5	5	5
	Науково-технічний потенціал	4	3	4	3	3

Оцінка конкурентоспроможності показала значне лідерство компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського». «Азовсталь» значно відстає від своїх конкурентів на ринку.

Для аналізу конкурентного середовища та конкурентних переваг були створенні таблиці з порівнянням компаній, їх товарів та послуг.

Таблиця 2.8 – Аналіз сильних та слабких сторін ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у порівнянні з конкурентами

№	Показники	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПуАТ «Нововолинський ливарний завод»	ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського
1	Кількість товарних одиниць, шт	291	146	313
2	Інновативність, бальна оцінка	4	3	4
3	Відношення до компанії, бальна оцінка	3	4	4
4	Якість каналів дистрибуції в Україні, бальна оцінка	5	4	5

Як можна спостерігати, порівняння цих компаній є досить складною задачею, адже ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» є найбільшою компанією з наведених, і це підприємство залишається лідером протягом багатьох років.

Таблиця 2.9 – Бальна оцінка слабких і сильних сторін фірми ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в порівнянні з основними конкурентами

№	Показники	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського	ПуАТ «Нововолинський ливарний завод»
1	Кількість товарних одиниць, бальна оцінка	5	3	5
2.	Інновативність, бальна оцінка	4	3	4
4	Відношення до компанії, бальна оцінка	3	4	4
6	Якість каналів дистрибуції в Україні, бальна оцінка	3	4	4
	Сума балів	23	25	22

Отже, розглянувши компанії-конкуренти, можна сказати, що компанія ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського на сьогодні є головним конкурентом компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у той час, як ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» хоча і є одним із найпотужніших гравців на цьому ринку, відстає практично по всім параметрам, особливо цей спад відбувся в 2021 році. Також можна зазначити, що однією з найбільших проблем компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є слаба маркетингова кампанія.

Далі зробимо SNW-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SNW-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ п/п	Фактори внутрішнього середовища	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна) / S (strong)	N (нейтральна) / N (neutral)	W (слабка) / W (weak)
1	Доля ринку	3	3		
2	Імідж компанії	2	3		
3	Якість продукції	3	3		
4	Кон'юнктура ринку	2		2	
5	Фінансовий стан	3			1
6	Доступність інвестиційних ресурсів	2		2	
7	Кадровий склад і потенціал	3	3		
8	Спрямованість на взаємодію зі стейкхолдерами	2		2	
9	Стан матеріально - технічної бази	2		2	
10	Виробничі ризики	2	3		

Далі для загальної картини розглянемо SNW-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підсумкову таблицю.



Таблиця 2.11 – SNW-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (підсумки)

Рівень значущості факторів		Оцінка чинників		
		Сильна (3)	Нейтральна (2)	Слабка (1)
Високий	3	27 (3*3+3*3+3*3)	0	3(3*1)
Середній	2	12 (2*3+2*3)	16 (2*2+2*2+2*2+2*2)	0
Низький	1	0	0	0

За результатами проведення SNW-аналізу можна зробити висновок про те, що серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» переважають показники, які виступають її сильними сторонами з високим рівнем значущості: частка на ринку; якість продукції, та гарного оснащення підприємства..

Серед слабких сторін можна виділити фінансовий стан зважаючи на значну суму за кредиторською заборгованістю компанії. Інші фактори були визнані в ході аналізу нейтральними. Таким чином, в цілому ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в перспективі має всі шанси на збереження лідируючих позицій в регіоні, оскільки внутрішній потенціал компанії знаходиться на досить високому рівні.

Таблиця 2.12 – Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та конкурентів

Рівень значимості	Показники	Оцінка в балах			
		ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	Конкуренти		
			ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПуАТ «Нововолинський ливарний завод»	ПАТ «Енергомашсталь»
0,1	Широта і глибина асортименту	5	3	3	2
0,2	Рівень цін	4	4	4	2
0,05	Використання іновативних технологій	4	2	2	4
0,25	Якість продукції	5	4	3	2
0,2	Реклама	4	2	3	2
0,2	Частка на ринку	5	4	3	2
0,2	Лояльність персоналу	4	5	3	2
0,25	Управління витратами	3	4	2	2
	Всього	34	28	23	18

Отже, аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показав, що підприємство є одним із лідером серед металургійних підприємств України. В таблиці слабкі сторони можна виділити великі витрати та лояльність персоналу.

