МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму

 (назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

(назва кафедри)

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУГарант освітньої програми\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Бочарова Ю. Г. (підпис) (прізвище та ініціали)«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти\_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»\_\_\_\_

(шифр і назва)

 освітньої програми «Підприємництво та торгівля»

(назва)

на тему: «Формування та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Виконала:здобувачка вищої освіти Резніченко Юлія Олександрівна  (прізвище, ім’я, по-батькові) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
| Керівник: | \_в.о. ректора, професор, д.е.н., Чернега О. Б. (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|  | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посиланьЗдобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (підпис) |

Кривий Ріг

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма «Підприємництво та торгівля»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:Гарант освітньої програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Юлія БОЧАРОВА  підпис«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Резніченко Юлії Олександрівни

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Формування та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Керівник роботи \_\_\_\_ в.о. ректора, професор, д.е.н., Чернега О. Б.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “*13*” травня20*24*р. № 80-с.

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “*14*” *листопада*  20*24* р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

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

- проаналізувати та узагальнити теоретичні засади розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- визначити методики аналізу конкурентоспроможності підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- оцінити конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявити проблеми у формуванні ефективної стратегії;

- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та механізми її реалізації.

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

6. Дата видачі завдання: «26» серпня2024 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 23.09.2024  |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 07.10.2024 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 21.10.2024  |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 04.11.2024  |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 12.11.2024  |  |
| 6 | Попередній захист | до 15.11.2024  |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру  | до 18.11.2024  |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 21.11.2024  |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю  | до 23.11.2024  |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 29.11.2024  |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю. О. Резніченко**

 ( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_О. Б. Чернега**

 ( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Кількість сторінок 60, рисунків 3, таблиць 18, додатків 3, використаних джерел 86.

**Мета кваліфікаційної роботи:** розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та механізмів її реалізації.

**Завдання роботи:** проаналізувати та узагальнити теоретичні засади та розробки щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;визначити методики аналізу конкурентоспроможності підприємства; надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; оцінити конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявити проблеми у формуванні ефективної стратегії; розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та механізми її реалізації.

**Об’єктом дослідження в роботі є** стратегії, методи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження –** конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

**Методи, використані у кваліфікаційній роботі**: порівняння (трактувань понять та категорій), економіко-статистичний аналіз (аналіз фінансово-економічних показників підприємств-конкурентів та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»), SWOT-аналіз (при загальному аналізі макро- та мікросередовища підприємства), SNW (при аналізі внутрішнього потенціалу підприємства), PEST (при аналізі зовнішнього середовища підприємства), BCG(для оцінки позиції підприємства на ринку), 5 сил Портера(для галузевого аналізу), модель «4Р»(при порівнянні з головним конкурентом).

**Основні висновки та рекомендації:** Основні проблеми, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», полягають у низькій рентабельності, збитковості та недостатній ліквідності. Війна стала ключовим фактором, який погіршив показники підприємства, зокрема через втрату частини потужностей, обмеження доступу до ринків збуту та зростання витрат на виробництво. Серед рекомендацій:модернізація та оптимізація виробничих процесів; орієнтир на внутрішній ринок за двох сценаріїв(за умови закінчення та не завершення війни у найближчий час); аутсорсинг як стратегія підвищення ефективності діяльності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегія, підприємство, формування стратегії організаційно-економічна характеристика, макросередовище, мікросередовище, механізм реалізації, конкуренція, конкурентна стратегія, конкуренти, галузь, металургійна галузь.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ………………………………………………………………………...6

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні основи формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства……………………………8

1.1. Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства………8

1.2. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства…………..15

РОЗДІЛ 2. Аналіз формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»………………….23

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…………………………………………………………………………23

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»……………………………………...………………28

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення проблем у формуванні ефективної стратегії………………………….34

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…………………………………………42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………………51

ДОДАТКИ……………………………………………………………………56

**ВСТУП**

Тема конкурентоспроможності підприємств займає ключове місце у сучасній економіці, оскільки вона є важливим чинником забезпечення стабільного розвитку як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки загалом, зокрема в умовах війни. Особливо в умовах глобалізації, коли ринки стають дедалі більш інтегрованими, а конкуренція набуває нових форм і характеристик, здатність підприємств бути конкурентоспроможними визначає їх виживання та успішність на ринку. Важливою частиною цього процесу є ґрунтовний аналіз конкурентного становища підприємства, за результатами якого відбувається формування та реалізація ефективних стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг.

**Актуальність обраної теми** обумовлена необхідністю створення на підприємствах таких стратегій, які дозволяють ефективно конкурувати в умовах нестабільності, динамічного розвитку ринків, обмежених ресурсів та швидких технологічних змін, світових криз чи війн. Важливо зазначити, що в сучасних умовах ринок не лише насичений товарами та послугами, але й характеризується високою конкуренцією серед виробників. Це особливо актуально для українських підприємств, які діють в умовах економічної турбулентності, викликаної як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. В умовах російсько-української війни конкуренція посилюється через економічну дестабілізацію, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, зростання цін на енергоносії та загальний тиск на бізнес-середовище.

**Ступінь розроблення теми** конкурентоспроможності підприємств досить високий, і вона досліджувалася багатьма як вітчизняними, так і іноземними вченими. Питанням щодо сутності конкуренції займалися такі вчені як І. Ансофф, М. Портер, Р. А. Фатхутдінов, А. Е. Воронкова, В. Л. Дикань, О. І. Драган, С. М. Клименко, О. Є. Кузьмін, А. А. Мазаракі, І. П. Отенко, Л. І. Піддубна, О. Б. Чернега, В. Г. Шинкаренко. Дослідженням конкурентоспроможності підприємства займалися такі вчені як А. Дж., Стрікленд, А. А. Томпсон-мол., Д. Кісінг, Ж.-Ж. Ламбен, М. Д. Корінько, С. В. Мочерний, Р. Л. Грецький, О. А. Швиданенко, С. Ю. Хамініч, Ю. Г. Бочарова. Багато вчених також досліджували сутність конкурентної стратегії, механізм її формування, розробки та реалізації, серед яких можна зазначити: Ф. Буккереля, А. Дайана, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, Є. А. Бельтюкова, Д. О. Барабася, Р. А. Довбуша, Г. Я. Гольдштейна, A. A. Марченко, М. І. Книш, Р. Майлза, Ч. Сноу та інших.

У наукових працях ґрунтовно розглянуто різні аспекти формування конкурентних переваг, стратегічного управління підприємствами, технологічної та інноваційної конкурентоспроможності. Однак у сучасних умовах недостатньо розроблено підходи до адаптації цих стратегій до кризових ситуацій, викликаних як зовнішніми факторами (економічні кризи, війна), так і внутрішніми (нестача ресурсів, нестабільність валюти, кадрові проблеми). Це створює значний розрив між теорією та практикою, а тому проблема потребує подальших досліджень.

**Метою кваліфікаційної роботи** розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та механізмів її реалізації.

**Завдання кваліфікаційної роботи**:

* Проаналізувати та узагальнити теоретичні засади, розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
* Визначити методики аналізу конкурентоспроможності підприємства;
* Надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
* Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
* Оцінити конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявити проблеми у формуванні ефективної стратегії;
* Розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та механізми її реалізації.

**Об'єктом дослідження** є стратегії, методи та механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предмет дослідження** – конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

**Методи дослідження**: порівняння (трактувань понять та категорій), економіко-статистичний аналіз (аналіз фінансово-економічних показників підприємств-конкурентів та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»), SWOT-аналіз (при загальному аналізі макро- та мікросередовища підприємства), SNW (при аналізі внутрішнього потенціалу підприємства), PEST (при аналізі зовнішнього середовища підприємства), BCG(для оцінки позиції підприємства на ринку), 5 сил Портера(для галузевого аналізу), модель «4Р»(при порівнянні з головним конкурентом).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Аналіз та узагальнення теоретичних розробок щодо формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність витримувати тиск ринку, утримувати та збільшувати частку ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стале зростання. Формування стратегії, яка б забезпечувала конкурентоспроможність підприємства, залежить передусім від детального аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Серед науковців, які досліджували конкуренцію та конкурентоспроможність виділяють таких як І. Ансофф, М. Портер, Р. А. Фатхутдінов, А. Е. Воронкова, В. Л. Дикань, О. І. Драган, С. М. Клименко, О. Є. Кузьмін, А. А. Мазаракі, І. П. Отенко, Л. І. Піддубна, О. Б. Чернега, В. Г. Шинкаренко .

За Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція - це змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»[1].

Трактування «конкуренції», «конкурентоспроможності» та «конкурентної стратегії» наведено у таблицях 1.1, 1.2 та 1.3. А. Сміт вважає конкуренцію процесом, у якому продавці та покупці прагнуть до вигідніших умов угоди. К. Маркс підкреслює антагоністичну природу конкуренції в товарному виробництві, де виробники борються за кращі умови. М. Портер бачить конкуренцію як динамічний і постійно змінний процес. Дж. Шумпетер акцентує увагу на інноваціях, вважаючи їх істинною формою конкуренції, яка визначає кінцеву вартість товару. Ф. Хайєк визначає конкуренцію як процес обміну знаннями між людьми. М. Туган-Барановський трактує конкуренцію як суперництво за ресурси та ринкові переваги, що завжди має характер боротьби. С.В. Мочерний підкреслює, що конкуренція є суперництвом між виробниками та продавцями за прибутки, що сприяє регуляції ринку. Д.А. Панасенко акцентує політико-економічний аспект конкуренції на міжнародних ринках. Р.Л. Грецький вважає конкуренцію економічною категорією, яка відображає виробничі відносини між товаровиробниками. С.Ю. Хамініч трактує конкуренцію як мотивуючу силу, що стимулює підприємства підвищувати якість і продуктивність.

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «конкуренції» науковцями

|  |  |
| --- | --- |
| Ім’я та прізвище | Трактування |
| Сміт А. [2, с.54] | «Поведінкова категорія, коли продавці і покупці змагаються на ринку за вигідніші умови продажу і покупки товарів» |
| Маркс К. [3, с. 48] | «Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів» |
| Портер М. [4, с. 586] | Конкуренція ‒ це «динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти» |
| Шумпетер Дж. [5, с. 354] | «Істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару» |
| Хайєк Ф. [6, с. 87] | «Процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання» |
| Туган-Барановський М. [7, с. 76] | «Діяльне суперництво декількох осіб у досягнені однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби» |
| Мочерний С.В. [8, с. 818] | Конкуренція – це «економічне суперництво і боротьба між приватними і колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за найвигідніші умови виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, в процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва» |
| Панасенко Д.А. [9, с. 271] | «Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників» |
| Грецький Р.Л. [10, с. 36] | «Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці» |
| Хамініч С.Ю. [11, с. 22] | «Конкуренція виступає як вища спонукальна сила, яка змушує підприємства підвищувати якість своєї продукції, товарів, робіт або послуг, знижувати витрати на виробництво, підвищувати продуктивність праці» |

Джерело: сформовано автором на основі [1-10]

Таким чином, конкуренція є багатогранним явищем, яке розглядається як динамічний процес змін і змагання на ринку, що стимулює розвиток інновацій, ефективність та підвищення якості продукції.

Аналізуючи трактування поняття «конкурентоспроможність», виявлено, що науковці підходять до цього з різних сторін, однак спільним є акцент на здатності підприємства досягати переваг на ринку через ефективне використання ресурсів, задоволення потреб споживачів, та адаптацію до конкурентного середовища.

Вчені акцентують увагу на таких аспектах, як здатність підприємства виробляти і збувати товари, які мають переваги за ціновими і неціновими характеристиками (А. Дж., Стрікленд, А.А. Томпсон-мол.), а також на факторних перевагах, таких як кваліфікована праця, капітал і ресурси (Д. Кісінг). М. Портер зосереджує увагу на порівняльних перевагах підприємства в умовах конкуренції, що також підтверджується думками І. Ансоффа, який підкреслює, що конкурентоспроможність є одночасно результатом і основою розвитку підприємства і економіки загалом. Ламбен Ж.-Ж. визначає конкурентоспроможність через здатність краще задовольнити потреби покупців, ніж конкуренти. Корінько М. Д. визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та мати перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Мочерний С. В. також акцентує увагу на прибутковості підприємства та на використанні всіх наявних факторів виробництва для створення продукції, яка перевершує конкурентів. Грецький Р. Л. і Швиданенко О. А. трактують конкурентоспроможність як фактори або потенціал, які забезпечують успіх у конкурентній боротьбі, підкреслюючи при цьому унікальність таких факторів, які не можуть бути легко повторені конкурентами. Хамініч С. Ю. додає, що конкурентоспроможність — це здатність господарювати ефективніше за інших на різних рівнях ринку (національному чи світовому).

Таблиця 1.2 – Трактування поняття «конкурентоспроможності» науковцями

|  |  |
| --- | --- |
| Ім’я та прізвище | Трактування |
| А. Дж., Стрікленд, А.А. Томпсон-мол. [12, с. 255] | Конкурентоспроможність підприємства – «це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів» |
| Д. Кісінг [13, с. 252] | «сукупність таких факторів як кваліфікована праця некваліфікована працята капітал» |
| М. Портер[14, с. 76] | «конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств» |
| І. Ансофф [15, с. 101] | «Конкурентоспроможність одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб’єкта господарювання та суспільства в цілому». |
| Ж.-Ж. Ламбен [16, с. 410] | «Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців» |
| М.Д. Корінько [17, с. 4] | «Конкурентоспроможність організації визначається як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за кордоном.» |
| С.В. Мочерний [18, с. 57] | «здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів» |
| Р.Л. Грецький [9, с. 61] | Конкурентоспроможність - це «фактор або комбінація факторів, які роблять організацію успішнішою, ніж її конкуренти в конкурентному середовищі, і не можуть бути легко повторені конкурентами» |
| О.А. Швиданенко [19, с. 15] | «потенціал суб’єкта господарювання, який дозволяє йому досягти мети його функціонування» |
| С.Ю. Хамініч [10, с. 36] | «здатність суб’єкта господарювання (підприємства, підприємства, галузі, держави) господарювати ефективніше, ніж інші у конкурентному середовищі: сегменті ринку, галузі, національному або світовому ринках» |

Джерело: сформовано автором на основі [9-10, 12-19]

Таким чином, «конкурентоспроможність» це:

* Багатогранне явище, яке об'єднує як внутрішні фактори успішного функціонування підприємства, так і зовнішні ринкові умови;
* Здатність підприємства підтримувати та покращувати свої позиції на конкурентному ринку завдяки кращому підходу до ведення бізнесу, який характеризується залученням та розподілом ресурсів (трудових, економічних та неекономічних, матеріальних, фінансових);
* Спроможність швидко адаптуватися під зміни споживчих потреб клієнтів та реагувати на зміну тенденцій світового на національного ринків, не втрачаючи при цьому своїх лідируючих позицій;
* Спроможність підприємства витісняти більшість конкурентів з ринку, залучаючи увесь свій конкурентний потенціал;
* Здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи при цьому стійкі позиції на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти;
* Реальна і потенційна спроможність підприємства створювати продукцію або надавати послуги, які мають вищі показники за ціновими або неціновими характеристиками, такими як якість, інноваційність, бренд, технологічні переваги;
* Здатність підприємства адаптуватися у швидкозмінних умовах ринку, впроваджувати нові технології, інноваційні рішення і стратегії управління;
* Здатність не тільки виживати, але й розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, забезпечуючи собі перевагу на ринку за рахунок ефективного використання своїх внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Проблематику конкурентної стратегії підприємства докладно досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Серед іноземних дослідників слід відзначити І. Ансофа, Ф. Буккереля, А. Дайана, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікленда, A. A. Томпсона. Серед вітчизняних науковців важливий внесок зробили Є. А. Бельтюков, Д. О. Барабась, Р. А. Довбуш, Г. Я. Гольдштейн, A. A. Марченко, М. І. Книш, P. A. Фатхутдінов та Л. А. Некрасова.

