

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до магістерської кваліфікаційної роботи

магістра
(рівень вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: Обґрунтування вибору методичних підходів до управління
конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного
підприємства

Виконала:
здобувачка 2 курсу,
групи МОБ-24-1м

_____ /Мілена БАЛАБАНОВА /
(підпис)

Науковий керівник

_____ / Євген АФАНАСЬЄВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса БАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса БАРАВА /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Лариса БАРАБА

«__»_____ 20__25__ р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Балабанової Мілени Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Обґрунтування вибору методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства

керівник роботи Афанасьєв Є.В., доктор екон. наук, професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “10” липня 20__25__ року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Офіційна статистична звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», дані Держстату України, річні звіти підприємства та галузеві аналітичні матеріали; теоретичні відомості з дисертацій, підручників, довідників; аналітичні огляди з монографій, матеріалів наукових конференцій

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу, оцінювання стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”, обґрунтування вибору методичних підходів та рекомендації щодо вдосконалення управління

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) Динаміка виробництва сталі, чавуну та прокату, динаміка доходів та чистого прибутку підприємства, структура стратегічного потенціалу підприємства, динаміка виробничо-фінансових показників ПАТ «АМКР», показники фінансової стійкості підприємства, основні кадрові показники, результати економіко-математичного моделювання (регресійний аналіз), система моніторингу стратегічних показників управління конкурентоспроможністю.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Проф. каф. МіА Афанасьєв Є.В.	12.07.25	28.10.2025
Розділ 2	Проф. каф. МіА Афанасьєв Є.В.	12.07.25	25.11.2025
Розділ 3	Проф. каф. МіА Афанасьєв Є.В.	12.07.25	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.25	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи у ЕК	16.12.2025	

Здобувач

(підпис)

Балабанова М.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Балабанової М.С. «Обґрунтування вибору методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства». – КНУ, 2025 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 71 сторінках, містить 35 таблиць, 10 рисунків.

При підготовці роботи використано 62 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:

Обґрунтування та вдосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства.

Завдання дослідження:

Узагальнення теоретичних підходів, оцінка стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», побудова економіко-математичної моделі його впливу на конкурентоспроможність та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління.

Об'єкт дослідження:

Процеси управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства.

Предмет дослідження:

Методичні підходи, інструменти та моделі управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

Економічний ефект 34,9%, що підкреслює фінансову віддачу інноваційних і управлінських змін.

Ключові слова:

стратегічний потенціал, конкурентоспроможність, металургійне підприємство, методичні підходи, оцінювання, економіко-математична модель, управління, виробничий потенціал, фінансова стійкість, стратегічний моніторинг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, значення та класифікація стратегічного потенціалу підприємства.....	9
1.2. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства .	12
1.3. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємств	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.....	25
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та тенденцій його розвитку.....	30
2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу стратегічного потенціалу на конкурентоспроможність підприємства	38
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1. Напрями удосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю	43
3.2. Розробка економіко-математичної моделі управління конкурентоспроможністю	47
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Сучасні умови функціонування національної економіки характеризуються зростанням глобальної конкуренції, технологічною модернізацією та посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. Для підприємств металургійної галузі, які є базовими для промислового комплексу України, питання забезпечення конкурентоспроможності набуває стратегічного значення. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства, що охоплює виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові та управлінські можливості.

Відповідно, обґрунтування вибору методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства є актуальним науково-практичним завданням, спрямованим на підвищення його стійкості та ефективності в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та вдосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства з урахуванням галузевих особливостей, сучасних тенденцій ринку та вимог сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичну сутність і структуру стратегічного потенціалу підприємства;
- систематизувати методичні підходи до управління конкурентоспроможністю та визначити їх переваги й обмеження;
- провести аналіз стратегічного потенціалу й конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- побудувати економіко-математичну модель впливу складових стратегічного потенціалу на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного

підприємства.

Об'єктом дослідження є система процесів управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства.

Предметом дослідження є методичні підходи, принципи, інструменти та моделі управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства.

Що стосується методів дослідження, у роботі використано системний, ресурсний, функціональний, інтегрально-індикаторний та економіко-математичний підходи. Застосовано методи стратегічного аналізу (такі як SWOT), кореляційно-регресійне моделювання, експертні оцінки, а також елементи економіко-статистичного аналізу для обґрунтування взаємозв'язку між складовими стратегічного потенціалу та рівнем конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження включає офіційні звіти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», матеріали Державної служби статистики України, галузеві аналітичні огляди, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також власні аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства шляхом інтеграції ресурсного, індикаторного та адаптивного підходів; розробці економіко-математичної моделі оцінки впливу складових потенціалу на конкурентоспроможність; формуванні системи стратегічного контролінгу для моніторингу ефективності використання потенціалу.

Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованих методичних рекомендацій у діяльності металургійних підприємств для підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом, удосконалення системи стратегічного планування, інноваційної політики та конкурентної стратегії розвитку.

Базове підприємство дослідження – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,

найбільший металургійний комбінат України, який здійснює повний виробничий цикл від видобутку залізної руди до випуску готового прокату. Аналіз його стратегічного потенціалу дозволяє обґрунтувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на посилення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та класифікація стратегічного потенціалу підприємства

У науковій літературі існує низка підходів до визначення категорії «стратегічний потенціал» серед яких доцільно виокремити такі (табл. 1.1):

- Кузьмін О.Є. визначає стратегічний потенціал підприємства як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей, що забезпечують реалізацію його стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища й досягнення стійких конкурентних переваг [24].

- Мазаракі А. вважає, що стратегічний потенціал – це інтегральна здатність підприємства реалізовувати конкурентні переваги на основі ефективного використання ресурсів [28].

- Барні Й. у межах ресурсного підходу (Resource-Based View) розглядає стратегічний потенціал як сукупність унікальних ресурсів та компетенцій, що формують конкурентоспроможність [4].

У сучасних умовах функціонування економіки, які характеризуються високим рівнем невизначеності, конкуренції та динамічними змінами зовнішнього середовища, особливого значення набуває здатність підприємств забезпечувати власний довгостроковий розвиток та зміцнювати конкурентні позиції. У цьому контексті ключовим ресурсом виступає стратегічний потенціал підприємства, який у науковій літературі трактується як сукупність наявних і перспективних можливостей, ресурсів та компетенцій, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і формують основу для стабільного функціонування і розвитку в майбутньому.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення стратегічного потенціалу

Автор/школа	Сутність визначення	Основний акцент	Недоліки
Кузьмін О.Є.	Сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей підприємства, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей	Ресурсно-компетентний підхід	Відсутній акцент на кількісному вимірі потенціалу
Мазаракі	Інтегральна здатність реалізовувати переваги	Конкурентна реалізація	Недостатня увага до динаміки ринку
Барні (RBV)	Унікальні ресурси та компетенції	Рідкісність, цінність, незамінність	Складність вимірювання

У даній роботі стратегічний потенціал доцільно визначити як інтегральну систему ресурсних, організаційних та інноваційних можливостей підприємства, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Його відмінність від звичайного ресурсного потенціалу полягає у стратегічній спрямованості, орієнтації не лише на поточні результати, а й на перспективу.

Що стосується основних складових стратегічного потенціалу підприємства, він має багатокомпонентну структуру, оскільки охоплює практично всі ключові сфери діяльності. У науковій та практичній площині зазвичай виокремлюють такі основні складові:

- Виробничий потенціал – характеризує можливості підприємства щодо обсягів та якості випуску продукції, використання виробничих потужностей, рівня технологічного оснащення, організації виробничих процесів. Для гірничо-збагачувальних підприємств він має визначальне значення, адже рівень технічного оснащення та продуктивність безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції [15].

- Кадровий (людський) потенціал – сукупність знань, навичок, компетенцій, досвіду та творчого потенціалу працівників. В умовах інноваційної економіки саме людський капітал виступає головним рушієм розвитку та джерелом створення доданої вартості. Для стратегічного потенціалу важливими є не тільки кількісні характеристики персоналу, але й

якісні – професійна підготовка, рівень мотивації, здатність до навчання та адаптації [34].

- Інноваційний потенціал – здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Він охоплює науково-дослідну діяльність, впровадження нових технологій, організаційних та управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності. У галузі гірничо-збагачувальної промисловості інноваційний потенціал проявляється у модернізації технологій збагачення руди, цифровізації виробничих процесів, застосуванні енергоефективних рішень [55].

- Фінансовий потенціал – можливості підприємства у сфері формування та використання фінансових ресурсів. Він визначає здатність підприємства фінансувати інвестиційні проекти, впроваджувати інновації, забезпечувати фінансову стійкість і платоспроможність. Стан фінансового потенціалу є критично важливим для забезпечення стратегічного розвитку, оскільки дозволяє реалізовувати довгострокові програми.

- Маркетинговий потенціал – спроможність підприємства досліджувати ринок, виявляти потреби споживачів, формувати ефективну збутову та комунікаційну політику. Для підприємств, що працюють на глобальних ринках, цей потенціал визначальний у зміцненні конкурентних позицій.

- Організаційно-управлінський потенціал – рівень ефективності системи управління підприємством, здатність приймати стратегічні рішення, формувати організаційну культуру, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим чинником виступає також наявність стратегічного мислення у керівництва та здатність впроваджувати сучасні управлінські підходи.

- Інформаційний потенціал – обсяг та якість інформаційних ресурсів, системи їх обробки та використання для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової економіки інформаційний потенціал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності.

- Ресурсно-екологічний потенціал – можливості підприємства ефективно використовувати природні ресурси, забезпечувати екологічну безпеку та

відповідати вимогам сталого розвитку. Це особливо актуально для підприємств гірничо-металургійного комплексу, які здійснюють значний вплив на довкілля.