Виходячи з визначення конкурентних переваг, можна детальніше оцінити ситуацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому та й на внутрішньому ринку. Доцільним є визначення основним сильних та слабких сторін підприємства та можливих шляхів розвитку у перспективі (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – SWOT – аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існує можливість залучення іноземних інвестицій, для здійснення законопроектів по сприянню підвищення конкурентних позицій підприємства галузі</li> <li>2. Можливість привернути увагу потенційних клієнтів через участь у міжнародних виставках, тендерах</li> <li>3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу дозволяє займатися розробкою нового товару.</li> <li>4. Існує можливість присутності на ринку через відкриття представництв у найбільш привабливих, з позиції збуту, країнах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна політична ситуація</li> <li>2. Співпраця із закордонними фірмами стримується недосконалістю українського законодавства</li> <li>3. Значна кількість конкурентів у галузі виробництва металургійної промисловості</li> <li>4. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високоякісне устаткування.</li> <li>5. Високий рівень обов'язкових виплат.</li> </ol>
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному та зарубіжному ринках.</li> <li>2. Широко відомо та має добру репутацію серед країн СНД та країн далекого зарубіжжя</li> <li>3. Підприємство має широку номенклатуру продукції, яка користується попитом.</li> <li>4. Продукція відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001,</li> <li>5. Має висококваліфікований інженерно-технічний персонал</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На підприємстві поряд з сучасним обладнанням використовується значна кількість застарілого устаткування.</li> <li>2. Нестача ресурсів для виробництва продукції, а саме природного газу, що робить підприємство залежним від коливань цін на ринку</li> <li>4. Спостерігається тенденція до зниження середньоспискової чисельності працівників.</li> <li>5. Велика конкуренція на внутрішньому ринку</li> </ol>

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має величезний потенціал, який слід реалізовувати. Для підвищення рівня конкурування та швидшого подолання наслідків економічної кризи підприємству необхідно робити акцент.

Проблеми, які впливають на діяльність підприємства: боротьба за збереження існуючого ринку металозбуту; світове надвиробництво металопродукції, загострення конкуренції між виробниками; обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію (продовжують діяти запроваджені в минулому році захисні мита США, Єгиптом та Росією, запроваджені захисні мита з боку Туреччини – на арматуру і катанку, що значно обмежило обсяги збуту металопродукції на ці ринки; послаблення конкурентної позиції на ринку у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії та тарифів на залізничні перевезення в Україні; дешевий імпорт в Україну з боку виробників з Білорусі, Молдови та Туреччини, що призвів до дестабілізації

ринку, демпінгу; негативно сприяв веденню бізнесу відтік кваліфікованих кадрів з України; активне впровадження адитивного виробництва, масоване застосування заміників металу при виробництві промислової продукції і економне споживання конструкційних матеріалів спонукають бути технологічно розвиненим, високопродуктивним та конкурентоспроможним.

Основний вплив COVID-19 на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спостерігався у другому кварталі 2020 року, коли були введені більш жорсткі карантинні заходи та виробництво скоротилося через послаблення попиту, але ситуація покращилася в третьому кварталі. Істотність впливу COVID-19 на майбутню операційну діяльність товариства великою мірою залежить від тривалості та поширення впливу вірусу на світову та українську економіку. Керівництво буде продовжувати здійснювати моніторинг розвитку ситуації, пов'язаної з пандемією, та вживатиме необхідних заходів для запобігання відповідним ризикам.

Політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо фінансування своєї діяльності спрямована на: безперебійне забезпечення фінансовими ресурсами поточної виробничо-господарської діяльності та контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів; своєчасне перерахування платежів до бюджету та в державні цільові фонди, своєчасні розрахунки з постачальниками товарів та послуг, оплату праці персоналу; досягнення найбільш ефективних економічних та фінансових показників на основі взаємовигідного співробітництва, поваги, довіри з партнерами; фінансування природоохоронних проектів підприємства, охорони праці та промислової безпеки, лікувально-профілактичних засобів щодо збереження здоров'я та профілактики профзахворювань персоналу підприємства; постійне вдосконалення, підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства, розвиток і навчання персоналу задля підвищення інтелектуальної капіталізації підприємства.

