

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю
підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконала: студентка 4-го курсу,
групи ЗМН-21 _____ / Пономаренко С.О. /

Керівник _____ / Афанасьєв І.Є. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Пономаренко Софії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи Афанасьєв І.Є., кандидат економічних наук, ст. викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» березня 2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань сутності процесів управління конкурентоспроможністю підприємства, теоретичні основи конкурентоспроможності, методичні підходи до розробки та удосконалення ефективної системи управління конкурентоспроможністю, аналітичні матеріали щодо питань конкурентоспроможності, фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 3 роки, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Систематизувати теоретичні положення та сучасні підходи до розуміння сутності та управління конкурентоспроможністю підприємств. 2) Здійснити загальну характеристику та аналіз ключових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 3) Обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 4) Оцінити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 5) Провести стратегічний аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 6) Обґрунтувати загальну стратегію розвитку та маркетингову стратегію діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

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

1) Динаміка основних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.; 2) Порівняльна характеристика інтенсивності конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 3) Оцінка впливу запропонованих заходів на ключові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (прогноз на 2024 р.4) PEST-аналіз та SWOT-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025-19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.2025-09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 - 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025-30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	11.06.2025 - 12.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025
10	Попередній захист роботи	16.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2025

Студент

(підпис) Пономаренко С.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Афанасьєв І.Є.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073
«Менеджмент». Пономаренко С.О. «Удосконалення управління
конкурентоспроможністю підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»». – КНУ, 2025 р.*

Кваліфікаційну роботу виконано на 93 сторінках, містить 15 таблиць, 9 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:

розробка комплексних рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для забезпечення його стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Завдання дослідження:

- 1) Систематизувати теоретичні положення та сучасні підходи до розуміння сутності та управління конкурентоспроможністю підприємств.
- 2) Здійснити загальну характеристику та аналіз ключових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 3) Обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 4) Оцінити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 5) Провести стратегічний аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 6) Обґрунтувати загальну стратегію розвитку та маркетингову стратегію діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єкт дослідження:

процес управління конкурентоспроможністю великого металургійного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження:

сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів удосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Одержаний економічний ефект (ефективність): Економічний ефект - очікуване зростання чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в прогнозованому році на +4149059,68 тис. грн.

Ключові слова: управління, конкуренція, конкуренти, конкурентоспроможність, металургійне підприємство, ринок.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності	9
1.2. Аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю	14
1.3. Фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства	20
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	29
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	29
2.2. Обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	45
2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю	56
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	64
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	64
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	75
3.3. Вибір загальної стратегії та обґрунтування маркетингової стратегії в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	79
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

У сучасних умовах мінливого економічного середовища, яке формують процеси глобалізації та зростаюча конкуренція, здатність підприємства ефективно забезпечувати свою конкурентоспроможність перетворюється з важливої переваги на ключову умову його існування та довгострокового розвитку. Це особливо актуально для великих промислових підприємств, зокрема металургійних комбінатів, які функціонують на міжнародних ринках і постійно зіштовхуються з викликами, що виникають внаслідок змін у попиті, цінових коливань на сировину, впровадження новітніх технологій та посилення екологічних вимог.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України та світу, що відіграє ключову роль у національній економіці. Проте, як і будь-який лідер галузі, воно постійно потребує адаптації та вдосконалення своїх управлінських практик для підтримання та підвищення конкурентних позицій. Це вимагає глибокого аналізу наявних механізмів управління конкурентоспроможністю та розробки нових, ефективніших підходів, що враховують як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні тенденції.

Актуальність теми дослідження в кваліфікаційній роботі «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»» зумовлена необхідністю постійного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності українських промислових підприємств на світовому ринку в умовах невизначеності. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це питання має стратегічне значення, оскільки від ефективності управління конкурентоспроможністю залежить не тільки фінансова стабільність, а й соціально-економічний розвиток регіону та країни в цілому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексних рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для забезпечення його стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) Систематизувати теоретичні положення та сучасні підходи до розуміння сутності та управління конкурентоспроможністю підприємств.
- 2) Здійснити загальну характеристику та аналіз ключових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 3) Обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 4) Оцінити заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 5) Провести стратегічний аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 6) Обґрунтувати загальну стратегію розвитку та маркетингову стратегію діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентоспроможністю великого металургійного підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів удосконалення управління конкурентоспроможністю в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У процесі виконання роботи використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: системний аналіз, синтез, індукція, дедукція – для формування теоретичних засад та розробки рекомендацій; статистичний аналіз – для обробки економічних даних; порівняльний аналіз – для зіставлення показників та визначення тенденцій; PEST-аналіз та SWOT-аналіз – для стратегічної оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства; методи експертних оцінок – для обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження включає: 1) Офіційну фінансову та управлінську звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2) Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління, конкурентоспроможності, стратегічного менеджменту та металургійної галузі, 3) Аналітичні огляди ринку металургійної продукції, галузеві звіти та статистичні дані, 4) Публікації у фахових виданнях та матеріали конференцій з досліджуваної тематики, 5) Дані провідних консалтингових агентств та аналітичних інтернет-ресурсів.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності

У сучасному світі, де економічні процеси характеризуються прискоренням, динамізмом та глобальною взаємопов'язаністю, поняття конкурентоспроможності постає як одна з фундаментальних категорій економічної науки та практики управління. Воно є ключовим атрибутом успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання – від мікропідприємства до транснаціональної корпорації, а також національних економік та окремих регіонів. Комплексність цього явища зумовлює наявність значної кількості трактувань та підходів до його визначення, що відображає різні аспекти та рівні його прояву.

У науковій літературі конкурентоспроможність часто розглядається як багатоаспектна категорія. Розглянемо декілька провідних підходів до її визначення, які дозволяють краще усвідомити глибину та широту цього поняття.

Один із класичних підходів належить відомому американському економісту Майклу Портеру, який у своїх фундаментальних працях [17], визначає конкурентоспроможність через призму конкурентних переваг. За Портером, конкурентоспроможність — це здатність підприємства створювати та підтримувати такі переваги над конкурентами (наприклад, через лідерство за витратами або диференціацію), які дозволяють йому отримувати вищу віддачу від своєї діяльності та займати стійку позицію на ринку [18]. Таким чином, для Портера конкурентоспроможність тісно пов'язана з унікальною цінністю, яку підприємство може запропонувати споживачам.

Інший впливовий підхід запропонував Річард Румельт, відомий американський економіст, який підкреслює, що конкурентоспроможність значною мірою визначається якістю стратегії підприємства, яка повинна ефективно діагностувати виклики, пропонувати послідовні дії та ефективно використовувати важелі для досягнення цілей [12]. Це вказує на управлінський аспект конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності зробив Пітер Друкер, один із засновників сучасного менеджменту. У своїх працях він підкреслював, що метою бізнесу є створення клієнта, а отже, конкурентоспроможність тісно пов'язана зі здатністю підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, що вимагає постійних інновацій та орієнтації на ринок [4].

Українські науковці також зробили значний внесок у розвиток концепції конкурентоспроможності, адаптуючи її до національних економічних реалій. Наприклад, А.О. Старостіна визначає конкурентоспроможність підприємства як його спроможність виробляти та реалізовувати продукцію (послуги), яка за якісними, ціновими та іншими характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів, що забезпечує стабільну ринкову частку та прибуток [9]. Вона підкреслює орієнтацію на споживача та результативність у вигляді ринкової частки та прибутку.

М.А. Окландер пропонує розглядати конкурентоспроможність як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для створення конкурентних переваг і успішного функціонування в довгостроковій перспективі [10]. Це визначення підкреслює ресурсний аспект та довгострокову орієнтацію.

І.М. Бунєєва та О.М. Куриляк зазначають, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно реалізовувати свій потенціал у динамічному ринковому середовищі, адаптуючись до змін та випереджаючи

конкурентів за ключовими показниками ефективності та привабливості для споживача [11].

Узагальнюючи різні підходи, можна виділити дві ключові площини, в яких розглядається конкурентоспроможність: конкурентоспроможність продукції (послуг) та конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність продукції (послуг) – це сукупність якісних та кількісних характеристик товару або послуги, які дозволяють їм вигідно відрізнятись від аналогів конкурентів на конкретному ринку, забезпечуючи їхню здатність до продажу та задоволення потреб споживачів. Вона визначається через призму споживчих переваг та функціональних властивостей продукту. Основними критеріями конкурентоспроможності продукції є:

1) Якість. Відповідність встановленим стандартам, функціональність, надійність, довговічність, безпека, ергономічність, естетичні властивості та інші параметри, що створюють споживчу цінність.

2) Ціна. Рівень ціни, що формується з урахуванням собівартості, цін конкурентів, еластичності попиту та сприйнятої цінності продукції для споживача. Важливим є співвідношення «ціна-якість».

3) Сервіс. Наявність та якість передпродажного та післяпродажного обслуговування (консультації, доставка, монтаж, гарантійне та післягарантійне обслуговування, ремонт, підтримка клієнтів).

4) Інноваційність. Впровадження нових технологій, унікальних функцій, дизайнерських рішень, що надають продукції особливі конкурентні переваги.

5) Бренд та імідж. Впізнаваність торгової марки, лояльність споживачів, позитивна репутація виробника, що асоціюється з надійністю та якістю.

Конкурентоспроможність підприємства – це більш широке та інтегральне поняття, що відображає його спроможність ефективно функціонувати, адаптуватися до мінливих умов ринку, створювати та

підтримувати стійкі конкурентні переваги своєї продукції (послуг) та ефективно протистояти конкурентному тиску в довгостроковій перспективі. Це не лише здатність виробляти якісний продукт, а й ефективно управляти всіма внутрішніми та зовнішніми взаємодіями. Основними складовими конкурентоспроможності підприємства є:

1) Ефективність виробництва та операційної діяльності. Продуктивність праці, ефективність використання ресурсів (матеріальних, енергетичних), рівень собівартості, оптимізація технологічних процесів, застосування сучасних виробничих систем.

2) Інноваційний потенціал. Здатність підприємства до розробки та успішного впровадження нових продуктів, послуг, технологій, управлінських та організаційних інновацій.

3) Фінансова стійкість та прибутковість. Здатність підприємства до самофінансування, ефективність використання капіталу, рентабельність активів та продажів, ліквідність та платоспроможність, що забезпечує його незалежність та привабливість для інвесторів.

4) Якість менеджменту та організаційна структура. Гнучкість та адаптивність організаційної структури, професіоналізм та кваліфікація управлінського персоналу, ефективність системи прийняття рішень, мотивація та розвиток персоналу.

5) Маркетингова та збутова діяльність. Ефективність дослідження ринку, позиціонування продукції, формування цінової політики, побудова ефективних каналів збуту, просування продукції та комунікація зі споживачами.

6) Ресурсний потенціал. Наявність та ефективне використання всіх видів ресурсів – кваліфікованого персоналу, матеріальних активів, фінансових ресурсів, інформаційних технологій, нематеріальних активів (патенти, ноу-хау).

7) Адаптивність до зовнішнього середовища. Здатність швидко реагувати на зміни в економічному, політичному, технологічному,

соціальному та екологічному середовищі, що дозволяє мінімізувати ризики та використовувати нові можливості.

8) Корпоративна соціальна відповідальність. Дотримання етичних норм, екологічних стандартів, соціальна підтримка персоналу та громади, що формує позитивну репутацію та підвищує довіру стейкхолдерів.

Значення конкурентоспроможності для будь-якого підприємства в сучасних умовах є фундаментальним. Вона визначає його здатність не просто виживати, а й успішно розвиватися в умовах постійного зростання конкурентного тиску. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству:

1) Забезпечити стабільне місце на ринку.: Здатність пропонувати кращі товари та послуги дозволяє утримувати наявних клієнтів і залучати нових, розширюючи свою ринкову частку.

2) Підвищити прибутковість та рентабельність. Конкурентні переваги дозволяють підприємству встановлювати оптимальні ціни, мінімізувати витрати та отримувати вищий прибуток порівняно з конкурентами.

3) Формувати позитивний імідж та бренд. Підприємство, яке є конкурентоспроможним, асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями, що зміцнює його репутацію серед споживачів, партнерів та інвесторів.

4) Стимулювати інноваційний розвиток. Потреба у підтримці та нарощуванні конкурентних переваг спонукає підприємства до постійних інновацій, впровадження нових технологій, оптимізації процесів та розробки нових продуктів.

5) Забезпечити фінансову стабільність та інвестиційну привабливість. Конкурентоспроможність є сигналом для інвесторів про стійкість та потенціал зростання підприємства, що полегшує залучення капіталу для розвитку.

6) Підвищити стійкість до кризових явищ. Підприємства з високою конкурентоспроможністю мають більший запас міцності для протистояння

несприятливим економічним умовам, коливанням попиту та іншим зовнішнім шокам.

7) Забезпечити соціально-економічний розвиток. Успішна діяльність конкурентоспроможних підприємств сприяє створенню робочих місць, збільшенню податкових відрахувань, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня життя в регіоні.

Розглядаючи вищезазначені підходи, можна сформулювати узагальнене визначення: конкурентоспроможність – це динамічна, комплексна характеристика підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги своєї продукції (послуг) порівняно з конкурентами, забезпечуючи при цьому довгострокове зростання, фінансову стабільність та адаптивність до мінливого зовнішнього середовища. Тобто, що конкурентоспроможність – це не статичний показник, а безперервний процес досягнення та утримання переваг, які формуються через ефективне управління всіма аспектами діяльності підприємства.

1.2. Аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю

Успіх підприємства в сучасному ринковому середовищі значною мірою залежить від ефективності системи управління його конкурентоспроможністю. Це не просто сукупність окремих дій, а цілісний, системний процес, що вимагає стратегічного мислення та інтеграції функцій менеджменту.

Управління конкурентоспроможністю – це безперервний, цілеспрямований процес формування, реалізації, контролю та коригування управлінських рішень, спрямованих на створення, утримання та розвиток стійких конкурентних переваг підприємства, що забезпечують його

адаптивність до мінливого зовнішнього середовища, досягнення стратегічних цілей та довгострокове функціонування на ринку. Цей процес охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності, інтегруючи всі функціональні сфери управління.

Історично склалося декілька ключових підходів до розуміння та управління конкурентоспроможністю, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах діяльності підприємства.

Одним із фундаментальних є ресурсний підхід (Resource-Based View - RBV), який активно розроблявся такими вченими, як Б. Вернерфельт (B. Wernerfelt) та Дж. Барні (J. Barney). Цей підхід стверджує, що основою конкурентоспроможності є унікальні, цінні, рідкісні, важкоімітовані та незамінні ресурси та компетенції (VRIO-критерії), якими володіє підприємство [6]. Управління конкурентоспроможністю з позиції RBV полягає у виявленні, розвитку та ефективному використанні цих внутрішніх ресурсів, таких як передові технології, кваліфікований персонал, ноу-хау, сильний бренд, унікальні виробничі можливості, ефективна система управління та корпоративна культура. Зміцнення конкурентоспроможності через цей підхід передбачає стратегічні інвестиції у розвиток внутрішнього потенціалу, що дозволить створити стійкі конкурентні переваги. Ключовим аспектом є постійна оцінка та перегляд портфеля ресурсів підприємства.

Іншим впливовим є ринковий (позиційний) підхід, найбільш яскраво представлений працями Майкла Портера. Тут акцентується увага на зовнішньому середовищі та структурі галузі [17]. За Портером, конкурентоспроможність визначається привабливістю галузі (аналіз п'яти сил конкуренції: загроза входу нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників, інтенсивність конкурентної боротьби) та стратегічною позицією підприємства в ній. Управління конкурентоспроможністю згідно з цим підходом полягає у виборі та реалізації однієї з базових конкурентних стратегій:

- 1) Лідерство за витратами. Досягнення найнижчих витрат у галузі для можливості пропонувати продукцію за найнижчою ціною або з високою маржою при середній ціні.
- 2) Диференціація. Створення унікальної продукції або послуг, які споживачі сприймають як особливі та готові платити за них преміальну ціну.
- 3) Фокусування. Орієнтація на вузький сегмент ринку (нішу) та досягнення лідерства за витратами або диференціації в цьому сегменті. Цей підхід вимагає глибокого аналізу зовнішнього середовища та ретельного позиціонування підприємства на ринку.

Динамічний підхід до управління конкурентоспроможністю, розроблений такими дослідниками, як Д. Тіс (D. Teece), Г. Пізано (G. Pisano) та Е. Шюен (A. Shuen), підкреслює важливість динамічних здібностей підприємства [18]. Ці здібності полягають у здатності компанії відчувати (sense) зміни, захоплювати (seize) нові можливості, трансформувати (transform) свої ресурси та конфігурацію бізнесу для швидкої адаптації до мінливого середовища.

В умовах швидких технологічних змін, глобальної нестабільності та непередбачуваності ринку, статичні ресурси чи позиції не завжди гарантують довгострокову конкурентоспроможність. Управління згідно з динамічним підходом зосереджується на постійному оновленні та переорієнтації ресурсів, навчанні, інноваціях та здатності до швидкої трансформації бізнес-моделей. Це означає, що підприємство має бути гнучким, навчатися та змінюватися швидше за своїх конкурентів.

Інноваційний підхід є інтегральною частиною динамічного, але заслуговує на окреме виділення. Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) підкреслював роль інновацій як основного джерела економічного розвитку та конкурентних переваг, через «креативне руйнування» існуючих ринків та створення нових [8].

Сучасні вчені, як Клейтон Крістенсен (Clayton Christensen), продовжують розвивати ідеї про те, що управління

конкурентоспроможністю тісно пов'язане зі здатністю підприємства до постійних інновацій – як продуктових (нові продукти, послуги), так і процесних (нові методи виробництва, організації), а також здатністю до впровадження проривних (підривних) інновацій, що можуть повністю змінити правила гри в галузі.

Управління конкурентоспроможністю з цієї точки зору вимагає формування інноваційної культури, значних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), ефективного управління знаннями та інтелектуальною власністю.

Окрім зазначених, існують й інші, більш специфічні підходи:

1) Підхід, орієнтований на клієнта (Customer-Centric Approach). Цей підхід, що підкреслюється у працях Філіпа Котлера та інших спеціалістів з маркетингу, наголошує, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства найкращим чином задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів [10].

Управління конкурентоспроможністю тут зосереджується на глибокому розумінні цільової аудиторії, персоніфікації пропозицій, побудові довгострокових відносин з клієнтами та наданні виняткового клієнтського досвіду.

2) Компетентнісний підхід. Тісно пов'язаний з ресурсним, але акцентує увагу на базових компетенціях (core competencies) підприємства, які є інтегрованими наборами навичок та технологій, що дозволяють підприємству виробляти унікальні переваги. Цей підхід розроблений К.К. Прахаладом (C.K. Prahalad) та Г. Хамелом (G. Hamel) [19].