Таблиця 1.3 – Трактування поняття «конкурентна стратегія»

|  |  |
| --- | --- |
| Ім’я та прізвище | Трактування |
| І. Ансофф [20, с. 38] | «Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» |
| Ф. Котлер [21, с. 52] | «Процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку» |
| М. Портер[22, с. 15] | «Ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна пере- вага» |
| А. Дж., Стрікленд, А.А. Томпсон-мол. [12, с. 76] | «Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» |
| П. Друкер [23, с. 89] | «Сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку» |
| А. Румянцев, Н. Клименко [24, с. 23] | «Одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку» |
| В. Г. Грановська [25, с. 88] | «Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами» |
| Д. О. Барабась [26, с. 10] | «Комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку» |
| І. З. Должанський [27, с. 75] | «Елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі» |

Джерело: сформовано автором на основі [12, 20-27]

І. Ансофф визначає конкурентну стратегію як дії та підходи, спрямовані на успіх у специфічній сфері бізнесу, що підкреслює важливість сфокусованого підходу. Ф. Котлер акцентує увагу на ефективному розміщенні ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку, що є ключовим у маркетингових стратегіях. М. Портер зосереджується на стійкій конкурентній перевазі, яка є основою будь-якої ділової стратегії. А. Дж., Стрікленд, А.А. Томпсон-мол. підкреслюють необхідність довгострокової конкурентної позиції в конкретній галузі, а П. Друкер акцентує увагу на адаптації до змін конкурентного середовища, що також відображає стратегічний підхід до управління. А. Румянцев, Н. Клименко визначають конкурентну стратегію як маркетингову стратегію, яка спрямована як на конкурентів, так і на споживачів, що відображає підхід подвійної орієнтації. Грановська В. Г. підкреслює, що стратегія конкуренції описує конкурентну поведінку підприємства, що є важливим для практичної діяльності підприємств на ринку. Д. О. Барабась акцентує увагу на комплексному плані дій щодо утримання або розширення позицій на ринку, тоді як Должанський І. З. підкреслює роль конкурентної стратегії у використанні обмежених ресурсів для досягнення максимальних результатів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, конкурентна стратегія є складною категорією, яка об’єднує різні аспекти управління, маркетингу, довгострокового планування та використання ресурсів. Успішна стратегія передбачає глибоке розуміння ринкових умов, конкурентного середовища та власних можливостей компанії для досягнення стійкої переваги на ринку.

Формування стратегії підприємства - це «обґрунтування загальних напрямків досягнення довгострокових конкурентних переваг і розвитку інших цілей»[28, с. 28]

М. Портер виділив 5 конкурентних стратегій на основі конкурентних переваг: «лідерство за витратами, фокусування, упередження, диференціація та оптимальних витрат» [29,с. 82]. Кожна з цих стратегій сприяє формуванню порівняльної переваги в залежності від цільового сегмента та ринкових умов. Лідерство за витратами — стратегія зосереджується на мінімізації витрат, щоб забезпечити можливість продажу товарів за найнижчою ціною на ринку. Фокусування — націлена на задоволення потреб конкретного сегменту ринку, часто з унікальною пропозицією. Упередження — стратегія, яка передбачає випередження конкурентів через інноваційні рішення або швидке реагування на зміни ринку, що допомагає зайняти лідерські позиції у нових сегментах. Диференціація — акцент на унікальних якостях продукції або послуг, які створюють додаткову цінність для споживачів і дозволяють відрізнятися від конкурентів, часто виправдовуючи вищу ціну. Стратегія оптимальних витрат — баланс між мінімізацією витрат і підтримкою якості та унікальності продукції, що дозволяє одночасно задовольняти вимоги до ціни і до якості.

Ф. Котлер у своїй праці «Marketing Essentials» [30] виділяє такі типи конкурентної стратегії (з огляду конкурентної позиції та маркетингового спрямування): лідера, челенджера, послідовника та фахівця. Стратегії позиції лідера – це коли компанія прагне досягти домінуючої позиції на ринку, активно впроваджує інновації, встановлює стандарти і намагається захищати та розширювати свою частку ринку. Характеризується такими стратегіями як [31]: «цінових знижок», «здешевлення товарів», «престижних товарів», «товарного розширення», «інновацій», «підвищення рівня обслуговування», «інновації у розподілі», «зниження витрат виробництва», «інтенсивна реклама». Стратегії позиції челенджера – компанія намагається кинути виклик лідеру, активно змагаючись за ринкову частку за допомогою агресивної конкуренції, диференціації продукції або пропонуючи нижчі ціни. Стратегії позиції послідовника – компанія займає обережну позицію, зосереджуючись на тому, щоб іти за лідером, мінімізуючи витрати та ризики, при цьому зберігаючи свою ринкову частку. Характеризується такими стратегіями як [32]: «наслідувач», «двійник», «пристосованець», «імітатор». Стратегії позиції фахівця (нішевого гравця) – компанія зосереджується на вузькому сегменті ринку, пропонуючи спеціалізовані продукти або послуги, які задовольняють унікальні потреби невеликої групи споживачів.

І. Ансофф за джерелом конкурентної переваги виділяє такі стратегії [20]: стратегія максимізації ринкової частки, стратегія диференціювання товарів/послуг підприємства, стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші), стратегія росту, конкурентні позиції та маркетингові спрямування.

Р. Майлз і Ч. Сноу за конкурентними намірами підприємства щодо своїх товарно-ринкових позицій виділяють такі конкурентні стратегії [33]: стратегія пошукувача, стратегія оборонця, стратегія аналітика, стратегія реагуючого.

Система конкурентних стратегій підприємства – «…це сукупність стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку [34,с. 82]. Виділяють багато груп конкурентних стратегій, серед яких стратегії формування конкурентних переваг та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. виділяють такі стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, серед яких [35, с. 96]:

1. Товарно-ринкова;
2. Ресурсно-ринкова;
3. Технологічна;
4. Соціальна;
5. Фінансово-інвестиційна;
6. Інтеграційна;

Товарно-ринкова стратегія орієнтована на розробку нових товарів, розширення ринків збуту та підвищення якості продукції, що дозволяє краще задовольняти потреби споживачів. Ресурсно-ринкова стратегія передбачає оптимальне використання наявних ресурсів, що сприяє максимізації виробничих і збутових показників. Технологічна стратегія акцентує увагу на впровадженні новітніх технологій та інновацій, що підвищує ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства. Соціальна стратегія зосереджується на розвитку персоналу, підвищенні кваліфікації працівників і створенні сприятливих умов праці, що сприяє зростанню продуктивності. Фінансово-інвестиційна стратегія включає управління фінансами та інвестиціями з метою залучення капіталу для розвитку та забезпечення стійкої конкурентної позиції. Інтеграційна стратегія передбачає інтеграцію з іншими учасниками ринку через злиття, поглинання або створення стратегічних альянсів, що дозволяє підприємству зміцнювати свою присутність на ринку.

Аналізуючи підходи до визначення послідовності формування стратегії конкурентоспроможності підприємства таких авторів як І. Ансофф[15], Д.О. Барабась [36], Ф. Котлер[37], Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назарова та ін. [38], було виділено такі етапи формування стратегії конкурентоспроможності:

1. Визначення місії. Місія підприємства, яка залишається стабільною на найближчі п’ять років, потребує ретельного планування та організації під час створення. Місія повинна відображати ключові завдання щодо розвитку основної продукції чи послуг, визначати основні ринки та технології, а також враховувати зовнішнє середовище. Окрім цього, місія має включати бачення майбутнього підприємства, його прагнення задовольнити потреби покупців і намір обслуговувати конкретний ринковий сегмент.
2. Визначення цілей. Це етап передбачає спочатку виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, в якому він функціонує, потім встановлення мети підприємства та побудова ієрархії цілей, після – визначення індивідуальних цілей та задач, які потрібні задля забезпечення виконання цілей.
3. Аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Даний етап передбачає безпосередній аналіз змін макросередовища (у вигляді порівняння ефективності використання ресурсів із іншими підприємствами (конкурентами)) та мікросередовища підприємства (у вигляді дедуктивного аналізу стратегічного конкурентного потенціалу підприємства у розрізі сфер діяльності та в цілому по підприємству, а також оцінці ефективності виробничої, збутової діяльності).
4. Аналіз зовнішнього середовища. У межах цього етапу визначаються ключові фактори успіху за підходом Р. Гранта, сенс якого надати відповіді на такі питання як: «Які потреби споживача?» та «Що потрібно підприємству для втримання своїх позицій на ринку у конкурентній боротьбі?».
5. Аналіз доступних альтернатив та вибір конкурентної стратегії. Цей етап передбачає аналіз сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз (за допомогою SWOT-аналізу), оцінку стратегічної зони господарювання, визначення конкурентної стратегії.
6. Реалізація стратегії. Сутність цього етапу полягає у безпосередній реалізації обраної стратегії за допомогою адміністративно-економічних важелів підприємства.
7. Аналіз(контроль) ефективності обраної стратегії. Це завершальний етап стратегічного планування, на якому оцінюється, наскільки обрана стратегія сприяє досягненню поставлених цілей підприємства. Спочатку визначаються показники ефективності (рентабельність, прибуток, ринкова частка тощо), потім порівнюються отримані результати від реалізації стратегії із запланованими, за у разі потреби формуються рекомендації та розробляється план корегування стратегії.

Таким чином, серед науковців, які досліджували конкуренцію та конкурентоспроможність виділяють таких як М. О. Єрмолов, Г. Мінцберг, М. Портер, Р. А. Фатхутдінов, А. Е. Воронкова, В. Л. Дикань, І. З. Должанський, О. І. Драган, С. М. Клименко, О. Є. Кузьмін, А. А. Мазаракі, І. П. Отенко, Л. І. Піддубна, О. Б. Чернега, В. Г. Шинкаренко. Конкуренція є багатогранним явищем, яке розглядається як динамічний процес змін і змагання на ринку, що стимулює розвиток інновацій, ефективність та підвищення якості продукції. Конкурентоспроможність – здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи при цьому стійкі позиції на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Конкурентна стратегія є складною категорією, яка об’єднує різні аспекти управління, маркетингу, довгострокового планування та використання ресурсів. Система конкурентних стратегій підприємства — це набір стратегій, спрямованих на пристосування компанії до змін у конкурентному середовищі та на посилення її стійких позицій на ринку в довгостроковій перспективі. М. Портер виділив 5 конкурентних стратегій на основі конкурентних переваг: лідерство за витратами, фокусування, упередження, диференціація та оптимальних витрат. Серед стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства виділяють товарно-ринкову, ресурсно-ринкову, технологічну, соціальну, фінансово-інвестиційну та інтеграційну.

Аналіз та узагальнення теоретичних розробок показали, що формування та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на глибокому розумінні як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх викликів. У сучасних умовах нестабільності та швидких змін на ринку, підприємства повинні адаптувати свої стратегії, використовуючи сильні сторони, нейтралізуючи слабкі та реагуючи на нові можливості і загрози. Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам забезпечувати довгострокове зростання, стабільність і успішну діяльність на ринку.

**1.2. Методики аналізу конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних реаліях не існує якоїсь загальноприйнятої методики аналізу конкурентоспроможності підприємства. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності використовуються різноманітні методики, які стосуються внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища, конкурентного середовища та ключових сил, що впливають на галузь, макроекономічних та макросередовищних факторів, які впливають на підприємство.

Оцінку конкурентоспроможності підприємств досліджували багато авторів, серед яких: І. Ансофф, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, Дж. Гелбрейт, Д. Дей, П. Друкер, Л. Мороз, Л. Некрасова, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, О. Янковий, І. Бланк, Г.Л. Вознюк, А.Г. Загородній, Н.В. Зінченко та інші.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства зазначена у таблиці 1.4. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства відображає різноманіття підходів, що враховують кількісні й якісні аспекти, форму представлення результатів, тип використовуваних показників та рівень ухвалення рішень.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака | Група | Методи |
| За способом оцінювання | Кількісні  | Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів |
| Якісні | SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи |
| За формою представлення результатів | Матричні | Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа |
| Індексні | Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції |
| Графічні | Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів |
| За показниками і змінними, що використовують під час аналізу | Методи, що характеризують ринкові позиції  | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера |
| Методи, що характеризують рівень менеджменту | Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг |
| Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність | Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану |
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | Спеціальні | Конкурентоспроможність продукції, матричні методи |
| Комплексні | Індексні, інтегральні методи, метод балів |
| За рівнем ухвалення рішення | Стратегічні | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM  |
| Тактичні | Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка |

Джерело: [39-41]

Залежно від способу оцінювання, методи поділяються на кількісні (диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць і метод балів) та якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи). Кількісні методи мають перевагу у точності та об'єктивності, тоді як якісні дозволяють враховувати експертну думку, хоча можуть бути суб'єктивними. За формою представлення результатів виокремлюються матричні (матриці БКГ, Мак Кінсі), індексні (інтегральні методи, метод конкурентних переваг) та графічні методи (радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності), що надають зручність візуалізації, але потребують навичок інтерпретації.

Класифікація за показниками та змінними включає методи, що характеризують ринкові позиції (модель БКГ, Мак Кінсі), рівень менеджменту (метод LOTS, карти стратегічних груп), та фінансово-економічну діяльність (фінансовий аналіз, прогнозування), дозволяє детально вивчати конкретні аспекти функціонування. Цей підхід може бути детальним, але може не враховувати інтегровану картину. За ступенем охоплення, спеціальні методи фокусуються на вузьких аспектах, тоді як комплексні (індексні, інтегральні) забезпечують всебічне розуміння конкурентоспроможності. За рівнем ухвалення рішень методи поділяються на стратегічні (модель БКГ) та тактичні (інтегральні методи), де стратегічні спрямовані на довгострокове планування, а тактичні – на короткострокову адаптацію.

Дмитрієв І. А., Кирчата І. М. та Шершенюк О. М у своїй праці «Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник» [41, с. 241] визначили таку групу методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, узагальнюючи методичні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців:

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні);
7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора;
8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства;
9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація методів із застосуванням інтегральних оцінок).

Ця класифікація дозволяє охопити різні аспекти конкурентоспроможності: від якості товарів до стратегії управління, і від галузевої рівноваги до еталонного порівняння, забезпечуючи підприємству широкий вибір інструментів для оцінки та посилення своїх позицій.

Попередня класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства у табл. 1.4 має інші підходи до структурування, базуючись на ознаках способу оцінювання, форми представлення результатів, характеристик ринкової позиції, рівня менеджменту, фінансово-економічних показників та ступеня охоплення функціонування підприємства. Цей підхід дозволяє отримати більш прикладну картину конкурентоспроможності. Водночас класифікація Дмитрієва І. А., Кирчати І. М. та Шершенюка О. М. представляє більш теоретично обґрунтовану систематизацію методів, орієнтовану на фундаментальні теорії, як-от теорії якості, рівноваги, мультиплікатора, ефективної конкуренції, а також матричні та комплексні підходи. Вона акцентує увагу на розмаїтті методичних основ, включаючи як вузько спеціалізовані, так і інтегровані методи, такі як порівняння з еталоном та позиціонування за стратегічним потенціалом. Це робить її корисною для глибокого аналізу на рівні теоретичного обґрунтування та формування стратегії.