Крім того, підприємство вкладає кошти в покращення інфраструктури міста, надає благодійну допомогу міським навчальним та медичним закладам. Всі напрямки фінансування спрямовані на зростання конкурентоспроможності підприємства в виробництві високоякісної металопродукції. Робочий капітал утримується на оптимальному рівні, достатньому для стабільної роботи підприємства. Для покращення ліквідності постійно контролюється оборотність робочого капіталу, ведеться робота з покупцями й постачальниками щодо оптимальних строків погашення заборгованостей. Проводиться моніторинг залишків сировини та готової продукції.

Для фінансування власної інвестиційної програми залучено кредит від Європейського банку реконструкції та розвитку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від ефективного збуту їх продукції. Цьому сприятиме дослідження конкурентного середовища на підприємстві, яке дозволить вчасно отримувати, обробляти і поширювати дані про стан підприємства, кон'юнктуру ринку, комерційну і зовнішньоекономічну діяльність.

Однак, необхідно відзначити, що великі металургійні підприємства України мають певні конкурентні переваги порівняно з розвиненими країнами по таким найважливішим позиціям:

а) низькі питомі інвестиційні витрати на підтримку і модернізацію комплексу;

б) низькі витрати на виробництво продукції за рахунок використання дешевої робочої сили і низькі екологічні витрати;

г) наявність висококваліфікованих кадрів;

д) наявність власної сировини (як в масштабах країни, так і всередині більшості холдингових структур);

е) наявність енергетичних ресурсів;

є) цінова політика, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок гармонізації виробничих потужностей з потребами ринків збуту, кращого використання досягнень науково-технічного прогресу, технічного переозброєння підприємств та об'єктів гірничо-металургійного комплексу. Важливим напрямом цінової політики щодо продукції монополічних утворень є збереження державного регулювання цін шляхом доведення науково обґрунтованих питомих норм витрат сировини, енергоносіїв, матеріалів, основних фондів (як активної так і пасивної частини), трудових і накладних витрат, державний контроль за цінами природних монополістів

Отже, головні недоліки які впливають на конкурентоспроможність та комерційну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це:

- зношеність основних фондів на 60%;
- зростання кредиторської заборгованості;
- високий рівень витрат.
- слабкий рівень лояльності персоналу, особливо виробничих ділянок.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Металургія виступає однією з основних бюджетоутворюючих галузей української економіки, формує суттєву частину ВВП, забезпечує високу долю валютних надходжень в державу. Особливість металургійної промисловості України пов'язана з тим, що саме ця галузь виготовляє сировину для машинобудування, транспортної та будівельної промисловості. Потенціал гірничо-металургійного комплексу базується на наявності в Україні достатньої власної сировинної бази, наявності великої кількості виробничих потужностей, а також високим рівнем науково-технічного потенціалу.

Аналіз ринку металургійної галузі показав, що в 2019 р. частково припиняли роботу потужності металургійних підприємств: «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського», ПуАТ «Нововолинський ливарний завод», ТОВ «Електросталь» (м. Курахове), ПАТ «Дніпровський металургійний завод», Агломераційна фабрика Південного ГЗК, відбулося скорочення виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «МК «Азовсталь» та ін. В цілому велика кількість підприємств була на межі зупинки.

Ємність внутрішнього ринку збільшилась на 4,4% у 2020 році і склала 4 903,9 тис. т металопрокату, з яких 25% прийшлося на імпорт. Позитивним фактом є зниження частки імпортової складової частини на 5 в. п. у внутрішньому споживанні прокатної продукції. При цьому Україна, як і раніше, імпортує більшою мірою готовий прокат, тобто товари з високою доданою вартістю [27].

Основними експортними ринками української металопродукції у 2020 році були країни Європейського Союзу (28,5%), інші країни Європи (14,5%) і країни Азії (14,2%) [27].

Серед основних факторів, що обумовили зниження обсягів виробництва основних видів металургійної продукції у 2020 році, можна виділити такі:

- глобальний карантин через пандемію COVID-19;
- скорочення попиту на металопродукцію;
- зниження цін на продукцію;
- державний протекціонізм у країнах експорту;
- наявність надлишкових світових сталеплавильних потужностей продуктивністю близько 440 млн. т на рік [27].

Аналіз конкурентоспроможності продукції був проведений в роботі на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», який є лідером України на ринку сталі. Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років, було з'ясовано, що чистий дохід підприємства має позитивну динаміку та складає 740902 тис. грн. в 2020 році. Варто також відзначити зменшення собівартості реалізованої продукції підприємства, яка склала 58845530 тис. грн, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та випуску нового виду продукції, але за новими технологіями, які економічні при виробництві продукції. Впродовж досліджуваних років було виявлено

зростання валового прибутку підприємства на 4651154 тис. грн. Зростає також фінансовий результат від операційної діяльності на 2066296 тис. грн. Загалом спостерігається поліпшення фінансового стану підприємства за досліджувані роки, а саме збільшення фінансового результату від операційної діяльності бо в 2019 році він був збитковим.