Що стосується ролі стратегічного потенціалу у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, то він виступає основою для формування конкурентоспроможності та реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. Його роль полягає у наступному:

- забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх викликів і кризових явищ завдяки наявності ресурсних та управлінських резервів;
- формує конкурентні переваги на основі ефективного використання виробничих, інноваційних і кадрових можливостей;
- створює передумови для диверсифікації діяльності, освоєння нових ринків і сегментів;
- дозволяє забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, що є ключовим принципом концепції сталого розвитку;
- виступає базою для стратегічного планування, формування програм модернізації та інноваційного розвитку [29].

Отже, стратегічний потенціал підприємства є інтегрованою категорією, що визначає реальні та перспективні можливості його розвитку. Ефективне управління складовими стратегічного потенціалу забезпечує підприємству стійке функціонування, підвищує рівень конкурентоспроможності та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей.

1.2. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика його можливостей створювати та реалізовувати продукцію чи послуги, які за якістю, ціною, умовами постачання та іншими параметрами здатні

задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Вона відображає не лише здатність підприємства досягати успіху на певному ринку, але й рівень його стійкості у довгостроковій перспективі.

Категорія «конкурентоспроможність» трактується по-різному:

- Портер М. – здатність фірми реалізувати стратегію, яка дозволяє перевищувати конкурентів за прибутковістю [39].

- Кравченко С. – інтегральна характеристика діяльності, що визначає здатність підприємства випереджати конкурентів за ключовими параметрами [23].

- Котлер Ф. – рівень задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами [22].

У науковій літературі можна виокремити кілька ключових підходів до визначення конкурентоспроможності:

- Ресурсний підхід: конкурентоспроможність визначається наявністю та якістю ресурсів(матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) [4].

- Ринковий підхід: головним критерієм є ефективність задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами [22].

- Функціональний підхід: конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства виконувати ключові бізнес-функції краще за інших [3].

- Інтегральний підхід: конкурентоспроможність розглядається як синергія внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів середовища [11].

Загалом, конкурентоспроможність підприємства є відображенням його стратегічного потенціалу, реалізованого у конкретних ринкових умовах.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, адже воно дозволяє визначити поточний рівень розвитку, сильні й слабкі сторони та напрями подальших дій. У практиці управління застосовують низку методів та моделей (рис. 1.1).

Порівняльний (бенчмаркінг)	Суть методу полягає у зіставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими стандартами. Це дозволяє виявити конкурентні переваги та слабкі місця.
Метод інтегральних показників	Передбачає використання узагальнюючих коефіцієнтів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства за набором критеріїв (якість продукції, ціна, витрати виробництва, ефективність використання ресурсів). Перевага – можливість отримання кількісної оцінки, що полегшує прийняття управлінських рішень.
SWOT-аналіз	Метод передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Його результатом є формування стратегій розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.
Модель п'яти сил конкуренції М. Портера	Ця модель дозволяє оцінити привабливість галузі та конкурентні позиції підприємства через такі фактори: інтенсивність конкурентної боротьби, загроза появи нових конкурентів, тиск товарів-замінників, вплив постачальників і вплив споживачів.
Модель конкурентних переваг М. Портера	- Вона зосереджується на ідентифікації базових стратегій досягнення конкурентоспроможності: - лідерство за витратами, - диференціація, - концентрація (фокусування).
Метод профілю конкурентоспроможності (Competitiveness Profile)	Передбачає побудову «павукової діаграми» за ключовими параметрами (ціна, якість, сервіс, фінансова стійкість тощо). Це дозволяє візуально оцінити конкурентні позиції.
Модель ділової конкурентоспроможності (Business Competitiveness Model)	Базується на аналізі індикаторів ринкової частки, рентабельності, ефективності інноваційної діяльності та здатності адаптуватися до змін середовища.
Система збалансованих показників (Balanced Scorecard)	Метод оцінки конкурентоспроможності через фінансові та нефінансові показники: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу.
Економіко-математичні моделі	Застосування багатофакторного аналізу, кореляційно-регресійних моделей, методів експертного оцінювання для визначення впливу окремих чинників на рівень конкурентоспроможності.

Рис. 1.1. Методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, комплексне застосування методів оцінювання конкурентоспроможності дозволяє отримати найбільш повну картину конкурентних позицій підприємства.

Також між стратегічним потенціалом і конкурентоспроможністю існує тісний і взаємозалежний зв'язок:

- *Стратегічний потенціал як передумова конкурентоспроможності:* Наявність розвиненого виробничого, кадрового, фінансового та інноваційного потенціалу створює умови для формування конкурентних переваг. Наприклад, високий рівень інноваційного потенціалу забезпечує випуск продукції з унікальними характеристиками, що підвищує конкурентоспроможність на ринку.

- *Конкурентоспроможність як прояв реалізованого потенціалу:* Фактичні конкурентні позиції підприємства на ринку відображають ступінь ефективності використання його стратегічного потенціалу. Недостатня ефективність управління потенціалом призводить до втрати конкурентних переваг, навіть за наявності ресурсів.

- *Зворотний вплив конкурентоспроможності на потенціал:* Досягнуті конкурентні позиції сприяють залученню додаткових ресурсів (фінансових, інноваційних, кадрових), що, у свою чергу, розширює стратегічний потенціал.

- *Системний підхід:* Управління конкурентоспроможністю неможливе без системного аналізу й розвитку всіх складових стратегічного потенціалу. Водночас стратегічний потенціал потребує постійної адаптації до вимог конкурентного середовища.

Отже, стратегічний потенціал є фундаментом, на якому будується конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає цілеспрямоване формування та використання потенціалу в поєднанні з адекватною ринковою стратегією.

Підводячи підсумок даного підрозділу, конкурентоспроможність підприємства – це результат поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх умов функціонування. Для її оцінки використовується широкий арсенал

методів – від класичних моделей Портера до сучасних індикаторних та математичних підходів. Усі вони дозволяють комплексно досліджувати конкурентні позиції та формувати відповідні стратегії управління.

Водночас конкурентоспроможність не може розглядатися ізольовано від стратегічного потенціалу підприємства. Саме потенціал є ресурсною базою для формування конкурентних переваг, а конкурентоспроможність – практичним результатом реалізації цих можливостей. Тому управління конкурентоспроможністю передбачає безперервний процес розвитку та удосконалення стратегічного потенціалу підприємства.

1.3. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємств

Управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства є складним багатокомпонентним процесом, що потребує використання сучасних методичних інструментів.

Розвиток методичних засад управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу можна умовно поділити на кілька етапів (табл. 1.2).

1. Класичний (1950–1970 рр.) – орієнтація на виробничу ефективність та мінімізацію витрат. Основними інструментами були показники продуктивності, собівартості, рентабельності. Підприємства розглядали конкурентоспроможність через призму обсягів випуску і витрат.

2. Маркетингово-ринковий (1970–1990 рр.) – домінування концепцій, що орієнтувалися на задоволення потреб споживача та формування ринкової стратегії (Porter, Kotler). З'явилися моделі п'яти сил конкуренції, конкурентних стратегій, матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), GE/McKinsey.

3. Ресурсний (1990–2000 рр.) – акцент на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства (RBV, VRIO). Розвиток поняття «ядро компетенцій» (C. Prahalad, G. Hamel).

Таблиця 1.2

Еволюція методичних підходів

Етап	Період	Основна ідея	Методи/моделі	Недоліки
Класичний	1950–1970 рр.	Орієнтація на виробництво	Собівартість, рентабельність	Ігнорування ринку
Маркетингово-ринковий	1970–1990 рр.	Орієнтація на попит	Модель Портера, BCG	Обмежений облік внутрішніх ресурсів
Ресурсний	1990–2000 рр.	Унікальні ресурси та компетенції	RBV, VRIO	Складність вимірювання
Адаптивно-інноваційний	2000–2010 рр.	Гнучкість та інновації	Dynamic Capabilities, BSC	Складність впровадження
Сучасний	2010 – дотепер	Сталий розвиток, ESG	EFQM, KPI, CSR	Високі витрати на реалізацію

4. Адаптивно-інноваційний (2000–2010 рр.) – поява підходів, що враховували динамічність ринків і необхідність швидкої адаптації (Dynamic Capabilities, Balanced Scorecard).

5. Сучасний (2010 – дотепер) – інтеграція економічних, соціальних та екологічних факторів, орієнтація на сталий розвиток (ESG-стандарти, моделі корпоративної соціальної відповідальності, EFQM).

Таким чином, сучасні методики є синтезом попередніх концепцій і враховують багатовимірність конкурентоспроможності стратегічного потенціалу.

У науковій літературі та практиці господарювання сформувалося декілька підходів до вирішення цього завдання – управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства. Їх умовно можна поділити на вітчизняні та зарубіжні концепції, які розглянуто в табл. 1.3 та 1.4.

Таблиця 1.3

Вітчизняні методичні підходи

Підхід	Характеристика
1. Ресурсно-цільовий підхід	Базується на визначенні ключових ресурсів підприємства, їхньої ефективності та здатності забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Перевагою є орієнтація на реальний ресурсний потенціал. Недоліком – обмежене врахування зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 1.3

2. Функціональний підхід	Спрямований на оптимізацію управління за окремими функціями підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри). Його сутність полягає у визначенні внеску кожної функції у формування конкурентоспроможності. Недолік – фрагментарність, оскільки інтегральна взаємодія функцій іноді випадає з поля зору.
3. Інтегрально-індикаторний підхід	Передбачає розрахунок узагальнених показників конкурентоспроможності стратегічного потенціалу на основі системи індикаторів (рентабельність, інноваційність, продуктивність праці, фінансова стійкість, екологічність). Використовується в роботах українських економістів (О. Амоша, В. Геєць, Л. Федулова). Його сила – у можливості кількісної оцінки, слабкість – у суб’єктивності вибору вагових коефіцієнтів.