До методів «якісної» діагностики конкурентоспроможності підприємства, які часто застосовуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз[42]

У 1971 р. К. Ендрюсом була запропонована концепція стратегічного аналізу (SWOT)[43]. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування стратегії організації[44]. SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод допомагає компаніям розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг, базуючись на розумінні своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Компоненти SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони (Strengths). Це внутрішні переваги, які виділяють підприємство на ринку. Вони включають якість продукції, кваліфікований персонал, надійні процеси, репутацію, інновації тощо.
2. Слабкі сторони (Weaknesses). Це внутрішні недоліки, що заважають підприємству досягати своїх цілей. Наприклад, це може бути застаріла інфраструктура, низька продуктивність, залежність від зовнішніх постачальників або брак капіталу.
3. Можливості (Opportunities). Це зовнішні фактори, які сприяють зростанню та розвитку підприємства. Вони можуть включати нові ринки, зміни в технологіях, економічні зрушення або партнерства.
4. Загрози (Threats). Це зовнішні виклики, що можуть зашкодити діяльності компанії. Вони можуть виникати через політичну нестабільність, зміни в регуляціях, конкуренцію або природні катастрофи.

SNW-аналіз (Strengths, Neutral, Weaknesses) — це інструмент стратегічного аналізу, спрямований на оцінку внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Він полягає у визначенні та класифікації трьох ключових компонентів:

1. Strengths (сильні сторони) — це ті фактори, які надають підприємству конкурентні переваги та допомагають досягати успіху на ринку (надійні ресурси, унікальні технології, компетентний персонал).
2. Neutral (нейтральні сторони) — це фактори, які не мають значного впливу на діяльність підприємства, але можуть змінюватися залежно від зовнішніх умов і стати або сильними, або слабкими сторонами.
3. Weaknesses (слабкі сторони) — це внутрішні недоліки або обмеження, які заважають підприємству досягати своїх цілей і можуть бути загрозою для його конкурентоспроможності (нестача ресурсів, недостатня інноваційність, низька ефективність).

Значення SNW-аналізу полягає в тому, що він допомагає підприємствам не лише виявити свої сильні та слабкі сторони, а й усвідомити ті нейтральні елементи, які можна перетворити на конкурентні переваги або мінімізувати їх негативний вплив, підвищуючи тим самим рівень конкурентоспроможності підприємства.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) — це інструмент для аналізу макросередовища підприємства. Він дозволяє оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії. PEST-аналіз включає чотири ключові категорії:

1. Political (політичні фактори) — це урядові політики, регулювання, податкові системи, правові норми та політична стабільність, які можуть впливати на ринкову ситуацію та діяльність підприємства.
2. Economic (економічні фактори) — загальні економічні умови, такі як рівень інфляції, обмінні курси валют, ставки відсотків, доступність кредитів, економічні цикли, що впливають на фінансову стабільність і розвиток підприємства.
3. Social (соціальні фактори) — демографічні характеристики, культурні особливості, поведінкові зміни, освітній рівень, які впливають на споживчі ринки, попит і робочу силу.
4. Technological (технологічні фактори) — розвиток нових технологій, наукові інновації, впровадження нових процесів або продуктів, що можуть змінити ринкові правила та дати компанії нові можливості.

Основою всіх методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є методологія порівняльного аналізу[43]. Найчастіше використовуються: мультиплікаційна оцінка, метод Американської асоціації менеджменту, метод «4Р», функціональний метод.

Метод «4Р» ґрунтується на порівняльному аналізі конкурентних позицій підприємства за ключовими маркетинговими параметрами:

1. Продукт (Product) – аналіз характеристик товару або послуги, якості, асортименту, конкурентних переваг та унікальності, що дозволяє компанії виділитися на ринку. Це включає оцінку інноваційних можливостей і ступеня відповідності товару потребам споживачів.
2. Ціна (Price) – дослідження цінової стратегії щодо конкурентів, що дає можливість визначити оптимальну цінову політику, яка забезпечить прибутковість і конкурентоспроможність, зокрема через дисконти, акції чи преміальні ціни.
3. Регіон і канали збуту (Place) – оцінка ефективності каналів дистрибуції та регіонального покриття, що допомагає підприємству поліпшити доступність своїх товарів або послуг і знайти оптимальні точки продажу.
4. Просування на ринку (Promotion) – аналіз рекламних кампаній, заходів із просування, використання комунікаційних каналів, що дозволяє забезпечити високу впізнаваність і лояльність до бренду.

Оцінка за цим методом здійснюється за допомогою спеціальної таблиці (табл.1.5). У цій таблиці кожен із чотирьох параметрів маркетинг-міксу – Продукт (Product), Ціна (Price), Регіон і канали збуту (Place) та Просування на ринку (Promotion) – розбитий на показники, які можна оцінити для досліджуваного підприємства та його основних конкурентів.

Продукт (Product) включає характеристики, що впливають на якість, надійність та престиж бренду, а також варіативність послуг і товарів, які забезпечують привабливість для споживачів. Ціна (Price) охоплює аналіз відпускної та роздрібної ціни, знижок, а також умов розрахунків, що можуть зробити цінову пропозицію більш привабливою для різних сегментів споживачів. Регіон і канали збуту (Place) дозволяють оцінити географічне охоплення та ефективність збуту продукції, кількість дилерів та дистриб'юторів. Просування на ринку (Promotion) зосереджене на рекламних і промоційних заходах, включаючи форми і частоту реклами, бюджет, участь у виставках та згадування у медіа, що підсилюють репутацію і впізнаваність бренду

Таблиця 1.5 - Оцінка конкурентоспроможності (метод “4Р”)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактори конкурентоспроможності | Підприємство,що досліджується | Конкуренти  |
| А | В | … |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Продукт (Product)**1. Надійність2. Термін служби3. Ремонтопридатність4. Технічний рівень5. Престиж торговельної марки6. Стиль7. Рівень ремонтного обслуговування8. Гарантійне обслуговування9. Унікальність додаткових послуг10 Багатоваріантність набору виробів і послуг11. Широта асортиментів |  |  |  |  |
| **Ціна (Price)**1. Відпускна2. Роздрібна  |  |  |  |  |
| 3. Знижки4. Умови та порядок розрахунків (передоплата, кредит, строки оплати) |  |  |  |  |
| **Регіон і канали збуту (Place)**1. Стратегія збуту2. Розподіл продукту3. Кількість дилерів4. Кількість дистриб'юторів5. Ступінь покриття ринку6. Регіон збуту |  |  |  |  |
| **Просування на ринку (Promotion)**1. Форми реклами2. Розміщення реклами3. Бюджет реклами4. Частота появи реклами5. Участь у виставках6. Згадування в засобах масової інформації7. Комісійні |  |  |  |  |

Джерело: [43]

Застосування таблиці дозволяє побачити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами за основними маркетинговими параметрами, що є основою для розробки ефективної конкурентної стратегії.

Функціональний метод (метод Dun&Bradstreet) є досить розповсюдженим і використовуваним в контексті визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. В основу даного методу покладена оцінка економічних показників діяльності підприємства, яка в свою чергу згрупована за певними ознаками [45, с. 23]:

1 група – ефективність збутової і виробничої діяльності компанії:

* відношення чистого прибутку до чистих продажів,
* відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів,
* відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу.

2 група – ефективність капіталу:

* відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів,
* відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу,
* відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів,
* відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів,
* відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу.

3 група – ефективність фінансової діяльності компаній:

* відношення оборотного капіталу до поточного боргу, період оплати поточних рахунків,
* відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів,
* відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів,
* відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу.

Під галузевим аналізомрозуміють діагностику ситуації в певній галузі економіки, включаючи оцінку характерних ознак галузі та дослідження специфіки конкуренції[43]. Одним із засновників теорії галузевого аналізу є М.Портер, що на початку 80-х років запропонував спеціальну модель, яка пояснює галузеву структуру й прибутковість підприємств галузі. Ця модель отримала назву моделі п'яти сил Портера [43]. Ці 5 сил характеризуються[46, с. 15]:

1. Суперництвом між продавцями усередині галузі;
2. Спробами компаній з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами;
3. Можливістю появи нових конкурентів усередині галузі;
4. Здатністю постачальників сировини і деталей, що використовуються фірмою, диктувати свої умови;
5. Здатністю споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Аналіз стратегічних груп. Стратегічна група - сукупність конкуруючих компаній, які реалізують схожі конкурентні стратегії та займають схоже положення в галузі [43].Стратегічні групи можуть формуватися на основі таких критеріїв, як асортимент продукції, рівень якості, цінова політика, географічне охоплення ринку, використання каналів збуту, рівень інноваційності, а також обсяг ресурсів, виділених на маркетинг та інші функції.

Карта стратегічних груп – схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств– конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів [47].

При аналізі конкурентного середовища, зокрема конкурентної позиції підприємства використовується матриця БКГ. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку[48]. Чотири категорії, на які поділяються продукти/бізнес-одиниці в матриці БКГ:

1. Зірки (Stars) – продукт з високим темпом зростання ринку та високою відносною часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій для підтримки свого зростання, але водночас генерують високі прибутки.
2. Дійні корови (Cash Cows) – продукт з низьким темпом зростання ринку, але з високою відносною часткою ринку. Вони приносять стабільний грошовий потік і вимагають мінімальних інвестицій.
3. Знаки питання (Question Marks) – продукти з високим темпом зростання ринку, але з низькою відносною часткою ринку. Це зростаючі ринки, які потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку, але невідомо, чи вони стануть успішними в майбутньому.
4. Собаки (Dogs) – продукти з низьким темпом зростання ринку і низькою відносною часткою ринку. Вони часто не приносять значних прибутків і можуть бути об'єктом для ліквідації або продажу.

Стандартний процес розробки та корегування стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії складається з наступних етапів[43]:

1) аналіз зовнішнього середовища;

2) ідентифікація ресурсів і виділення стратегічних компетенцій;

3) вибір стратегічної позиції підприємства в галузі;

4) формування стратегії;

5) реалізація стратегії;

6) оцінка та коректування програми діяльності.

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей[49, с. 3].

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондовіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії[50].

Успішність стратегії конкурентоспроможності підприємства залежить від того, наскільки вона дозволяє підприємству зберігати стійкість на ринку, адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та здобувати конкурентні переваги через інновації, маркетингові стратегії та операційну ефективність.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - це одне із найбільших металургійних підприємств в Україні, у якого повний металургійний цикл – від видобутку сировини до виробництва готової продукції [51].

Проаналізувавши необхідні установчі документи, статут, організаційну систему та основні напрями діяльності, основні відомості про підприємство зазначені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва характеристики** | **Відомсть** |
| Вид діяльності (КВЕД) | 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів07.10 Добування залізних руд19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів |
| Ринки експорту | Західна та Центральна Європа – 52,13%, Україна – 29,43%, Африка – 8,25%, Америка – 3,57%, Близький схід (крім Іраку та країн Перської затоки) – 3,47%, СНД(окрім росії та Білорусі) – 1,29%, Ірак – 1,2%, Китай – 0,53%, Австралія - 0,128%, країни Перської затоки (Оман, Саудівська Аравія, ОАЕ та Іран) – 0,13%. До цього також були ринки: Індійський субконтинент, Південно-Східна Азія. |
| Сталий розвиток | Підприємство виділяє 10 цілей сталого розвитку:1. «Безпечне, здорове, якісне робоче життя для наших співробітників»
2. «Продукція, що забезпечує сталий стиль життя»
3. «Продукція, що створює стійку інфраструктуру»
4. «Ефективне використання ресурсів з високим ступенем переробки відходів»
5. «Відповідальне використання повітря, землі та води»
6. «Відповідальний споживач енергії, який допомагає створити майбутнє з низьким рівнем викидів вуглецю»
7. «Ланцюги постачань, яким довіряють наші клієнти»
8. «Активна участь в житті місцевих громад»
9. «Підготовка талановитих науковців та інженерів»
10. «Наш внесок в розвиток суспільства»
 |

Джерело: складено автором на основі [52-54]

Підприємство Воно включає в себе коксохімічне виробництво (де виробляється кокс, коксовий газ, інші хімічні продукти коксування[55]), гірничодобувне виробництво (відкриті розробка та підземний видобуток руди, агломераційна руда, доменні шматки[56]) та металургійне виробництво, яке складається з аглодоменного (агломерат[57]), сталеплавильного (чавун, чавунні чушки, сталеві злитки, безперервно литі заготовки[57]) та прокатного (виробництво арматурних профілів, куточків, смуг, катанки, кіл, квадратів, кругів і катанки з конструкційних марок сталі, арматурного прокату в мотках, наплавочного, зварювального дроту, металевої сітки, гнутої арматури і металопрокату [57]) департаментів.

Організаційна структура підприємства наведена у додатку Б. Вона являє собою дивізіональну організаційну структуру, яка базується на розподілі підрозділів за напрямками діяльності та продукції. Дивізіональна структура відрізняється тим, що підприємство ділиться на кілька самостійних підрозділів (дивізіонів), кожен з яких відповідає за певний напрямок або лінійку продукції, а також має власні виробничі, фінансові та управлінські функції.

Наявність повного металургійного циклу є однією з ключових конкурентних переваг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство має можливість самостійно здійснювати всі етапи виробництва, зокрема видобуток руди, агломерацію, виплавку сталі, прокату, вугілля. Це зменшує залежність від зовнішніх постачальників і мінімізує ризики збоїв у постачанні ресурсів. Завдяки власному видобутку сировини та виробництву напівфабрикатів, підприємство може зменшити витрати, пов'язані з закупівлею ресурсів на стороні. Це також знижує витрати на транспортування, що позитивно впливає на собівартість продукції. Повний металургійний цикл дає змогу підприємству ефективно керувати ресурсами, знижувати витрати, забезпечувати стабільність постачання та контролювати якість продукції, що створює значну конкурентну перевагу на ринку металургії.

У таблиці 2.2 наведена товарна номенклатура підприємства, а у таблиці 2.3 – основні показники фінансово-господарської діяльності:

Таблиця 2.2 – Товарна номенклатура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Товарна група | Асортимент |
| Арматурний прокат | Арматура в мотках, арматура в прутках |
| Катанка | Катанка з вуглецевої сталі для перетягування в дріт / Катанка круглого перетину з вуглецевої сталіКатанка стальна канатнаКатанка з вуглецевої сталі звичайної якостіКатанка з низьковуглецевої та легованої сталі для виготовлення зварного дроту |
| Сортовий та фасонний прокат | Полоса сталева гарячекатанаПрокат гарячекатаний квадратнийПрокат гарячекатаний із вуглецевої сталі (кутовий рівнополичний)Прокат з якісної конструкційної нелегованої та легованої сталі для холодного видавлювання та висадкиПрокат сортовий гарячекатаний круглийПрокат сортовий, калібрований, із спеціальною обробкою поверхні із вуглецевої якісної конструкційної сталіПрокат з ресорно-пружинної вуглецевої та легованої сталіВироби гарячекатані з конструкційної сталі TUV NORDПрокат гарячекатаний круглий загального призначенняПрокат гарячекатаний квадратний загального призначення |

Продовження табл. 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Сортовий та фасонний прокат | Полоса гарячекатана загального призначенняРівнополичні кутики зі сталі |
| Заготовка | Заготовка гарячекатана квардратного перетинуЗаготовка безперервнолита |
| Чушковий чавун | ПЛ1 / ПЛ2 |

Джерело: складено автором на основі [51]

Широкий асортимент продукції (наприклад, арматура, катанка, кутники, балки, листи) дозволяє підприємству задовольняти різноманітні потреби клієнтів у будівельній, машинобудівній, енергетичній та інших галузях, а також допомагає підприємству знижувати ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі види продукції. Це важливо для стабільності діяльності підприємства, оскільки у разі зниження попиту на один вид продукції можна компенсувати втрати реалізацією інших видів металопродукції.