Управління конкурентоспроможністю полягає у виявленні, розвитку та експлуатації цих компетенцій, які важко копіювати конкурентам і які є джерелом диференціації.

Для кращого розуміння відмінностей між основними підходами до управління конкурентоспроможністю, представимо їх у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до управління конкурентоспроможністю та їх
порівняльна характеристика

№ з/п	Підхід	Ключова ідея	Основний фокус	Ключові стратегії/дії
1.	Ресурсний	Стійкі конкурентні переваги базуються на унікальних внутрішніх ресурсах та компетенціях.	Внутрішній потенціал підприємства (VRIO-ресурси).	Виявлення, розвиток, захист та ефективне використання цінних, рідкісних, важкоімітованих та незамінних ресурсів.
2.	Ринковий (Позиційний)	Конкурентоспроможність залежить від привабливості галузі та позиції підприємства в ній.	Зовнішнє середовище (структура галузі, конкуренти).	Вибір однієї з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Аналіз 5 сил Портера.
3.	Динамічний	Здатність до швидкої адаптації та трансформації у відповідь на зміни зовнішнього середовища.	Здатність до змін, навчання, адаптації.	Розвиток динамічних здібностей: відчуття, захоплення, трансформація. Безперервні інновації та переконфігурація ресурсів.
4.	Інноваційний	Інновації як головне джерело конкурентних переваг.	Створення нового, покращення існуючого.	Інвестиції в НДДКР, управління знаннями, формування інноваційної культури, впровадження продуктових та процесних інновацій.
5.	Орієнтований на клієнта	Конкурентоспроможність визначається ступенем задоволення потреб споживачів.	Споживачі, їхні потреби та очікування.	Глибокий аналіз потреб клієнтів, персоналізація пропозицій, побудова довгострокових відносин, високий рівень сервісу.
6.	Компетентний	Базові компетенції як основа стійких конкурентних переваг.	Унікальні інтегровані набори навичок та технологій.	Виявлення, розвиток та експлуатація ключових компетенцій, які важко копіювати.

На практиці ефективно управління конкурентоспроможністю рідко базується лише на одному підході. Більшість сучасних дослідників і менеджерів схиляються до інтегративного підходу, який поєднує елементи ресурсного, ринкового, динамічного та інноваційного поглядів. Такий підхід визнає, що конкурентоспроможність є результатом синергії внутрішнього

потенціалу підприємства (ресурси, компетенції) та його здатності адаптуватися до зовнішнього середовища, ефективно реагувати на ринкові виклики, постійно впроваджувати інновації та орієнтуватися на потреби споживачів.

Для кращої структуризації процесу управління конкурентоспроможністю в рамках інтегрованого підходу, його можна представити через послідовність ключових етапів, як показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства

№ з/п	Етапи управління	Зміст етапу	Основні завдання
1.	Аналітичний	Системний збір та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище.	- Оцінка ресурсів та компетенцій (фінансових, кадрових, технологічних) - Аналіз ринку, споживачів, конкурентів - Дослідження макроекономічних, політичних, технологічних та соціальних факторів (PEST-аналіз). - Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз).
2.	Стратегічний	Розробка місії, бачення та довгострокових цілей підприємства; формування конкурентної стратегії.	- Формування місії та бачення, що відображають унікальність та цінності підприємства. - Визначення стратегічних цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. - Вибір однієї або комбінації конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). - Розробка інноваційної стратегії.
3.	Операційний	Впровадження розробленої стратегії через планування, організацію та мотивацію.	- Розробка операційних планів та проєктів. - Оптимізація бізнес-процесів. - Розподіл ресурсів та відповідальності. - Формування ефективної організаційної структури. - Розвиток та мотивація персоналу. - Впровадження інновацій.
4.	Контрольний	Постійний моніторинг, оцінка результатів та коригування управлінських рішень.	- Моніторинг ключових показників конкурентоспроможності. - Оцінка економічної ефективності реалізованих заходів. - Виявлення відхилень та причин їх виникнення. - Розробка коригуючих дій. - Зворотний зв'язок для адаптації стратегії.

5.	Розвитку (адаптивний)	Безперервне вдосконалення, навчання та адаптація до нових умов.	- Інвестиції в НДДКР та розвиток нових технологій. - Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. - Розвиток динамічних здібностей підприємства. - Формування культури безперервних змін та інновацій. - Пошук нових ринків та можливостей.
----	--------------------------	---	--

Кожен з підходів до управління конкурентоспроможністю має свої переваги та обмеження, а їхнє ефективне поєднання дозволяє підприємству побудувати стійку та адаптивну систему управління, що забезпечує довгостроковий успіх на ринку. Здатність до гнучкості, навчання та інновацій, разом із міцною ресурсною базою та чітким позиціонуванням на ринку, є ключовими для досягнення стійкої конкурентної переваги.

1.3. Фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофакторним процесом, успіх якого визначається взаємодією численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Розуміння цих факторів, їхнього впливу та взаємозв'язків є критично важливим для розробки ефективної стратегії та тактики управління. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна класифікувати за різними ознаками, але найбільш поширеною є їхній поділ на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори – це чинники макро- та мікросередовища, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на його діяльність та конкурентні позиції.

1. Макроекономічні фактори:

1) Економічна стабільність/волатильність. Темпи інфляції, рівень ВВП, процентні ставки, валютні курси впливають на купівельну

спроможність споживачів, доступність капіталу для інвестицій та витрати на сировину. Наприклад, для металургійних підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», коливання цін на енергоносії, руду та курси валют мають прямий вплив на собівартість та експортну виручку.

2) Доступність та вартість ресурсів. Ціни на сировину (наприклад, залізна руда, кокс, металобрухт для металургії), енергоносії (газ, електроенергія), водні ресурси. Зростання їхньої вартості може суттєво знизити конкурентоспроможність підприємств з високою ресурсоемністю.

3) Державна політика та регулювання. Податкова система, митна політика, антимонопольне законодавство, регулювання цін, державні стандарти якості та безпеки, екологічні норми. Для металургії особливо важливі екологічні стандарти, тарифи на перевезення, експортні та імпорتنі мита.

4) Інфраструктурний розвиток. Розвиток транспортної мережі (залізниця, порти, автошляхи), енергетичної інфраструктури, зв'язку. Недостатній розвиток інфраструктури може призводити до додаткових логістичних витрат та затримок, знижуючи конкурентоспроможність.

2. Галузеві та ринкові фактори:

1) Інтенсивність конкуренції. Кількість та потужність конкурентів, їхні стратегії, наявність вхідних та вихідних бар'єрів. Висока конкуренція змушує підприємства постійно шукати шляхи диференціації або зниження витрат.

2) Сила постачальників. Можливість постачальників диктувати умови поставок, ціни, якість. Для металургійних комбінатів, що залежать від постачальників руди, коксу, феросплавів, це може бути значним фактором.

3) Сила покупців. Здатність споживачів впливати на ціни та умови поставок. Наприклад, великі будівельні компанії або автовиробники, що купують металопродукцію великими партіями, можуть мати значну переговорну силу.

4) Загроза появи нових гравців. Низькі бар'єри входу в галузь можуть призвести до появи нових конкурентів, що посилює тиск на існуючих гравців.

5) Загроза товарів-замінників. Наявність альтернативних матеріалів або технологій, які можуть задовольнити ті ж потреби споживачів. Наприклад, композитні матеріали замість сталі в деяких галузях.

6) Технологічний розвиток. Поява нових технологій виробництва, матеріалів, програмного забезпечення. Підприємства, які не інвестують у модернізацію та інновації, ризикують втратити свої конкурентні переваги.

3. Соціально-демографічні та культурні фактори:

1) Зміна споживчих уподобань, демографічні зрушення, рівень освіти та кваліфікації робочої сили, соціальні цінності та норми.

2) Екологічні фактори. Зростаюча увага до екологічної безпеки, вимоги до зниження викидів, утилізації відходів. Для металургії це особливо актуально, оскільки галузь є одним із найбільших джерел забруднення.

Внутрішні фактори – це чинники, що формуються в межах самого підприємства, і якими менеджмент може безпосередньо управляти.

1. Управлінські фактори:

1) Ефективність стратегічного та операційного менеджменту. Якість розробки та реалізації стратегії, гнучкість управління, швидкість прийняття рішень, ефективність планування, організації, мотивації та контролю.

2) Організаційна структура. Адекватність та гнучкість структури цілям і завданням підприємства, рівень децентралізації, ефективність комунікацій.

3) Корпоративна культура. Цінності, норми та правила, що панують на підприємстві, їхній вплив на ініціативність, інноваційність та лояльність персоналу.

4) Управління якістю. Наявність та ефективність систем управління якістю (наприклад, ISO), прагнення до постійного вдосконалення продукції та процесів.

2. Ресурсні фактори:

1) Кадровий потенціал. Кваліфікація, досвід, мотивація та лояльність персоналу, наявність системи навчання та розвитку кадрів. У металургії це стосується інженерів, металургів, кваліфікованих робітників.

2) Технологічний потенціал. Рівень технологічного оснащення, використання сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів, наявність власної науково-дослідної бази. Модернізація доменних печей, конвертерів, прокатних станів є критичною.

3) Фінансовий потенціал. Достатність власних та залучених фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток, модернізацію, НДДКР, забезпечення поточної ліквідності та платоспроможності.

4) Інформаційний потенціал. Наявність та ефективність інформаційних систем, систем збору та аналізу даних, що підтримують прийняття управлінських рішень (наприклад, ERP-системи, системи Big Data).

5) Матеріально-технічна база. Стан основних фондів, зношеність обладнання, ефективність використання сировини та матеріалів.

3. Маркетингові та збутові фактори:

1) Система збуту. Ефективність каналів розподілу, логістика, швидкість та надійність поставок.

2) Брендинг та імідж. Сила бренду, репутація на ринку, рівень довіри споживачів.

3) Цінова політика. Гнучкість та обґрунтованість ціноутворення, здатність пропонувати конкурентні ціни.

4) Продуктова політика. Асортимент продукції, її якість, інноваційність, відповідність потребам ринку.

Взаємозв'язок між цими факторами є складним і динамічним. Наприклад, зміна зовнішніх технологічних факторів може вимагати інвестицій у внутрішній технологічний потенціал, а ефективність управління внутрішніми ресурсами впливає на здатність підприємства

адаптуватися до зовнішніх змін. Представимо класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність, у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація факторів, що впливають
на конкурентоспроможність підприємства

№ з/п	Категорія факторів	Група факторів	Приклади впливу
1.	Зовнішні	Макроекономічні	Рівень інфляції, ВВП, процентні ставки, валютні курси, доступність енергоносіїв та сировини, тарифи.
		Галузеві та ринкові	Інтенсивність конкуренції, сила постачальників/покупців, загроза нових гравців/замінників, розмір ринку, динаміка попиту.
		Політико-правові	Податкове та митне законодавство, антимонопольне регулювання, державна підтримка галузі, політична стабільність.
		Технологічні	Темпи науково-технічного прогресу, нові технології, доступність інновацій.
		Соціально-культурні	Демографічні зміни, рівень доходів та уподобань споживачів, рівень освіти робочої сили, соціальна відповідальність.
		Екологічні	Екологічні стандарти, вимоги до викидів, утилізації відходів, екологічна свідомість споживачів.
2.	Внутрішні	Управлінські	Якість менеджменту, стратегічне планування, організаційна структура, корпоративна культура, система прийняття рішень.
		Ресурсні	Кадровий потенціал (кваліфікація, мотивація), фінансові ресурси (інвестиції, ліквідність), технологічна база (обладнання, НДДКР), інформаційні системи.
		Маркетингові	Бренд, імідж, асортимент продукції, цінова політика, канали збуту, якість сервісу, маркетингові комунікації.
		Виробничі/Операційні	Ефективність виробництва, собівартість продукції, продуктивність, якість продукції, гнучкість виробництва, логістика.

Щодо особливостей факторів, що впливають на конкурентоспроможність для металургійного підприємства, такого як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», відзначимо такі:

1) Висока капіталоємність та енергоємність. Робить підприємство надзвичайно чутливим до змін цін на енергоносії (газ, електроенергія) та доступності інвестицій для модернізації.

2) Сировинна база. Залежність від цін на залізну руду, кокс, металобрухт. Географічне розташування та наявність власних джерел сировини (рудники) є значною перевагою.

3) Глобальна конкуренція. Металургійний ринок є світовим, з великою кількістю потужних гравців, що посилює ціновий тиск.

4) Екологічні вимоги. Необхідність значних інвестицій у природоохоронні технології та відповідність жорстким міжнародним та національним екологічним стандартам.

5) Технологічна модернізація. Потреба у постійному оновленні обладнання (доменні печі, конвертери, прокатні стани), впровадженні енергозберігаючих та ресурсоефективних технологій.

Щодо методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства відзначимо, що оцінка конкурентоспроможності є складним завданням, оскільки це інтегральна характеристика, яку важко виміряти одним показником. Існує низка методів та підходів до кількісної оцінки конкурентоспроможності, які можна умовно розділити на: якісні, кількісні та інтегральні.

1) Якісні методи. Базуються на експертних оцінках, порівняльному аналізі, SWOT-аналізі, PEST-аналізі. Вони дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу, сильні та слабкі сторони підприємства відносно конкурентів, але не дають точних кількісних значень.

2) Кількісні методи. Використовують показники діяльності підприємства та його конкурентів.

- Аналіз ринкової частки. Прямий показник, що відображає позицію підприємства на ринку.

$$РЧ = \frac{(\text{Обсяг продажів підприємства})}{(\text{Загальний обсяг продажів на ринку})} \times 100\% \quad (1.1)$$

РЧ – ринкова частка підприємства на ринку.

Висока ринкова частка свідчить про значну конкурентоспроможність.

- Фінансові показники. Порівняння рентабельності (активів, продажів, капіталу), ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості з аналогічними показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями.

- Показники ефективності виробництва. Продуктивність праці, фондоддача, матеріалоемність, енергоемність. Для металургії критично важливим є показник витрат коксу на тонну чавуну або енергії на тонну сталі.

- Показники якості продукції. Відсоток браку, кількість рекламацій, відповідність міжнародним стандартам якості (ISO).

3) Інтегральні методи. Прагнуть об'єднати кількісні та якісні аспекти для отримання узагальненої оцінки.

- Метод на основі конкурентних переваг (за Портером): Оцінка здатності підприємства створювати конкурентні переваги через лідерство за витратами або диференціацію. Це може включати оцінку:

* Витрат. Порівняння собівартості продукції з конкурентами.

* Якості продукції/унікальності. Оцінка сприйняття споживачами унікальних властивостей продукції, інноваційності.

- Матричні методи. Використання матриць (наприклад, Матриця БКГ, Матриця GE/McKinsey) для аналізу позиції підприємства та його продуктів у портфелі.

- Метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Цей метод часто передбачає кілька етапів:

* Визначення критеріїв оцінки. Вибір ключових показників (як фінансових, так і нефінансових), що характеризують

конкурентоспроможність (наприклад, ціна, якість, репутація, витрати, технологічність).

* Вагові коефіцієнти. Присвоєння вагових коефіцієнтів кожному критерію залежно від його важливості для конкретної галузі чи ринку (визначається експертним шляхом).

- Базовий показник. Вибір базового зразка (лідер ринку, середньогалузеві показники) для порівняння.

- Розрахунок одиничних показників. Для кожного критерію обчислюється відношення показника підприємства до базового:

$$П_{ij} = \frac{X_{ij}}{\text{Базовий } X_j}, \quad (1.2)$$

де $П_{ij}$ – одиничний показник j -го критерію для підприємства i ;

X_{ij} – значення j -го критерія для підприємства i ;

Базовий X_j – значення j -го критерія для базового зразка.

- Розрахунок інтегрального показника. Сума одиничних показників з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів:

$$ІПК = \sum (П_{ij} \times W_j), \quad (1.3)$$

де $ІПК$ – інтегральний показник конкурентоспроможності;

W_j – ваговий коефіцієнт j -го критерію.

Приклад використання інтегрального показника для металургійного підприємства може включати критерії: собівартість тони продукції, якість сталі (відповідність стандартам, частка високоякісних марок), інноваційна активність (кількість патентів, впроваджених технологій), ефективність екологічних програм, репутація на міжнародному ринку, логістичні витрати.

Вибір конкретного методу оцінки залежить від мети дослідження, доступності даних та специфіки галузі. Для такої складної та капіталоемної галузі, як металургія, комплексний підхід, що поєднує фінансовий аналіз, оцінку виробничої ефективності, інноваційного потенціалу та ринкових позицій, є найбільш релевантним. Управління цими факторами та їхня

постійна оцінка є ключем до забезпечення стійкої конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») є одним із ключових гравців світової металургійної промисловості та найбільшим гірничо-металургійним комбінатом в Україні. Його діяльність охоплює повний цикл виробництва, починаючи від видобутку залізної руди і закінчуючи випуском готової металопродукції. Підприємство інтегроване до складу міжнародної корпорації «АрселорМіттал», що надає йому доступ до глобальних ринків, передових технологій та управлінських практик.

Історичний шлях підприємства сягає середини минулого століття, коли було закладено фундамент гіганта металургійної промисловості. З моменту свого заснування, комбінат постійно розвивався, нарощуючи виробничі потужності та розширюючи асортимент продукції. У 2005 році підприємство стало частиною глобального лідера – компанії «АрселорМіттал», що ознаменувало новий етап у його розвитку, пов'язаний з модернізацією, впровадженням міжнародних стандартів управління та посиленням позицій на світовому ринку [23].

На сьогоднішній день ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом, до структури якого входять такі ключові підрозділи:

1) Коксохімічне виробництво - забезпечує власне виробництво коксу, необхідного для доменного процесу.

2) Гірничо-збагачувальне виробництво - відповідає за видобуток та збагачення залізної руди. До складу комбінату входить шахтоуправління з підземного видобутку руди, що забезпечує значну частину сировинних потреб.

3) Металургійне виробництво - включає аглодоменний переділ (виробництво чавуну), сталеплавильний переділ (виробництво сталі) та прокатний переділ (виробництво готової продукції) [24].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві високоякісного довгомірного прокату. Основний асортимент продукції включає:

1) Арматура. Використовується в будівництві для армування залізобетонних конструкцій. Виробляється зі звичайної та низьколегованої сталі, різних класів міцності та діаметрів.

2) Катанка. Застосовується для виробництва дроту, електродів, металевих сіток. Представлена широким діапазоном розмірів та марок сталі.

3) Сортовий та фасонний прокат. Включає куток, швелери, балки, круги, квадрати, що використовуються у машинобудуванні, будівництві, промисловості. Виробляється з низьколегованої та спеціальних марок сталі, що забезпечує високі експлуатаційні характеристики [25, 26].