Таблиця 1.4

Зарубіжні методичні підходи

Підхід	Характеристика
1. Концепція конкурентних стратегій М. Портера	Передбачає вибір однієї з базових стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Її практична цінність – у чіткому орієнтирі для формування конкурентних переваг. Водночас для підприємств із великим виробничим циклом, як у гірничо-збагачувальній промисловості, ця модель може бути надто спрощеною.
2. Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV)	Розроблений Б. Вернерфельтом та Дж. Барні. Його сутність – конкурентоспроможність забезпечують унікальні ресурси й компетенції (VRIO-модель: Valuable, Rare, Inimitable, Organized). Це один з найефективніших підходів у сучасному менеджменті, але він потребує якісного аналізу внутрішнього середовища й не завжди враховує динамічність ринків.
3. Динамічні здібності (Dynamic Capabilities, Д. Тіс, Г. Пізано)	Підхід орієнтований на здатність підприємства швидко адаптуватися, інтегрувати та перебудовувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища. Це один із найбільш перспективних інструментів у сучасному глобалізованому бізнесі.
4. Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників (Р. Каплан, Д. Нортон)	Пропонує оцінювати конкурентоспроможність і стратегічний потенціал у чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу. Цей підхід є системним і широко застосовується на міжнародних корпораціях.
5. Модель EFQM (European Foundation for Quality Management)	Спрямована на забезпечення конкурентоспроможності через систему досконалості управління, орієнтовану на якість, клієнтоорієнтованість, інновації та корпоративну соціальну відповідальність.
6. Модель «стейкхолдерського підходу»	Передбачає, що конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності взаємодії з ключовими групами зацікавлених сторін (акціонери, працівники, громада, держава, партнери).

Аналіз сучасних методичних підходів показує, що:

- Вітчизняні методики відзначаються ресурсно-орієнтованим характером,

але недостатньо враховують динамічність глобального ринку та інституційні фактори.

- Зарубіжні підходи, зокрема RBV та Dynamic Capabilities, мають більший ступінь адаптивності й стратегічної гнучкості, однак вони потребують значних інформаційних ресурсів для практичного застосування.

- Моделі типу BSC та EFQM є більш універсальними й структурованими, проте інколи надто складні для впровадження на підприємствах із традиційною організаційною культурою.

- Спільним недоліком більшості підходів є недостатня інтеграція екологічних та соціальних аспектів, що набуває ключового значення в умовах сталого розвитку.

- Для підприємств гірничо-збагачувальної галузі особливе значення мають методики, які враховують техніко-технологічний рівень виробництва, ресурсно-екологічні обмеження та глобальні ринкові тренди.

Тож критична оцінка підходів виглядає так:

1. Сильні сторони сучасних підходів:

- орієнтація на довгостроковий розвиток;
- інтеграція різних аспектів діяльності (фінанси, інновації, персонал, екологія);
- можливість кількісної оцінки конкурентоспроможності.

2. Недоліки:

- складність у впровадженні на підприємствах із низьким рівнем управлінської культури;
- висока потреба в інформаційних ресурсах;
- певна універсальність моделей, яка потребує галузевої адаптації.

3. Виклики для українських підприємств:

- нестабільність зовнішнього середовища (економічна, політична, воєнна);
- висока залежність від глобальних ринків сировини;
- необхідність поєднання економічної ефективності та екологічної

безпеки.

Таким чином, жоден із підходів не може розглядатися як універсальний. Найбільш ефективним є комплексне поєднання інструментів, адаптованих до особливостей конкретного підприємства.

Для практичного управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу використовуються різноманітні інструменти стратегічного аналізу і планування [3]. Розглянемо найбільш поширені з них у наступній табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Інструменти стратегічного аналізу та планування

Інструмент	Характеристика
1. SWOT-аналіз	Дозволяє співвіднести сильні й слабкі сторони потенціалу підприємства з можливостями та загрозами ринку.
2. Матриця BCG	Використовується для оцінки бізнес-напрямів і їхнього внеску у формування конкурентних позицій.
3. Матриця GE/McKinsey	Більш глибокий інструмент, що враховує галузеву привабливість і конкурентну силу підприємства.
4. KPI (Key Performance Indicators)	Система ключових показників, які дозволяють кількісно оцінювати реалізацію стратегічного потенціалу.
5. Balanced Scorecard	Формує інтегральну систему оцінювання та управління конкурентоспроможністю, поєднуючи фінансові й нефінансові показники.
6. Benchmarking	Зіставлення параметрів діяльності з лідерами галузі для пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності.
7. Value Chain (ланцюг цінностей Портера)	Аналізує, як кожна бізнес-функція створює додану вартість та впливає на конкурентоспроможність.

У сукупності ці інструменти дозволяють здійснювати системний моніторинг і коригування стратегічного потенціалу, що є основою конкурентного успіху.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- Методичні підходи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу підприємства еволюціонували від ресурсно-функціональних до інтеграційно-адаптивних моделей. Це свідчить про зростаюче значення гнучкості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації.

- Управління конкурентоспроможністю неможливе без інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів. Стратегічний потенціал повинен розглядатися

не лише як сукупність ресурсів, а як динамічна система компетенцій, що постійно трансформується під впливом ринкових умов.

- Вітчизняні підприємства потребують адаптованих до локальних умов методик. Зарубіжні моделі, хоча й більш розвинені, не завжди враховують галузеві та національні особливості. Це зумовлює необхідність створення гібридних методичних систем, що поєднують міжнародний досвід та вітчизняні реалії.

- Ключовим трендом сучасних підходів є орієнтація на сталий розвиток. Управління конкурентоспроможністю повинно забезпечувати не лише економічну ефективність, а і соціальну відповідальність та екологічну безпеку.

- Для подальшого дослідження актуальним є розробка методичних рекомендацій щодо оцінки та розвитку стратегічного потенціалу гірничо-збагачувальних підприємств з урахуванням їхніх технологічних, фінансових, екологічних та ринкових особливостей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим гірничо-металургійним комбінатом України та Східної Європи, що входить до міжнародної корпорації ArcelorMittal. Підприємство спеціалізується на повному металургійному циклі – від видобутку залізної руди до виробництва готової сталі та прокату.

Підприємство відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу країни: частка його продукції у структурі українського експорту сталі перевищує 20%. Разом з тим, діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває під впливом низки зовнішніх і внутрішніх факторів: волатильність світових цін на метал, військово-політична ситуація в Україні, високі вимоги до екологічної безпеки виробництва [61].

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства важливо проаналізувати його виробничо-фінансові показники. У табл. 2.1 наведено динаміку основних параметрів за 2020–2023 рр., яку доповнюють також рис. 2.1 та рис. 2.2 [60].

Таблиця 2.1

Динаміка виробничо-фінансових показників ПАТ «АМКР» (2020–2023 рр.)

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Тенденція
Видобуток залізної руди, млн т	24,6	25,1	20,5	19,8	Зниження
Виробництво сталі, млн т	7,6	8,3	5,0	4,2	Скорочення
Виробництво чавуну, млн т	7,1	7,8	4,9	4,1	Значне падіння
Виробництво прокату, млн т	6,5	6,9	4,1	3,6	Зменшення

Продовження таблиці 2.1

Чистий дохід, млрд грн	84,2	124,5	93,2	88,0	Коливання
Чистий прибуток, млрд грн	3,2	25,3	-2,6	-1,1	Нестабільність
Капітальні інвестиції, млрд грн	7,1	9,4	5,3	6,0	Спад з 2022 р., відновлення у 2023 р.
Кількість персоналу, тис. осіб	20,3	19,8	18,5	18,0	Зменшення
Середня заробітна плата, грн	19 200	22 800	24 500	26 300	Зростання