Таким чином, асортимент продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює всі основні види металевих виробів для будівництва, машинобудування та інших галузей промисловості. А продукція та її асортимент є ключовими чинниками, що впливають на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.3 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 5 років

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Од. виміру | Період |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024(за 9 міс.) |
| Чиста виручка від реалізації  | тис.грн | 63 496 684 | 109 303 155 | 43 818 410 | 41 848 635 | 50 016 499 |
| Собівартість реалізованої продукції | тис.грн | 58 345 530 | 74 561 304 | 55 829 721 | 50 635 909 | 52 636 996 |
| Валовий прибуток | тис.грн | 4 651 154 | 34 741 851 | -12 011 311 | -8 787 274 | -2 620 497 |
| Інші операційні доходи | тис.грн | 324 398 | 521 083 | 596 185 | 429 403 | 278 100 |
| Адміністративні витрати | тис.грн | 2 159 849 | 3 511 390 | 1 805 121 | 1 679 688 | 1 721 383 |
| Витрати на збут | тис.грн | 48 092 | 109 339 | 42 846 | 33 255 | 24 998 |
| Інші операційні витрати | тис.грн | 701 915 | 605 870 | 797 304 | 190 963 | 642 747 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис.грн | 2 066 296 | 31 036 335 | -14 060 397 | -10 261 777 | -4 731 525 |
| Інші фінансові доходи | тис.грн | 22 373 | 195 131 | 25 141 | 48 123 | 12 495 |

Продовження табл. 2.3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Фінансові витрати | тис.грн | 1 240 995 | 542 670 | 1 155 305 | 1 508 095 | 1 451 875 |
| Інші витрати | тис.грн | 0 | 0 | 36 169 884 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) до оподаткування, в сумі | тис.грн | 847 674 | 30 688 796 | -51 360 445 | -11 721 749 | -6 170 905 |
| Податок на прибуток | тис.грн | -106 772 | -5 472 728 | 2 351 341 | -89 281 | -15 950 |
| Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності  | тис.грн | 740 902 | 25 216 068 | -49 009 104 | -11 811 030 | -6 186 855 |
| Середньооблікова чисельність робітників | чол. | 19 504 | 18 747 | 17 221 | 15 065 | 13 410 |
| Продуктивність праці | тис.грн | 3 556,05 | 5 698,73 | 3 721,89 | 3 044,17 | 3419,86 |
| Фонд заробітної плати | тис.грн | 4 625 350 | 5 041 382 | 4 445 356 | 3 587 893 | 3 091 845 |
| Середня заробітна плата одного робітника в місяць | грн | 19 762,39 | 22 409,72 | 21 511,31 | 19 846,73 | 19 213,55 |
| Середньорічна вартість основних засобів | тис.грн | 49 876 784 | 51 970 777 | 35 471 092 | 18 732 461,5 | 18 298 611 |
| Фондовіддача | тис.грн | 1,221 | 2,103 | 1,235 | 2,234 | 2,733 |
| Середньорічна вартість оборотних активів |  | 30 045 798 | 37 829 663,5 | 37 658 474 | 25 702 430 | 23 618 368 |
| Оборотність оборотних активів | об. | 2,11 | 2,89 | 1,16 | 1,63 | 2,12 |
| Власний капітал | тис.грн | 60 631 140 | 68 715 643 | 52 382 470 | 22 114 867 | 12 923 366 |
| Рентабельність власного капіталу | % | 1,22 | 36,70 | -93,56 | -53,41 | -47,87 |

Джерело: складено автором на основі [58-64]

Чиста виручка від реалізації почала стрімко знижуватися з 2022 до 2023 року, що можна пояснити тим, що через повномасштабне вторгнення рф в Україну у підприємства фіксувалися зменшення виробництва продукції. Це було спричинено логістичними проблемами, дефіцитом електроенергії, несприятливою кон’юнктурою світового ринку. Через це підприємство призупиняло роботу окремих виробничих агрегатів протягом 2022 року. Як зазначає саме підприємство, це призвело до скорочення виробничої потужності до середнього значення у 20-25% завантаженості[65, с. 7]. Проте можна побачити, що за 3 квартали 2024 року дохід зріс на майже 20%, порівняно із 2023 роком. Це свідчить про те, що підприємство починає збільшувати потужність виробництва.

Собівартість знизилася в 2023 році порівняно з 2022 роком, що пояснюється так само, як і у випадку з доходом – загальне зменшення виробництва продукції. Собівартість незначно зросла в 2024 році, проте якщо корелювати це з доходом, то можна побачити, що починаючи з 2021 року маємо таке відношення собівартості до доходу: 2021 р. – на кожну гривню доходу припадало 0,68 гривень витрат (собівартості), відповідно для 2022 р. – на 1 грн. доходу припадало 1,27 грн. витрат, для 2023 року – на 1 грн. доходу припадало 1,2 грн. витрат, і вже за 9 місяців 2024 року – на 1 грн. доходу припадає 1,05 грн. витрат. Тобто, обсяги виробництва та реалізації продукції стрімко наближаються до точки беззбитковості. Не виключено, що вже у наступному році підприємство вийде на позитивне сальдо відношення собівартості та чистого доходу.

Валовий прибуток показав значне зниження з 2022 року, ставши збитком. Це свідчить про те, що витрати підприємства перевищили надходження від реалізації продукції. Причини до цього вже зазначені в описі змін чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. Якщо порівнювати результати за останні 2 роки, то можна зазначити: збиток за 3 квартали 2024 року на 70% менше, ніж у 2023 році. Це говорить про те, що діяльність підприємства почитає «реанімувати» після початку повномасштабної війни рф проти України, і у майбутньому є потенціал виходу зі збитку у прибуток. В такому випадку підприємство зможе і далі конкурувати на ринку металопродукції.

Адміністративні витрати знизилися з 2022 року, та зросли на 2% у 2024 (за 3 квартали). Це може пояснюватися тим, що починаючи з 2022 року фіксуються стрімкі скорочення персоналу, зокрема за 2 роки та 9 місяців вибуло з підприємства 3811 працівників. Ще певна кількість працівників – заходилася та знаходиться у простої, через те, що підприємство працює менше ніж на 50% потужності. Продуктивність праці при цьому різко знизилася у 2022 році, та продовжила у 2023 році. За 3 квартали 2024 року спостерігається збільшення продуктивності праці через те, що підприємство почало нарощувати свої виробничі потужності та виводити частину персоналу з простою. Корельованим показником з адміністративними витратами та чисельністю персоналу є обсяг фонду оплату праці. Він також знижується практично пропорційно зменшенню чисельності персоналу та відповідно адміністративних витрат. По показнику середньої заробітної плати на одного працівника також фіксується зниження, починаючи з 2022 року (це також може бути пов’язане із тим, що ті працівники, які були у простої, числилися не за повною ставкою, а за 0,25/0,5/0,75).

Витрати на збут різко знизилися у 2022 році зберігаючи негативну тенденцію до 2024 року. Це може бути пов'язано з тим, що у 2022 році було заблоковані морські порти, через що експортна діяльність підприємства зазнала негативних змін, а також через зменшення загалом обсягів виробництва (до 2023 року).

Фінансові витрати зросли в 2022 році, що може бути пов'язано з збільшенням боргових зобов'язань, зростанням відсоткових виплат за користуванням кредитом ЄБРР, а також через збиток від курсових різниць.

Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності фіксував саме збитки, які зростали з 2022 по 2023 рік, проте з 9 квартали 2024 року бачимо, що збиток зменшився на 47%. Пояснення щодо цих змін таке ж саме, що і у випадку показника «валовий прибуток (збиток)».

Середньорічна вартість основних засобів стрімко зменшується протягом 2022-2024 років. Це можна пояснити тим, що попри збільшення первісної вартості основних засобів – дуже сильно зросла частка зносу. Так, у 2021 році частка зносу була 56,86%, а вже у 2022 році – 71,39%. У 2023 році частка зносу була вже 85,24%, хоча за 3 квартали 2024 року фіксується незначне збільшення на 0,76% до 85,9% зносу. Знос залишається на досить критичною рівні.

З 2022 року середньорічна вартість оборотних активів знизилася, що може свідчити про скорочення обсягів оборотних коштів. Оборотність оборотних активів також знизилася в 2022 році, але частково відновилася у 2024 році. Це може свідчити про зміну стратегії управління активами.

Власний капітал зменшувався з 2022 року, що, скоріш за все, пов’язане із збитковістю діяльності підприємства. На це також вказує негативна рентабельність власного капіталу, яка набула найкритичніших значень у 2022 році. У 2023 та 2024 році досі фіксується негативна рентабельність, проте вона зменшується, і станом на 9 місяців 2024 року становить -47%.

Незважаючи на зниження власного капіталу та негативну рентабельність, ситуація покращується, що можна побачити за стабілізацією оборотності активів та поступовим зменшенням збитковості. Загалом, якщо підприємство продовжить нарощувати обсяги виробництва та оптимізувати витрати, воно має перспективу відновити свою конкурентоспроможність на ринку металопродукції, особливо на міжнародних ринках після покращення експортних умов.

**2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим етапом при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості, які впливають на її діяльність на ринку.

SWOT-аналіз продемонстровано у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 1. Глобальний бренд ArcelorMittal, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів, інновацій та міжнародних ринків.2. Вертикально інтегрована структура виробництва (повний цикл від видобутку руди до виготовлення кінцевої продукції). | 1. Застарілі технології на деяких виробничих лініях, що підвищують собівартість виробництва та екологічні витрати.2. Висока енерговитратність виробництва, залежність від постачання енергоносіїв та витрат на них.  |

Продовження табл. 2.4

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 3. Великий досвід роботи на українському та міжнародних ринках, з розвиненою інфраструктурою для експорту.5. Диверсифікація продукції (арматурний прокат, катанка, сортовий прокат тощо).6. Експортна орієнтація, що дозволяє отримувати валютні надходження та знижувати вплив внутрішньої кризи. | 4. Фінансові втрати через збільшення боргових зобов'язань, зростання відсоткових виплат за користуванням кредитом ЄБРР, а також через збиток від курсових різниць5. Висока залежність від зовнішніх ринків для збуту продукції, особливо під час кризи на світовому ринку сталі.6. Нестача працівників і низька продуктивність праці через зменшення потужностей та часткові простої. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| 1. Модернізація та інвестиції у нові технології для підвищення енергоефективності та зниження екологічного впливу.2. Розширення на нові ринки за межами Європи, зокрема в Азію, Африку, Південну Америку, де попит на металопродукцію може бути стабільнішим.3. Державні програми підтримки інвестицій у відновлення інфраструктури після війни.4. Потенційна відбудова України після війни створить високий попит на продукцію для будівництва інфраструктури. | 1. Обстріли та воєнні дії, що призводять до пошкодження інфраструктури, зупинки виробничих процесів та втрат персоналу.2. Порушення логістичних ланцюгів, у тому числі морських шляхів через блокаду портів і руйнування залізничної інфраструктури.3. Зменшення світових цін на металопродукцію, що знижує прибутковість експортних операцій.4. Війна в Україні, наслідки якої призводять до зростання витрат на сировину, енергоносії та оплату праці.5. Скорочення інвестицій через воєнні ризики та економічну кризу.6. Посилення конкуренції з боку інших глобальних виробників сталі, особливо Китаю та Індії.7. Регуляторна політика ЄС: мито СВАМ8. Втрата Європейського ринку |

Джерело: складено автором

Як бачимо, серед складових аналізу найбільший вплив на підприємство здійснює на даний момент війна та періодичні обстріли як цивільної інфраструктури, так і самого підприємства безпосередньо. Через обстріли енергетичної інфраструктури, Національна комісія, що здійснює регулювання у сферах енергетики й комунальних послуг (НКРЕКП), анонсувала підвищення тарифів на електроенергію для підприємств та бізнесу. Це в свою чергу дуже вдарить по підприємству, збільшуючи тим самим собівартість виготовленої продукції, яка стане менш конкурентоспроможною закордоном через кінцеву ціну.

PEST-аналіз подано у вигляді схеми, яка продемонстрована на рисунку 1:

Рис. 1 – PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

PEST-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі SWOT-аналізу показує, що компанія має як значні можливості для розвитку, так і серйозні загрози. Основні можливості пов'язані з післявоєнною відбудовою України, виходом на нові ринки та модернізацією технологій для зниження енергоспоживання. Однак, загрози, такі як політична нестабільність, залежність від світових цін на металопродукцію, застаріле обладнання та підвищення вимог до екологічних стандартів, обмежують потенціал компанії. Вирішення цих проблем та реалізація можливостей дозволять підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, можна зазначити, що використовуючи два методи оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (а саме SWOT та PEST аналізи), результати фіксуються ідентичні.

SNW-аналіз продемонстровано у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – SNW-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування стратегічної позиції | Якісна оцінкапозицій | Коментар |
| S | N | W |
| Масштабність виробництва | + |  |  | ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних комбінатів у Європі, що забезпечує компанії економію на масштабах. |
| Диверсифікація продукції | + |  |  | Виробництво широкого асортименту продукції (сталь, катанка, арматура, листовий прокат), що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на різних ринках. |

Продовження табл. 2.5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Глобальна підтримка | + |  |  | Як частина міжнародної корпорації ArcelorMittal, підприємство має доступ до глобальних ринків, технологій та інвестиційних ресурсів. |
| Експортна орієнтація | + |  |  | Значна частина продукції орієнтована на експорт, що забезпечує надходження валютних коштів і розширює ринки збуту. |
| Високі екологічні ризики |  |  | + | Металургійне виробництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має суттєвий негативний вплив на довкілля, тому що регулюється міжнародними стандартами в країнах експорту . Це потребує значних інвестицій у екологічну модернізацію. |
| Застаріла інфраструктура |  |  | + | Хоча підприємство модернізує свої потужності, частина виробничого обладнання все ще є застарілою, що знижує ефективність і збільшує енергоспоживання. |
| Стабільність постачання сировини |  | + |  | Наявність власної сировинної бази зменшує залежність від зовнішніх постачальників, однак логістичні та геополітичні ризики можуть змінювати умови постачання. |
| Рівень автоматизації |  | + |  | Хоча підприємство впроваджує нові технології, рівень автоматизації виробництва потребує подальшого вдосконалення для досягнення світових стандартів. |
| Соціальні та трудові конфлікти |  |  | + | Відносини між керівництвом і працівниками не завжди є стабільними, що може впливати на продуктивність і призводити до страйків або зниження морального духу працівників. |
| Залежність від енергоресурсів |  |  | + | Виробництво сталі є енергоємним процесом, і підприємство залежить від стабільності постачання та цін на енергоресурси, що є значним ризиком в умовах енергетичної кризи або нестабільності на ринку енергетики. |
| Військові ризики |  |  | + | В умовах російсько-української війни існують значні ризики для логістики, безпеки персоналу та стабільності виробничих процесів. Підприємство також може страждати від обмежень у доступі до ринків та ризиків зруйнування інфраструктури. |
| Висококваліфікований персонал |  |  | + | Підприємство фіксує суттєву недостачу персоналу. |

Джерело: складено автором

Згідно з даними SNW-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підприємство має значні стратегічні переваги, проте стикається з істотними викликами, що потребують додаткових зусиль та інвестицій. Основними сильними сторонами компанії є її масштабність, що забезпечує ефективність за рахунок економії на масштабах, та диверсифікація продукції, яка дозволяє бути конкурентоспроможною на різних ринках. Також підприємство отримує стратегічну підтримку від глобальної корпорації ArcelorMittal, що надає доступ до міжнародних ринків, технологій і інвестиційних ресурсів. Перевагою є й експортна орієнтація, яка розширює ринки збуту та сприяє залученню валютних надходжень.