Підприємство орієнтоване на якість та відповідність міжнародним стандартам, що дозволяє йому бути одним з найбільших експортерів металопродукції в Україні. Стратегічними пріоритетами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стабільне виробництво, скорочення витрат та якість, що визначає загальну стратегію довгострокового розвитку.

Управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюється відповідно до статуту та внутрішніх положень, що відповідають чинному законодавству України про акціонерні товариства. Вищим органом є Загальні збори акціонерів, які приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку, затвердження фінансової звітності та розподілу прибутку. Контроль за діяльністю підприємства здійснює Наглядова рада, до

компетенції якої належать питання управління, фінансового контролю та призначення виконавчого органу. Поточне керівництво підприємством покладено на Генерального директора, який є виконавчим органом та відповідає за операційну діяльність. Структура управління також включає функціональні департаменти та служби (виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, логістичні тощо), які забезпечують виконання відповідних бізнес-процесів. Корпоративний секретар відповідає за надання інформації акціонерам та інвесторам, а головний бухгалтер – за організацію бухгалтерського обліку та звітності. Аудиторські послуги надає компанія «Ернст енд Янг. Аудиторські послуги» [29]. Організаційна структура управління ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління ПАТ «АМКР» [30]

Організаційна структура ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована за лінійно-функціональним принципом. Така модель є обґрунтованою, оскільки забезпечує раціональний поділ функціональних обов'язків між структурними підрозділами, які підзвітні виконавчому директору. Зважаючи на комплексний характер діяльності підприємства та

особливості металургійного виробництва, ця система управління сприяє безперебійному та злагодженому функціонуванню кожного з підрозділів.

Лінійно-функціональна організація управління дозволяє досягти високого рівня адаптивності в системі підпорядкування, що позитивно впливає на зниження кадрової плинності у довгостроковій перспективі. У результаті така структура є повністю узгодженою з галузевими стандартами, вимогами ринку та стратегічними цілями компанії.

Проаналізуємо тенденції зміни обсягів виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для дослідження було обрано такі продукційні категорії: чавун, сталь, прокат, кокс (із вологістю 6%), концентрат та видобуток залізної руди. У табл. 2.1 та рис. 2.2 подано динаміку виробництва зазначених видів продукції за останні три роки, а також наведено відсоткові зміни обсягів виробництва між окремими звітними періодами.

Таблиця 2.1

Динаміка показників виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/-, % 2022/2021	+/-, % 2023/2022
1.	Чавун, млн. т	5,34	1,6	1,5	-70,04	-6,25
2.	Сталь, млн. т	4,92	1,2	1,0	-75,59	-16,67
3.	Прокат, млн. т	4,6	1,1	0,9	-76,09	-18,18
4.	Кокс, млн. т	2,9	1,1	0,8	-62,07	-27,27
5.	Концентрат, млн. т	11	4,5	4,6	-59,09	+2,22
6.	Видобуток руди, млн. т	26,4	11,6	11,4	-56,06	-1,72

Виробництво чавуну у 2022 році різко скоротилося з 5,34 млн тон до 1,6 млн тон, що становить падіння на 70,04% порівняно з 2021 роком. У 2023 році падіння продовжилося, хоча й меншими темпами, досягнувши 1,5 млн

тон, що є скороченням на 6,25% від обсягу 2022 року. Це свідчить про значні труднощі у підтримці доменного виробництва в умовах поточної ситуації.

Динаміка виробництва сталі аналогічна чавуну – дуже різке падіння з 4,92 млн тон у 2021 році до 1,2 млн тон у 2022 році, що становить зниження на 75,59%. У 2023 році виробництво сталі зменшилося до 1,0 млн тон, що є скороченням на 16,67% від показника 2022 року. Це підкреслює глибокий вплив на металургійний переділ.

Обсяги виробництва прокату також демонструють суттєве зниження: з 4,6 млн тон у 2021 році до 1,1 млн тон у 2022 році (падіння на 76,09%), а потім до 0,9 млн тон у 2023 році (подальше скорочення на 18,18%). Це відображає зменшення попиту та можливостей для реалізації кінцевої продукції.

Виробництво коксу, ключового компонента для металургії, також різко скоротилося у 2022 році з 2,9 млн тон до 1,1 млн тон, що становить падіння на 62,07%. У 2023 році падіння продовжилося до 0,8 млн тон, що склало 27,27% від обсягу 2022 року. Це свідчить про зменшення потреби у коксі через скорочення металургійного виробництва.

Виробництво концентрату знизилося більш ніж удвічі у 2022 році (з 11 млн тон до 4,5 млн тон, або падіння на 59,09%). Проте, у 2023 році спостерігається невелике зростання до 4,6 млн тон, що становить зростання на 2,22% від рівня 2022 року. Це може вказувати на певні зусилля щодо стабілізації, можливо, за рахунок оптимізації процесів або часткового відновлення.

Обсяги видобутку руди також значно зменшилися у 2022 році (з 26,4 млн тон до 11,6 млн тон, або падіння на 56,06%). У 2023 році видобуток незначно скоротився до 11,4 млн тон, що складає 1,72% падіння від 2022 року.

Виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструють, що 2022 рік став періодом глибокого спаду для підприємства, спричиненого безпосереднім впливом повномасштабної війни, що призвело

до багатократного скорочення обсягів виробництва по всіх ключових напрямках. У 2023 році спостерігалася певна стабілізація, проте обсяги виробництва залишалися на значно нижчому рівні порівняно з довоєнним 2021 роком. Це підкреслює виклики, з якими стикається підприємство у відновленні повного виробничого потенціалу в поточних умовах.

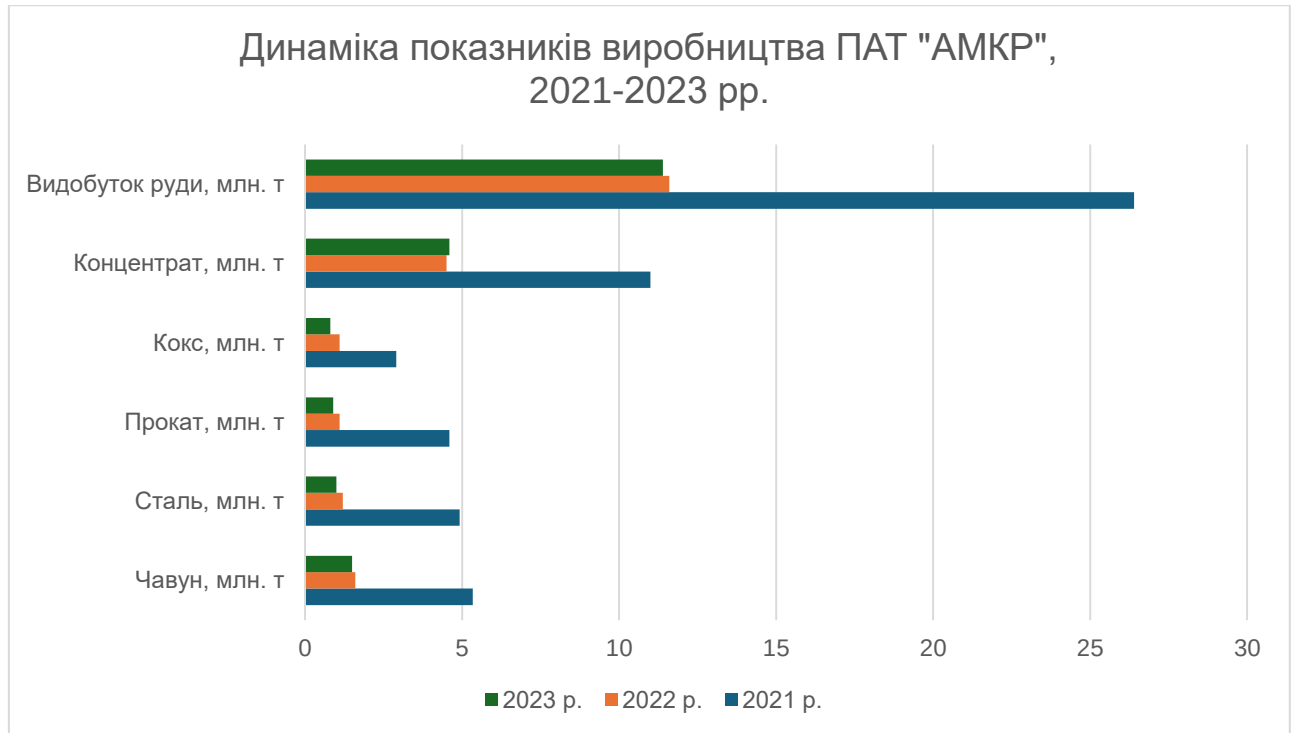


Рис. 2.2. Динаміка показників виробництва
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

Тепер розглянемо динаміку основних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр. (табл. 2.3, рис. 2.2-2.3).

У 2022 році спостерігається суттєве падіння чистого доходу від реалізації продукції у порівнянні з показниками 2021 року - на 65 484 745 тис. грн., або на 59,91% порівняно з 2021 роком. Це прямий наслідок повномасштабного вторгнення, що призвело до зупинки виробництва, порушення логістичних ланцюгів та втрати ринків збуту. Падіння продовжилося, хоча й меншими темпами у 2023 році - дохід зменшився на 1 969 775 тис. грн., або на 4,50% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про

збереження складної ситуації, але темпи падіння уповільнились, можливо, через часткову адаптацію до нових умов.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/-, тис. грн. 2022/ 2021	+/-, тис. грн. 2023/ 2022	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	109303155	43818410	41848635	-65484745	-1969775	-59.91	-4.50
2.	Собівартість реалізованої продукції	74561300	55829720	50635900	-18731580	-5193820	-25.12	-9.30
3.	Валовий прибуток	34741805	-12011310	-8787270	-46753115	3224040	-134.57	-26.84
4.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	25216068	-49009104	-11811030	-74225172	37198074	-294.36	-75.90
5.	Активи	105800975	52682761	47031718	-53118214	-5651043	-50.21	-10.73
6.	Довгострокові зобов'язання	7359240	6046354	6398562	-1312886	352208	-17.84	5.82
7.	Поточні зобов'язання	21889735	18423468	24616362	-3466 67	6192894	-15.84	33.61
8.	Власний капітал	76552000	28212939	16016794	-48339061	-12196145	-63.14	-43.23

Собівартість у 2022 році також знизилася на 18 731 580 тис. грн. (-25,12%), що логічно для значного скорочення обсягів виробництва. Однак відсоткове падіння собівартості менше, ніж доходу, що вказує на неефективність виробництва в умовах низьких обсягів. Скорочення собівартості продовжилося у 2023 році на 5 193 820 тис. грн. (-9,30%). Це може свідчити про подальшу оптимізацію витрат або продовження роботи на знижених потужностях.

Валовий прибуток демонструє найбільш різку негативну динаміку. З прибутку у 34 741 805 тис. грн. у 2021 році підприємство перейшло до валового збитку в -12 011 310 тис. грн. у 2022 році. Абсолютне падіння

склало 46 753 115 тис. грн., або -134,57% (враховуючи зміну знаку). Це вказує на те, що навіть після покриття собівартості реалізованої продукції підприємство несе збитки від основної діяльності. Валовий збиток у 2023 році скоротився на 3 224 040 тис. грн. (зменшення на 26,84% у абсолютному вимірі збитку). Це позитивна тенденція, що свідчить про покращення операційної ефективності або невелике відновлення обсягів, яке допомогло зменшити негативний результат від основної діяльності.

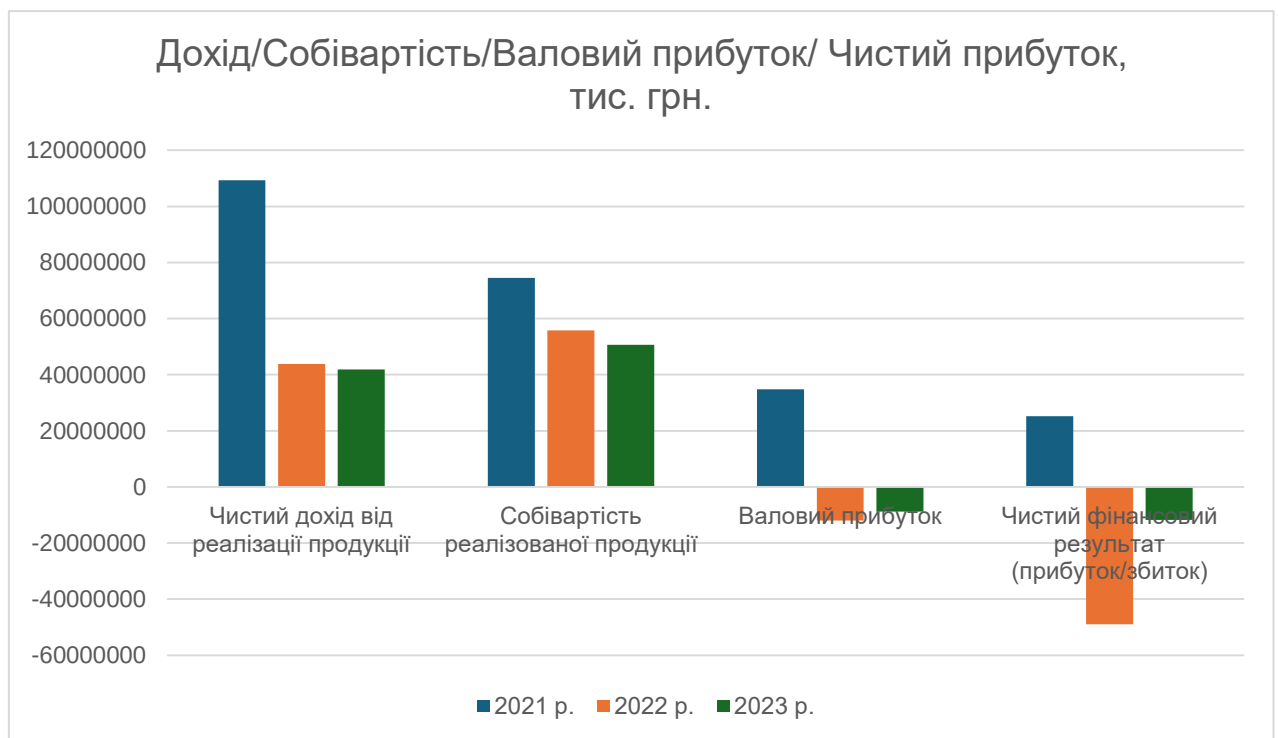


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу, собівартості реалізації, валового та чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

Після значного показника чистого прибутку у 25 216 068 тис. грн. у 2021 році, 2022 рік завершився колосальним чистим збитком у розмірі -49 009 104 тис. грн. Абсолютна зміна склала -74 225 172 тис. грн., або -294,36%, що є прямим відображенням збитків від основної діяльності та, ймовірно, значних непередбачених витрат, пов'язаних з війною (знецінення активів, логістичні проблеми тощо). У 2023 році збиток значно скоротився на 37 198 074 тис. грн. (або на 75,90% в абсолютному вимірі збитку). Хоча

підприємство все ще працює зі збитком, таке суттєве зменшення свідчить про початок стабілізації фінансового стану та адаптації до кризових умов.

Вартість активів різко скоротилася на 53 118 214 тис. грн. (-50,21%), що може бути пов'язано як зі зменшенням обсягів виробництва та реалізації (що зменшує потребу в оборотних активах), так і з можливою переоцінкою, пошкодженнями або втратами майна. Падіння активів продовжилося в 2023 році, хоча й меншими темпами – на 5 651 043 тис. грн. (-10,73%). Це може свідчити про подальшу оптимізацію структури активів або несприятливі зовнішні умови.

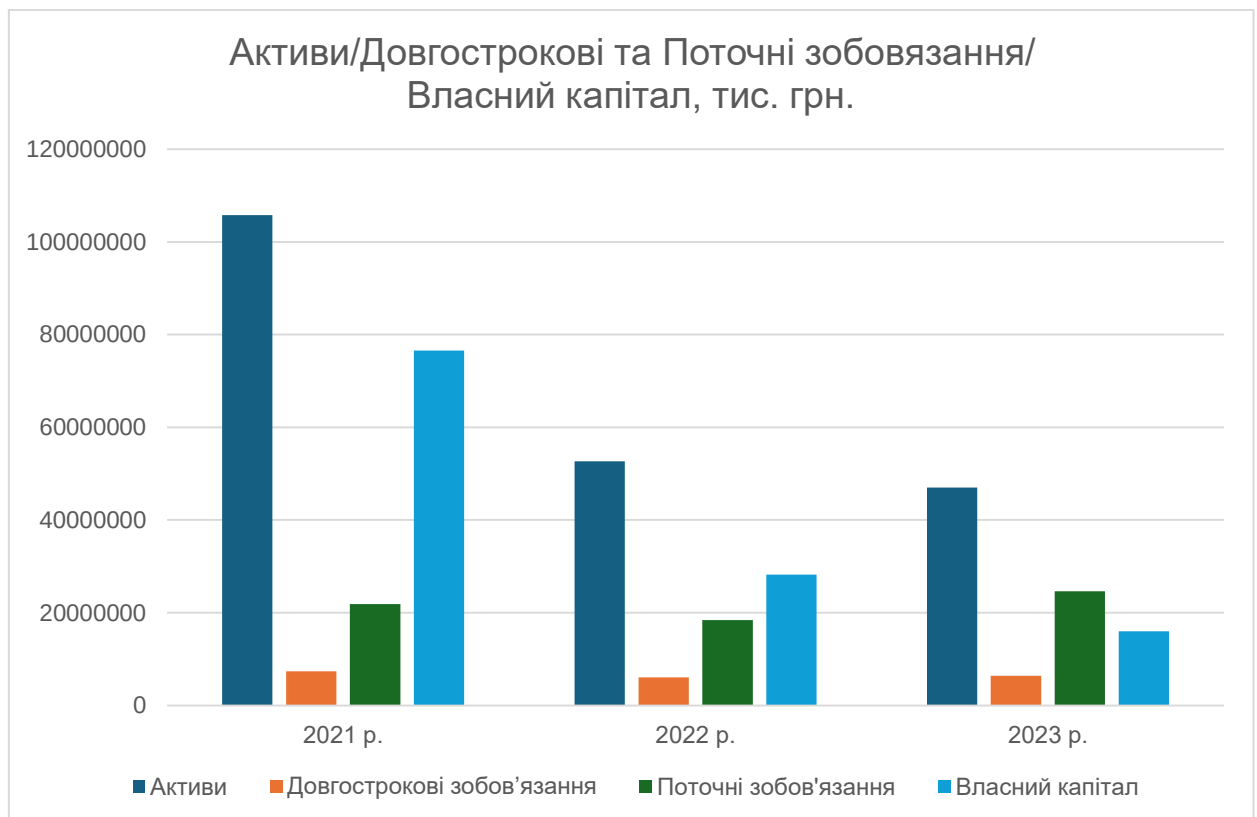


Рис. 2.3. Динаміка активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 1 312 886 тис. грн. (-17,84%), що може бути результатом погашення раніше залучених кредитів або зменшення інвестиційних програм. У 2023 році спостерігається незначне зростання зобов'язань на 352 208 тис. грн. (+5,83%), що може

вказувати на нові залучення коштів для підтримки діяльності або реструктуризацію боргу.