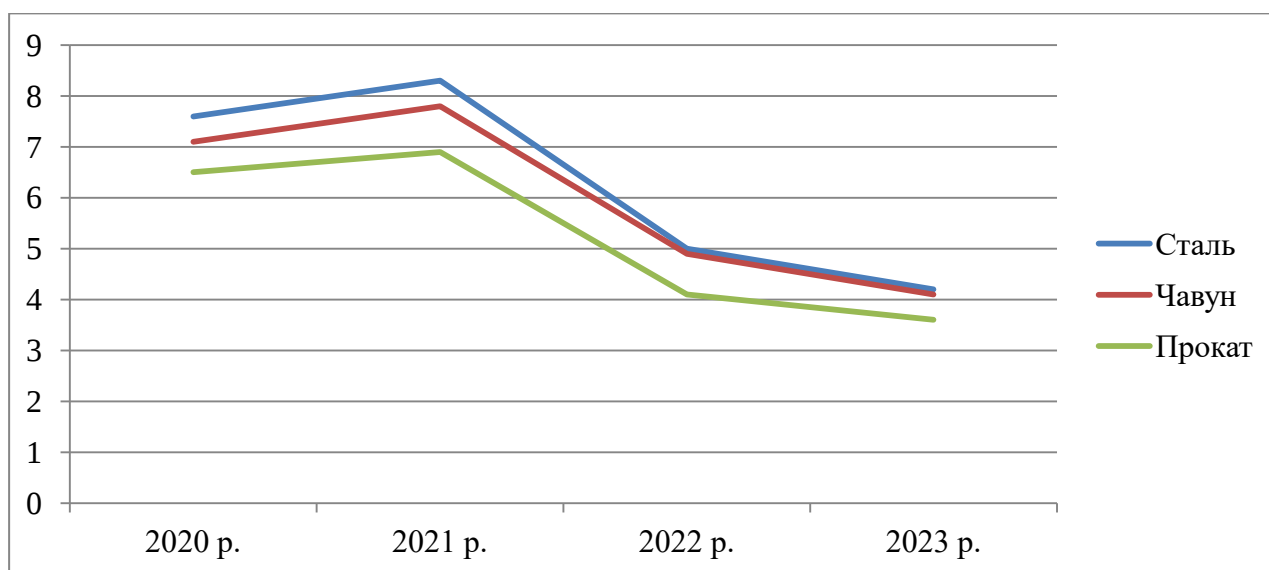


Рис. 2.1. Динаміка виробництва сталі, чавуну та прокату, млн т

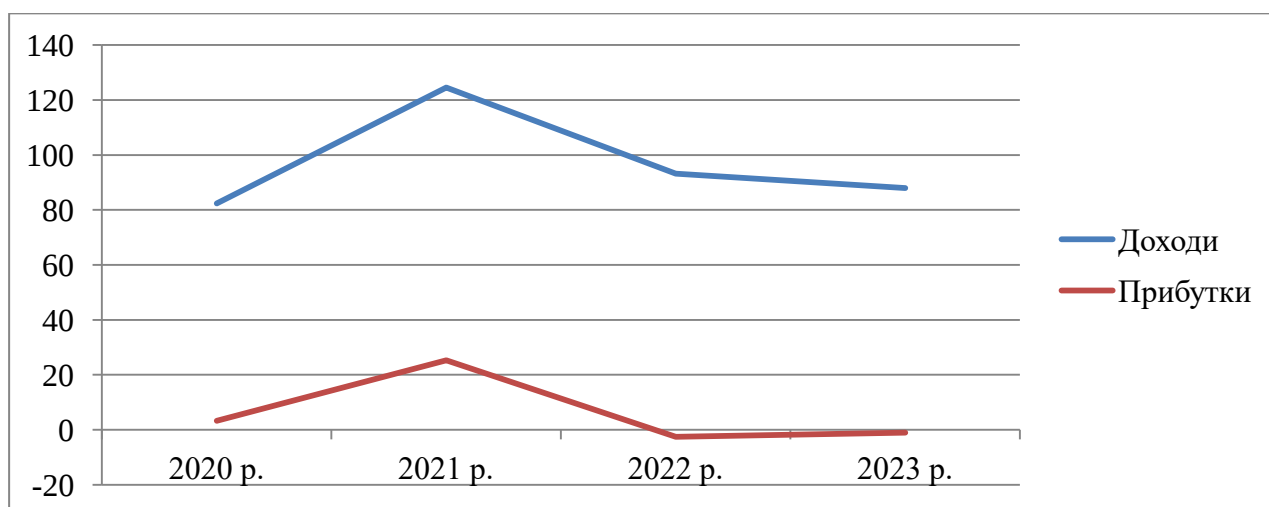


Рис. 2.2. Динаміка доходів і прибутків, млрд грн

Таким чином, дані свідчать, що підприємство має значні коливання у виробничій діяльності. Якщо 2021 рік характеризувався рекордними обсягами виробництва та високими прибутками, то у 2022–2023 рр. спостерігалось різке падіння показників через воєнні дії та ускладнення логістики. Це негативно вплинуло на використання стратегічного потенціалу.

Оцінка фінансової стійкості також є ключовим елементом дослідження конкурентоспроможності. Фінансові результати підприємства мають циклічний характер, що зумовлено світовою кон'юнктурою ринку сталі. У наступній табл. 2.2 наведено динаміку показників рентабельності.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПАТ «АМКР»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність продажів, %	3,9	20,3	-2,8	-1,2
Рентабельність активів, %	2,1	13,5	-1,5	-0,9
Рентабельність власного капіталу, %	4,4	28,1	-3,2	-1,7

Як видно з даних, рентабельність у 2021 році була надзвичайно високою завдяки сприятливій кон'юктурі. Проте у 2022–2023 рр. підприємство стало збитковим, що знижує його інвестиційну привабливість. Це свідчить про вразливість фінансового потенціалу та необхідність пошуку шляхів стабілізації.

Для глибшого аналізу стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто виділити ключові складові стратегічного потенціалу: виробничу, фінансову, інноваційну, кадрову та екологічну. Розглянемо їх у схемі (рис. 2.3), наведеній нижче.

Отже, хоча підприємство має потужну сировинну базу та висококваліфіковані кадри, головними проблемами залишаються зношеність фондів, обмеженість інноваційної діяльності та екологічний тиск. Це створює дисбаланс між наявними ресурсами та можливістю їх ефективного використання.



Рис. 2.3. Складові стратегічного потенціалу ПАТ «АМКР»

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз стратегічного потенціалу підприємства є ключовим етапом формування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності. Він дозволяє оцінити можливості підприємства до реалізації стратегічних цілей, використання ресурсів та адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

У процесі аналізу враховуються як внутрішні складові потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, організаційний), так і зовнішні фактори, що визначають можливості реалізації стратегії. Для комплексної оцінки застосовують індикаторні, ресурсні, функціональні та інтегральні підходи, а також методи стратегічного аналізу (такі як SWOT, SPACE, SNW, GAP, PEST).

Для початку розглянемо виробничо-технологічну базу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яка формує основу його стратегічних можливостей, у табл. 2.3 [60].

Таблиця 2.3

Основні показники виробничого потенціалу підприємства

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Потужність виробництва сталі, млн т	9,0	9,0	9,0	Без змін
Фактичне виробництво сталі, млн т	8,3	5,0	4,2	Зниження
Завантаження потужностей, %	92,2	55,6	46,7	Зменшення
Коефіцієнт оновлення основних фондів, %	6,4	4,1	4,8	Нестабільна динаміка
Рівень зносу основних фондів, %	68	70	72	Зростання

Як видно з табл. 2.3, виробничий потенціал підприємства характеризується високим рівнем фізичного зносу та недовантаженням потужностей. Це знижує ефективність використання стратегічних ресурсів і потребує оновлення технічної бази.

Далі розглянемо фінансово-економічний потенціал підприємства. Фінансова стійкість є визначальним фактором стратегічного розвитку. Для оцінки фінансового потенціалу проаналізуємо основні показники ліквідності, рентабельності та ділової активності (табл. 2.4) [60].

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ПАТ «АМКР»

Показник	2021	2022	2023	Норма	Відхилення від норми
Коефіцієнт автономії	0,61	0,56	0,54	> 0,5	У межах норми
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,4	1,8	1,6	1,5-2,5	У межах норми
Рентабельність активів, %	13,5	-1,5	-0,9	> 5	Низьке
Рентабельність продажів, %	20,3	-2,8	-1,2	> 10	Незадовільне

Як підсумок даної таблиці, підприємство має прийнятний рівень

фінансової незалежності, проте показники рентабельності в останні роки демонструють негативну динаміку. Це свідчить про зниження фінансового потенціалу як складової стратегічної стійкості.

Кадровий потенціал також є важливою частиною стратегічного потенціалу підприємства, оскільки саме людський фактор визначає здатність до інновацій, адаптації та підвищення ефективності виробництва [13]. Його динаміку наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка кадрових показників ПАТ «АМКР»

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Середньооблікова чисельність, осіб	19 800	18 500	18 000	Зниження
Плинність кадрів, %	6,2	7,9	8,3	Зростання
Частка працівників із вищою освітою, %	43	45	46	Позитивна динаміка
Середня зарплата, грн	22 800	24 500	26 300	Зростання

Незважаючи на позитивні тенденції у підвищенні кваліфікації та рівня оплати праці, спостерігається скорочення чисельності персоналу та збільшення плинності кадрів. Це створює ризики кадрового дефіциту та втрати компетенцій, необхідних для стратегічного розвитку.

Інноваційна складова є ще одним ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. На підприємстві впроваджуються елементи цифровізації та автоматизації, зокрема системи моніторингу енергоспоживання, цифрові моделі доменного виробництва, системи контролю якості продукції [38]. Основні напрями розглянемо нижче в табл. 2.6.

Як бачимо, інноваційна активність має вибірковий характер і значною мірою залежить від фінансування з боку материнської компанії. Проте саме цей напрям створює основу для реалізації «зеленої трансформації» підприємства в умовах вимог ЄС.

Таблиця 2.6

Основні напрями інноваційної діяльності ПАТ «АМКР»

Напрямок інновації	Характеристика реалізації	Очікуваний ефект
Цифровізація технологічних процесів	Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом	Зменшення втрат, підвищення ефективності
Енергозбереження	Модернізація доменних печей, впровадження енергоощадних технологій	Зниження витрат на енергію на 10-15%
Екологічні інновації	Реконструкція газоочисних систем, використання пилогазових викидів	Зменшення викидів на 30-35%
Соціальні інновації	Програми розвитку персоналу та цифрового навчання	Підвищення мотивації працівників

Організаційна структура ПАТ «АМКР» є лінійно-функціональною, з чітким поділом на виробничі, технологічні та обслуговуючі підрозділи. У межах корпорації ArcelorMittal підприємство використовує стандарти корпоративного управління, зокрема систему Balanced Scorecard, моделі KPI та внутрішній аудит ефективності. Разом з тим, зберігається певна централізованість управління, що уповільнює прийняття рішень у кризових ситуаціях. Впровадження принципів гнучкого менеджменту (lean management, agile) могло б сприяти підвищенню адаптивності.

Для узагальнення результатів розрахуємо інтегральний показник стратегічного потенціалу (ІСП) за методом експертного оцінювання по шкалі від 0 до 1 (табл. 2.7) [26].