Однак підприємство стикається з певними викликами, що відносяться до слабких сторін. Зокрема, металургійне виробництво має високі екологічні ризики, які зумовлюють потребу в значних інвестиціях у екологічну модернізацію, відповідно до міжнародних стандартів. Застаріла інфраструктура та недостатній рівень автоматизації виробництва знижують загальну ефективність, збільшують енергоспоживання та потребують удосконалення. Соціальні та трудові конфлікти, що виникають через напружені відносини між керівництвом і працівниками, також можуть впливати на стабільність виробничих процесів. Високий рівень залежності від енергоресурсів та військові ризики в умовах регіональної нестабільності становлять додаткову загрозу.

SNW-аналіз показує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний потенціал завдяки своїм масштабам та підтримці штабу компанії «АрселорМіттал». Цей аналіз допомагає структуровано підійти до визначення слабких, сильних та нейтральних сторін підприємства.

Далі проведемо галузевий аналіз за допомогою моделі 5 сил Портера.

1 етап: Формування інформаційної бази для оцінки сил конкуренції

1.1. Встановлення основних конкурентних сил у галузі та фактори, які визначають рівень їхнього впливу

1. Загроза нових конкурентів
	* Фактори:
		1. Високі капіталовкладення для відкриття металургійних потужностей.
		2. Технологічна складність та необхідність доступу до сировини.
		3. Регуляторні вимоги та екологічні норми.
		4. Сильна конкуренція з боку великих гравців галузі
2. Сила постачальників
	* Фактори:
		1. Обмежена кількість постачальників ключових сировинних матеріалів (залізна руда, коксове вугілля).
		2. Висока залежність від міжнародних постачальників.
		3. Зростаючі ціни на сировину в умовах глобальних змін на ринку.
3. Сила покупців
	* Фактори:
		1. Велика кількість конкурентів на ринку металопродукції.
		2. Низька диференціація продукції серед металургійних компаній.
4. Загроза замінників: відсутня
5. Конкуренція між існуючими конкурентами
	* Фактори:
		1. Висока конкуренція серед великих міжнародних і місцевих виробників сталі.
		2. Постійний тиск на зниження цін і поліпшення якості продукції.

1.2. Визначення впливу кожного фактору на рівень конкуренції (табл 2.6)

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу 5 факторів на рівень конкуренції підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентна сила | Вплив (сильний/помірний/слабкий) |
| Загроза нових конкурентів | Недостатній (1 бал) |
| Сила постачальників | Слабкий (2 балів) |
| Сила покупців | Помірний (3 бали) |
| Загроза замінників | Відсутня (0 балів) |
| Конкуренція між існуючими конкурентами | Сильний (5 балів) |

Джерело: складено автором

2 етап: Оцінка впливу п'яти сил конкуренції на рівень конкурентоспроможності компанії

1. Загроза нових конкурентів. Слабкий вплив через високу бар'єрність входу в металургійну галузь та значні початкові витрати. Це дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишатися одним з лідерів галузі без значної загрози від нових учасників.
2. Сила постачальників. Високий вплив через обмежену кількість постачальників сировини та зростаючі ціни на них, що може призвести до зниження рентабельності та підвищення вартості продукції.
3. Сила покупців. Помірний вплив, оскільки покупці мають певний вибір серед металургійних компаній, але спеціалізовані продукти можуть знизити їх можливості до переговорів. Залежність від великих корпоративних клієнтів також впливає на цю силу.
4. Загроза замінників. Помірний вплив, оскільки хоча є альтернативи сталевим виробам, ці матеріали не завжди можуть повністю замінити сталь в усіх сферах застосування. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність компанії в основних ринках.
5. Конкуренція між існуючими конкурентами. Високий вплив через наявність сильних конкурентів та постійний тиск на ціни та інновації. Сильна конкуренція знижує можливість встановлення високих цін і створює необхідність постійного вдосконалення.

При аналізі стратегічних груп було визначено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Метінвест» належать до стратегічної групи металургійних компаній, які спеціалізуються на виплавці та обробці сталі, прокату та продажу металопродукції, маючи при цьому повний металургійний цикл виробництва. Ця група вирізняється високим рівнем капіталовкладень, широким асортиментом продукції та здатністю забезпечити великі обсяги виробництва. До другої стратегічної групи – групи металургійних компаній, які спеціалізуються на виплавці та обробці сталі, прокату та продажу металопродукції, маючи при цьому неповний металургійний цикл виробництва відносяться «Інтерпайп», «АВ Метал Груп», ПРАТ «ДМЗ», «Дніпроспецсталь» та інші.

Основними конкурентами на світовому ринку [62] є підприємства Туреччини, росії та Китаю. Серед вітчизняних конкурентів з урахуванням стратегічної групи підприємства - компанія «Метінвест».

**2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення проблем у формуванні ефективної стратегії**

Конкурентоспроможність є критичним чинником для успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Метою стратегії є підвищення конкурентних переваг компанії через реалізацію запланованих заходів та модернізацію виробничих процесів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) є одним із провідних металургійних підприємств України та Європи. Однак, протягом останніх років підприємство стикалося з проблемами, які пов'язані як з внутрішніми факторами, так і з зовнішнім середовищем. Щоб зберегти свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність, необхідно було оцінити ключові показники ефективності та виявити основні проблеми. Це дозволить розробити відповідні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

За функціональним підходом порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства було проведено аналіз ключових показників ефективності діяльності(дод. В) Відповідно можна зазначити:

1. Показники ефективності використання ресурсів

Фондовіддача продемонструвала стабільне зростання протягом аналізованого періоду, збільшившись з 1,27 у 2020 році до 2,73 у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Однак інші показники рентабельності мають негативну динаміку після піку в 2021 році. Так, рентабельність поточних активів та рентабельність операційної діяльності після значного зростання в 2021 році різко знизилися, набуваючи негативних значень у 2022–2024 роках. Це може свідчить про збитковість діяльності..

1. Показники рентабельності

Значне зниження показників рентабельності власного та залученого капіталу також вказує на негативні тенденції в прибутковості підприємства. Наприклад, рентабельність власного капіталу досягла свого піку в 2021 році, але в наступні роки показала тенденцію до зниження, досягнувши значень -47,87% у 2024 році. Подібна динаміка спостерігається й для рентабельності продажу, яка у 2022–2024 роках залишається від’ємною, що свідчить про недостатню ефективність операційної діяльності.

1. Показники ліквідності

Аналіз ліквідності підприємства показав зниження його здатності покривати короткострокові зобов’язання. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,042 у 2020 році до 0,013 у 2024 році. Коефіцієнти критичної та швидкої ліквідності також показують негативну динаміку з 2021 року, відображаючи погіршення здатності підприємства оперативно виконувати свої платіжні зобов’язання. Це може свідчити про зниження платоспроможності та підвищення ризиків для партнерів і кредиторів.

1. Показники фінансової стабільності та структури капіталу

Показники фінансової незалежності та стійкості свідчать про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності поступово знижується з 0,65 у 2020 році до 0,27 у 2024 році. Водночас коефіцієнт фінансового левериджу зріс до 2,76 у 2024 році, що свідчить про підвищену частку позикового капіталу у структурі фінансування компанії. Зниження коефіцієнта покриття боргів власним капіталом до 0,36 у 2024 році вказує на збільшення ризиків фінансової залежності та нестабільності.

1. Показники оборотності активів та заборгованості

Показники оборотності активів демонструють певне покращення. Зокрема, оборотність оборотних активів та дебіторської заборгованості покращилася до 2024 року, що вказує на прискорення обороту коштів та ефективніше управління оборотними активами. Однак зниження оборотності кредиторської заборгованості може свідчити про триваліший період розрахунків з постачальниками, що також може мати наслідки для фінансових зобов’язань підприємства.

Аналіз ключових показників ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2019-2023 років та трьома кварталами 2024 р. демонструє значні коливання в результатах фінансово-господарської діяльності підприємства, це в свою чергу вказує на нестабільну ситуацію як у внутрішньому середовищі, так і під впливом зовнішніх факторів(повномасштабна війна).

Під час аналізу конкурентів для визначення ринкової позиції було прийнято рішення скористатися матрицею БКГ. Вихідні дані продемонстровані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Темпи приросту ринку та відносна частка на ринку підприємств-конкурентів за 9 місяців 2024 р.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Підприємства-конкуренти |
| Показник | ПАТ «АМКР» | «Метінвест» |
| Дохід, тис. грн. | 50 016 499 | 178 565 062 |
| Темпи приросту, % | 7,5 | -4,77 |
| Відносна частка | 0,14 | 0,58 |

Джерело: складено автором на основі офіційної фінансової звітності підприємств [64]

Через те, що «Метінвест» - це група підприємств, серед яких є підприємства у інших країнах, тому було прийнято рішення взяти до аналізу лише ту групу підприємств, яка функціонує в Україні станом на 2022-2024 роки. До таких відносяться: ПівнГЗК, ПівдГЗК, ЦентрГЗК, ІнГЗК, Запоріжсталь, Южкокс, Каметсталь, Юністіл, Запоріжвогнетрив, Запоріжкокс та «Метінвест ПокровськВугілля». Матриця BCG, представлена на рисунку 2, показує позиції різних підприємств у металургійній галузі на основі їхнього ринкового зростання та частки на ринку.

1. Знаки питання. До цієї категорії належать підприємства з високими темпами зростання ринку, але низькою ринковою часткою. До цієї групи входить ПАТ «АМКР», який показує потенціал для зростання, проте потребує значних інвестицій для зміцнення своєї позиції та збільшення рівня конкурентоспроможності. У такій групі фіксуються стратегічно невизначені компанії, які можуть або стати «зірками», або перейти в категорію «собак», якщо не зможуть конкурувати.
2. Дійні корови. Найбільш стабільна група, до якої належить «Метінвест», характеризується високою ринковою часткою, але низьким темпом зростання ринку. Ця компанія є основним генератором доходу в галузі і може інвестувати у свою діяльність для підтримання своїх конкурентних переваг або в розвиток інших стратегічних напрямків.

 Рис. 2 – Матриця БКГ для підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

Було проведено рейтингову оцінку конкурентів за методом суми місць за даними, які наведені у таблиці 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8 – Аналіз системи показників для оцінки ефективності управління підприємством для підприємств-конкурентів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | ПАТ «АМКР» | «Метінвест» | Норматив |
| Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів | 2,73 | 2,42 | - |
| Коефіцієнт матеріаловіддачі | 1,31 | 1,24 | - |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,27 | 0,31 | > = 0,5[66] |

Продовження табл. 2.8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 0,36 | 0,45 | 0,67-1,5[67] |
| Рентабельність власного капіталу | -0,48 | -0,03 | >0,2[68] |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,0134 | 0,017 | від 0,1 до 0,2[69] |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,40 | 1,07 | 0,5-1 і вище[70] |
| Рентабельність продажу | -12,37 | -2,20 | >1%[71] |
| Коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів | 29,49 | 38,98 |  |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | -0,51 | 0,08 | 0,1 і вище[72] |
| Коефіцієнт маневреності | -0,25 | 0,29 | 0,1 і вище[73] |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 1,96 | 0,65 | >=12[74] |
| Рентабельність активів | -12,72 | -1,08 |  |
| Рентабельність основного капіталу | -47,87 | -3,49 |  |
| Оборотність активів | 1,03 | 0,49 | >1[75] |
| Рентабельність інвестицій | -28,37 | -3,19 |  |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,448 | 0,34 | 0,85-0,9[76] |

Джерело: складено автором на основі [66-76]

Порівняльний аналіз показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має певні переваги в ефективності використання основних засобів та матеріалів порівняно з «Метінвестом», однак обидві компанії демонструють низьку рентабельність та ліквідність, що обмежує їх фінансову стабільність. Показники фінансової незалежності і фінансової стійкості також вказують на необхідність збільшення обсягів капіталу та зниження залежності від позикових коштів. Загалом, обидва підприємства стикаються з проблемами, пов'язаними з фінансовою нестабільністю, низькою рентабельністю та високими ризиками на ринку сталі, що потребує подальших заходів для стабілізації та покращення фінансового стану.

Аналіз конкурентів за методом «4Р» наведений у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентоспроможності (метод “4Р”)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактори конкурентоспроможності | ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | «Метінвест» |
| **Продукт (Product)** |
| Продукція | Диверсифікована | Диверсифікована |
| Сертифікація | Стандарти ISO, ДСТУ 3760:2019, стандарти країни експорту | Стандарти ISO, ЕN 10346 і EN 10143, ДСТУ 7809:2015 |
| Якість | висока | висока |
| **Ціна (Price)** |
| Арматура | 23 500-34 850 грн./т.[77] | 30 255-46 735 грн./т.[78] |
| Прокат | 39 500-57 000 грн./т.[79] | 35 950-51 165 грн./т.[80] |
| Катанка | 31 143 грн./т.[81] | 32 995 грн./т.[82] |

Продовження табл. 2.9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** |
| **Регіон і канали збуту (Place)** |
| Регіони експорту | Західна та Центральна Європа, Україна, Африка, Америка, Близький схід (крім Іраку та країн Перської затоки), СНД(окрім росії та Білорусі), Ірак, Китай, Австралія, країни Перської затоки (Оман, Саудівська Аравія, ОАЕ та Іран) [53]. | Європа+Туреччина, країни БСПА, СНД(окрім росії та білорусі), Північна Америка, Азія(крім Близького сходу та Центральної Азії)[83] |
| Канали збуту | Прямий та непрямий[52] | Metinvest International і ТОВ «Метінвест-СМЦ» [84] |
| **Просування на ринку (Promotion)** |
| Вид реклами | Імідж-реклама | Імідж-реклама |
| Канали комунікації | Офіційний сайт | Офіційний сайт |

Джерело: складено автором на основі [77-84]

Обидві компанії пропонують диверсифіковану продукцію, відповідаючи різним ринковим стандартам. Загалом, обидва підприємства мають свої переваги. «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонує нижчі ціни на деякі види продукції, має ширший ринок збуту, а також різні канали продажу, що забезпечує гнучкість у збутовій політиці. «Метінвест» має додаткові сертифікації продукції, що може бути перевагою в деяких експортних регіонах, та розвинену систему реалізації через власні дочірні компанії, що підвищує контроль над якістю обслуговування клієнтів.