Поточні зобов'язання скоротилися на 3 466 267 тис. грн. (-15,84%), що може бути наслідком зменшення операційної діяльності. Різкий стрибок поточних зобов'язань на 6 192 894 тис. грн. (+33,61%) у 2023 році є тривожним сигналом. Це може свідчити про зростання заборгованості перед постачальниками, банками або іншими кредиторами, що впливає на ліквідність підприємства.

Найбільш драматичною є динаміка власного капіталу. Він впав майже втричі – на 48 339 061 тис. грн. (-63,15%). Таке різке падіння є прямим наслідком значних збитків 2022 року, які «з'їли» значну частину власного капіталу підприємства. У 2023 році падіння власного капіталу продовжилося на 12 196 145 тис. грн. (-43,23%). Це свідчить про те, що, незважаючи на зменшення чистого збитку у 2023 році, підприємство продовжує втрачати власний капітал, що є критичним для його фінансової стійкості та довгострокового функціонування.

Період 2021-2023 років був вкрай складним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 2022 рік ознаменувався різким падінням всіх ключових фінансових показників – доходу, прибутку, активів та власного капіталу, що прямо пов'язано з повномасштабною війною. У 2023 році спостерігається часткова стабілізація та уповільнення негативних тенденцій, зокрема зменшення розміру збитків та уповільнення падіння доходу. Однак, незважаючи на ці позитивні ознаки, підприємство все ще стикається зі значними викликами - збитки та критичне зменшення власного капіталу, що вимагає розробки та впровадження ефективних заходів для відновлення фінансової стійкості та прибутковості.

Окремо слід відзначити також і динаміку зміни середньооблікової чисельності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.4, рис 2.4).

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2021 по 2023 роки виявляє стійку тенденцію до скорочення кадрів.

Таблиця 2.4

Динаміку середньооблікової чисельності персоналу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/-, тис. грн. 2022/ 2021	+/-, тис. грн. 2023/ 2022	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18 747	17 221	15 065	-1 526	-2 156	-8.14	-12.52

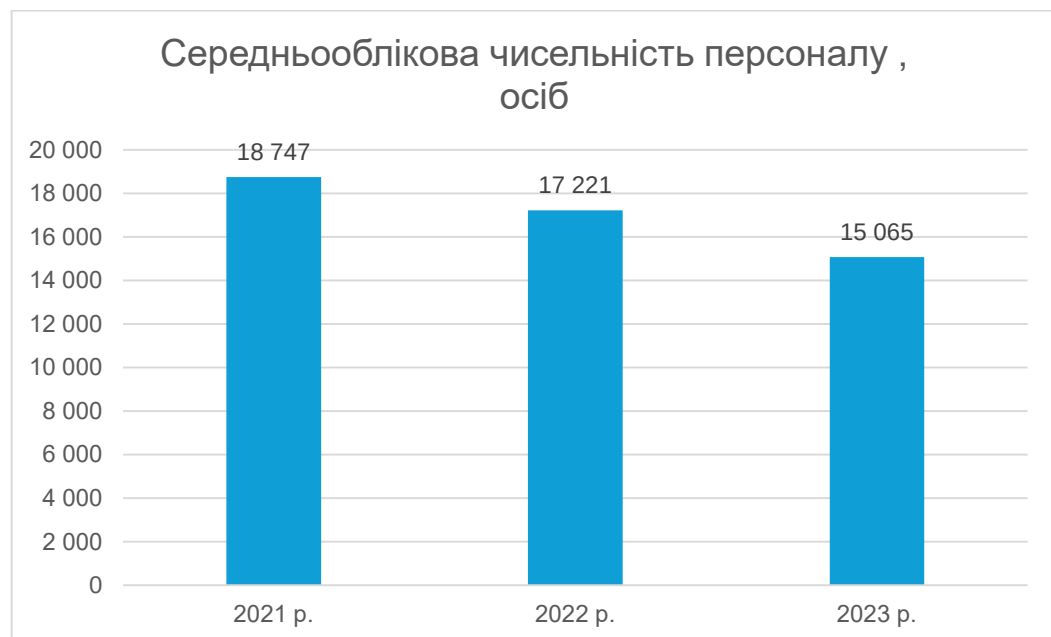


Рис. 2.4. Динаміку середньооблікової чисельності персоналу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2021 році становила 18 747 осіб. У 2022 році, який був позначений повномасштабним вторгненням, кількість персоналу скоротилася до 17 221 особи. Це означає зменшення на 1 526 осіб, або на 8,14% порівняно з попереднім роком. Таке значне скорочення обумовлене низкою факторів, серед яких: мобілізація

працівників до лав Збройних Сил України, міграція населення, тимчасова зупинка або скорочення виробничих потужностей підприємства через бойові дії, порушення логістичних ланцюгів та проблеми з енергопостачанням.

Тенденція до скорочення продовжилася і в 2023 році. Чисельність персоналу зменшилася до 15 065 осіб. Це падіння на 2 156 осіб порівняно з 2022 роком, що становить 12,52%. Це ще більш значне відносне скорочення, ніж у попередньому періоді. Ймовірно, це пов'язано з продовженням впливу військових дій, поглибленням кадрових проблем (включаючи труднощі з набором та утриманням кваліфікованих кадрів), а також, можливо, подальшою оптимізацією штату та виробничих процесів в умовах зменшених обсягів діяльності.

За період 2021-2023 років середньооблікова чисельність персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротилася загалом на 3 682 особи (з 18 747 до 15 065), що становить приблизно 19,64% від початкової чисельності 2021 року. Це є яскравим індикатором глибоких викликів, з якими зіткнулося підприємство та українська промисловість загалом внаслідок військової агресії. Скорочення персоналу впливає на виробничий потенціал, соціальну стабільність та вимагає від керівництва підприємства розробки комплексних стратегій з управління людськими ресурсами, включаючи заходи з утримання цінних спеціалістів, навчання та перекваліфікації, а також заходи соціальної підтримки.

Проаналізуємо також основні фінансові коефіцієнти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.5, рис. 2.5-2.7).

Аналіз фінансових індикаторів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 роки дає змогу оцінити зміни в ліквідності, платоспроможності, фінансовій стійкості та прибутковості підприємства.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 років відображає значне погіршення фінансового стану

підприємства, спричинене, головним чином, наслідками повномасштабної військової агресії.

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+/-, тис. грн. 2022/ 2021	+/-, тис. грн. 2023/ 2022	+/-, % 2022/ 2021	+/-, % 2023/ 2022
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,08	1,61	0,88	-0,47	-0,73	-22.60	-45.34
2.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	0,02	-0,01	-0,03	-16.67	-60.00
3.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,42	0,85	0,44	-0,57	-0,41	-40.14	-48.24
4.	Коефіцієнт автономії	0,72	0,54	0,34	-0,18	-0,20	-25.00	-37.04
5.	Рентабельність активів (ROA)	0,24	-0,92	-0,26	-1,16	0,66	-483.33	-71.74
6.	Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,37	-0,92	-0,55	-1,29	0,37	-348.65	-40.22
7.	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,27	1,23	0,63	-0,04	-0,60	-3.15	-48.78
8.	Коефіцієнт заборгованості	0,21	0,35	0,52	0,14	0,17	66.67	48.57

1. Коефіцієнти ліквідності:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності. Цей показник, що відображає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами, постійно знижувався: з 2,08 у 2021 році до 1,61 у 2022 році (падіння на 22,60%) і далі до 0,88 у 2023 році (падіння на 45,34%). Значення 0,88 у 2023 році є нижчим за нормативний рівень (зазвичай >1 або >2) і свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю та потенційні труднощі з погашенням поточних боргів.

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Динаміка цього найбільш консервативного показника ліквідності також є негативною: з 0,06 у 2021 році до 0,05 у 2022 році (-16,67%) і до 0,02 у 2023 році (-60,00%). Це вказує на вкрай низьку здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів).

3) Коефіцієнт швидкої ліквідності. Цей показник, що виключає запаси з оборотних активів, також демонструє значне погіршення: з 1,42 у 2021 році до 0,85 у 2022 році (-40,14%) та до 0,44 у 2023 році (-48,24%). Значення нижче 1 свідчить про те, що підприємство не може покрити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень та дебіторської заборгованості.

Загалом, показники ліквідності демонструють стрімке погіршення протягом 2021-2023 років, що вказує на зростаючі ризики втрати платоспроможності та значну фінансову нестабільність підприємства в короткостроковій перспективі.

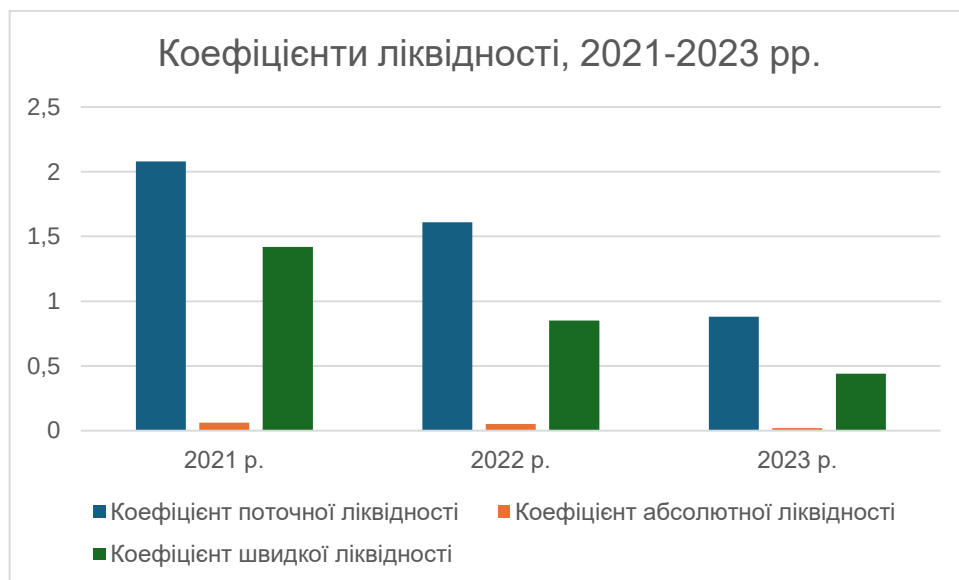


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів ліквідності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

2. Коефіцієнти фінансової стійкості:

1) Коефіцієнт автономії. Цей ключовий показник фінансової незалежності різко знизився з 0,72 у 2021 році до 0,54 у 2022 році (-25,00%) та до 0,34 у 2023 році (-37,04%). Значення 0,34 є значно нижчим за рекомендований рівень (зазвичай $>0,5$) і свідчить про надмірну залежність підприємства від позикового капіталу та втрату фінансової незалежності.

2) Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Цей коефіцієнт, що показує, наскільки необоротні активи покриваються власним капіталом, незначно знизився у 2022 році (з 1,27 до 1,23, -3,15%), але різко впав у 2023 році до 0,63 (-48,78%). Значення менше 1 свідчить про те, що власного капіталу недостатньо для фінансування основних засобів та іншого довгострокового майна, і підприємство змушене залучати для цього позикові кошти.

3) Коефіцієнт заборгованості. Цей показник, що відображає співвідношення позикового та власного капіталу, постійно зростає: з 0,21 у 2021 році до 0,35 у 2022 році (+66,67%) та до 0,52 у 2023 році (+48,57%). Зростання цього коефіцієнта підтверджує збільшення фінансового левериджу та підвищення ризиків для кредиторів, оскільки частка позикових коштів у структурі капіталу постійно зростає.

Фінансова стійкість підприємства суттєво погіршилася. Різне зниження коефіцієнта автономії та коефіцієнта покриття необоротних активів, поряд із зростанням коефіцієнта заборгованості, свідчить про високий рівень фінансового ризику та потенційну загрозу стабільності.

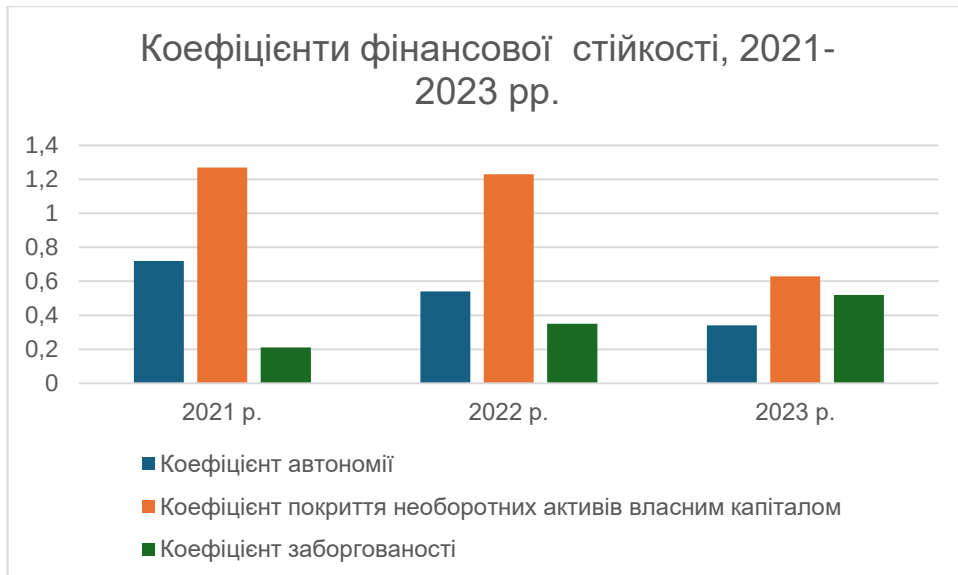


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

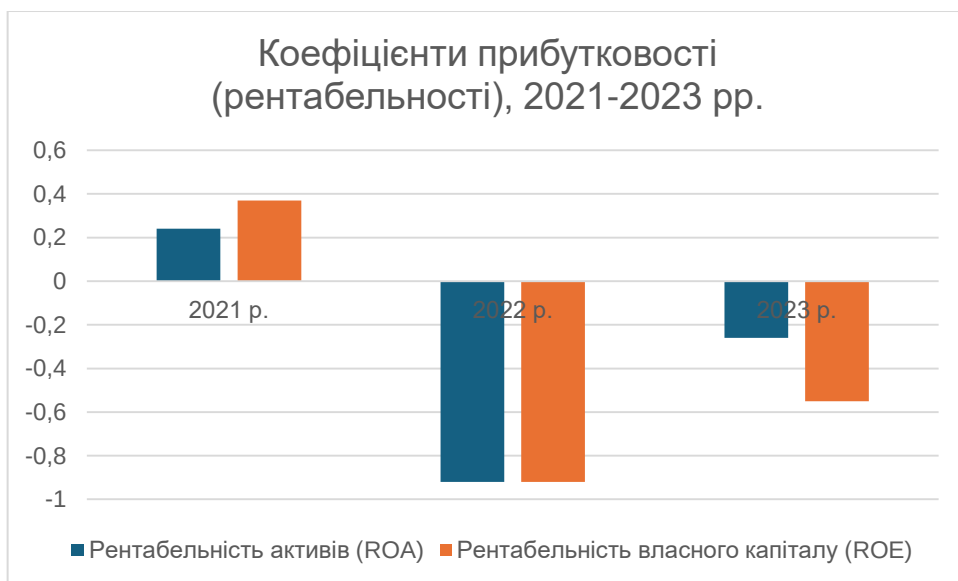


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів прибутковості (рентабельності) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

3. Коефіцієнти прибутковості (рентабельності):

1) Рентабельність активів (ROA). Після позитивного значення 0,24 у 2021 році, ROA різко став від'ємним у 2022 році (-0,92). Це означає, що кожен актив підприємства не генерував прибутку, а, навпаки, призводив до значних збитків. У 2023 році збитковість зменшилася до -0,26, що є

позитивною тенденцією (зменшення збитку), але показник все ще залишається від'ємним.

2) Рентабельність власного капіталу (ROE). Динаміка ROE ще більш критична. З 0,37 у 2021 році показник впав до -0,92 у 2022 році і залишався від'ємним у 2023 році (-0,55). Від'ємне значення ROE вказує на те, що власний капітал не тільки не приносить прибутку, але й «з'їдається» збитками, що є тривожним сигналом для власників та інвесторів.

Підприємство з 2022 року працює збитково, що відображається у від'ємних значеннях рентабельності активів та власного капіталу. Хоча у 2023 році спостерігається тенденція до скорочення розміру збитків, підприємство ще не вийшло на прибутковий рівень, що є критичним для його довгострокового розвитку.

Аналіз фінансових коефіцієнтів однозначно вказує на те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало суттєвого погіршення фінансового стану протягом 2021-2023 років, головним чином, через зовнішні фактори, пов'язані з війною. Критичне зниження ліквідності, фінансової стійкості та збитковість є головними викликами, які вимагають негайних та ефективних управлінських рішень для стабілізації ситуації та забезпечення подальшого функціонування підприємства. Позитивним моментом є лише деяке уповільнення негативних тенденцій у 2023 році, що дає надію на подальше відновлення.

2.2. Обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Управління конкурентоспроможністю на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у поточному періоді є надзвичайно складним завданням, враховуючи як внутрішні особливості діяльності великого металургійного комплексу, так і безпрецедентні зовнішні виклики, спричинені повномасштабною війною в Україні. На основі наданих текстів та раніше

проаналізованих фінансових і виробничих показників, можна виявити наступні аспекти існуючої системи та її слабкі сторони:

Існуюча система управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує:

1) Адаптивність до кризових умов. Підприємство продемонструвало високу адаптивність у 2022-2023 роках. Це виявилось у переорієнтації логістичних маршрутів, активному використанні «Українського морського коридору» (з 2023 року), розвитку власної дистриб'юторської мережі, переважанні експорту через європейські порти (Гданськ, Гдиня, Констанца) та використанні міжнародних інкотермсів (FCA, FOB, CPT). Це свідчить про гнучкість у стратегічному управлінні логістичною діяльністю.

2) Наявність власної дистрибуційної мережі. Компанія володіє дев'ятьма складами готової продукції по Україні (Одеса, Харків, Тернопіль, Львів, Дніпро, Вишневе, Вільне). Це забезпечує скорочення часу доставки, оптимізацію транспортних витрат, ефективне управління запасами та розширення доступу до клієнтів. Склади у західних регіонах (Львів, Тернопіль) стали ключовими для експортних поставок.