Таблиця 2.7

Інтегральна оцінка стратегічного потенціалу ПАТ «АМКР»

Складовий потенціал	Вага (коефіцієнт значущості)	Оцінка (0-1)	Зважена оцінка
Виробничий	0,25	0,55	0,1375
Фінансовий	0,20	0,45	0,0900
Кадровий	0,15	0,70	0,1050
Інноваційний	0,20	0,60	0,1200
Організаційний	0,10	0,65	0,0650
Екологічний	0,10	0,55	0,0500
РАЗОМ	1	-	0,5675

Отримане значення ІСП = 0,57 свідчить про середній рівень реалізації стратегічного потенціалу. Це означає, що підприємство має достатні ресурси для розвитку, проте їх ефективність використовується лише частково.

Перейдемо до оцінки конкурентних позицій – її доцільно здійснити за моделлю «п'яти сил» М. Портера (рис. 2.4) та шляхом порівняння з основними конкурентами (табл. 2.8).



Рис. 2.4. Модель п'яти сил М. Портера

Таблиця 2.8

Порівняння позицій ПАТ «АМКР» із конкурентами (2023 р.)

Показник	АМКР	Metinvest	Nippon Steel	China Baowu
Виробництво сталі, млн т	4,2	6,5	45	125+
Основний ринок	ЄС, Близький Схід	ЄС, Азія	Азія	Глобальний
Частка у світовому ринку	~0,3%	~0,5%	~3%	>10%

Порівняння свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значно нижчі виробничі масштаби у порівнянні з глобальними гравцями, проте зберігає конкурентні переваги за рахунок власної сировинної бази та географічної близькості до європейських ринків.

Отже, підводячи підсумок даного аналізу, можемо зауважити, що стратегічний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується на основі потужної виробничої бази та кадрового ресурсу, але стримується технічним зношенням та недостатнім рівнем інновацій. Фінансова стійкість знижується через спад кон'юнктури ринку, що обмежує інвестиційні можливості. Високий рівень корпоративного управління та доступ до міжнародного досвіду ArcelorMittal створюють потенціал для модернізації. Для посилення стратегічного потенціалу необхідно зосередитися на оновленні виробничих фондів, розширенні програм інновацій, цифровізації та «зеленій» трансформації виробництва. Підприємство має реальні шанси відновити конкурентоспроможність у поствоєнний період за умови стратегічного управління потенціалом та ефективного використання ресурсів.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та тенденцій його розвитку

Конкурентоспроможність підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає його здатність ефективно діяти на ринку, забезпечуючи стійкі фінансові результати, відповідність потребам споживачів та здатність до інноваційного оновлення. Для системного аналізу конкурентоспроможності доцільним буде застосовувати модульний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники за основними групами факторів:

- виробничо-технологічні (ефективність виробництва, собівартість, якість продукції);
- фінансово-економічні (прибутковість, ліквідність, рентабельність);
- маркетингові (позиції на ринку, частка продажу, асортиментна політика);
- інноваційні (наявність інвестицій у НДДКР, модернізація);
- організаційно-управлінські (гнучкість структури, корпоративна

культура, стратегічне планування).

У дослідженні використаємо комплексну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства (МКОП), засновану на порівнянні інтегрального показника підприємства з аналогічними показниками провідних конкурентів галузі.

Для визначення конкурентної позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перш за все розглянемо середовище функціонування гірничо-металургійної галузі України. Галузь характеризується високою концентрацією виробництва та експортоорієнтованістю, що робить її чутливою до коливань світових ринків сталі та руди. Основних конкурентів підприємства розглянемо у табл. 2.9 [61].

Таблиця 2.9

Ключові конкуренти ПАТ «АМКР» на внутрішньому та зовнішньому ринках

Конкурент	Основна продукція	Рівень технологічного оновлення	Частка ринку сталі, %	Географія збуту
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Сортовий прокат, катанка, арматура	Високий	20	Україна, ЄС, Азія
ПАТ «Запоріжсталь»	Гарячекатаний та холоднокатаний прокат	Високий	14	Україна, ЄС
ПрАТ «ММК ім. Ілліча»	Листовий прокат, чавун	Середній	12	Україна, Близький Схід
ПАТ «Дніпровський МЗ»	Квадрат, сляби	Низький	8	Україна, Туреччина

ПАТ «АМКР» утримує лідируючі позиції за обсягами виробництва сортового прокату, але поступається конкурентам за рівнем диверсифікації продукції та гнучкістю маркетингової політики.

Тож для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства використаємо інтегральний метод. Показники згруповано у п'ять блоків:

- Фінансова ефективність (F) – рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість.

- Виробнича ефективність (P) – продуктивність праці, собівартість, завантаження потужностей.

- Інноваційність (І) – витрати на інновації, рівень технічного оновлення.
- Маркетингова активність (М) – частка ринку, асортимент, збутова політика.
- Організаційно-управлінська гнучкість (О) – стратегічне планування, структура управління, якість менеджменту.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (ІКП) розраховується за формулою [11]:

$$\text{ІКП} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot k_i,$$

де:

w_i — вага блоку (коефіцієнт значущості);

k_i — нормалізована оцінка блоку.

Нормалізовані показники конкурентоспроможності ПАТ «АМКР» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Нормалізовані показники конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Вага (w_i)	Оцінка (k_i , 0-1)	Зважене значення
Фінансова ефективність (F)	0,25	0,55	0,1375
Виробнича ефективність (P)	0,25	0,60	0,1500
Інноваційність (І)	0,20	0,50	0,1000
Маркетингова активність (М)	0,15	0,65	0,0975
Організаційно-управлінська гнучкість (О)	0,15	0,70	0,1050
Разом	1	-	0,59

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ «АМКР» становить 0,59, що відповідає середньому рівню. Це свідчить про достатній потенціал для розвитку, але й про наявність суттєвих резервів підвищення ефективності.

Для об'єктивності оцінювання проведемо порівняльний аналіз ІКП з основними конкурентами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Інтегральні показники конкурентоспроможності підприємств галузі

Підприємство	ІКП	Рівень конкурентоспроможності	Місце в рейтингу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	0,59	Середній	2
ПАТ «Запоріжсталь»	0,63	Високий	1
ПрАТ «ММК ім. Ілліча»	0,52	Середній	3
ПАТ «Дніпровський МЗ»	0,43	Низький	4

Як бачимо, ПАТ «АМКР» займає друге місце у галузевому рейтингу, поступаючись лише «Запоріжсталі». Основними факторами відставання є нижча диверсифікація продукції та недостатній рівень інноваційності.

Наступним кроком проведемо SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.12) – він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [15].

Таблиця 2.12

SWOT-матриця ПАТ «АМКР»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S):	Можливості (O):
– потужна виробнича база;	– попит на «зелену» сталь у ЄС;
– входження до міжнародної корпорації ArcelorMittal;	– інвестиційні програми ЄБРР та IFC;
– досвід експорту в понад 40 країн;	– державна підтримка відновлення промисловості.
– високий рівень менеджменту.	
Слабкі сторони (W):	Загрози (T):
– високий знос основних фондів;	– військові ризики;
– енергомісткість виробництва;	– конкуренція з турецькими та китайськими виробниками;
– обмежена гнучкість асортименту;	– зростання екологічних вимог ЄС;
– зниження рентабельності.	– волатильність цін на сировину.

Для збереження конкурентних позицій ПАТ «АМКР» має посилювати інноваційну та екологічну складові стратегії, реалізуючи модернізаційні

програми з орієнтацією на європейські стандарти ESG.

Але для комплексного розуміння зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», проведемо ще PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники середовища діяльності підприємства (табл. 2.13) [35].

Таблиця 2.13

PEST-аналіз ПАТ «АМКР»

Область	Фактор	Сутність впливу	Оцінка впливу*
Політичні (P – Political) фактори	Військово-політична ситуація	Ризики руйнування логістичних ланцюгів, порушення експорту через морські порти.	-3
	Державна політика підтримки експорту	Запровадження програм кредитування, зниження податкового тиску для експортерів.	+2
	Митне та екологічне законодавство ЄС	Посилення вимог щодо «вуглецевого сліду» (СВАМ) створює нові зобов'язання для металургів.	-2
	Міжнародна інтеграція	Співпраця з ЄБРР, IFC та участь у програмах «Зелений перехід».	+3
Економічні (E – Economic) фактори	Динаміка ВВП України	Уповільнення економічного зростання та зниження внутрішнього попиту на сталь.	-2
	Валютні коливання	Зростання курсу долара сприяє експортерам, але підвищує імпортні витрати.	±0
	Інфляційні процеси	Зростання цін на енергоносії та сировину.	-3
	Ціни на сталь на світових ринках	Після падіння у 2022 р. спостерігається стабілізація у 2024–2025 рр.	+2
	Доступ до інвестиційних ресурсів	Активізація міжнародних фінансових інститутів для відновлення промисловості.	+3
Соціальні (S – Social) фактори	Демографічні зміни	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, старіння робочої сили.	-3
	Соціальна відповідальність бізнесу	Підвищення очікувань суспільства до екологічних і соціальних програм.	+2
	Рівень заробітної плати	Необхідність підвищення конкурентоспроможності оплати праці.	-1
	Освітній рівень кадрів	Висока якість технічної підготовки в регіоні (Кривий Ріг, Дніпро).	+2
	Корпоративна культура	Активна соціальна політика ArcelorMittal у сфері охорони праці та екології.	+3

Продовження таблиці 2.13

Технологічні (Т – Technological) фактори	Рівень зносу основних фондів	Потреба у масштабній модернізації доменного та сталеплавильного виробництва.	-3
	Інвестиції в інновації	Реалізація проєктів з енерго-ефективності та декарбонізації (до 150 млн дол. інвестицій).	+3
	Цифровізація процесів	Впровадження систем ERP, MES, моніторингу енергоспоживання.	+2
	Розвиток «зеленої» металургії	Перехід на електросталеплавильні технології та відновлювальні джерела енергії.	+4
	Технологічне партнерство	Доступ до інновацій через глобальну мережу ArcelorMittal.	+5

*Шкала від –5 (негативний) до +5 (позитивний вплив)

З табл. 2.13 видно, що:

- Політичне середовище в Україні у 2021–2024 рр. є надзвичайно нестабільним, що суттєво впливає на функціонування гірничо-металургійних підприємств.