Виходячи з наведених даних, «АрселорМіттал Кривий Ріг» має дещо кращі позиції щодо цінової доступності та ширшого географічного охоплення ринків, тоді як «Метінвест» забезпечує вищу відповідність європейським стандартам та ефективний контроль за збутом, що також є важливими конкурентними перевагами. Можна сказати, що за цим аналізом обидва підприємства на приблизно одному і тому ж рівні конкурентоспроможності. Якщо враховувати інші методи аналізу конкурентоспроможності, які були зазначені вище, то можна зазначити, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступається своєму головному конкуренту «Метінвест».

Серед ключових проблем формування ефективної стратегії слід виділити:

* + - 1. Застарілість виробничих технологій. На підприємстві використовуються технології, які потребують модернізації, що призводить до високих витрат на виробництво та знижує конкурентоспроможність продукції на світових ринках​.
			2. Фінансова нестабільність. Компанія значно залежить від позикового капіталу, що підвищує ризик фінансової нестійкості. В умовах війни і економічної кризи ця проблема стає ще більш критичною через додаткові труднощі із залученням капіталу і високі витрати на обслуговування боргу​.
			3. Зовнішні ризики, пов'язані з воєнними діями. Підприємство потерпає від обмежень доступу до деяких ринків збуту, складнощів з логістикою та зниження попиту на металургійну продукцію на міжнародних ринках[85]. Це знижує можливості для експорту та обмежує дохід підприємства​​.
			4. Недостатність інвестицій для модернізації виробництва. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує значних інвестицій у новітнє обладнання та екологічні проекти, що є викликом в умовах обмежених фінансових ресурсів​.
			5. Нестача кваліфікованого персоналу. Війна посилює потребу в управлінні кадрами та підтримці соціальних програм. Мотивація персоналу та його безпека залишаються важливими для збереження стабільності діяльності підприємства​

Діюча стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується такими напрямками[86]:

1. «Наша стратегія спрямована на збереження нашої позиції провідної сталеливарної та гірничодобувної компанії в світі в довгостроковій перспективі, що дозволить нам забезпечувати цінність для акціонерів і всіх зацікавлених сторін упродовж циклу в світі, що швидко змінюється, де попит на матеріали продовжуватиме зростати, але буде потрібна все більш стійка економіка замкнутого циклу.»
2. «Побачивши цінність у створенні єдиного справжнього світового чемпіона зі сталеливарної та гірничої промисловості, ми прагнемо зберегти лідируючі позиції в привабливих сегментах товарного ринку в усьому світі шляхом активного управління портфелем.»
3. «Наша велика і глобальна база активів надає нам унікальну можливість порівняти та використовувати масштаб і обсяг для підтримки операцій світового рівня, які виробляють широкий спектр сталей для мобільності, будівництва, інфраструктури, промисловості та енергетичного сектору.»
4. «Наша команда досліджень і розробок невпинно розширює межі інноваційних процесів і продуктів, винаходячи розумніші сталі для подальшого вдосконалення наших пропозицій продуктів і послуг, щоб задовольнити постійні потреби наших клієнтів.»
5. «Використовуючи переваги унікальної здатності сталі бути повністю придатною для повторного використання та переробки, ми розробляємо інноваційні процеси, які споживають менше енергії, викидають менше вуглецю та зменшують витрати.»
6. «Підтримка міцного балансу забезпечує фінансову гнучкість, яка є критично важливою для поточних інвестицій у нашу існуючу базу активів, а також дозволяє нам скористатися можливостями для трансформації в майбутньому, забезпечуючи довгострокову стійкість і постійну прибутковість акціонерів.»
7. «Наша здатність успішно реалізувати цю стратегію залежить від наших людей. Визнаючи нашу унікальну організаційну ДНК, ми працюємо над підтримкою підприємницького духу та пристрасті до досконалості, які підтримували наш розвиток і є ключовими для нашого майбутнього успіху. І де б ми не були у світі, безпека та добробут наших людей завжди є нашим першочерговим пріоритетом»

Діюча стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є амбіційною та орієнтованою на довгострокове лідерство у сталеливарній та гірничодобувній галузі. Вона передбачає такі ключові напрями:

1. Збереження позицій глобального лідера та створення цінності для акціонерів у змінному світі.
2. Активне управління портфелем для збереження лідируючих позицій у привабливих сегментах ринку.
3. Опора на глобальну базу активів для підтримки масштабних операцій і різноманітного продуктового асортименту.
4. Інноваційні дослідження та розробки для задоволення потреб клієнтів і розширення асортименту продукції.
5. Розробка екологічних процесів, що зменшують викиди та витрати, використовуючи властивість сталі до вторинної переробки.
6. Підтримка фінансової гнучкості для інвестування в активи та забезпечення трансформаційних змін.
7. Розвиток людського капіталу з пріоритетом на безпеку та добробут працівників.

Незважаючи на сильні сторони цієї стратегії, підприємство стикається з кількома проблемами, що обмежують ефективність її реалізації:

1. Високий рівень операційних витрат та залежність від застарілих технологій. Хоча в стратегії передбачено екологічні інновації та енергоефективні процеси, значна частина виробничих потужностей потребує модернізації. Це підвищує витрати на одиницю продукції, знижуючи конкурентоспроможність на ринках з нижчими витратами на виробництво.
2. Обмежений доступ до капіталу для масштабних інвестицій. Компанія зазначає важливість фінансової гнучкості, проте в умовах економічної нестабільності, особливо під час війни, можливості залучення коштів стають обмеженими. Це ускладнює масштабну модернізацію та перехід на стійкіші, сучасні виробничі процеси.
3. Висока залежність від зовнішніх ринків і логістичні труднощі. Хоча стратегія охоплює управління глобальним портфелем, реалії обмеженого доступу до окремих ринків і проблеми з логістикою (через війну та світові економічні коливання) знижують обсяги експорту та обмежують можливості для розширення на нові ринки.
4. Низька рентабельність і фінансова нестабільність. Підприємство вказує на необхідність підтримки міцного балансу, однак постійні витрати на модернізацію та інновації створюють додатковий фінансовий тиск. Це призводить до труднощів у забезпеченні стабільного доходу для акціонерів.
5. Недостатня адаптація до специфіки локальних ринків. Стратегія фокусується на глобальному масштабі, однак не завжди враховує унікальні локальні фактори. Це може знижувати ефективність управління у різних регіонах, де діють різні вимоги до екологічних стандартів, регуляторних норм та умов праці.
6. Ризики, пов'язані з кадрами та соціальною відповідальністю. Хоча стратегія орієнтована на розвиток персоналу, кадрові проблеми, зокрема, в умовах війни, можуть спричиняти високий рівень плинності кадрів, знижуючи ефективність операцій і якість продукції.

Таким чином, хоча діюча стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має багатообіцяючі напрямки для довгострокового розвитку, її реалізація ускладнюється зовнішніми та внутрішніми факторами. Подолання цих обмежень вимагатиме вдосконалення підходів до управління витратами, підвищення гнучкості у використанні фінансових ресурсів та адаптації до швидко мінливого ринкового середовища.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

У рамках реалізації стратегії конкурентоспроможності важливо враховувати фактори зовнішнього середовища, такі як державна політика, економічні тенденції, соціальні зміни та технологічні інновації. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміни, адаптувати свої бізнес-процеси та пропозиції до вимог ринку.

Основні проблеми, з якими зіткнулося підприємство, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх проблем слід виділити:

* Неефективне використання ресурсів — зниження рентабельності та ліквідності вказує на те, що підприємство має труднощі з ефективним управлінням активами та залученими ресурсами. Недостатній контроль за витратами та неефективність у процесах призводять до зниження прибутковості.
* Фінансова нестійкість — зростання залежності від позикового капіталу та падіння фінансової незалежності підвищують ризики неплатоспроможності, особливо в умовах макроекономічної нестабільності.

До зовнішніх факторів належать:

* Негативний вплив війни — військові дії на території України суттєво вплинули на економіку підприємства, зокрема через пошкодження енергетичної інфраструктури, проблеми з логістикою та втрату деяких ринків збуту (білорусь, росія).
* Падіння попиту на продукцію — зміна структури ринку та зменшення глобального попиту на металургійну продукцію також стали однією з причин падіння ефективності роботи підприємства.

Упродовж останніх років ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як вже було зазначено, стикнулося з низкою проблем, які негативно вплинули на його конкурентоспроможність. Основними чинниками, що знижують позиції підприємства на ринку за аналізом фінансово-економічних показників, є:

* Застарілість виробничих технологій;
* Високий рівень операційних витрат;
* Низька рентабельність власного та залученого капіталу;
* Невизначеність на ринках збуту через глобальні економічні кризи та воєнні дії.
* Проблеми з фінансовою стійкістю та незалежністю.

Ці фактори вимагають розробки та впровадження нових підходів до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Основними стратегічними напрямами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто зазначити:

1. Модернізація та оптимізація виробничих процесів;

2. Розширення міжнародних зв'язків та пошук нових ринків (акцент на ринок ЄС);

3. Аутсорсинг як стратегія підвищення ефективності;

4. Стратегія оптимальних витрат.

Ці напрямки спрямовані на зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах кризових реалій, забезпечення гнучкості та адаптації до змінного середовища, що є критично важливим для стійкого розвитку підприємства.

**Напрямок 1: Модернізація та оптимізація виробничих процесів**

Цей напрямок має на меті підвищити конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» шляхом впровадження енергоефективних та інноваційних технологій , що дозволить зменшити витрати на металургійне виробництво та підвищити якість продукції у довгостроковій перспективі. В умовах складної економічної ситуації через війну та зростання цін на енергоресурси через обстріли енергетичної інфраструктури, модернізація є рекомендованим заходом для збереження рентабельності та ринкових позицій підприємства.

Організаційний механізм впровадження:

1. Проведення аудиту існуючих виробничих процесів. Аналіз технологічного циклу, виявлення проблемних етапів та вузьких місць у виробництві, які підвищують витрати чи енерговитратність.
2. Розробка інвестиційного плану модернізації. Вибір стратегічних напрямів для інвестицій з урахуванням сучасних технологій та вимог до екологічності. Визначення обсягу фінансування, термінів реалізації та джерел залучення коштів.
3. Закупівля та впровадження новітнього обладнання:
4. Електродугові печі (за умови закінчення війни у найближчому майбутньому)
5. Системи уловлювання та повторного використання відхідного тепла.
6. Використання технологій водневого відновлення заліза.
7. Навчання персоналу. Організація програм підготовки кадрів для роботи з новим обладнанням (за допомогою вже існуючого проєкту «Нова Фабрика»), включаючи принципи енергозбереження, ефективного управління процесами та інноваційного виробництва.
8. Моніторинг та аналіз ефективності. Впровадження системи показників для оцінки успішності модернізації, включаючи зниження енерговитрат, скорочення витрат часу на виробництво та поліпшення якості продукції.

Обґрунтування ефектів від реалізації рекомендацій:

1. Економічний ефект:
	* Зниження виробничих витрат. Модернізація металургійного устаткування та обладнання дозволить зменшити споживання енергії та сировини, знизити частоту зупинок виробничого обладнання та оптимізувати використання ресурсів. Очікується зниження собівартості продукції на 10-15%, що дозволить підвищити маржинальність та рентабельність виробництва.
	* Підвищення обсягів виробництва. Сучасне обладнання дозволить збільшити швидкість виробничих циклів, зменшити витрати часу на кожну операцію, що сприятиме зростанню обсягів випуску продукції (прокату, чавуну, заготівок, арматури тощо) та зниженню постійних витрат на одиницю продукції.
	* Розширення ринкових можливостей. Підвищення якості продукції та зниження її собівартості допоможе ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» покращити свої позиції на експортних ринках (ЄС, Америка, країни колишнього СНД) і збільшити обсяги продажів.
2. Організаційний ефект:
	* Оптимізація управління виробництвом. Впровадження автоматизованих систем моніторингу забезпечить контроль над технологічними процесами металургійного виробництва у аглодоменних печах та сталеплавильних цехах, що дозволить виявляти та швидко реагувати на відхилення, підвищуючи надійність та безпеку виробництва.
	* Підвищення продуктивності праці. Завдяки автоматизації частина операцій, що виконувалися вручну, буде передана новому виробничому обладнанню, що дозволить ефективніше використовувати трудові ресурси.
	* Посилення інтеграції підрозділів. Впровадження нових технологій вимагатиме тісної взаємодії відділів закупівель, гірничо-добувного, аглодоменного та сталеплавильного департаментів, ІТ та фінансів, що сприятиме злагодженій роботі підприємства.
3. Соціальний ефект:
	* Поліпшення умов праці. Зниження ручної праці та впровадження безпечного обладнання забезпечить кращі умови роботи для персоналу, особливо за умови щоденної загрози обстрілів, під час яких можуть постраждати ті працівники, які не можуть залишити своє місце, тому що від цього залежить виробництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
	* Підвищення рівня професійної кваліфікації.
	* Зниження екологічного навантаження. Енергоефективні процеси знижують рівень шкідливих викидів, що не тільки відповідає вимогам екологічних стандартів, а й сприятливо впливає на місцеве населення, зменшуючи забруднення навколишнього середовища.

Очікувані результати від впровадження:

1. Зменшення собівартості таких видів продукції як арматура, дріт, катанки, заготівки, сортовий та фасонний прокат, що підвищить конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах економічної нестабільності.
2. Підвищення обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг за рахунок прискорення виробничих процесів і зниження частоти технічних простоїв.
3. Покращення якості продукції завдяки стабільним виробничим процесам, що дозволить підприємству відповідати вимогам внутрішнього та зовнішнього ринку.
4. Зменшення енерговитрат і екологічного навантаження за рахунок використання більш сучасного обладнання, що відповідає вимогам екологічної безпеки.
5. Зміцнення фінансової стійкості за рахунок оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

**Напрямок 2: Орієнтир на внутрішній ринок за двох сценаріїв.**

В умовах війни та економічних труднощів в Україні важливим аспектом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є зниження залежності від нестабільних ринків та розширення присутності на нових міжнародних ринках. Це дозволить підприємству диверсифікувати ризики, пов’язані з обмеженим доступом до традиційних каналів збуту, забезпечити стабільний дохід та зберегти ринкову частку. Це співпадає із діючою стратегією підприємства.

**Стратегія 1 – за умови, що війна не закінчиться у найближчий час**, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перекваліфіковується на виробництво воєнного призначення.

Економічний ефект:

* Збільшення попиту. В умовах довготривалої війни зростає попит на продукцію воєнного призначення, що створить новий ринок збуту для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство може спеціалізуватися на виробництві металевих деталей для бронетехніки, артилерійських систем, корпусів для військової техніки тощо.
* Підвищення фінансової стабільності. Перекваліфікація на виробництво товарів воєнного призначення дозволить підприємству забезпечити стабільний дохід навіть під час нестабільної економічної ситуації. Державне замовлення та контракти з військовими відомствами гарантують оплату за продукцію і зменшують ризики неплатежів.
* Економія на імпорті. Виробництво власної військової продукції зменшить залежність країни від імпортних комплектуючих, що в умовах війни є критично важливим для національної безпеки.

Організаційний ефект:

* Перекваліфікація виробничих потужностей. Підприємство може встановити лінії для виробництва специфічних металевих елементів і запчастин для військової техніки. Це передбачає навчання персоналу та залучення фахівців із виробництва техніки воєнного призначення.
* Оптимізація ланцюга постачань. Розширення співпраці з вітчизняними постачальниками, необхідних для виробництва військової продукції, допоможе зменшити логістичні витрати та забезпечити стабільні поставки сировини в умовах обмеженого доступу до імпортних ринків.