3) Глобальний імідж та якість продукції. Будучи частиною міжнародної корпорації «АрселорМіттал», підприємство має сильний світовий бренд та працює над підтвердженням відповідності продукції національним стандартам країн-споживачів. Це є сильною конкурентною перевагою на зовнішніх ринках.

4) Фокус на перспективних ринках. Компанія усвідомлює необхідність зміцнення позицій на ринках Південної Азії, Африки, Латинської Америки та Європи, де існує стабільний попит і відкриваються нові можливості (наприклад, скасування квот у ЄС).

5) Різноманіття каналів збуту. Використання прямих та непрямих каналів збуту дозволяє охоплювати різні сегменти ринку та адаптуватися до логістичних та політичних бар'єрів. Збільшення частки прямого каналу в умовах війни є логічним кроком для мінімізації посередників.

Виявлені слабкі сторони існуючої системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) Залежність від зовнішніх факторів та вразливість до війни. Найбільша слабкість полягає у критичній залежності від безпекової ситуації в країні. Блокада морських портів, руйнування інфраструктури, енергетичні кризи, дефіцит робочої сили – все це призвело до різкого падіння виробничих та фінансових показників. Навіть створення «морського коридору» не вирішило всіх проблем.

2) Збільшення логістичних витрат та часу. Переорієнтація на європейські порти та залізничні маршрути призвела до значного збільшення витрат і часу на транспортування. Проблеми з різницею ширини колій, дефіцит вагонів, недостатня пропускна спроможність прикордонних переходів та великий наплив вантажів у портах ЄС створюють "вузькі місця". Хоча автотранспорт став альтернативою, черги на кордонах залишаються проблемою.

3) Втрата частини виробничих потужностей в Україні. Знищення ключових металургійних підприємств (таких як «Азовсталь», ММК ім. Ілліча) та скорочення внутрішнього виробництва металопрокату в Україні, хоча й відкриває можливості для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» замінити втрати, водночас свідчить про загальне ослаблення галузі.

4) Збитковість та зниження фінансової стійкості. Аналіз фінансових коефіцієнтів чітко показав перехід підприємства до збиткової діяльності у 2022-2023 роках, різке падіння рентабельності, ліквідності та власного капіталу. Це обмежує можливості для інвестицій у розвиток, модернізацію та інновації, що є критично важливим для конкурентоспроможності.

5) Дефіцит робочої сили. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу (майже на 20% за 2021-2023 роки) через мобілізацію та міграцію створює виклики для підтримки виробничих процесів та кваліфікаційного рівня.

6) Цінові ризики. Зростання курсу гривні, логістичні труднощі та подорожчання сировини вплинули на ціну металопрокату, яка може збільшитися до 20%. Це зменшує цінову конкурентоспроможність на ринках.

7) Неувага до європейського ринку. До 2022 року ринок ЄС не був стратегічним пріоритетом. Хоча зараз відкриваються нові можливості, рання відсутність фокусу могла призвести до недостатньої адаптації до стандартів, регуляцій та специфіки цього ринку.

Розглянемо основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку України:

1) ПрАТ «Запоріжсталь» (Група «Метінвест»). Комбінат, розташований у Запоріжжі, є одним з найбільших металургійних підприємств України. Він спеціалізується на виробництві листового прокату, слябів, сортового прокату. Входить до Групи «Метінвест», що забезпечує йому доступ до значних фінансових ресурсів, інтегрованих виробничих ланцюгів (від видобутку сировини до готової продукції) та потужного логістичного потенціалу. Запоріжсталь має репутацію виробника якісної продукції та активно інвестує в модернізацію виробництва.

2) ПАТ «Дніпровський металургійний завод» ім. Петровського. Розташований у Дніпрі, завод спеціалізується на виробництві чавуну, сталі, труб, сортового прокату. Незважаючи на менші обсяги виробництва порівняно з «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Запоріжсталь», він є важливим гравцем на внутрішньому ринку, особливо у сегментах, де потрібна специфічна продукція. Його переваги можуть полягати у гнучкості та швидкості адаптації до потреб внутрішніх споживачів.

3) ПАТ «Камет-Сталь» (раніше Дніпровський металургійний комбінат, входить до Групи «Метінвест»). Розташований у Кам'янському, завод є ще одним значним виробником металопродукції в Україні. Спеціалізується на сортовому прокаті, арматурі, трубах. Його приналежність до «Метінвест»

забезпечує схожі переваги із Запоріжсталлю щодо доступу до ресурсів та оптимізації процесів.

Проведемо порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємств на внутрішньому ринку металопродукції України (табл. 2.6).

На глобальному ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» конкурує з провідними світовими металургійними гігантами.

1) Baosteel Group Corporation (Китай). Один з найбільших виробників сталі у світі за обсягом. Китайські компанії мають колосальні виробничі потужності, розгалужену дистрибуційну мережу та часто можуть запропонувати більш конкурентні ціни завдяки масштабу виробництва та державній підтримці. Baosteel відома своєю технологічною досконалістю та широким асортиментом продукції.

2) JFE Steel Corporation (Японія). Другий за величиною виробник сталі в Японії, відомий своїми високотехнологічними продуктами, інноваційними рішеннями та акцентом на якості. Японські металургійні компанії є лідерами у розробці та виробництві спеціалізованих сталей.

3) ThyssenKrupp AG (Німеччина). Один з найбільших європейських промислових конгломератів, що займається, зокрема, виробництвом високоякісної сталі, листового прокату та спеціальних металів. Німецькі компанії відрізняються високою якістю продукції, інноваціями та відповідністю суворим європейським екологічним стандартам.

3) Tata Steel (Індія). Входить до числа провідних світових виробників сталі, має значні виробничі потужності та географічну присутність. Компанія відома своєю ефективністю виробничих процесів та здатністю конкурувати за ціною.

4) Ezz Steel (Єгипет). Великий виробник сталі на Близькому Сході, який активно конкурує в цьому регіоні за рахунок налагоджених логістичних ланцюгів та розуміння регіональної специфіки.

5) Ilhanlar Rolling LTD STI (Туреччина). Турецькі металургійні компанії активно розвиваються, маючи вигідне географічне розташування

для експорту до Європи, Близького Сходу та Африки. Вони часто пропонують конкурентні ціни та гнучкі умови співпраці.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку металопродукції

Ключові фактори успіху	Питома вага	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		ПрАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь»»		ПАТ «Дніпропетровський МЗ ім. Петровського»	
		Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
Частка ринку	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Якість продукції та відповідність стандартам	0,2	4	0,8	5	1,0	4	0,8
Асортимент та спеціалізація	0,1	4	0,4	5	0,4	4	0,4
Цінова гнучкість	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Фінансова стабільність	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Інноваційний потенціал	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Репутація та імідж бренду	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Збутова мережа та логістика	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0	-	4,45	-	4,30	-	3,40

Проведемо порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємств на внутрішньому ринку металопродукції України (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку металопродукції

Ключові фактори успіху	Питома вага	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		«Baosteel GC» (Китай)		«Ilhanlar» (Туреччина)	
		Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8
Частка ринку	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Якість продукції та відповідність стандартам	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Асортимент та спеціалізація	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Цінова гнучкість	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Фінансова стабільність	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Інноваційний потенціал	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Репутація та імідж бренду	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Збутова мережа та логістика	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Загальна оцінка	1,0	-	3,50	-	4,75	-	4,10

Враховуючи комплексний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», включаючи його конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також діяльність за 2021-2023 роки, розроблені напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю мають стратегічний характер. Вони спрямовані на подолання виявлених слабких сторін та використання потенційних можливостей для відновлення лідерських позицій та забезпечення сталого розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- 1) Стратегічна модернізація виробництва та перехід до «зелених» технологій
- 2) Розширення та диверсифікація продуктового портфеля.
- 3) Оптимізація глобальних логістичних ланцюгів та розвиток збутової мережі
- 4) Впровадження цифрових рішень та інноваційне управління даними
- 5) Розвиток людського капіталу та формування стратегії соціальної відповідальності

Рис. 2.8. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

1) Стратегічна модернізація виробництва та перехід до «зелених» технологій. Цей напрям передбачає глибоку трансформацію виробничих процесів з акцентом на впровадження інноваційних, екологічно чистих технологій та підвищення енергоефективності. Включає поступову конверсію традиційних доменних та конвертерних переділів на сучасні технології прямого відновлення заліза (DRI) з подальшою виплавою в електродугових печах (EAF), зокрема з використанням відновлюваного водню. Паралельно передбачається модернізація обладнання та впровадження систем інтегрованої енергоплатформи.

Деталізація:

- Якість та технологічна досконалість. На внутрішньому ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступається «Запоріжсталі» за показником «Якість продукції та відповідність стандартам» (Оцінка 4 проти 5). На світовому ринку, хоча підприємство має оцінку 4, провідні гравці, такі як Baosteel Group Corporation та JFE Steel Corporation, демонструють вищу технологічну досконалість (Оцінка 5), що забезпечує їм лідерство у якості. Модернізація виробництва, перехід на DRI-EAF, дозволить значно підвищити якісні характеристики продукції, відповідати найсуворішим міжнародним стандартам та вимогам преміальних сегментів ринку.

- Інноваційний потенціал. Як на внутрішньому (Оцінка 3 проти 4 у «Запоріжсталі»), так і на зовнішньому ринках (Оцінка 3 проти 4 у «Baosteel GC» та «Ishanlar») підприємство демонструє слабший інноваційний потенціал. Інвестиції у «зелену металургію» (пілот «Зелена домна – 2030») не лише виведуть підприємство на новий технологічний рівень, а й значно покращать його інноваційний профіль, відкриваючи доступ до нових ринків.

- Оптимізація витрат та енергоефективність. Впровадження інноваційних технологій, таких як «Energy Efficiency 4.0» (цифровий компонент енергомережі, ISO 50001), дозволить знизити питомі витрати газу та електроенергії на 10%, що є критично важливим для зменшення собівартості продукції та підвищення її цінової конкурентоспроможності,

особливо з огляду на те, що «Цінова гнучкість» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку оцінюється лише в 3 бали проти 4 у конкурентів.

- Доступ до преміальних ринків. Скорочення викидів CO₂ на 65% (мета «Зелена домна – 2030») відкриє доступ до преміального «зелено-сталевого» сегмента ЄС, що є стратегічною перевагою в умовах зростаючих екологічних вимог та механізму СВМ.

2) Розширення та диверсифікація продуктового портфеля. Цей напрям передбачає значні інвестиції у розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю, яка має вищу рентабельність та меншу залежність від циклічних коливань будівельної галузі. Це включає запуск дрібносортового стана для спеціалізованих марок сталі (пружинної, підшипникової, трансформаторної) та інших високоміцних та оцинкованих видів прокату.

Деталізація:

- Широта асортименту та спеціалізація. На внутрішньому ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступається «Запоріжсталі» за «Асортиментом та спеціалізацією» (Оцінка 4 проти 5). На світовому ринку, хоча має оцінку 4, конкуренти, такі як Baosteel Group Corporation, демонструють вищу гнучкість (Оцінка 5), що дозволяє їм займати більшу частку ринку. Розширення асортименту (Product Mix Expansion) зменшить залежність від будівельного циклу, підвищить показник EBIT/t на 12–15% та дозволить ефективніше конкурувати в нішевих сегментах, де ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ще не є лідером.

- Підвищення рентабельності. Виробництво спеціалізованих видів сталі забезпечує вищу маржинальність, що критично важливо для відновлення фінансової життєздатності підприємства, яка наразі оцінюється як середня на внутрішньому ринку (Оцінка 4) і слабка на зовнішньому (Оцінка 3), значно поступаючись лідерам.

- Зміцнення ринкових позицій. Продукція з високою доданою вартістю дозволить зайняти більш стійкі та вигідні позиції як на

європейському, так і на інших міжнародних ринках (Південно-Східної Азії, Африки, Латинської Америки), де попит на специфічні види металопродукції постійно зростає.

3) Оптимізація глобальних логістичних ланцюгів та розвиток збутової мережі. Цей напрям включає комплексну перебудову логістичних процесів з метою підвищення їхньої стійкості, гнучкості та економічної ефективності. Передбачається диверсифікація транспортних шляхів (через Дунайські порти, залізничне сполучення з ЄС), створення мережі логістичних хабів та консолідаційних складів у Європі, а також розбудова власної сучасної контейнерної інфраструктури (наприклад, у Львівській області). Важливою складовою є перехід на умови поставки СРТ (перевезення до) замість FCA/FOB.

Деталізація:

- Збутова мережа та логістика. Це є однією з найслабших сторін ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку (Оцінка 3), значно поступаючись таким гігантам, як Baosteel Group Corporation (Оцінка 5) та Ihanlar (Оцінка 4). Навіть на внутрішньому ринку, хоча оцінка 5, логістична стійкість є вразливою. Оптимізація логістики (Resilient Logistics & Sales) є абсолютно необхідною для забезпечення безперебійних поставок в умовах війни та розширення експорту.

- Зниження логістичних витрат та підвищення швидкості доставки. Диверсифікація маршрутів та створення хабів у ЄС дозволять значно скоротити час доставки та зменшити логістичні витрати, що безпосередньо вплине на цінову конкурентоспроможність продукції та здатність до «Цінової гнучкості» (Оцінка 3 на зовнішньому ринку).

- Посилення присутності на ринках. Зміцнення логістичної інфраструктури та перехід на СРТ-контракти дозволять ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» брати на себе більше відповідальності за доставку, що підвищить привабливість для європейських клієнтів та дозволить ефективніше конкурувати з міжнародними постачальниками. Це

також є ключовим для інтенсифікації роботи на європейському ринку, як це було зазначено раніше.

4) Впровадження цифрових рішень та інноваційне управління даними. Цей напрям передбачає комплексне впровадження сучасних цифрових технологій на всіх етапах виробничого та логістичного ланцюга. Це включає масштабування виробничих систем управління (MES) на всі прокатні цехи, їх інтеграцію з корпоративними системами управління ресурсами (ERP-SAP S/4HANA), а також розвиток IT-систем для управління ланцюгами поставок (SCM) та енергосистемами.

Деталізація:

- Інноваційний потенціал. Цифрова трансформація є «наріжним каменем» для підвищення інноваційності підприємства, що є його слабкою стороною (Оцінка 3 як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках). Впровадження «Digital Steel Chain» та «Energy Efficiency 4.0» є прямим вирішенням цієї проблеми.

- Підвищення ефективності та зниження витрат. Наскрізна прозорість виробництва, функція predictive maintenance (прогнозне обслуговування) та скорочення незапланованих простоїв на 20% (очікуваний ефект «Digital Steel Chain») безпосередньо впливають на зниження операційних витрат та підвищення продуктивності. Це також сприяє підвищенню «Якості продукції» (Оцінка 4), оскільки цифровізація дозволяє контролювати параметри виробництва з високою точністю.

- Управління ризиками. Впровадження цифрових логістичних рішень дозволить оптимізувати маршрути, прогнозувати попит та ефективно управляти ризиками в ланцюгах поставок, що є критично важливим в умовах геополітичної нестабільності.

5) Розвиток людського капіталу та формування стратегії соціальної відповідальності. Цей напрям зосереджений на інвестиціях у людський капітал через розвиток програм навчання, залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Також він включає формування та реалізацію

комплексної стратегії соціальної відповідальності (Social, Governance), яка передбачає соціальну відповідальність та прозоре корпоративне управління.

Деталізація:

- Інноваційний потенціал та конкурентоспроможність. Розвиток талантів через «ESG+Talent Agenda» (корпоративна академія «Steel Future», dual-degree програми) прискорює впровадження інновацій. Це допомагає подолати слабкий «Інноваційний потенціал» (Оцінка 3). Кваліфіковані кадри є рушійною силою для впровадження всіх інших стратегічних напрямів, від «зеленої металургії» до цифрової трансформації.

- Репутація та імідж бренду. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вже має високу «Репутацію та імідж бренду» (Оцінка 5 як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, дорівнюючи лідерам). Посилення стратегії соціальної відповідальності та інвестиції в людський капітал додатково покращать репутацію компанії, що є важливим для залучення та утримання найкращих фахівців в умовах високої конкуренції за таланти. Внутрішній фонд екомодернізації (1% від виручки) також сприятиме зміцненню позитивного іміджу та відповідності європейським екологічним стандартам.

- Фінансова життєздатність (довгостроково). Хоча це непрямий зв'язок, сильний людський капітал підвищують інвестиційну привабливість підприємства, що є важливим для відновлення та зміцнення фінансової життєздатності та залучення інвестицій, особливо «зелених» фінансів.

2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю

Ефективне управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором сталого розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах значних зовнішніх викликів, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Удосконалення управління конкурентоспроможністю

передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічні, операційні, фінансові та екологічні аспекти діяльності. Цей підрозділ присвячений детальному обґрунтуванню, кількісній оцінці та систематизації економічної ефективності запропонованих заходів, що базуються на п'яти ключових напрямках удосконалення, визначених у попередніх розділах.

Для досягнення поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонується впровадження низки конкретних заходів, систематизованих за п'ятьма напрямками:

1. Напрямок: «Зелена домна – 2030»

Назва заходу – «Пілотний DRI-модуль + водородна домна». Захід передбачає запуск окремої виробничої лінії з об'ємом 0,7 млн.тон продукції, що використовуватиме відновлюваний водород.

2. Напрямок: «Енергоефективність 4.0»

Назва заходу - «Турбіни рекуперації газу + ISO 50001 (Енергоефективність)». Сутність заходу полягає в встановленні турбін для генерації власної електричної енергії з доменного газу – побічного продукту металургійного виробництва. Паралельно буде впроваджено систему централізованого енергоменеджменту відповідно до стандарту ISO 50001. Це дозволить суттєво зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергоносіїв, знизити собівартість продукції та підвищити енергоефективність підприємства.

3. Напрямок: «Розширення асортименту продукції»

Назва заходу – «Дрібносортовний стан 350 тис. тон». Захід передбачає розширення асортименту продукції за рахунок виробництва на новому дрібносортовному стані (потужністю 350 тис. тон на рік) таких видів сталі, як пружинна, підшипникова та трансформаторна. Ці види продукції належать до преміального сегменту ринку, мають вищу додану вартість та дозволяють диверсифікувати джерела доходу, зменшуючи залежність від кон'юнктури ринку стандартного прокату.

4. Напрямок: Digital Steel Chain

Назва заходу - «Система управління виробництвом (MES + Predictive Maintenance)». Впровадження системи виробничого виконання (Manufacturing Execution System – MES) та прогнозного обслуговування (Predictive Maintenance). MES забезпечити наскрізну диспетчеризацію виробничих процесів, зокрема прокату, дозволяючи моніторити та керувати ними в режимі реальної години. Predictive Maintenance, використовуючи дані з обладнання, прогнозуватиме можливі відмови та плануватиме обслуговування, що призведе до зниження рівня шлюбу та скорочення аварійних простоїв.