Керівництво розглядає результати діяльності ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг) у розрізі двох основних бізнес-сегментів: гірничодобувний та сталеливарний. Гірничодобувний сегмент включає підрозділи ПАТ «ArcelorMittal» (Кривий Ріг), які займаються видобутком та переробкою залізородної сировини, а саме: шахтоуправління з підземного видобутку руди та гірничо-збагачувальний комплекс

Розглянувши компанії-конкуренти, можна сказати, що компанія ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського на сьогодні є головним конкурентом компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у той час, як ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» хоча і є одним із найпотужніших гравців на цьому ринку, відстає практично по всіх параметрам, особливо цей спад відбувся в 2021 році. Також можна зазначити, що однією з найбільших проблем компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є слаба маркетингова кампанія. Оцінка конкурентоспроможності показала значне лідерство компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Дніпропетровський металургійний завод ім.Петровського». «Азовсталь» значно відстає від своїх конкурентів на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від ефективного збуту їх продукції. Цьому сприятиме дослідження конкурентного середовища на підприємстві, яке дозволить вчасно отримувати, обробляти і поширювати дані про стан підприємства, кон'юнктуру ринку, комерційну і зовнішньоекономічну діяльність.

Однак, необхідно відзначити, що великі металургійні підприємства України мають певні конкурентні переваги порівняно з розвиненими країнами по таким найважливішим позиціям:

- а) низькі питомі інвестиційні витрати на підтримку і модернізацію комплексу;
- б) низькі витрати на виробництво продукції за рахунок використання дешевої робочої сили і низькі екологічні витрати;
- г) наявність висококваліфікованих кадрів;
- д) наявність власної сировини (як в масштабах країни, так і всередині більшості холдингових структур);
- е) наявність енергетичних ресурсів;
- є) цінова політика, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок гармонізації виробничих потужностей з потребами ринків збуту, кращого використання досягнень науково-технічного прогресу, технічного переозброєння підприємств та об'єктів гірничо-металургійного комплексу. Важливим напрямом цінової політики щодо продукції монопольних утворень є збереження державного регулювання цін шляхом доведення науково

обґрунтованих питомих норм витрат сировини, енергоносіїв, матеріалів, основних фондів (як активної так і пасивної частини), трудових і накладних витрат, державний контроль за цінами природних монополістів

Отже, головні недоліки які впливають на конкурентоспроможність та комерційну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це:

- зношеність основних фондів на 60%;
- зростання кредиторської заборгованості;
- високий рівень витрат.
- слабкий рівень лояльності персоналу, особливо виробничих ділянок.

Для того щоб удосконалити та підвищити конкурентоспроможність підприємства на певному рівні необхідно розробити організаційно-економічний механізм підтримки конкурентоспроможності. Він повинен включати наступні елементи (Додаток А).

До негативних чинників, що мають вплив на конкурентоспроможність можна віднести:

- ринок: відсутність достатньо розвинутої системи збуту товарів за кордоном (дилерських, власних мереж, зарубіжних представництв та філій;
- виробництво: недостатня інвестованість у вдосконалення продукту, раціональне використання фінансових ресурсів, спрямованих на поліпшення виробничого процесу;
- організація: недостатньо ефективна система організації господарської діяльності та система обліку (управлінського та фінансового), розповсюдження системи менеджменту якості на усі структурні підрозділи.

Серед шляхів підвищення конкурентоспроможності варто виокремити: акумуляція інноваційних ресурсів підприємств-виробників за для покращення споживчих якостей власної продукції, формування нових та збереження утворених національних вертикально-інтегрованих корпоративних систем і утворень, відповідність вітчизняної продукції міжнародним стандартам якості.

До шляхів підвищення конкурентоспроможності металургії віднесено: акумуляція та впровадження інноваційних ресурсів, формування нових та збереження утворених національних вертикально-інтегрованих корпоративних систем і утворень, відповідність вітчизняної продукції міжнародним стандартам якості тощо.