Соціальний ефект:

* Збереження та створення робочих місць. Перекваліфікація на виробництво воєнної продукції сприятиме збереженню робочих місць і навіть створенню нових вакансій для спеціалістів із виробництва техніки воєнного призначення.
* Захист працівників. Виробництво оборонної продукції, яка необхідна для захисту країни, підвищить моральний дух працівників і їхню залученість до роботи, адже їхня праця безпосередньо сприятиме національній безпеці.
* Підвищення соціальної відповідальності. Підприємство набуде додаткового статусу соціально відповідального бізнесу, який підтримує національні інтереси в часи війни.

Організаційний механізм впровадження:

* Перегляд технологічних потужностей. Створення плану оновлення обладнання та технологій, необхідних для виготовлення військової продукції.
* Адаптація персоналу. Підприємство має організувати навчальні програми для працівників, щоб забезпечити належний рівень технічної підготовки для роботи з новою продукцією.
* Фінансове планування. Забезпечення державного фінансування та використання національних грантів, спрямованих на підтримку оборонної промисловості.

**Стратегія 2 – за умови, що війна закінчиться у найближчий час**, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг потрібно зосередитися на внутрішньому (у тому числи на державному рівні) попиті, а саме – підтримка програми відбудови країни.

Економічний ефект:

* Підвищений попит на металопродукцію для відбудови. Після завершення війни очікується високий попит на металеву продукцію для інфраструктурних проектів (мости, дороги, залізничні мережі), а також будівництва житлових будинків та громадських об'єктів. Це створить стабільний ринок збуту для арматури, балок, металоконструкцій тощо.
* Державні замовлення. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може укладати контракти з урядом для постачання матеріалів для національних програм відбудови (через PROZZORO). Наприклад, арматура та інші види металопродукції будуть потрібні для відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів.

Організаційний ефект:

* Переорієнтація виробничих ліній. Оскільки внутрішній попит зросте, підприємство може зосередити свої виробничі потужності на продукції, яка необхідна для будівельної галузі (наприклад, балки для мостів, труби для інфраструктури, арматура для будівель).
* Розширення логістичних можливостей. Підприємство може облаштувати додаткові склади та транспортні маршрути для оперативної доставки продукції до регіонів, де здійснюватиметься найбільший обсяг відновлювальних робіт.

Соціальний ефект:

* Створення нових робочих місць. У зв'язку з великим обсягом будівельних проектів, буде потрібно більше кваліфікованих працівників, що позитивно вплине на зайнятість у регіоні.
* Покращення інфраструктури. Відбудова зруйнованих об'єктів інфраструктури та житлових будинків покращить якість життя в регіоні та стане стимулом для повернення населення до відновлених міст.
* Підвищення соціальної стабільності. Участь у програмі відбудови підвищить соціальну відповідальність підприємства, що зміцнить довіру населення та створить позитивний імідж компанії.

Організаційний механізм впровадження:

* Оновлення виробничого обладнання. Інвестиції в нове обладнання для збільшення виробничих потужностей та забезпечення належної якості продукції для будівельних потреб.

**Напрямок 3: Аутсорсинг як стратегія підвищення ефективності дяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Використання аутсорсингу дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сфокусуватися на ключових бізнес-процесах, знизити операційні витрати та підвищити гнучкість у виконанні операційних завдань. Це особливо актуально в умовах війни та необхідності оптимізації витрат, що дозволить зосередити ресурси на пріоритетних завданнях і підвищити конкурентоспроможність.

Організаційний механізм впровадження

1. Аналіз поточних процесів. Першим етапом буде визначення функцій, які можна передати на аутсорсинг, без шкоди для основної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Наприклад, це можуть бути технічне обслуговування обладнання, логістика, охорона або ІТ-підтримка.
2. Вибір партнерів. Після визначення функцій, які будуть аутсорсовані, необхідно провести тендери або конкурси для вибору компаній-партнерів. Вибір надійних постачальників послуг гарантує високу якість роботи та відповідність вимогам ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
3. Укладання договорів. Укладання договорів, які чітко визначають обсяги послуг, стандарти якості, фінансові умови та процедури контролю за виконанням послуг. Це важливий етап, оскільки він допомагає уникнути невідповідності послуг очікуванням та встановлює відповідальність аутсорсера за виконання завдань.
4. Моніторинг та оцінка результатів. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має запровадити систему контролю якості наданих послуг, щоб відстежувати ефективність та результативність аутсорсингу. Регулярні звіти, KPI та зустрічі з постачальниками послуг дозволять оцінити якість послуг і коригувати їх відповідно до потреб підприємства.
5. Адаптація внутрішніх процесів. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинно адаптувати свою організаційну структуру для інтеграції аутсорсингових партнерів. Це включає створення внутрішніх відділів або координаторів для управління співпрацею з аутсорсерами, а також налаштування комунікаційних каналів для оперативного вирішення поточних питань.

Обґрунтування ефектів від реалізації рекомендацій

1. Економічний ефект:
	* Зниження операційних витрат. Передача окремих функцій на аутсорсинг дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшити витрати на заробітну плату, утримання обладнання, офісних приміщень та інші операційні витрати. Очікується зниження операційних витрат на 10-20%.
	* Збільшення гнучкості у використанні ресурсів. Завдяки аутсорсингу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе швидше адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах, перенаправляючи ресурси на критичні проекти та інноваційні напрямки.
	* Оптимізація фінансових ресурсів. Ефективний аутсорсинг знизить потребу в капітальних інвестиціях у непрофільні активи, дозволяючи використовувати кошти на стратегічно важливі проекти.
2. Організаційний ефект:
* Зосередження на основних бізнес-процесах. Звільнення від потреби управління допоміжними функціями дозволяє керівництву та співробітникам ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зосередитися на основних виробничих процесах, підвищуючи ефективність діяльності.
* Підвищення якості обслуговування. Аутсорсингові компанії, спеціалізовані у металургійній галузі, можуть забезпечити більш якісне виконання функцій завдяки досвіду та використанню сучасних технологій.
* Покращення гнучкості операцій. Можливість швидкого зміщення ресурсів між основною діяльністю та аутсорсингом сприяє гнучкості організаційних процесів.
1. Соціальний ефект:
* Підвищення кваліфікації персоналу. Зосередження на основних процесах виробництва дозволяє компанії інвестувати у розвиток працівників, що зайняті у ключових виробничих сферах, підвищуючи їхню кваліфікацію та ефективність.
* Стабільність зайнятості у ключових секторах. Аутсорсинг непрофільних функцій зменшує ризики скорочення працівників у важливих для компанії підрозділах, стабілізуючи зайнятість та забезпечуючи додаткові можливості для підвищення продуктивності.
* Покращення умов праці. Внаслідок передачі на аутсорсинг функцій, пов'язаних з небезпечними або важкими видами робіт (наприклад, обслуговування важкого обладнання), підприємство зменшує ризики травматизму для свого персоналу, покращуючи умови праці.

Очікувані результати від впровадження:

1. Зменшення операційних витрат на 10-20%, що позитивно вплине на фінансову ефективність компанії та дозволить оптимізувати використання фінансових ресурсів.

2. Підвищення гнучкості управління ресурсами завдяки можливості швидко адаптуватися до зміни ринкових умов.

3. Підвищення якості послуг та експертизи у непрофільних напрямках, таких як IT, логістика, охорона тощо, що сприятиме загальній ефективності діяльності підприємства.

4. Збереження стабільності основних робочих місць та створення можливостей для розвитку співробітників у критичних напрямках.

5. Оптимізація управлінської структури, що дозволить керівництву сфокусуватися на стратегічному розвитку та інноваціях, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства.

Напрямок «Модернізація та оптимізація виробничих процесів» фокусується на впровадженні енергоефективних та інноваційних технологій для зниження виробничих витрат та покращення якості продукції. Через зростання витрат на енергоресурси модернізація дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства. До механізмів реалізації належать аудит, інвестиційне планування, закупівля обладнання, навчання персоналу та моніторинг ефективності. Очікувані результати включають зниження собівартості на 10-15%, підвищення обсягів виробництва, покращення якості продукції та зменшення енерговитрат і екологічного навантаження.

Напрямок «Розширення міжнародних зв'язків та пошук нових ринків (з акцентом на ЄС)» фокусується на виході на нові ринки, зокрема ЄС, що дозволить підприємству зменшити залежність від нестабільних ринків і забезпечити стабільний дохід. Серед заходів передбачені аналіз ринків, стратегічне партнерство, сертифікація продукції, адаптація цінової політики та маркетинг. Це допоможе збільшити експортні доходи, зменшити валютні ризики, оптимізувати логістику та покращити репутацію бренду. Очікується, що цей напрямок забезпечить стабільний дохід, розширення ринків і підтримку соціально-економічної стабільності.

Напрямок «Аутсорсинг як стратегія підвищення ефективності» дозволить підприємству зосередитись на ключових бізнес-процесах і зменшити операційні витрати. Плани включають аналіз процесів для аутсорсингу, відбір партнерів, контроль якості та адаптацію внутрішньої структури. Ефекти від впровадження включають зниження витрат на 10-20%, підвищення гнучкості управління ресурсами, покращення якості непрофільних послуг та збереження стабільності основних робочих місць.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про захист економічної конкуренції. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 13.10.2024).
2. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *W. Strahan and T. Cadell, London* 1776. 540 p.
3. Marx K. Capital. *Penguin*. 2nd edition. 2005. 601p.
4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. *New York: Free Press*. 1998. 896 p.
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотки і циклу кон'юнктури). Київ: *Прогрес*, 1982. 354 с.
6. Hayek F. A. Individualism and Economic Order. *University of Chicago Press*. Reissue edition. 1996. 280 p.
7. Туган-Барановський М. І. Політична економія: курс популярний. Київ: *Вид. Дніпр. союзу спож. союзів України.* 1919. 196 с.
8. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посібник. К.: *Академія*, 2003. 656 с.
9. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 270—276.
10. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35—38.
11. Хамініч С. Ю. Конкурентоспроможність національної економіки: особливості, пріоритети та проблеми. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 4. С. 20–26.
12. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. *McGraw-Hill Higher Education*, 1999. 1056 p.
13. Donald B. Keesing. Labor Skills and Comparative Advantage. *The American Economic Review*. Vol. 56, No. 1/2 (Mar. 1, 1966). pp. 249-258.
14. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations. *New York: Free Press*, 1990. 426 p.
15. Ansoff  I. The New Corporate Strategy. *Wiley*. 1988. 288 p.
16. Lambin J.-J. Market-driven management: strategic and operational marketing. *Palgrave Macmillan.* 2000. 768 p.
17. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2–5.
18. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: *Академія*, 2002. Т. 3. 952 с.
19. Швиданенко О. А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. К.: *КНЕУ*, 2007. 312 с.
20. Ansoff  I. Strategic Management. *Palgrave Macmillan*. 1979. 245 p
21. Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N. The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. *Springer.* 2010. 139 p.
22. Porter M. E. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press*, 2004. 416 p.
23. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
24. Клименко Н. А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
25. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
26. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: *КНЕУ*, 2003. 18 с.
27. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. C. 70–78.
28. Балахніна А. О., Грінченко Р. В. Формування стратегії конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези ІI Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.).* Житомир, 2019. 1029 с.
29. Porter M. E. On Competition. *Harvard Business School Pr*. 1998. 485 p.
30. Kotler Ph. Marketing essentials. *Prentice Hall*. 1984. 556 p.
31. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: *Знання*, 2006. 366 с.
32. Толкачов Д. О. Стратегічний підхід до удосконалення роботи машинобудівних підприємств в Україні.*Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1672 (дата звернення: 22.10.2024).
33. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review* 3(3):546-62. 1978. P. 550-557. URL: https://www.researchgate.net/publication/13061045\_Organizational\_Strategy\_Structure\_and\_Process (дата звернення: 22.10.2024).
34. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* Вип. 36. 2009. С. 90-96. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/2009/vsed\_36-2009.pdf (дата звернення: 22.10.2024).
35. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: *Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2022. 220 с.
36. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб*. Вип. 2–3. С. 201 – 208.
37. Kotler Ph. A Framework for Marketing Management. Prentice Hall. 2nd Edition. 2002. 363 p.
38. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: *ІНЖЕК*, 2006. 383 с.
39. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
40. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369 (дата звернення: 22.10.2024).
41. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.
42. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610 (дата звернення: 22.10.2024).
43. Чернега О. Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій). *Магнолія 2006*. 2011. 261 с.
44. SWOT-аналіз. *Освіта.UA*. URL: https://osvita.ua/vnz/add-education/glossary/9635/ (дата звернення: 22.10.2024).
45. Розевельт В. Ж. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції*. Економічні студії.* 2017. Вип. 4(17). С. 20-28.
46. Харченко І. В. Стратегічний менеджмент: метод. реком. до виконання практичних занять та курсової роботи на тему «Стратегічний аналіз діяльності підприємства». Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 81 с.
47. Клименко. С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. *КНЕУ*, 2008. 520 с.
48. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку». *Бібліотека BukLib.net*. URL: https://buklib.net/books/24933/ (дата звернення: 22.10.2024).
49. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. Вип. 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274 (дата звернення: 11.09.2024).
50. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. *ІНЖЕК*, 2006. 384 ст.
51. Виробництво АрселорМіттал Кривий Ріг. *Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle (дата звернення: 12.09.2024).
52. Основна інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974 (дата звернення: 11.09.2024).
53. Річна звітність за 2020 рік «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/smida/24432974?year=2020 (дата звернення: 11.09.2024).
54. 10 цілей сталого розвитку. *Офіційний сайт «АрселорМіттал Кривий Ріг*». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/strategy (дата звернення: 12.09.2024).
55. Коксохімічне виробництво АрселорМіттал Кривий Ріг. *Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».* URL: https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle/coke-production (дата звернення: 12.09.2024).
56. Видобуток і збагачення руди АрселорМіттал Кривий Ріг. *Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».* URL: https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle/iron-ore-mining-and-processing (дата звернення: 12.09.2024).
57. Металургійне виробництвоАрселорМіттал Кривий Ріг. *Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».* URL: https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle/steel-production (дата звернення: 12.09.2024).
58. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С., Лохман Н.В., Чернега О.Б. Переддипломна практика: програма та методичні рекомендації для здобувачів вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», освітній рівень магістр. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рестор. госп., гот.-рест. справи та підприємн. Кривий Ріг: *ДонНУЕТ*, 2024. С. 26.
59. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2019 року. *Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».* URL: https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/audit-report-amkr-2019.pdf (дата звернення: 13.09.2024).
60. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність за 2020 рік. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\_year=2020 (дата звернення: 13.09.2024).
61. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність за 2021 рік. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\_year=2021 (дата звернення: 13.09.2024).
62. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність за 2022 рік. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\_year=2022 (дата звернення: 13.09.2024).
63. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність за 2023 рік. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\_year=2023 (дата звернення: 13.09.2024).
64. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність за 9 місяців 2024 року. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/quarterly-finances (дата звернення: 13.09.2024).
65. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2022 рік. *Газета «МЕТАЛУРГ».* URL: https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik (дата звернення: 13.09.2024).
66. Ногіна С., Корж А. Оцінка фінансової стійкості підприємств на прикладі металургійної галузі. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11(2). С. 366. URL:
67. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: Практикум. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2021. С. 21. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Praktykum14-2021-3.pdf (дата звернення: 22.10.2024)
68. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu (дата звернення: 22.10.2024)
69. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti (дата звернення: 22.10.2024)
70. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт швидкої ліквідності. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti (дата звернення: 22.10.2024)
71. Як порахувати рентабельність продажів. *Tranzzo*. URL: https://tranzzo.com/uk-ua/blog/yak-porakhuvaty-rentabelnist-prodazhiv (дата звернення: 22.10.2024).
72. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/301-koefitsient-zabezpechenosti-vlasnimi-oborotnimi-zasobami-zabezpechennya-oborotnikh-aktiviv-vlasnimi-koshtami (дата звернення: 22.10.2024)
73. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт маневреності власного капіталу. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu (дата звернення: 22.10.2024)
74. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/294-oborotnist-kreditorskoji-zaborgovanosti (дата звернення: 22.10.2024)
75. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/288-oborotnist-aktiviv (дата звернення: 22.10.2024)
76. Коваль О. А., Літус П. Р. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8402 (дата звернення: 14.11.2024).
77. Виробник ArcelorMittal Арматура. *Promobud.ua*. URL: https://www.promobud.ua/ua/armatura.htm/filter=57733/page=2/?srsltid=AfmBOoqMJLgD0-Ij8dU3oCCX0TTJdD3KtvwDmQe9-HF-9SPO3yRmh7ui (дата звернення: 14.11.2024).
78. Прайс-листи Метінвест-СМЦ. *Інтернет-магазин металопрокату ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»*. URL: https://metinvest-smc.com/ua/price-list/ (дата звернення: 14.11.2024).
79. Ціни на металопрокат. Виробник: ArcelorMittal. *Prom.ua.* URL: https://prom.ua/ua/Metalloprokat?a18=33449 (дата звернення: 14.11.2024).
80. Сортовий і фасонний прокат*. ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»*. URL: https://metinvest-smc.com/ua/catalog/sortovoy-i-fasonnyy-prokat/ (дата звернення: 14.11.2024).
81. Ціни на катанки. Виробник: ArcelorMittal. *Prom.ua.* URL: https://prom.ua/ua/Katanka;33449-Arcelormittal;wholesale?srsltid=AfmBOor9pBOCAkwQ0ZpTUYiZRrl9vmi5mYf2Dv6\_\_dgCpRH5wQS-3FLe (дата звернення: 14.11.2024).
82. Катанка. *Інтернет-магазин металопрокату ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»*. URL: https://metinvest-smc.com/ua/products/katanka/ (дата звернення: 14.11.2024).
83. Фінансові результати за 2023 рік. *Metinvest Holding*. С. 22. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/ua/08%20Financial%20Review\_UA.pdf (дата звернення: 14.11.2024).
84. Про компанію. Продаж. *Metinvest Holding*. URL: https://metinvestholding.com/ua/about/sales (дата звернення: 14.11.2024).
85. Покращення на глобальному ринку сталі очікується не раніше другої половини 2025 року - експерт. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3916761-pokrasenna-na-globalnomu-rinku-stali-ocikuetsa-ne-ranise-drugoi-polovini-2025-roku-ekspert.html (дата звернення: 14.11.2024).
86. Strategy. ArcelorMittal. URL: https://corporate.arcelormittal.com/about/strategy (дата звернення: 14.11.2024).