5. Напрямок: «Стійка логістика та продажі».

Назва заходу – «Контейнерний термінал (Львів) + CPT-контракт». Створення власного контейнерного терміналу у Львівській області дозволить оптимізувати логістичні ланцюги, особливо для експортних поставок до Європейського Союзу, зменшивши залежність від сторонніх перевізників та портів. Перехід на умови постачання CPT (Carriage Paid To) підвищити контроль над логістикою до кінцевого пункту призначення, покращити сервіс для клієнтів та дозволити скоротити логістичні витрати, одночасно сприяючи зростанню експорту.

Оцінка ефективності від впровадження кожного із запропонованих заходів проводилася з використанням базових фінансово-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік Усі розрахунки представлені у тис. грн/рік.

Базові показники за 2023 рік:

- Чистий дохід від реалізації: 41848635 тис. грн.
- Собівартість реалізованої продукції: 50635900 тис. грн.

Розрахунок ефективності за кожним заходом:

1. «Пілотний DRI-модуль + водородна домна».

Запускається лінія на 0,7 млн.тон «зеленої» сталі, що складає приблизно 15% від загального обсягів реалізації. Продаж цієї сталі з 5%премією до існуючої ціни.

- Частка «зеленої» сталі від загального доходу:

$$41848635 \text{ тис. грн.} \times 0,15 = 6277295,25 \text{ тис. грн.}$$

- Зростання чистого доходу:

$$6277295,25 \text{ тис. грн.} \times 0,05 = +313\,864,76 \text{ тис. грн.}$$

2. «Турбіни рекуперації газу + ISO 50001 (Енергоефективність)»

Втрати енергоносіїв становитимуть приблизно 35% від собівартості продукції, Планується зниження на 7%.

- Витрати на енергоносії у 2023 р.:

$$50635900 \text{ тис. грн.} \times 0,35 = 17722565 \text{ тис. грн.}$$

- Зниження собівартості:

$$17722565 \text{ тис. грн.} \times 0,07 = -1\,240\,579,55 \text{ тис. грн.}$$

3. «Дрібносортовний стан 350 тис. тон». (виробництво пружинної, підшипникової, трансформаторної сталі).

Новий обсяг продукції (350 тис. тон) складає приблизно 10% від загального обсягу реалізації. Ці преміальні продукти продаються з 8% премією до середньої ціни. Додаткові витрати - впровадження нової технології та виробництво преміальних продуктів може призвести до додаткових витрат, оцінених у 2% від частки доходу, яку генерує новий обсяг.

- Частка доходу від нового обсягу:

$$41848635 \text{ тис. грн.} \times 0,10 = 4184863,5 \text{ тис. грн.}$$

- Зростання чистого доходу:

$$4184863,5 \text{ тис. грн.} \times 0,08 = +334\,789,08 \text{ тис. грн.}$$

- Додаткові витрати:

$$4184863,5 \text{ тис. грн.} \times 0,02 = +83\,697,27 \text{ тис. грн.}$$

4. «Система управління виробництвом (MES + Predictive Maintenance)». Зниження аварійних простоїв на 1% від загального доходу

(як показник вартості втрат від простоїв та нецільового використання ресурсів).

- Економія (зниження собівартості):

$$41848635 \text{ тис. грн.} \times 0,01 = - 418\,486,35 \text{ тис. грн.}$$

5. «Контейнерний термінал (Львів) + СРТ-контракт»

Зростання експорту - збільшення експортних продажів до ЄС на 3% від загального доходу підприємства.

Економія логістичних витрат - логістичні витрати складають приблизно 8% від виручки від реалізації. Захід дозволить скоротити їх на 20%.

Зростання чистого доходу:

$$- 41848635 \text{ тис. грн.} \times 0,03 = +1\,255\,459,05 \text{ тис. грн.}$$

Зниження собівартості:

- Логістичні витрати у 2023 р.:

$$41848635 \text{ тис. грн.} \times 0,08 = 3347890,8 \text{ тис. грн.}$$

- Зниження собівартості:

$$3347890,8 \text{ тис. грн.} \times 0,20 = -669\,578,16 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи, що охоплюють п'ять запропонованих напрямів, мають суттєве вплив на ключові фінансово-економічні показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Зведена таблиця (табл. 2.8) відображає прогнозні значення на 2024 рік порівняно з базовими даними 2023 року.

Розрахунок змін:

- Сумарне зростання чистого доходу:

$$313864,76 + 334789,08 + 1255459,05 = 1904\,112,89 \text{ тис. грн.}$$

- Сумарне зниження собівартості:

$$- 1240579,55 + 83697,27 - 418486,35 - 669578,16 = -2244946,79 \text{ тис. грн.}$$

Зміна валового прибутку - сумарний позитивний вплив:

$$+1904112,89 + 2244946,79 = 4\,149\,059,68 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний валовий прибуток (2024):

– 8787270+4149059,68=-4 638 210,32 тис. грн.

Прогнозний чистий фінансовий результат (2024):

Припускаючи незмінність адміністративних, збутових та фінансових витрат, зміна чистого фінансового результату буде еквівалентна зміні валового результату.

– 11811030+4149059,68=-7 661 970,32 тис. грн.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу запропонованих заходів на ключові показники

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (прогноз на 2024 р.)

№ з/п	Показник	2023 р.	Зміна (+/-)	.2024 р. прогноз	+/-, тис. грн.	+/-, %
1.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	41848635				
2.	«+» від заходу «Пілотний DRI-модуль»		+313864,76			
3.	«+» від заходу «Дрібносортний стан»		+334789,08			
4.	«+» від заходу «Контейнерний термінал + СРТ»		+1255459,05			
5.	Загальна зміна чистого доходу від реалізації		+1904112,89	43752747,89	+1904112,89	+4,55%
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	50635900				
7.	«-» від заходу «Енергоефективність»		-1240579,55			
8.	«+» від заходу «Дрібносортний стан»		+ 83697,27			
9.	«-» від заходу «Система управління виробництвом»		- 418486,35			
10.	Зниження від заходу «Контейнерний термінал + СРТ»		-669578,16			
11.	Загальна зміна собівартості реалізованої продукції		-2244946,79	48390953,21	-2244946,79	-4,43%
12.	Валовий прибуток	-8787270	+ 4149059,68	-4638210,32	+4149059,68	-47,22%
13.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-11811030	+4149059,68	-7661970,32	+4149059,68	-35,13%

Для комплексної оцінки ефективності запропонованої програми використовуємо ключові показники інвестиційної привабливості та фінансової віддачі.

Орієнтовні капітальні інвестиції (загалом) - 5,3 млрд. грн. Сукупні очікувані капітальні вкладення, необхідні для реалізації всіх запропонованих заходів. Ці інвестиції спрямовані на модернізацію виробництва, впровадження нових технологій, розширення асортименту та логістичної інфраструктури.

Річний чистий економічний ефект - 4,149 млрд. грн. Розраховано сукупну позитивну зміну у фінансових результатах підприємства (зменшення збитків), що є наслідком зростання доходу та зниження собівартості. Цей показник відображає щорічну фінансову вигоду від впровадження програми.

Простий період окупності - 5,3 млрд. грн. / 4,149 млрд. грн. $\approx 1,28$ року

Показує період, за який початкові капітальні інвестиції будуть відшкодовані за рахунок чистого економічного ефекту. Значення менше 1,5 року свідчити про високу інвестиційну привабливість та швидку віддачу від вкладень, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності та ризиків.

ROI першого року - 21,8%. Від'ємне значення свідчить, що за перший рік інвестиції ще не можуть окупитися повністю, але це очікувано для великих проектів, які мають період окупності понад 1 рік. Важливою є позитивна динаміка.

Внутрішня норма дохідності (IRR) $\approx 76\%$.

Аналіз економічної ефективності запропонованої програми удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтверджує її значну доцільність та високу фінансову привабливість. П'ять конкретних заходів дозволяють:

- Підвищити чистий дохід від реалізації на 4,55% (+ 1,9 млрд. грн.).

- Знизити собівартість реалізованої продукції на 4,43%(зменшення на 2,24 млрд. грн.).

- Суттєво скоротити валовий та чистий збиток: валовий збиток зменшиться майже наполовину (на 47,22%), а чистий збиток – на 35,13%. Це є прямим свідченням підвищення операційної та загальної фінансової ефективності.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих заходів може забезпечити ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише стабілізацію діяльності у поточних складних умовах, а й значне посилення його конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринку за рахунок підвищення ефективності, інноваційності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високою мінливістю, глобалізацією та посиленням конкуренції, здатність підприємства адаптуватися та постійно удосконалювати свою діяльність стає запорукою виживання та успіху. Для металургійної галузі, і зокрема для такого гіганта як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», управління конкурентоспроможністю є критично важливою стратегічною необхідністю.

Обґрунтування доцільності проведення стратегічного аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає у необхідності формування глибокого розуміння факторів, що впливають на його функціонування та конкурентні позиції. В умовах повномасштабної війни, постійних змін на світових ринках металу, зростаючих екологічних вимог та нестабільності логістичних ланцюгів, традиційні методи управління стають недостатніми. Стратегічний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові можливості та загрози довкілля, а також сильні та слабкі сторони самого підприємства. Такий комплексний підхід є основою для розробки обґрунтованих, адаптивних та ефективних стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз макросередовища за допомогою PEST-аналізу (табл. 3.1).

PEST-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє систематизувати та оцінити вплив макроекономічних факторів на діяльність підприємства. Абревіатура PEST

розшифровується як Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) та Technological (технологічні) фактори [2].

- Політичні чинники (P) - включають державну політику, законодавчі та нормативні акти, стабільність політичної системи, міжнародні відносини та торговельні угоди, а також рівень корупції.

- Економічні фактори (E) - охоплюють показники економічного зростання, рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси, купівельну спроможність населення, рівень безробіття та податкову політику.

- Соціальні фактори (S) - стосуються демографічних змін, культурних цінностей, змін у стилі життя, рівня освіти, ставлення до праці та споживацьких уподобань.

- Технологічні фактори (T) - передбачають рівень науково-технічного прогресу, розвиток нових технологій, інноваційні дослідження, автоматизацію та діджиталізацію.

Таблиця 3.1

PEST-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ з/п	Фактори	Опис впливу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
1.	Політичні (вплив – «сильний»)	1. Військовий конфлікт в Україні: Найбільш значущий фактор, що спричиняє руйнування інфраструктури, перебої з постачанням, міграцію робочої сили, ризики безпеки для персоналу та виробничих потужностей. Це призводить до зниження обсягів виробництва (зокрема, виробництво сталі 1,0 млн т, прокату 0,9 млн т у 2023 р. є значно нижчим від довоєнних показників) та зростання логістичних витрат. 2. Євроінтеграція України. Відкриває можливості для експорту на ринки ЄС (ПАТ «АМКР» є одним з найбільших експортерів в Україні), але вимагає адаптації до жорстких екологічних стандартів та технічних регламентів ЄС (наприклад, Green Deal, CBAM), що може вимагати значних інвестицій у модернізацію. 3. Державна підтримка/регулювання. Можливі програми відновлення промисловості, податкові пільги для стратегічних галузей, але також ризик посилення регулювання, що впливає на собівартість.
2.	Економічні (вплив – «сильний»)	1. Глобальні економічні коливання. Світові ціни на метал, сировину (залізорудну сировину) та енергоносії мають прямий вплив на виручку та собівартість. Нестабільність на світових ринках може спричиняти цінові ризики.

		2. Енергетичний криза та ціни на енергоносії. Металургійне виробництво є вкрай енергоємним. Зростання цін на газ та електроенергію в Україні та світі значно збільшує собівартість продукції. 3. Інфляція та девальвація гривні. Збільшують витрати на сировину, матеріали, логістику та обладнання, знижуючи рентабельність та купівельну спроможність на внутрішньому ринку. 4. Збитковість та зниження фінансової стійкості. Чистий фінансовий результат у 2023 р. склав – 11811030 тис. грн., а рентабельність активів (ROA) – 0,26, що вказує на серйозні фінансові проблеми.
3.	Соціальні (вплив – «середній»)	1. Дефіцит кваліфікованої робочої сили. Мобілізація, міграція та загальне старіння населення призводять до нестачі досвідчених кадрів, особливо інженерно-технічного персоналу та кваліфікованих робітників. Це ускладнює підтримку «якості продукції та технологічної досконалості». 2. Зниження купівельної спроможності населення. Впливає на внутрішній попит на металопродукцію, що є важливим для ринку арматури та катанки в Україні. 3. Питання безпеки та соціальна відповідальність. Потреба в забезпеченні безпеки працівників в умовах війни, а також зростаючі очікування суспільства щодо соціальної відповідальності бізнесу (умови праці, підтримка місцевих громад).
4.	Технологічні (вплив – «середній»)	1. Потреба в модернізації та інноваціях. Необхідність переходу на «зелені» технології (наприклад, водородні домни, DRI-модулі) для відповідності екологічним стандартам та підвищення конкурентоспроможності. 2. Цифрова трансформація. Впровадження MES, Predictive Maintenance та гнучкості виробництва. 3. Втрати частини виробничих потужностей. Фізичні пошкодження та окупація територій призвели до втрати чи недоступності деяких виробничих потужностей, що потребує перерозподілу ресурсів та інвестицій у відновлення/модернізацію існуючих.

Аналіз мікросередовища проведемо за допомогою моделі конкурентних сил Майкла Портера, що є ефективним інструментом для аналізу привабливості галузі та визначення її конкурентного тиску. Вона допомагає підприємству зрозуміти свою позицію у галузі та розробити стратегії для отримання конкурентного переваги [21].

1) Загроза появи нових гравців (Threat of New Entrants) - визначається бар'єрами входу в галузь (наприклад, високі капіталовкладення, необхідність масштабного виробництва, державне регулювання, доступ до каналів збуту, досвід та репутація).

2) Загроза появи товарів-замінників (Threat of Substitute Products or Services) - оцінює наявність альтернативних продуктів чи послуг, які можуть задовольнити ту ж потребу споживача. Чим вища привабливість замінників (ціна, якість, доступність), тим більша загроза.

3) Ринкова влада постачальників (Bargaining Power of Suppliers) - показує, наскільки постачальники можуть диктувати свої умови (ціни, якість, терміни постачання) підприємствам в галузі. Впливає на собівартість та надійність постачання.

4) Ринкова влада покупців (Bargaining Power of Buyers) - відображає здатність покупців впливати на ціни та умови продажу. Чим більша концентрація покупців, їх інформованість та обсяг закупівель, тим сильніший їхній вплив.

5) Інтенсивність конкуренції (Rivalry Among Existing Competitors) - характеризує рівень боротьби між компаніями в галузі. Висока інтенсивність спостерігається у галузях з багатьма конкурентами, повільним зростанням, високими фіксованими витратами та низькою диференціацією продукції [3].

Таблиця 3.2

Аналіз моделі конкурентних сил Майкла Портера
для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ з/п	Конкурентна сила	Опис впливу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
1.	Загроза появи нових гравців («низька»)	- Високі бар'єри входу. Металургійна галузь вимагає величезних капіталовкладень, доступу до сировини (власне гірничо-збагачувальне виробництво), складних технологій та кваліфікованого персоналу. - Жорсткі екологічні норми та ліцензування.
2.	Загроза появи товарів-замінників («середня»)	- Будівельна галузь. Основним споживачем продукції є будівельна галузь. Замінниками металоконструкцій можуть бути залізобетонні вироби, деревина, композитні матеріали, нові технології 3D-друку будівель тощо. - Пластикові вироби. У певних сферах застосування (наприклад, трубопроводи, окремі елементи конструкцій) пластик може замінювати метал через менший вес, корозійну стійкість та легкість монтажу. - Алюміній, мідь. Для деяких застосувань (наприклад, легкі конструкції, електротехніка) алюміній та мідь є прямими замінниками сталі, хоча вони дорожчі.

		- Перехід на альтернативні технології. У довгостроковій перспективі можливе поява принципово нових матеріалів, що можуть витіснити сталь з традиційних сфер застосування.
3.	Ринкова влада постачальників («середня»)	- Власна сировинна база. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має гірничо-збагачувальне виробництво та шахтоуправління з підземного видобутку руди, що суттєво знижує залежність від зовнішніх постачальників залізорудного сировини. Це сильна сторона. - Енергоносії. Залежність від постачальників газу та електроенергії (як зовнішніх, так і внутрішніх) залишається високою, що підвищує їхню владу. Ціни на енергоносії значно впливають на собівартість. - Кокс та допоміжні матеріали. Потреба в імпортному коксі та інших матеріалах може бути джерелом ризику та впливу постачальників.
4.	Ринкова влада покупців («середня»)	- Великі обсяги закупівель. Основними покупцями є великі будівельні компанії, дистриб'ютори металопродукції, машинобудівні заводи, які закуповують значні обсяги, що дає їм змогу вимагати скидок та особливих умов. - Стандартизована продукція. Продукція (арматура, катанка зі звичайної сталі) є відносно стандартизованою, що знижує витрати покупців на перехід до іншого постачальника. - Міжнародні ринки. На світовому ринку конкуренція дуже висока, і покупці мають широкий вибір, де компанії з Китаю є основними конкурентами. Це дає покупцям додаткові важелі тиску. - Інформованість покупців. Наявність великого обсягу інформації про ринок, ціни, конкурентів у покупців збільшує їхню переговорну силу.
5.	Інтенсивність конкуренції («висока»)	- Наявність сильних світових конкурентів. Компанії Китаю є основними конкурентами на світовому ринку, які мають значні обсяги виробництва та часто нижчу собівартість. - Низька диференціація (для масової продукції). Для арматури та катанки звичайної сталі диференціація є низькою, тому ціна стає ключовим фактором конкуренції. - Високі бар'єри виходу: Великі інвестиції у виробництво ускладнюють вихід із галузі, що змушує компанії продовжувати конкурувати навіть в умовах низької прибутковості. - Втрата позицій через війну. Втрата частини виробничих потужностей та збільшення логістичних витрат через війну погіршують конкурентні позиції ПАТ «АМКР».

SWOT-аналіз є фундаментальним інструментом стратегічного планування, що дозволяє підприємству комплексно оцінити своє поточне положення, виявивши Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) [22]:

- Сильні сторони (Strengths). Внутрішні характеристики підприємства, що дають йому переваги над конкурентами. Це можуть бути

унікальні ресурси, компетенції, технології, репутація, фінансові можливості.

- Слабкі сторони (Weaknesses). Внутрішні характеристики, які створюють перешкоди або недоліки для підприємства в порівнянні з конкурентами. Це можуть бути брак ресурсів, застарілі технології, низька ефективність процесів, слабкий менеджмент.

- Можливості (Opportunities). Сприятливі фактори зовнішньої середовища, які підприємство може використати для досягнення своїх цілей та зростання.