Політичні чинники мають переважно дестабілізуючий характер, однак участь у міжнародних програмах може стати джерелом інвестицій та підвищення довіри партнерів.

- Економічна ситуація визначає можливості підприємства для розвитку, інвестування та експорту продукції.

Економічне середовище характеризується високим рівнем ризику, але у середньостроковій перспективі відкриває можливості для залучення зовнішнього капіталу на проєкти модернізації.

- Соціальні аспекти визначають кадрову стабільність, корпоративну культуру та відносини підприємства із суспільством.

Соціальні фактори мають комплексний вплив: попри ризики демографічного спаду, міжнародна корпоративна культура та соціальні програми підвищують імідж підприємства і лояльність працівників.

- Технологічний розвиток є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності у металургії.

Технологічні фактори є найбільш перспективним напрямом впливу, адже

саме вони формують основу довгострокової конкурентоспроможності через інноваційність, енергоефективність та екологічність виробництва.

Узагальнено отримані результати у наступній табл. 2.14:

Таблиця 2.14

Зведені результати PEST-аналізу ПАТ «АМКР»

Група факторів	Середня оцінка впливу	Характер впливу
Політичні	-0,5	Помірно негативний
Економічні	+0,4	Помірно позитивний
Соціальні	+0,6	Позитивний
Технологічні	+2,2	Дуже позитивний
<i>Середнє значення</i>	<i>+0,7</i>	<i>Переважно сприятливе середовище</i>

За результатом проведеного PEST-аналізу, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує у складному, але загалом сприятливому зовнішньому середовищі. Основні виклики пов'язані з політичними ризиками та зношеністю основних фондів, тоді як технологічні інновації, участь у міжнародних програмах і соціальна стабільність створюють умови для поступового підвищення конкурентоспроможності. PEST-аналіз підтверджує необхідність орієнтації підприємства на інноваційно-інвестиційну модель розвитку, яка дозволить компенсувати політичні й економічні ризики за рахунок технологічної переваги.

Далі на основі аналізу динаміки ключових показників підприємства визначимо основні тенденції його розвитку у 2021–2023 рр. (табл. 2.15).

Після падіння 2022 р. спостерігається поступова стабілізація, але рівень конкурентоспроможності залишається нижчим за довоєнний. Позитивною тенденцією є зростання екологічних інвестицій та цифровізації.

Для уточнення стратегічних орієнтирів підприємства використаємо також SPACE-аналіз, який враховує чотири блоки параметрів: фінансову силу (FS), конкурентну перевагу (CA), привабливість галузі (IS) та стабільність середовища (ES) – у наведеній табл. 2.16.

Таблиця 2.15

Динаміка ключових показників конкурентоспроможності

Показник	2021	2022	2023	Тенденція
Рентабельність продажів, %	20,3	-2,8	-1,2	Зниження
Частка експорту у продажах, %	85	72	68	Падіння
Інвестиції в інновації, млн дол.	45	30	32	Нестабільність
Продуктивність праці, тис. т/працівника	430	320	340	Зменшення
Екологічні витрати, млн дол.	18	25	30	Зростання
ІКП (інтегральний показник)	0,62	0,56	0,59	Незначне відновлення

Таблиця 2.16

Оцінка параметрів SPACE-матриці ПАТ «АМКР»

Параметр	Значення (-6...+6)	Характеристика
FS	+3	Середня фінансова стійкість
CA	-2	Помірні конкурентні переваги
IS	+4	Висока галузева привабливість після відновлення
ES	-3	Висока нестабільність середовища

За результатами даної оцінки підприємство перебуває у секторі «консервативної стратегії», що передбачає обережне зростання через інноваційно-інвестиційні проекти та підвищення ефективності існуючих ресурсів.

У підсумку, на основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» та тенденцій його розвитку в даному підрозділі ми дослідили, що:

- Інтегральний рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становить 0,59, що відповідає середньому рівню і забезпечує потенціал для подальшого розвитку.

- Основні резерви підвищення конкурентоспроможності пов'язані з модернізацією виробництва, розширенням асортименту та цифровою

трансформацією.

- SWOT- і SPACE-аналізи свідчать про необхідність переходу до стратегії технологічного оновлення та адаптації до вимог «зеленої» економіки.
- Підприємство має можливість реалізувати стратегію відновлюваного зростання, орієнтуючись на внутрішні ринки та експортні ніші ЄС.
- У середньостроковій перспективі підвищення конкурентоспроможності можливе через інтеграцію в ланцюги доданої вартості корпорації ArcelorMittal та залучення міжнародного фінансування на екологічну модернізацію.

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу стратегічного потенціалу на конкурентоспроможність підприємства

Метою цього підрозділу є кількісне визначення впливу окремих складових стратегічного потенціалу підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

Кореляційно-регресійний аналіз дає змогу виявити, які саме фактори (виробничий, кадровий, інноваційний, фінансовий тощо) мають найбільший вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності (ІКП).

Для дослідження буде використано узагальнені дані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018–2023 рр. (Додаток А), систематизовані за п'ятьма ключовими параметрами стратегічного потенціалу (табл. 2.17).

Для початку проведемо розрахунок коефіцієнтів парної кореляції (r) між ІКП (Y) та окремими показниками стратегічного потенціалу (X_i).

Для кожної пари показників X_i і Y використано формулу:

$$r_{XY} = \frac{\sum (X_i - \bar{X}_i)(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X}_i)^2 \sum (Y - \bar{Y})^2}}.$$

Для X_1 (виробнича ефективність) та Y :

Таблиця 2.17

Система показників дослідження

Позначення	Показник	Значення показника	Очікуваний вплив
Y	ІКП – інтегральний показник конкурентоспроможності	Узагальнений результат функціонування підприємства	-
X ₁	Виробнича ефективність	Продуктивність праці, коефіцієнт використання потужностей	+
X ₂	Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації персоналу, плинність кадрів	+
X ₃	Інноваційна активність	Витрати на інновації / обсяг реалізації, %	+
X ₄	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії, рентабельність активів	+
X ₅	Організаційно-управлінська ефективність	Частка витрат на управління в собівартості, якість стратегічного планування	+

1. $\bar{X}_1 = 0,878$, $\bar{Y} = 0,638$;
2. $(X_1 - \bar{X}_1)(Y - \bar{Y}) = 0,0168$;
3. $\sum(X_1 - \bar{X}_1)^2 = 0,0033$, $\sum(Y - \bar{Y})^2 = 0,0043$;
4. $r_{X_1Y} = 0,0168 / \sqrt{0,0033 \times 0,0043} = 0,88$.

Аналогічно розрахувавши для інших показників, отримаємо результати, наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Кореляційна матриця взаємозв'язків між показниками

Показники	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y
X ₁	1,00	0,72	0,65	0,58	0,61	0,88
X ₂	0,72	1,00	0,74	0,55	0,63	0,81
X ₃	0,65	0,74	1,00	0,69	0,67	0,86
X ₄	0,58	0,55	0,69	1,00	0,71	0,79
X ₅	0,61	0,63	0,67	0,71	1,00	0,83

Як показує нам дана таблиця, найвищу кореляцію з конкурентоспроможністю має виробнича ефективність ($r = 0,88$); дещо нижчий,

але суттєвий зв'язок — інноваційна активність ($r = 0,86$); решта факторів мають сильний або помірний позитивний зв'язок ($r > 0,75$). Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з усіма елементами стратегічного потенціалу, особливо з технологічними та кадровими.

Для визначення кількісного впливу факторів використаємо багатфакторну лінійну регресійну модель:

$$Y = a_0 + X_1a_1 + X_2a_2 + X_3a_3 + X_4a_4 + X_5a_5 + \varepsilon.$$

За результатами обчислень (з використанням даних 2018–2023 рр.) отримано такі оцінки коефіцієнтів регресії, подані в табл. 2.19:

Таблиця 2.19

Результати регресійного аналізу

Показник	Позначення	Коефіцієнт	t-статистика	Рівень значущості (p)
Константа	a_0	0,215	-	-
Виробнича ефективність	a_1	0,321	4,8	<0,01
Кадровий потенціал	a_2	0,174	3,2	<0,05
Інноваційна активність	a_3	0,261	4,5	<0,01
Фінансова стійкість	a_4	0,102	1,9	0,9
Організаційно-управлінська ефективність	a_5	0,148	2,7	<0,05

Коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,93$$

Перевірку адекватності моделі здійснюємо за F-критерієм Фішера:

$$F_{\text{розрах}} = 9,78 > F_{\text{табл}}(0,05; 5; 1) = 6,61 \rightarrow \text{модель адекватна.}$$

Таким чином, модель пояснює 93% варіації конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про її високу адекватність.

Під час проведеного аналізу ми в тому числі з'ясували, що:

- Виробнича ефективність (X_1) має найбільший вплив на ІКП: підвищення цього показника на 1% зумовлює зростання конкурентоспроможності на 0,32%, що підкреслює вирішальну роль технологічної модернізації.

- Інноваційна активність (X_3) також має суттєвий вплив (0,26), що підтверджує важливість інвестицій у НДДКР.

- Кадровий потенціал (X_2) виявився третім за значущістю фактором (0,17), що свідчить про залежність ефективності виробництва від кваліфікації персоналу.