Основними управлінськими рекомендаціями щодо покращення рівня конкурентоспроможності металургійних підприємств в умовах економічної нестабільності та невизначеності є запровадження ресурсозаощадливих та екологічних технологій, а також збільшення виробництва частки технологічно закінченої продукції та продукції із високою доданою вартістю.

Проаналізувавши слабкі сторони підприємства пропонуємо шляхи удосконалення та підвищення конкурентоспроможності:

- оновлення застарілого устаткування на підприємстві;
- залучення іноземних інвестицій, для здійснення законопроектів по сприянню підвищення конкурентних позицій підприємства в галузі;

- займатися розробкою нового товару;
- підвищувати кваліфікаційний рівень професійних кадрів;
- відкриття представництв у найбільш привабливих, з позиції збуту, країнах;
  - розробити програму енерго–ефективності підприємства за допомогою впровадження енерго–збереження на підприємстві;
  - оновлення основних фондів підприємства шляхом залучення інвесторів, впровадження нових інвестиційних програм;
  - налагоджувати та покращувати співпрацю із закордонними фірмами;
  - покращення маркетингової компанії.

Отже, за допомогою даних рекомендацій, можна досягти підвищення конкурентоспроможності, усунути значні недоліки та прогалини підприємства, досягти збільшення частки ринку та позбутися слабких сторін.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с
4. Грод А.М. Оцінка стану конкурентного середовища на ринку меблевої продукції та основні напрями його розвитку. Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111) – С. 46-54
5. Діагностика конкурентного середовища. – ХНАДУ, 2020. URL: [https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8\\_%D1%96\\_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek\\_predpriyatij/Karantin\\_2/5%D0%95%D0%9F\\_%D0%95%D0%9F%D0%9F\\_%D0%9B%D0%9A\\_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.PDF](https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatij/Karantin_2/5%D0%95%D0%9F_%D0%95%D0%9F%D0%9F_%D0%9B%D0%9A_%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.PDF)
6. Клименко М., Омеляненко Т., Барабась Д. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. – 520 с.
7. Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=138> (дата звернення: 25.04.2022)
8. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020. – № 3-4 (74-75). – С. 109–120.
9. Іванов Ю. Б. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
10. Суха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2008. 20 с.
11. Ніколаєва А. М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Тернопіль, 2008. 20 с.
12. Божидай І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки. 2016. № 1 (6). С. 158–161.
13. Karloff V. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models). London: Palgrave Macmillan UK, 1989. -166 с.

14. Лужинська К. А. Конкурентна стратегія : сутність і основні характеристики. *Управління розвитком*. 2013. № 20. С. 158–161.
15. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.
16. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка : реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
17. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П.– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
18. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] // Науковий форум. 2018. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>
19. Годін А.М. *Маркетинг: підручник для бакалаврів*. 11 вид., перероб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. - с. 292
20. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
21. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. – 2013. – № 4. – С 155.
22. Драган О.І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти*. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
23. Сумець О. М. *Стратегічний менеджмент : підручник*; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с
24. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498>
25. Андрусів У. Бенчмаркінг в системі контролінгу як дієвий інструмент регіонального розвитку [Текст]. *Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Б. О. Язлюк, Р. Ф. Бруханський [та ін.]*. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - С. 38-40.
26. Мокляк М. В., Бондарчук М. І. *Маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності банку*. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(2). С. 173-177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_4%282%29\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_4%282%29__38)
27. Офіційний сайт ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
28. Офіційний сайт ОП «Укрметалургпром». URL: <https://www.ukrmetprom.org/>
29. Гончарук О. В., Рябко О. І., Оверковський Б. М. *Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати*.

Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. С. 86–97. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-15>. URL:

30. Внесок ГМК в економіку України 2019–2020. URL: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK\\_Impact\\_2020-1.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2021/04/GMK_Impact_2020-1.pdf).

31. Підсумки роботи ГМК України в першому кварталі 2021 року. URL: <https://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-u-pershomu>

32. Україна в світовому металургійному виробництві в першому кварталі 2021 року. URL: <https://www.ukrmetprom.org/ukraina-v-svitovomu-metalurgiynomu-v-22>

33. Підсумки роботи ГМК України за 4 місяці 2021 року. URL: <https://www.ukrmetprom.org/pidsumki-roboti-gmk-ukraini-za-4-misyaci-2>

34. Тарасенко А. Вклад металлургии в економіку України. URL: <https://gmk.center/posts/vklad-metallurгии-v-jekonomiku-ukrainy>

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

36. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Організаційно-економічний механізм підтримання  
конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