- Загрози (Threats). Несприятливі фактори зовнішньої середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути посилення конкуренції, економічні кризи, зміни у регулюванні, технологічні зміни, воєнні дії.

На основі інформації в попередній розділах роботи визначимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

Сильні сторони (S):

1. Наявність власної сировинної бази та повного металургійного циклу. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має гірничо-збагачувальне виробництво та шахтоуправління, що забезпечує стабільність постачання залізорудного сировини та знижує залежність від зовнішніх постачальників.

2. Технологічна досконалість та виробничі можливості. Підприємство має значні металургійні потужності, включаючи аглодоменний, сталеплавильний та прокатний переділи.

3. Глобальний імідж та якість продукції. Будучи частиною міжнародної корпорації «АрселорМіттал», компанія має високу репутацію та визнану якість продукції на світових ринках.

4. Досвід роботи на міжнародних ринках. Підприємство є одним із найбільших експортерів в Україні, має досвід роботи на міжнародних ринках.

5. Наявність власної дистрибуційної мережі. Розвинена збутова мережа дозволяє ефективно працювати як на внутрішньому, так і експортному ринку.

6. Досвідчений менеджмент та кваліфікований персонал. Наявність досвіду роботи у складних умовах та певної кількості висококваліфікованих фахівців.

Слабкі сторони (W):

1. Зниження фінансової стійкості. Чистий фінансовий результат за 2023 рік становить – 11811030 тис. грн., що вказує на суттєві фінансові проблеми.

2. Збільшення логістичних витрат та часу на постачання. Внаслідок війни значно зросли витрати та ускладнилися логістичні маршрути.

3. Дефіцит робочої сили. Мобілізація та міграція призвели до значного відтоку кваліфікованих кадрів.

4. Залежність від енергоносіїв. Висока енергоємність виробництва робить підприємство уразливим до коливань цін на енергоресурси.

5. Недостатня диверсифікація асортименту. Зосередженість на довгомірному прокаті арматури та катанки зі звичайної сталі може обмежувати ринкові можливості.

6. Наявність морально застарілого обладнання та технологій. Деякі виробничі потужності потребують модернізації для підвищення ефективності та екологічності.

Можливості (O):

1. Зростаючий попит на «зелену сталь» (ЄС).

2. Програми відновлення України (зростання внутрішнього попиту).

3. Розвиток технологій виробництва DRI.

4. Розширення ринків ЄС, Північної Африки та Близького Сходу.

5. Інвестиції в логістичну інфраструктуру України.

6. Урядова підтримка стратегічних галузей.

Загрози (T):

1. Військові дії, руйнування інфраструктури.
2. Зростання цін на енергоносії.
3. Посилення конкуренції (Туреччина, Китай).
4. Жорсткі екологічні вимоги (ЄС).
5. Цінові ризики, інфляція та економічна нестабільність.

Сформуємо SWOT-матрицю (табл. 3.3) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Можливості (О): 1. Зростаючий попит на «зелену сталь» (ЄС). 2. Програми відновлення України (зростання внутрішнього попиту). 3. Розвиток технологій виробництва DRI. 4. Розширення ринків ЄС, Північної Африки та Близького Сходу. 5. Інвестиції в логістичну інфраструктуру України. 6. Урядова підтримка стратегічних галузей.	Загрози (Т): 1. Військові дії, руйнування інфраструктури. 2. Зростання цін на енергоносії. 3. Посилення конкуренції (Туреччина, Китай). 4. Жорсткі екологічні вимоги (ЄС). 5. Цінові ризики, інфляція та економічна нестабільність.
Сильні сторони (S): 1. Наявність власної сировинної бази та повного металургійного циклу. 2. Технологічна досконалість та виробничі можливості. 3. Глобальний імідж та якість продукції. 4. Досвід роботи на міжнародних ринках. 5. Наявність власної дистрибуційної мережі. 6. Досвідчений менеджмент та кваліфікований персонал.	Стратегії SO: 1) Інноваційний розвиток та освоєння нових ринків «зеленої» продукції. 2) Лідерство на ринку відновлення України.	Стратегії ST: 1) Підвищення енергетичної незалежності та стійкості. 2) Зміцнення логістичної стійкості та експортного потенціалу.
Слабкі сторони (W): 1. Зниження фінансової стійкості. 2. Збільшення логістичних витрат та часу на постачання. 3. Дефіцит робочої сили. 4. Залежність від енергоносіїв. 5. Недостатня диверсифікація асортименту. 6. Наявність морально застарілого обладнання та технологій.	Стратегії WO: 1) Диверсифікація асортименту та підвищення маржинальності. 2) Модернізація та цифровізація виробничих процесів.	Стратегії WT: 1) Відновлення фінансової стабільності та оптимізація витрат. 2) Подолання кадрового дефіциту та підвищення кваліфікації персоналу.

На основі комбінацій внутрішніх факторів (сильних та слабких сторін) та зовнішніх факторів (можливостей та загроз) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено наступні чотири групи стратегічних напрямків:

1. SO-стратегії (Стратегії «Сила-Можливості»). Використання сильних сторін для реалізації можливостей.

Ці стратегії є найсприятливішими для розвитку, оскільки вони дозволяють підприємству капіталізувати свої внутрішні переваги, реагуючи на позитивні зовнішні тенденції.

1) Інноваційний розвиток та освоєння нових ринків «зеленої» продукції. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має власну сировинну базу, технологічні можливості та глобальний імідж. Це дозволяє використовувати зростаючий попит на «зелену сталь» у ЄС та розвиток DRI-технологій для виходу на нові ринки з преміальним продуктом. Запуск пілотного DRI-модуля та водородної домнт (як пропонується у розділі 2) є прямим втіленням цієї стратегії.

2) Лідерство на ринку відновлення України. З наявністю власної сировинної бази, повного циклу виробництва та власної дистрибуційної мережі, підприємство може активно брати участь у програмах відновлення України, задовольняючи зростаючий внутрішній попит на металопродукцію, що також підкріплюється можливими інвестиціями в логістичну інфраструктуру України.

2. WO-стратегії (Стратегія «Слабкість-Можливості»). Подолання слабких сторін за рахунок використання можливостей.

Ці стратегії спрямовані на покращення внутрішніх недоліків підприємства, використовуючи сприятливі зовнішні умови.

1) Диверсифікація асортименту та підвищення маржинальності.

Слабкість у недостатній диверсифікації асортименту, що обмежує ринкові можливості, може бути подолана шляхом використання можливостей зростання споживання преміальних продуктів (розширення ринків ЄС, Північної Африки та Близького Сходу). Захід із запуску

дрібносортного стану для виробництва пружинної, підшипникової та трансформаторної сталі (як пропонується у розділі 2) безпосередньо реалізує це напрямом, підвищуючи маржинальність продукції.

2) Модернізація та цифровізація виробничих процесів. Морально застаріле обладнання та технології є значною слабкістю, але розвиток технологій та зростання споживання створюють можливості для інвестицій. Впровадження MES та Predictive maintenance (як пропонується у розділі 2) дозволить оптимізувати виробництво та підвищити ефективність.

3. ST-стратегії (Стратегії «Сила-Загрози»). Використання сильних сторін для мінімізації впливу загроз.

Ці стратегії спрямовані на захист позицій підприємства шляхом використання його внутрішніх переваг для протистояння зовнішнім негативним факторам.

1) Підвищення енергетичної незалежності та стійкості. Залежність від енергоносіїв є значною загрозою через зростання цін. Проте підприємство має технологічні можливості. Встановлення турбін рекуперації топ-газу (як пропонується у розділі 2) дозволить генерувати власну електроенергію, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників та пом'якшуючи вплив цін.

2) Зміцнення логістичної стійкості та експортного потенціалу. Військові дії та руйнування інфраструктури є критичною загрозою, яка збільшує логістичні витрати. Наявність досвіду роботи на міжнародних ринках та власної дистрибуційної мережі дозволяє розробити стратегії створення контейнерного терміналу у Львові та переходу на СРТ-контракти (як пропонується в розділі 2). Це забезпечить більший контроль над логістикою та зменшить ризики.

4. WT-стратегії (Стратегії «Слабкість-Загрози»). Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз.

Ці стратегії є найбільш складними, оскільки вони вимагають одночасного подолання внутрішніх недоліків та захисту від зовнішніх загроз.

1) Відновлення фінансової стабільності та оптимізація витрат.

Зниження фінансової стійкості та збитковість є критичною слабкістю, що посилюється ціновими ризиками, інфляцією та економічною нестабільністю.

Необхідно впровадити жорсткі заходи щодо контролю та оптимізації всіх видів витрат, а також переглянути цінову політику з урахуванням нових продуктів. Заходи з енергоефективності та зниження собівартості (описані в розділі 2) є ключовими для реалізації цієї стратегії.

2) Подолання кадрового дефіциту та підвищення кваліфікації персоналу. Дефіцит робочої сили є серйозною проблемою, що посилюється загальними військовими діями та міграцією.

Ця стратегія передбачає інтенсифікацію програм навчання, перекваліфікації, створення привабливих умов праці та соціальних пакетів для утримання та залучення кваліфікованих фахівців. Це дозволить зменшити вплив нестачі кадрів на виробничий процес.

Ці чотири групи стратегічних напрямків, розроблені на основі ретельного SWOT-аналізу, є дорожньою картою для удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Кожне напрямок взаємопов'язаних з іншими і вимагає комплексного підходу до реалізації, що дозволить підприємству не лише адаптуватися до поточних викликів, а й забезпечити постійний розвиток та зміцнення позицій на глобальному ринку.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Розробка дієвої стратегії удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства неможлива без чіткого визначення його місії, генеральної мети та деталізованих функціональних цілей. Ці елементи формують своєрідний «компас», який спрямовує всі зусилля підприємства на досягнення бажаного стану та забезпечує єдність у прийнятті рішень. В умовах трансформацій, спричинених як внутрішніми викликами, так і зовнішніми обставинами, такими як повномасштабна війна та глобальні екологічні тренди, ревізія та актуалізація стратегічних орієнтирів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» набуває особливого значення.

Місія підприємства – це фундаментальне, чітко сформульоване твердження, яке визначає його основне призначення, філософію та цінності. Вона відповідає на питання "Для чого існує наше підприємство?" та є основою для всіх подальших стратегічних рішень. Обґрунтування місії для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має враховувати як його поточний статус гіганта металургійної галузі, так і виклики сьогодення та прагнення до сталого розвитку.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може бути сформульована таким чином:

«Будучи лідером української металургії та невід'ємною частиною глобальної сталеливарної індустрії, ми прагнемо створювати високоякісну та екологічно відповідальну металопродукцію, що є опорою для відбудови України та сталого розвитку світової економіки, забезпечуємо цінність для наших клієнтів, акціонерів, співробітників та суспільства».

Генеральна мета є конкретизацією місії, визначаючи основний бажаний результат, якого підприємство прагне досягти у стратегічній перспективі. Вона має бути амбітною, вимірюваною (наскільки це можливо) та орієнтованою на довгострокову перспективу. З урахуванням поточної

збитковості підприємства (чистий фінансовий результат за 2023 рік –11811030 тис. грн.) та необхідності підвищення конкурентоспроможності, генеральна мета ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може бути сформульована таким чином:

«Відновити стійку прибутковість та зміцнити лідируючі позиції на ключових ринках до 2028 року, шляхом комплексного впровадження інноваційних «зелених» технологій, підвищення операційної ефективності та розширення асортименту високотехнологічної продукції».

Для реалізації сформульованих місій та генеральної мети, необхідно деталізувати їх у конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та тимчасово визначених (SMART) цілях для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Деталізація цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за
функціональними напрямками діяльності

Вид цілей (Функціональний напрямок)	Код цілі	Формулювання цілі (SMART)	Обґрунтування
Загально- економічні цілі:	Ц1.1	Зменшити валовий збиток на 50% до кінця 2025 року та вийти на беззбитковість за валовим фінансовим результатом до кінця 2027 року.	Пряма відповідь на збитковість 2023 року. Означений у попередньому розділі ефект дозволяє скоротити валовий збиток на 47,22% вже у 2025 році.
	Ц1.2	Збільшити частку «зеленої» сталі в загальному обсязі реалізації до 15% до кінця 2026 року.	Відповідає можливості зростання попиту на "зелену сталь" та інвестиціям у пілотний DRI-модуль, що є кроком до диверсифікації продукції.
	Ц1.3	Збільшити ринкову частку у сегменті високоякісного довгомірного прокату (пружинна, підшипникова, трансформаторна сталь) на внутрішньому ринку та ринках ЄС на 5% до 2028 року.	Реалізація стратегії диверсифікації асортименту через дрібносортний стан, що дозволить освоїти преміальні сегменти.
Маркетингові цілі:	Ц2.1	Збільшити обсяг експорту до країн ЄС на 3% до	Використання можливостей розширення ринків ЄС та

		кінця 2025 року та на 10% до 2028 року.	оптимізації логістики через контейнерний термінал. Підприємство є великим експортером.
	Ц2.2	Розробити та впровадити ефективну програму просування «зеленої» сталі на цільових ринках до середини 2026 року.	Зростаючий попит на екологічну продукцію вимагає цілеспрямованих маркетингових зусиль для її позиціонування та реалізації з премією.
	Ц2.3	Розширити географію продажів на ринки Північної Африки та Близького Сходу, досягнувши 5% від загального обсягу експорту до 2027 року.	Використання можливості розширення ринків збуту для диверсифікації експортних потоків та зменшення залежності від традиційних ринків.
Цілі за основними бізнес-процесами:	Ц3.1	Знизити енергоносії у собівартості продукції на 7% до кінця 2026 року.	Пряма відповідь на залежність від енергоносіїв (W4) та зростання цін (T2). Захід із впровадження турбін рекуперації топ-газу та ISO 50001 (розділ 2) забезпечує такий ефект.
	Ц3.2	Скоротити рівень шлюбу та аварійних простоїв виробництва на 1% від чистого доходу до кінця 2025 року.	Це дозволить підвищити якість продукції та знизити виробничі втрати, що є критичним для підприємства зі значним обсягом виробництва. Захід MES + Predictive maintenance (розділ 2) безпосередньо впливає на цей показник.
	Ц3.3	Зменшити час логістичних операцій для експортних поставок до ЄС на 20% та логістичні витрати на 15% до кінця 2026 року.	Відповідь на слабкість, пов'язану зі збільшенням логістичних витрат та часу (W2), та загрози військових дій. Будівництво контейнерного терміналу та перехід на СРТ-контракти (розділ 2) спрямовані на досягнення цієї мети.
Фінансові цілі:	Ц4.1	Збільшити чистий дохід від реалізації на 4,5% до кінця 2025 року.	Загальний вплив запропонованих заходів на зростання доходу, як було розраховано у розділі 2.3.3.
	Ц4.2	Зменшити собівартість реалізованої продукції на 4,4% до кінця 2025 року.	Загальний вплив запропонованих заходів на зниження собівартості, як було розраховано у розділі 2.3.3.
	Ц4.3	Досягти позитивного показника EBITDA-маржі до кінця 2027 року.	Покращення EBITDA-маржі з -18,4% до -4,8% (як прогнозується) є значним кроком до операційної беззбитковості, і її повне

			подолання є логічною фінансовою ціллю.
	Ц4.4	Забезпечити період окупності інвестицій у запропоновані заходи не менше 1,5 року.	Підтвердження високої ефективності інвестицій, оскільки простий період окупності вже розрахований як $\approx 1,28$ року.
Науково-технологічні цілі:	Ц5.1	Повністю ввести в експлуатацію пілотний DRI-модуль та водневу домну до кінця 2026 року.	Це ключовий технологічний проект, що забезпечує виробництво зеленої сталі та реалізує стратегію інноваційного розвитку.
	Ц5.2	Впровадити комплексні системи MES та Predictive Maintenance у всіх прокатних переділах до кінця 2026 року.	Ціль, спрямована на цифрову трансформацію та модернізацію виробничих процесів для підвищення ефективності.
	Ц5.3	Розробити та протестувати нові рецептури преміальних марок сталі (пружинна, підшипникова, трансформаторна) для дрібносортового стану до середини 2026 року.	Технологічна підтримка стратегії диверсифікації асортименту.
Кадрові цілі:	Ц6.1	Скоротити відтік кваліфікованих робітників та інженерно-технічного персоналу на 30% до кінця 2026 року.	Відповідь на дефіцит робочої сили (W3). Вимагає розробки програм утримання, мотивації та соціальної захисту.
	Ц6.2	Впровадити програму "Кадровий резерв майбутнього" для підготовки молодих спеціалістів за ключовими спеціальностями із щорічним набором не менше 50 осіб до 2027 року.	Стратегічна інвестиція у людський капітал для забезпечення довгострокових потреб у кваліфікованих кадрах.
	Ц6.3	Запустити програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для 100% виробничого персоналу, задіяного в модернізованих процесах, до 2027 року.	Необхідність адаптації персоналу до нових технологій та підвищення продуктивності праці.
Організаційно-управлінські цілі:	Ц7.1	Впровадити систему централізованого енергоменеджменту відповідно до стандарту	Забезпечити систематичний підхід до управління енергоресурсами та підтримас цілі енергоефективності.

		ISO 50001 до кінця 2025 року.	
	Ц7.2	Створити та ввести в експлуатацію контейнерний термінал у Львівській області до кінця 2026 року.	Організаційна ціль для реалізації стратегії логістичної стійкості.
	Ц7.3	Розробити та інтегрувати ESG-принципи до системи корпоративного управління та звітності до кінця 2027 року.	Підвищення інвестиційної привабливості, відповідність міжнародним стандартам та вимогам сталого розвитку.

Ці деталізовані цілі за функціональними напрямками є конкретним планом дій для реалізації місії та генеральної меті ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вони забезпечують системний підхід до удосконалення управління конкурентоспроможністю, враховуючи як внутрішні виклики, так і зовнішні можливості та загрози.

3.3. Вибір загальної стратегії та обґрунтування маркетингової стратегії в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вибір загальної стратегії для великого промислового гіганта, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», є фундаментальним для його довгострокової конкурентоспроможності. Станом на 2023 р. під впливом зовнішніх факторів (військові дії, високі ціни на енергоносії), підприємство зіткнулося з необхідністю переосмислення своїх стратегічних пріоритетів.

Враховуючи зазначені обставини та прагнення до відновлення стійкості, найбільш адекватною загальною стратегією для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на найближчу перспективу є стратегія стабілізації. Ця стратегія передбачає зосередження на підтримці поточної діяльності, підвищення її ефективності, усунення існуючих проблем та консолідації ресурсів, перш ніж переходити до агресивного зростання. Вона спрямована на зміцнення позицій компанії та забезпечення її фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Обґрунтування вибору стратегії стабілізації:

1) Фінансова нестабільність. Валовий збиток та від'ємна EBITDA-маржа є прямими свідченнями необхідності термінового відновлення фінансового здоров'я. Стратегія стабілізації дозволяє зосередити ресурси на скороченні збитків та досягненні беззбитковості, перш ніж інвестувати в масштабне зростання. Цілі Ц4.1 (збільшення чистого доходу) та Ц4.2 (зменшення собівартості) є не стільки цілями агресивного зростання, скільки ключовими індикаторами виходу з кризи та досягнення стабільності.