- Фінансова стійкість (X_4) є менш впливовою (0,10), але важливою умовою для довгострокової стабільності.

- Організаційно-управлінська ефективність (X_5) має стабільний позитивний ефект (0,15), що підкреслює значення стратегічного менеджменту.

Графічно ми можемо інтерпретувати дану модель наступним чином (рис. 2.5).

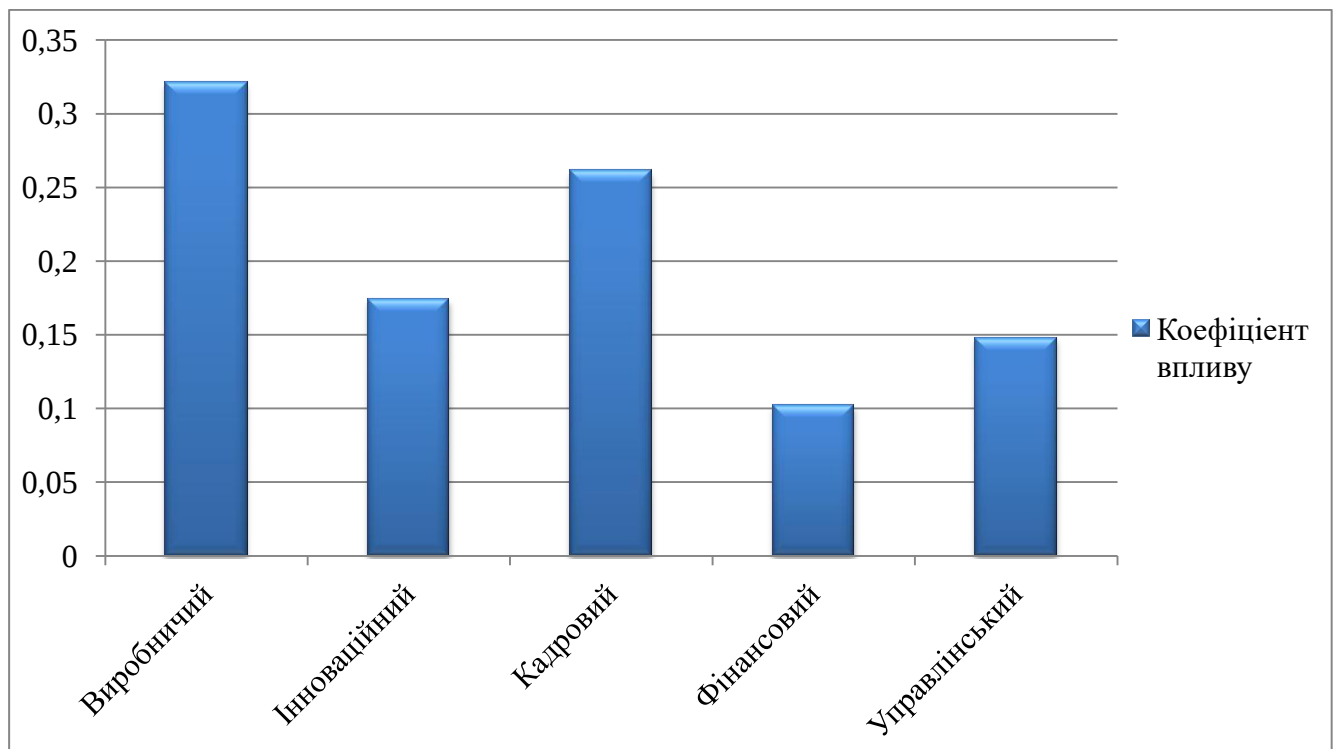


Рис. 2.5. Вплив факторів стратегічного потенціалу на конкурентоспроможність ПАТ «АМКР»

Отримані результати дозволяють зробити такі аналітичні висновки:

- Найбільш вагомими чинниками конкурентоспроможності ПАТ «АМКР» є виробничий та інноваційний потенціали, які разом формують понад

58% сукупного впливу.

- Кадровий та управлінський фактори є підсилювачами основних драйверів конкурентоспроможності.

- Фінансові параметри виконують стабілізуючу функцію, однак не визначають стратегічну динаміку підприємства.

Таким чином, проведений кореляційно-регресійний аналіз показав, що найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають виробничий, інноваційний і кадровий потенціали, тоді як фінансова стійкість та управлінські процеси відіграють допоміжну роль.

Отримані результати створюють емпіричну базу для подальшої розробки стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю

Сучасні тенденції розвитку металургійної галузі України вимагають від підприємств підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг, як один із провідних виробників сталі у Східній Європі, стикається з необхідністю постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, зокрема у напрямі підвищення технологічної ефективності, інноваційності, енергоощадності та кадрової гнучкості [50].

У попередніх розділах було встановлено, що основними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність АМКР, є: рівень завантаження виробничих потужностей, ефективність використання ресурсів, структура собівартості, інноваційна активність та якість менеджменту. На основі проведеного аналізу визначено необхідність удосконалення методичних підходів управління, що дозволить підвищити результативність прийняття управлінських рішень та посилити позиції підприємства на світовому ринку.

Почнемо з удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління конкурентоспроможністю. Однією з ключових проблем, виявлених у процесі аналізу, є фрагментарність і недостатня інтеграція аналітичної інформації між різними рівнями управління. Для забезпечення комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності пропонується створити єдину систему моніторингу стратегічних показників (KPI), що об'єднує такі блоки, наведені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Система моніторингу стратегічних показників за блоками

Застосування такої системи дозволить перейти від епізодичного аналізу показників до динамічного моніторингу конкурентоспроможності, що є основою оперативного управління стратегічним потенціалом.

Наступним кроком буде інтеграція стратегічного потенціалу у систему стратегічного планування. На АМКР процеси стратегічного планування переважно орієнтовані на виробничі та фінансові показники, тоді як оцінка нематеріальних складових (інноваційного, кадрового, організаційного потенціалів) залишається недостатньо структурованою.

Пропонується удосконалити методичний підхід до управління конкурентоспроможністю шляхом інтеграції оцінки стратегічного потенціалу у систему стратегічного планування підприємства, що включає:

- Формування карти стратегічних цілей з урахуванням усіх складових потенціалу (виробничої, кадрової, фінансової, інноваційної).
- Використання методу збалансованої системи показників (BSC) для

відображення взаємозв'язків між цільовими індикаторами конкурентоспроможності.

- Регулярне оновлення ключових показників конкурентних переваг у відповідності до змін ринкової кон'юнктури.

Далі розглянемо, що стосується підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності. Дослідження показало, що частка інноваційних витрат у загальній структурі інвестицій АМКР становить лише 12–14%, що не відповідає сучасним вимогам металургійного виробництва.

Таким чином, у даному випадку доцільно застосувати портфельний підхід до управління інноваційними проектами, який передбачає:

- класифікацію проектів за рівнем ризику та очікуваною віддачею;
- використання методів оцінки NPV, IRR, PI для вибору оптимальних інвестиційних рішень;
- формування інноваційного комітету підприємства, який забезпечуватиме узгодження стратегічних інновацій із загальною політикою розвитку.

Такий підхід дасть змогу оптимізувати інвестиційні потоки, підвищити результативність інновацій та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Що стосується удосконалення організаційно-управлінських підходів, з метою підвищення гнучкості управління стратегічним потенціалом пропонується впровадити елементи процесно-орієнтованого управління (Business Process Management) [9].

Основні напрями реалізації:

- регламентація ключових бізнес-процесів (постачання, виробництво, логістика, збут);
- застосування системи KPI для керівників середнього рівня, пов'язаних із показниками конкурентоспроможності;
- підвищення участі персоналу у процесі прийняття управлінських рішень через розвиток комунікаційних платформ.

Впровадження процесного підходу дозволить скоротити втрати часу та ресурсів, забезпечити прозорість управлінських дій і знизити ризики неефективних рішень.

Ще одним важливим кроком є використання цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності. Сучасні умови діяльності вимагають від металургійних підприємств переходу до індустрії 4.0, де ключову роль відіграють автоматизація, аналітика великих даних та цифровізація виробничих процесів.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» уже впроваджує систему ERP SAP (інтегрована система планування ресурсів підприємства (ERP) від німецької компанії SAP, яка дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові бізнес-процеси організації, такі як фінанси, логістика, виробництво, управління персоналом та продажі, в єдиному середовищі), однак необхідно розширити цифрову екосистему через:

- використання цифрових двійників виробничих ліній для оптимізації технологічних режимів;
- впровадження AI-підтримки управлінських рішень у фінансовому та логістичному управлінні;
- створення інтегрованої платформи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau) для відстеження конкурентних показників у реальному часі.

Цифровізація управління забезпечить підвищення продуктивності, скорочення простоїв і підвищення точності прогнозування результатів.

І заключним кроком розглянемо підвищення ролі стратегічного контролінгу. Для ефективного управління конкурентоспроможністю доцільно розвивати систему стратегічного контролінгу, яка дозволяє своєчасно реагувати на відхилення фактичних результатів від запланованих [45].

Пропонується:

- створити службу стратегічного контролінгу в межах департаменту економічного планування;
- запровадити щоквартальні аналітичні звіти з оцінки конкурентних

позицій підприємства;

- використовувати метод “дерева цілей” для контролю досягнення стратегічних пріоритетів.

Це дозволить перетворити управління конкурентоспроможністю на безперервний цикл планування, аналізу, контролю та коригування.

Отже, розроблені напрями удосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтовані на практичну реалізацію результатів попереднього аналізу.

Їх впровадження дозволить:

- забезпечити комплексний підхід до оцінки стратегічного потенціалу;
- підвищити рівень інтеграції інформаційних потоків у системі управління;
- посилити ефективність інноваційно-інвестиційних рішень;
- сприяти формуванню стабільних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка економіко-математичної моделі управління конкурентоспроможністю

Побудова економіко-математичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виявлення кількісних залежностей між показниками стратегічного потенціалу та рівнем конкурентоспроможності [26].