**ДОДАТКИ**

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Звіт про фінансовий стан (Активи) «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 5 років

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **І, Необоротні активи** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024 (9 міс)** |
| **Нематеріальні активи** | 359 603 | 364 453,5 | 227 139,5 | *100 871* | *117 906,5* |
| **первісна вартість** | 6635 68,5 | 719 250,5 | 741 591 | *728 882,5* | *738 158,5* |
| **накопичена амортизація** | 303 965,5 | 354 797 | 514 451,5 | *628 011,5* | *620 252* |
| **Незавершені капітальні інвестиції** | 9 239 227,5 | 6 907 856,5 | 5 883 608 | *5 320 779* | *6 589 606,5* |
| **Основні засоби** | 49 876 784 | 51 970 777 | 35 471 092 | *18 732 461,5* | *18 298 611,5* |
| **первісна вартість** | 112 840 620 | 120 496 271,5 | 124 005 493 | *126 968 937* | *129 778 002,5* |
| **знос** | 62 963 836 | 68 525 494,5 | 88 534 401 | *108 236 476* | *111 479 391* |
| **Інвестиційна нерухомість** | 7 657 | 2 515 | 1 555 | *698* | *670,5* |
| **первісна вартість інвестиційної нерухомості** | 33 412 | 7 638 | 7 383 | *7 314* | *6 554* |
| **знос інвестиційної нерухомості** | 25 755 | 5 123 | 5 828 | *6 616* | *5 883,5* |
| **Усього за розділом І** | 59 483 271,5 | 59 245 602 | 41 583 394 | *24 154 809,5* | *25 006 795* |
| **II, Оборотні активи** |   |   |   |  |  |
| **Запаси** | 8 693 330,5 | 10 966 683 | 14 258 479 | *12 431 955,5* | *12 813 889,5* |
| **виробничі запаси** | 3 784 029,5 | 5 712 486 | 7 207 696,5 | *6 102 399* | *7 024 307* |
| **незавершене виробництво** | 3 587 631,5 | 3 555 313 | 5 585 564 | *5 297 171* | *4 093 656* |
| **готова продукція** | 1 321 669,5 | 1 698 884 | 1 465 218,5 | *1 032 385,5* | *1 695 926,5* |
| **Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги** | 20 612 107,5 | 22 473 720,5 | 16 645 591 | *6 779 424,5* | *5 911 924* |
| **Дебіторська заборгованість за розрахунками** |   |   |   |  |  |
| **за виданими авансами** | 203 183 | 265 101 | 217 535 | *270 504,5* | *397 902* |
| **з бюджетом** | 2 565 516 | 2 632 171,5 | 4 922 412,5 | *4 826 796* | *3 445 175,5* |
| **у тому числі податок на прибуток** | 166 427,5 |   |   |  |  |
| **Інша поточна дебіторська заборгованість** | 321 596 | 263 911 | 231 398,5 | *243 787* | *242 318* |
| **Поточні фінансові інвестиції** | 714,5 |   |   |  |  |
| **Грошові кошти та їхні еквіваленти** | 936 454,5 | 1 121 275 | 1 164 456 | *738 995,5* | *358 557,5* |
| **готівка** | 10 |   |   |  |  |
| **рахунки в банках** | 936 444,5 | 1 121 271,5 | 1 164 455,5 | *738 995,5* | *358 557,5* |
| **Витрати майбутніх періодів** |   | 2 030,5 | 2 030,5 |  |  |
| **Інші оборотні активи** | 130 815 | 104 771 | 216 572 | *410 967* | *448 601,5* |
| **Усього за розділом II** | 33 463 717 | 37 829 663,5 | 37 658 474 | *25 702 430* | *23 618 368* |
| **БАЛАНС** | 92 946 988,5 | 97 075 265,5 | 79 241 868 | *49 857 239,5* | *48 625 163* |

Джерело: [59-64]

Таблиця А.2 – Звіт про фінансовий стан (Пасиви) «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 5 років

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **І, Власний капітал** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024 9 міс** |
| **Зареєстрований капітал** | 3 859 533 | 3 859 533 | 3 859 533 | 3 859 533 | 3 859 533 |
| **Додатковий капітал** | 26 567 481 | 26 354 544,5 | 26 723 008 | 26 865 471,5 | 26 672 914 |
| **накопичені курсові різниці** | 26 567 481 | 26 354 544,5 | 26 723 008 | 26 865 471,5 | 26 672 914 |
| **Резервний капітал** | 578 930 | 578 930 | 578 930 | 578 930 | 578 930 |
| **Нерозподілений прибуток** | 29 749 269 | 37 922 635,5 | 21 220 999 | -9 189 068 | -18 188 010,5 |
| **Усього за розділом І** | 60 755 213 | 68 715 643 | 52 382 470 | 22 114 866,5 | 12 923 366,5 |
| **II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення** |   |   |   |   |  |
| **Відстрочені податкові зобов'язання** | 2 749 688 | 2 284 925,5 | 1 102 128,5 |   |  |
| **Пенсійні зобов'язання** | 2 515 070,5 | 2 724 554,5 | 2 211 453 | 1970047 | 2 070 080,5 |
| **довгострокові кредити банків** | 2 687 783 | 1 654 978,5 | 1 728 854,5 | 2 373 900,5 | 4 827 917 |
| **Інші довгострокові зобов'язання** | 434 992 | 401 721,5 | 285 298 | 235 249 | 113 133,5 |
| **Довгострокові забезпечення** | 1 485 509,5 | 1 415 733 | 1 375 063 | 1 643 261,5 | 1 870 792,5 |
| **Усього за розділом II** | 9 873 043 | 8 481 913 | 6 702 797 | 6 222 458 | 8 881 923,5 |
| **III, Поточні зобов'язання і забезпечення** |   |   |   |   |  |
| **Поточна кредиторська заборгованість за:** |   |   |   |   |  |
| **довгостроковими зобов'язаннями** | 2 395 261,5 | 2 592 605 | 2 570 157 | 4 474 546,5 | 3 692 607 |
| **товари, роботи, послуги** | 9 097 465,5 | 11 065 338 | 11 543 279 | 9 245 591,5 | 11 323 315 |
| **розрахунками з бюджетом** | 366 712 | 561 976 | 297 814,5 | 125 108,5 | 284 093,5 |
| **у тому числі з податку на прибуток** | 176 970 | 306 987,5 | 130 017,5 | 44 640,5 | 89 281 |
| **розрахунками зі страхування** | 161 191,5 | 176 407 | 186 231,5 | 183 365 | 192 739 |
| **розрахунками з оплати праці** | 759 605 | 837 212 | 871 754,5 | 853 294,5 | 900 474 |
| **за одержаними авансами** | 407 750,5 | 713 740 | 889 127,5 | 1 044 155 | 3 338 520,5 |
| **Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками** | 5 382 903,5 |   |   |   |  |
| **Поточні забезпечення** | 8 021,5 | 10 306,5 | 10 235,5 | 4 057,5 | 1500 |
| **Інші поточні зобов'язання** | 3 739 821,5 | 3 920 125 | 3 788 002 | 5 589 796,5 | 7 086 624 |
| **Усього за розділом III** | 22 318 732,5 | 19 877 709,5 | 20 156 602 | 21 519 915 | 26 819 873 |
| **БАЛАНС** | 92 946 988,5 | 97 075 265,5 | 79 241 868 | 49 857 239,5 | 48 625 163 |

Джерело:[59-64]

Таблиця А.3 – Звіт про сукупний дохід «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 5 років

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024 9 міс** |
| **Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)** | 63 496 684 | 109 303 155 | 43 818 410 | 41 848 635 | 50 016 499 |
| **Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)** | 58 345 530 | 74 561 304 | 55 829 721 | 50 635 909 | 52 636 996 |
| **Валовий:** |  |  |  |  |  |
| **прибуток** | 4 651 154 | 34 741 851 | -12 011 311 | -8 787 274 | -2 620 497 |
| **Інші операційні доходи** | 324 398 | 521 083 | 596 185 | 429 403 | 278 100 |
| **Адміністративні витрати** | 2 159 849 | 3 511 390 | 1 805 121 | 1 679 688 | 1 721 383 |
| **Витрати на збут** | 48 092 | 109 339 | 42 846 | 33 255 | 24 998 |
| **Інші операційні витрати** | 701 915 | 605 870 | 797 304 | 190 963 | 642 747 |
| **Фінансові результати від операційної діяльності:** |  |  |  |  |  |
| **прибуток** | 2 066 296 | 31 036 335 | -14 060 397 | -10 261 777 | -4 731 525 |
| **Інші фінансові доходи** | 22 373 | 195 131 | 25 141 | 48 123 | 12 495 |
| **Інші доходи** |  |  |  |  |  |
| **Фінансові витрати** | 1 240 995 | 542670 | 1 155 305 | 1 508 095 | 1 451 875 |
| **Інші витрати** |  |  | 36 169 884 |  |  |
| **Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:** |  |  |  |  |  |
| **прибуток** | 847 674 | 30 688 796 | -51 360 445 | -11 721 749 | -6 170 905 |
| **(Витрати)/вигода з податку на прибуток** | -106772 | -5 472 728 | 2 351 341 | -89 281 | -15 950 |
| **Чистий фінансовий результат:** |  |  |  |  |  |
| **прибуток(збиток)** | 740 902 | 25 216 068 | -49 009 104 | -11 811 030 | -6 186 855 |

Джерело: [59-64]

ДОДАТОК Б

Рис. Б – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В

Таблиця Б – Результат розрахунку показників ефективності діяльності у 2020-2024 роках

|  |  |
| --- | --- |
| показники | роки |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Фондовіддача | 1,27 | 2,10 | 1,24 | 2,23 | 2,73 |
| рентабельність поточних активів | 2,21 | 66,66 | -130,14 | -45,95 | -26,20 |
| Рентабельність операційної діяльності | 71,01 | 734,31 | -531,53 | -538,99 | -198,04 |
| рентабельність власного капіталу | 1,22 | 36,70 | -93,56 | -53,41 | -47,87 |
| рентабельність продажу | 1,17 | 23,07 | -111,85 | -28,22 | -12,37 |
| Рентабельність залученого капіталу | 2,63 | 108,21 | -191,22 | -42,25 | -17,28 |
| Рентабельність основних засобів (фондорентабельність) | 0,01 | 0,49 | -1,38 | -0,63 | -0,34 |
| коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,042 | 0,056 | 0,058 | 0,034 | 0,013 |
| коефіцієнт критичної ліквідності | 1,17 | 1,44 | 1,23 | 0,66 | 0,47 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,10 | 1,34 | 1,15 | 0,61 | 0,39 |
| коефіцієнт покриття | 2,71 | 2,68 | 2,17 | 1,57 | 1,15 |
| коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу | 0,18 | 0,26 | 0,33 | 0,19 | -0,25 |
| питома вага оборотних активів в активах | 36 | 39 | 47,5 | 51,6 | 48,6 |
| коефіцієнт забезпеченості власними коштами | 0,04 | 0,25 | 0,29 | -0,08 | -0,51 |
| коефіцієнт фінансового левериджу | 0,53 | 0,41 | 0,51 | 1,25 | 2,76 |
| коефіцієнт фінансова незалежність | 0,65 | 0,71 | 0,66 | 0,44 | 0,27 |
| концентрація позикового капіталу | 0,35 | 0,29 | 0,34 | 0,56 | 0,73 |
| коефіцієнт фінансова залежність | 1,53 | 1,41 | 1,51 | 2,25 | 3,76 |
| коефіцієнт поточної заборгованості | 0,24 | 0,20 | 0,25 | 0,43 | 0,55 |
| коефіцієнт стійкого фінансування | 0,76 | 0,80 | 0,75 | 0,57 | 0,45 |
| коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,86 | 0,89 | 0,89 | 0,78 | 0,59 |
| коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел | 0,14 | 0,11 | 0,11 | 0,22 | 0,41 |
| коефіцієнт покриття боргів власним капіталом | 1,89 | 2,42 | 1,95 | 0,80 | 0,36 |
| коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами | 0,33 | 0,47 | 0,46 | 0,16 | -0,14 |
| оборотності оборотних активів | 1,90 | 2,89 | 1,16 | 1,63 | 2,12 |
| оборотності кредит.заборг. | 4,75 | 6,72 | 2,66 | 2,62 | 2,52 |
| оборотності дебіт.заборг. | 3,03 | 4,81 | 2,60 | 5,96 | 8,13 |

Джерело: розраховано автором