2) Оптимізація внутрішніх процесів. Задачі зі зниження енергоносіїв у собівартості продукції (Ц3.1), скорочення аварійних простоїв (Ц3.2), а також зменшення логістичних витрат та часу (Ц3.3) є типовими для стратегії стабілізації. Вони спрямовані на підвищення внутрішньої ефективності та усунення «вузьких місць», що безпосередньо впливає на операційну маржу та здатність підприємства генерувати прибуток.

3) Подолання ресурсних обмежень. В умовах війни та дефіциту робочої сили (згадано в обґрунтуванні Ц6.1), стратегія стабілізації дозволяє зосередитися на утриманні кваліфікованих кадрів (Ц6.1) та їхньому розвитку (Ц6.2, Ц6.3), що є критично важливим для підтримки виробничої діяльності та поступової адаптації до нових технологій.

4) Консолідація та адаптація. Будівництво контейнерного терміналу (Ц7.2) та впровадження системи енергоменеджменту ISO 50001 (Ц7.1) є заходами, що зміцнюють операційну стійкість та зменшують зовнішні ризики (залежність від енергоносіїв, логістичні ризики). Це не розширення, а зміцнення існуючих функцій, що є ознакою стабілізації.

5) Стратегічні інвестиції з прицілом на майбутнє, але з контрольованим ризиком. Хоча цілі щодо «зеленої» сталі (Ц1.2) та преміальних марок (Ц1.3) можуть виглядати як елементи зростання, їх реалізація у поточному контексті є скоріше кроком до модернізації та підвищення конкурентоспроможності існуючого портфеля. Це інвестиції в

майбутню стабільність та можливість подальшого зростання, коли умови стануть більш сприятливими. Ціль Ц4.4 (період окупності інвестицій не менше 1,5 року) підкреслює обережний підхід до інвестицій.

Таким чином, стратегія стабілізації дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зосередитися на внутрішній оптимізації, подоланні фінансових викликів та зміцненні своїх позицій, створюючи міцний фундамент для майбутнього, потенційного зростання після відновлення економічної та геополітичної стабільності.

Застосування підходу Томпсона та Стрікленду (додаток А) до вибору конкурентних стратегій, що базуються на охопленні ринку та джерелі конкурентного переваги, допомагає деталізувати, яким чином ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує досягти стабілізації та підвищити конкурентоспроможність. З огляду на специфіку металургійного підприємства та обрану загальну стратегію стабілізації, найбільш релевантним є поєднання елементів стратегії диференціації та стратегії низьких витрат, що у своїй сукупності може бути інтерпретовано як фокус на стратегії «найкращих витрат» (Best-Cost Provider Strategy), але з акцентом на експансії [15].

Обґрунтування:

1. Елементи стратегії лідерства за витратами (Cost Leadership Strategy):

- Оптимізація операційних витрат. Численні цілі (Ц3.1, Ц3.2, Ц4.2) прямо вказують на пріоритет зниження собівартості продукції за рахунок зменшення енергоносіїв, скорочення шлюбу та простоїв виробництва. стратегії низьких витрат, спрямованої на покращення фінансових показників в умовах кризи.

- Зниження логістичних витрат. Ціль Ц3.3 (зменшення логістичних витрат на 15%) та будівництво контейнерного терміналу (Ц7.2) також сприяють зниженню загальних витрат на постачання продукції, що є важливим для збереження конкурентоспроможності на експортних ринках.

2. Елементи стратегії диференціації (Differentiation Strategy).

- «Зелена» сталь як майбутня конкурентна перевага. Хоча ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наразі зосереджується на стабілізації, інвестиції у пілотний DRI-модуль та водородну домну (Ц5.1) та мету Ц1.2 (збільшення частки «зеленої» сталі) демонструють прагнення до майбутньої диференціації. На етапі стабілізації це може бути інтерпретовано як інвестиція в довгострокову стійкість та унікальність пропозиції, що дозволить компанії зберегти існуючих клієнтів та залучити нових, які цінують екологічний аспект, навіть за потенційно вищою ціною.

- Високоякісний довгомірний прокат. Ціль Ц1.3 (збільшення ринкової частини у сегменті високоякісного довгомірного прокату) та Ц5.3 (розробка нових рецептур) вказують на диференціацію за якістю та специфічними властивостями продукції. Це дозволяє підприємству займати більш прибуткові ніші, де цінова конкуренція менш жорстка, і де споживачі готові сплачувати за стабільну якість та відповідність високим технічним вимогам. Це також є елементом утримання цінних клієнтів.

Висновок щодо конкурентних стратегій: на основі аналізу, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш відповідною є стратегія «найкращих витрат» (Best-Cost Provider Strategy), сфокусована на збереженні конкурентоспроможності у поточному широкому ринковому сегменті. Підприємство прагне не просто мінімізувати витрати (як у стратегії лідерства за витратами), а й одночасно пропонувати диференційовані продукти (високоякісні та зелені сталі), що забезпечують додаткову цінність для споживачів. Така стратегія дозволяє компанії:

- Ефективно конкурувати за рахунок зниження собівартості, що є критичним в умовах збитковості.
- Зберігати та нарощувати долю у преміальних сегментах, використовуючи переваги диференціації.

- Підготувати базу для майбутнього зростання через інноваційні продукти («зелена» сталь), які стануть ключовим джерелом конкурентного перевагу у довгостроковій перспективі.

Ця стратегія дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стабілізувати своє фінансове становище, підвищити операційну ефективність та укріпити позиції на ринку, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни та якості.

Маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах стратегії стабілізації та застосування підходу «найкращих витрат» має бути спрямована на утримання існуючих ринків, підвищення лояльності клієнтів, обережне розширення присутності на перспективних ринках, а також ефективну комунікацію цінності продукції.

Ключові елементи маркетингової стратегії:

1. Продуктова стратегія (Product Strategy): Консолідація та якість.
 - Оптимізація продуктового портфеля. На етапі стабілізації необхідно зосередитися на найбільш рентабельних та затребуваних продуктах, одночасно інвестуючи у розвиток "зеленої" сталі та преміальних марок (Ц1.2, Ц1.3, Ц5.3). Це означає підтримку високої якості та розробку нових рецептур для задоволення потреб цільових сегментів. Просування має акцентувати увагу на надійності та відповідності продукції галузевим стандартам, а також на унікальних екологічних характеристиках нових продуктів.
 - Підвищення надійності продукції. Завдяки впровадженню систем MES та Predictive Maintenance (Ц5.2), маркетингові комунікації можуть підкреслювати підвищену якість, зниження відсотка шлюбу та надійність поставок, що є важливими факторами для B2B-клієнтів (Ц3.2).
2. Цінова стратегія (Pricing Strategy): Баланс між витратами та ринком.
 - Конкурентне ціноутворення з урахуванням собівартості. Цінова політика має бути гнучкою, але орієнтованою на покриття витрат та досягнення беззбитковості (Ц1.1, Ц4.3). Зниження собівартості за рахунок

оптимізації енергоносіїв (Ц3.1) та логістики (Ц3.3) дозволить пропонувати конкурентні ціни, не жертвуючи маржинальністю.

- Ціннісне ціноутворення для диференційованих продуктів. Для "зеленої" сталі та преміальних марок допустима стратегія ціноутворення на основі цінності, яку продукт приносить клієнту (екологічні переваги, високі експлуатаційні властивості).

3. Стратегія просування (Promotion Strategy): Фокус на цінності та репутації.

- Акцент на стале розвиток та інновації. Комунікації мають підкреслювати прихильність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до сталого розвитку та інновацій (впровадження DRI-модулю, зеленої сталі, ESG-принципів – Ц7.3, Ц5.1). Це допоможе сформувати позитивний імідж на міжнародній арені та залучити клієнтів, що орієнтовані на екологічні рішення.

- Зміцнення відносин з існуючими клієнтами. Приоритет на утриманні та розвитку відносин з поточними клієнтами через високий рівень сервісу, персоналізовані пропозиції та оперативне вирішення питань. Це є критично важливим в умовах стабілізації для збереження обсягів продажів.

- Обережне проникнення на нові ринки. Для ринків ЄС, Північної Африки та Близького Сходу (Ц2.1, Ц2.3) просування має бути цілеспрямованим, з акцентом на вивчення локальних потреб та адаптацію комунікаційних повідомлень. Можливе використання галузевих виставок та торгових місій для встановлення контактів.

- Цифрова присутність: Оновлення та активне ведення корпоративного веб-сайту, використання професійних соціальних мереж для поширення новин, досягнень та демонстрації експертизи компанії.

4. Збутова стратегія (Place Strategy): Оптимізація та надійність поставок.

- Удосконалення логістичних ланцюгів. Маркетингові комунікації повинні висвітлювати переваги нової логістичної інфраструктури, зокрема контейнерного терміналу у Львівській області (Ц7.2). Це дозволить компанії гарантувати стабільніші та швидкі поставки, що є ключовим фактором для міжнародних партнерів (Ц3.3).

- Оптимізація каналів розподілу. Постійний моніторинг та оптимізація існуючих каналів збуту, а також пошук нових, більш ефективних шляхів доставки продукції на ринки ЄС та інші пріоритетні напрямки. Перехід на СРТ-контракти для експортних поставок до ЄС є частиною цієї оптимізації.

- Зміцнення партнерських відносин. Розвиток довгострокових відносин з ключовими дистриб'юторами та оптовими покупцями, що забезпечить стабільність збуту.

Підсумовуючи, маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах стратегії стабілізації є виваженою та спрямованою на зміцнення позицій компанії через підвищення ефективності, інвестиції в майбутню диференціацію та системну роботу з існуючими та перспективними ринками. Вона відображає прагнення підприємства до фінансової стійкості та збереження лідерських позицій, незважаючи на поточні виклики.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в рамках кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»» було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні ключові висновки за розділами роботи:

В першому розділі кваліфікаційної роботи визначено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства, наголошено на її багатоаспектному характері, що охоплює не лише цінові, а й якісні, інноваційні та організаційні аспекти. Обґрунтовано, що в сучасних умовах конкурентоспроможність є динамічною категорією, яка постійно потребує адаптації до змін зовнішньої та внутрішньої середовища, а її управління є неперервним процесом, що формує довгострокові переваги на ринку.

Проаналізовано різноманітні підходи до управління конкурентоспроможністю, що дозволило ідентифікувати ключові методики та інструменти, які можуть бути застосовані для її оцінки та підвищення кваліфікації. Встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає системного підходу, інтеграції різних функціональних напрямків діяльності підприємства та постійного моніторингу ринкової ситуації для своєчасного реагування на зміни.

Виявлено основні фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких особливе значення мають технологічний розвиток, якість продукції, оптимізація витрат, ефективність логістичних рішень, кадрова політика та здатність адаптуватися до зростаючих екологічних вимог. Підкреслено, що розуміння взаємозв'язку цих факторів є визначальним для розробки адекватних та комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

В другому розділі роботи надано загальну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як підприємства з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві довгомірного прокату (арматури, катанки зі звичайної та легованої сталі, сортового та фасонного прокату). Підприємство є ключовим игроком на ринку України та значним експортером, а також частиною міжнародної корпорації «АрселорМіттал», що визначає його масштаб та вплив.

Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства - період 2021-2023 років був вкрай складним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 2022 рік ознаменувався різким падінням всіх ключових фінансових показників – доходу, прибутку, активів та власного капіталу, що прямо пов'язано з повномасштабною війною. У 2023 році спостерігається часткова стабілізація та уповільнення негативних тенденцій, зокрема зменшення розміру збитків та уповільнення падіння доходу.

Аналіз фінансових коефіцієнтів однозначно вказує на те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало суттєвого погіршення фінансового стану протягом 2021-2023 років, головним чином, через зовнішні фактори, пов'язані з війною. Критичне зниження ліквідності, фінансової стійкості та збитковості є головними викликами, які вимагають негайних та ефективних управлінських рішень для стабілізації ситуації та забезпечення подальшого функціонування підприємства.

Враховуючи комплексний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», включаючи його конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також діяльність за 2021-2023 роки, розроблені напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю:

- 1) Стратегічна модернізація виробництва та перехід до «зелених» технологій.
- 2) Розширення та диверсифікація продуктового портфеля.

3) Оптимізація глобальних логістичних ланцюгів та розвиток збутової мережі.

4) Впровадження цифрових рішень та інноваційне управління даними.

5) Розвиток людського капіталу та формування стратегії соціальної відповідальності.

Оцінка економічної ефективності запропонованої програми удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтверджує її значну доцільність та високу фінансову привабливість. П'ять конкретних заходів дозволяють:

- Підвищити чистий дохід від реалізації на 4,55%(+ 1,9 млрд. грн.).
- Знизити собівартість реалізованої продукції на 4,43%(зменшення на 2,24 млрд. грн.).
- Суттєво скоротити валовий та чистий збиток: валовий збиток зменшиться майже наполовину (на 47,22%), а чистий збиток – на 35,13%.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» : зокрема PEST-аналіз, Аналіз конкурентних сил за М. Портером та побудована матриця SWOT-аналізу. Також визначено місію та генеральну мету підприємства та розроблено та деталізовано систему цілей діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що охоплюють загальноекономічні, маркетингові, виробничі, фінансові, науково-технологічні, кадрові та організаційно-управлінські аспекти стабілізації.

На основі стратегічного аналізу було обґрунтовано вибір загальної стратегії стабілізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Ця стратегія передбачає першочергове зосередження на внутрішній оптимізації, мінімізації збитків, підвищення операційної ефективності та консолідації ресурсів, що є необхідною передумовою для відновлення фінансової стійкості та подальшого розвитку.

Відповідно до підходу Томпсона та Стрікланда, обґрунтовано вибір конкурентної стратегії «найкращих витрат» (Best-Cost Provider Strategy). Ця

стратегія передбачає досягнення конкурентного переваги за рахунок одночасного зниження витрат (шляхом оптимізації енергоспоживання, зменшення шлюбу та покращення логістики) та диференціації продукції (розвиток "зеленої" сталі та розширення асортименту преміальних марок). Такий підхід дозволить підприємству пропонувати високу цінність для широкого кола споживачів за конкурентною ціною, що є оптимальним для стабілізації та утримання позицій на ринку.

Сформовано також обґрунтовану маркетингову стратегію, яка корелює з обраною загальною стратегією стабілізації. Маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах стратегії стабілізації є виваженою та спрямованою на зміцнення позицій компанії через підвищення ефективності, інвестиції в майбутню диференціацію та системну роботу з існуючими та перспективними ринками. Вона відображає прагнення підприємства до фінансової стійкості та збереження лідерських позицій, незважаючи на поточні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бунєєва І.М., Куриляк О.М. та ін. Конкурентоспроможність підприємств: забезпечення та управління: колективна монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 216 с
2. Варава Л.М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. 254 с.
3. Гарі Армстронг, Філіп Котлер Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання: пер. з англ.: навч. посіб. Київ: КМ-Букс, 2001. 608 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 1996. 568 с.
5. Друкер П.Ф. Менеджмент: Завдання, обов'язки, практика. Київ : КМ-Букс, 2019. 640 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: пер. з англ. Київ: Видавництво «Основи», 1992. 704 с.
7. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2004. 336 с.
8. Окландер М.А. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти та практичні рекомендації : монографія. Одеса: Астропринт, 2008. 160 с.
9. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: 2012. № 727. С. 270-276.
10. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. 112 с.
11. Портер М. Конкурентна перевага: Створення та утримання найвищих результатів. Київ: КМ-Букс, 2018. 560 с.
12. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: КМ-Букс, 2018. 416 с.

13. Румельт Р. Хороша стратегія, погана стратегія: Різниця і чому це важливо. Київ: Наш Формат, 2017. 320 с.
14. Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.
15. Старостіна А.О. Конкурентоспроможність підприємства: методологія оцінки та стратегія забезпечення : монографія. Київ: ЦНЛ, 2005. 238 с.
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. /А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. М.: Вильямс, 2003. 924 с.
17. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [монографія у 2-х т.] / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Л.Л. Антонюк та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 816 с.
18. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія; за наук. ред. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. Київ: Освіта України, 2010. 316 с.
19. Циганок О.О. Теоретичні аспекти методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2007. № 3. С. 134–137.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
21. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
22. Яворська Л.В., Храбатин О.І. Маркетинг: навч. посіб. за наук. ред. О.А. Тимчик. Київ: Лілея-НВ, 2014. 284 с.
23. Офіційний сайт підприємства: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>.

24. Звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - 2021.
URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2021.pdf>
25. Звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - 2022.
URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
26. Фінансовий скоринг. YouControl. URL:
<https://youcontrol.com.ua/contructor/?id=8325117&tb=financial-scoring>
27. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». Опендатабот. URL:
<https://opendatabot.ua/c/24432974>
28. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА)
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2022 рр. АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021-zvit-proupravlinnya-1.pdf>
29. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2020-2024 роки. Clarity-project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2023
30. Профілі компанії гірничо-металургійного комплексу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». GKM Center: вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/arselormittal-krivij-rig/>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Матриця Томпсона / Стрікланда [15]

Звітність ПАТ «АМКР»

		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	18 747	17 221	15 065	13 273
Дохід (тис грн)		63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635	64 591 407
Чистий прибуток (тис грн)		740 902	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030	-8 848 963
Активи (тис грн)		88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718	51 725 655
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)		867 691	1 374 859	954 053	523 938	488 391
Довгострокові зобов'язання (тис грн)		9 604 586	7 359 240	6 046 354	6 398 562	7 397 777
Поточні зобов'язання (тис грн)		17 865 684	21 889 735	18 423 468	24 616 362	36 931 442
Власний капітал (тис грн)		60 879 286	76 552 000	28 212 939	16 016 794	7 396 436

Фінансові індикатори:

Відображати як: відсотки десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ②	1.68	2.08	1.61	0.88	0.66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	0.05	0.06	0.05	0.02	0.01
Коефіцієнт швидкої ліквідності ②	1.27	1.42	0.85	0.44	0.26
Коефіцієнт автономії ②	0.69	0.72	0.54	0.34	0.14
Рентабельність активів (ROA) ②	0.01	0.24	-0.92	-0.26	-0.17
Рентабельність власного капіталу (ROE) ②	0.01	0.37	-0.92	-0.55	-0.74
Чиста маржа ②	0.01	0.23	-1.10	-0.29	-0.13
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ②	1.04	1.27	1.23	0.63	0.27
Коефіцієнт заборгованості ②	0.20	0.21	0.35	0.52	0.71