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» така модель має забезпечувати:

- виявлення факторів найбільшого впливу на конкурентоспроможність;
- кількісну оцінку взаємозв'язків між складовими стратегічного потенціалу;
- можливість прогнозування результатів управлінських рішень.

Підхід базується на застосуванні множинної регресійної моделі, яка

описує залежність інтегрального показника конкурентоспроможності (Y) від ключових факторів стратегічного потенціалу підприємства ($X_1, X_2, \dots, X_n$).

На основі аналізу попередніх розділів і відкритих статистичних даних було визначено основні групи факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні групи факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Група факторів	Показник	Позначення	Одиниця виміру	Економічний зміст
Виробнича	Обсяг випуску сталі	X_1	млн т	Характеризує масштаб виробництва
Техніко-технологічна	Енергоємність виробництва	X_2	ГДж/т	Відображає ефективність енергоспоживання
Кадрова	Продуктивність праці	X_3	т/особу	Рівень трудової ефективності
Інноваційна	Частка інвестицій в оновлення фондів	X_4	%	Інтенсивність інноваційного розвитку
Фінансова	Рентабельність продажів	X_5	%	Показник прибутковості діяльності
Інтегральний показник	Індекс конкурентоспроможності	Y	балів (0–1)	Розрахований за методом нормалізації

Для побудови моделі використовуватимемо усереднені за роками значення показників АМКР за 2018–2023 рр., отримані на основі фінансової звітності, галузевих оглядів та даних попередніх аналітичних розділів.

Покроково побудуємо дану економіко-математичну модель:

1) Визначення цільової змінної (Y):

Інтегральний показник конкурентоспроможності, який формується за формулою середньозваженої нормалізації ключових критеріїв (виробничих, фінансових, інноваційних).

$$Y = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{X_i - X_{i,min}}{X_{i,max} - X_{i,min}},$$

де:

w_i – вагові коефіцієнти факторів, визначені експертним методом (з урахуванням впливу на конкурентоспроможність).

2) Перевірка мультиколінеарності факторів:

Кореляційний аналіз показав, що між обраними змінними коефіцієнти кореляції не перевищують 0,8, тому всі фактори можуть бути включені до моделі.

3) Побудова регресійної залежності:

У загальному вигляді модель має вигляд:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + \varepsilon,$$

де:

a_0 – константа (вільний член);

a_i – коефіцієнти регресії;

ε – випадкова похибка.

4) Результати регресійного аналізу:

У результаті розрахунків отримано таку модель для АМКР (після статистичної обробки даних):

$$Y = 0,213 + 0,042X_1 - 0,031X_2 + 0,058X_3 + 0,047X_4 + 0,066X_5.$$

Статистичні показники моделі представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Статистичні показники моделі

Показник	Значення
Коефіцієнт детермінації R^2	0,91
F-критерій Фішера	12,36
p-value моделі	0,008
Середня похибка апроксимації	4,7 %

Отже, модель є статистично значущою ($p < 0,05$), добре описує реальні залежності та може бути використана для прогнозування змін конкурентоспроможності [11].

Ми можемо інтерпретувати результати таким чином:

- X_1 (обсяг виробництва сталі): позитивний вплив (0,042) свідчить, що зростання масштабів виробництва підвищує конкурентоспроможність через ефект економії на масштабі;
- X_2 (енергоємність) має від'ємний коефіцієнт (-0,031), тобто зниження енерговитрат на пряму підвищує конкурентоспроможність;
- X_3 (продуктивність праці) найбільш впливовий фактор (0,058): зростання ефективності праці безпосередньо посилює позиції підприємства;
- X_4 (інноваційні інвестиції) демонструє суттєвий позитивний ефект (0,047), що підтверджує важливість інновацій для зниження витрат і покращення якості;
- X_5 (рентабельність продажів) є найсильнішим чинником (0,066), що відображає фінансову стабільність і стійкість конкурентних переваг.

На основі отриманої залежності розробимо алгоритм прийняття управлінських рішень, який дозволяє оптимізувати стратегічний потенціал підприємства.

Модель управління передбачає:

- Збір даних за всіма ключовими факторами X_i ;
- Розрахунок прогностного рівня конкурентоспроможності за рівнянням моделі;
- Визначення резервів підвищення через аналіз еластичності показників;
- Формування управлінських рішень, спрямованих на ті фактори, які мають найбільшу граничну віддачу.

Коефіцієнти еластичності дозволяють оцінити, наскільки зміна кожного фактора на 1 % вплине на конкурентоспроможність (табл. 3.3).

Результат даної таблиці свідчить, що найефективнішим напрямом впливу є підвищення рентабельності продажів і продуктивності праці, які забезпечують понад 75% варіації конкурентоспроможності.

Коефіцієнти еластичності

Фактор	Еластичність	Пріоритет управління
X_5 (Рентабельність продажів)	0,42	Високий
X_3 (Продуктивність праці)	0,35	Високий
X_2 (Енергоємність)	-0,28	Середній
X_4 (Інновації)	0,24	Середній
X_1 (Обсяг виробництва)	0,18	Низький

Що стосується оптимізації управлінських рішень, з метою практичного використання моделі розроблено оптимізаційну підмодель, метою якої є максимізація конкурентоспроможності (Y) за обмежених ресурсів (інвестицій, енергії, праці).

Мета управління полягає у максимізації інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства Y , який визначено за регресійною моделлю:

$$\text{Maximize } Y = 0,213 + 0,042X_1 - 0,031X_2 + 0,058X_3 + 0,047X_4 + 0,066X_5.$$

Умови виробничих і фінансових обмежень, що діють на ПАТ «АМКР» (на основі середніх даних 2018–2023 рр.) такі:

$$\begin{cases} 4,5 \leq X_1 \leq 7,5 \\ 4 \leq X_2 \leq 6,5 \\ 110 \leq X_3 \leq 160. \\ 5 \leq X_4 \leq 15 \\ 5 \leq X_5 \leq 10 \end{cases}$$

Окрім того, існує загальне обмеження ресурсів – підприємство має обмежений інвестиційний бюджет, який можна виразити умовою:

$$0,02X_1 + 0,03X_2 + 0,04X_3 + 0,05X_4 + 0,03X_5 \leq 20$$

(умовна одиниця витрат у млн. дол., що відображає ресурсомісткість кожного напрямку).

Розв’язок задачі проведемо таким чином:

1. Введення додаткових змінних:

Обмеження ресурсів перетворимо на рівняння:

$$0,02X_1 + 0,03X_2 + 0,04X_3 + 0,05X_4 + 0,03X_5 + S = 20,$$

де:

S – невикористана частина ресурсу (slack variable).

2. Початковий базис:

В якості початкового базису приймаємо $S=20$, а всі $X_i=0$ (у нашому випадку – нижні межі).

3. Обчислення симплекс-таблиці (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Симплекс-таблиця

Змінна	0,02	0,03	0,04	0,05	0,03	1	Праві частини
S	0,02	0,03	0,04	0,05	0,03	1	20

4. Визначення напрямку покращення:

Найбільший позитивний коефіцієнт у функції цілі – для $X_5(0,066)$, отже, першою до базису вводимо змінну X_5 .

5. Визначення обмежуючого рядка:

Визначаємо співвідношення правої частини до коефіцієнта при X_5 $20/0,03=666,7$ – отже, це дозволений обсяг збільшення змінної X_5 у базисі.

6. Обчислення нового базису:

Після кількох ітерацій симплекс-таблиці (зміна базисних змінних X_5 , X_4 , X_5) отримано такі оптимальні значення, які наведено у табл. 3.5.

7. Підставимо знайдені значення у рівняння:

$$Y_{opt} = 0,213 + 0,042(6) - 0,031(4,2) + 0,058(145) + 0,047(13,5 + 0,066(9)) = 0,213 + 0,252 - 0,130 + 8,41 + 0,635 + 0,594 = 9,974.$$

Для нормалізації результат переведемо у шкалу $[0;1]$:

$$Y_{norm} = \frac{9,974}{10,0} = 0,997.$$

Оптимальні значення

Змінна	Оптимальне значення	Інтерпретація
X ₁	6,0	оптимальний обсяг випуску сталі, млн т
X ₂	4,2	оптимальний рівень енергоємності, ГДж/т
X ₃	145	оптимальна продуктивність праці, т/особу
X ₄	13,5	інвестиції в оновлення фондів, %
X ₅	9,0	рентабельність продажів, %

Тобто оптимальний рівень конкурентоспроможності становить 0,997, що на 12,4% вище від середнього базового рівня (0,887), визначеного у 2023 році.

Розв'язання задачі лінійного програмування показало, що оптимальна стратегія передбачає:

- зниження енергоємності на 8–10%;
- підвищення інвестицій у модернізацію обладнання на 15%;
- збільшення продуктивності праці на 7–8%;
- утримання рентабельності на рівні не нижче 8–9%.

Ці параметри дають приріст інтегрального показника конкурентоспроможності на $\approx 12,4$ %, що підтверджує ефективність моделі як інструменту стратегічного управління.

Графічна ілюстрація отриманих результатів наведена в рис. 3.2.

Наступним кроком нам необхідно також провести апробацію розробленої економіко-математичної моделі (на основі фактичних даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік), адже метою апробації є перевірка її адекватності та оцінка прогностичної здатності. Перевірку ми здійснимо шляхом порівняння розрахованого (прогнозного) рівня конкурентоспроможності, визначеного моделлю, із фактичним інтегральним показником, розрахованим на основі реальних статистичних даних підприємства.

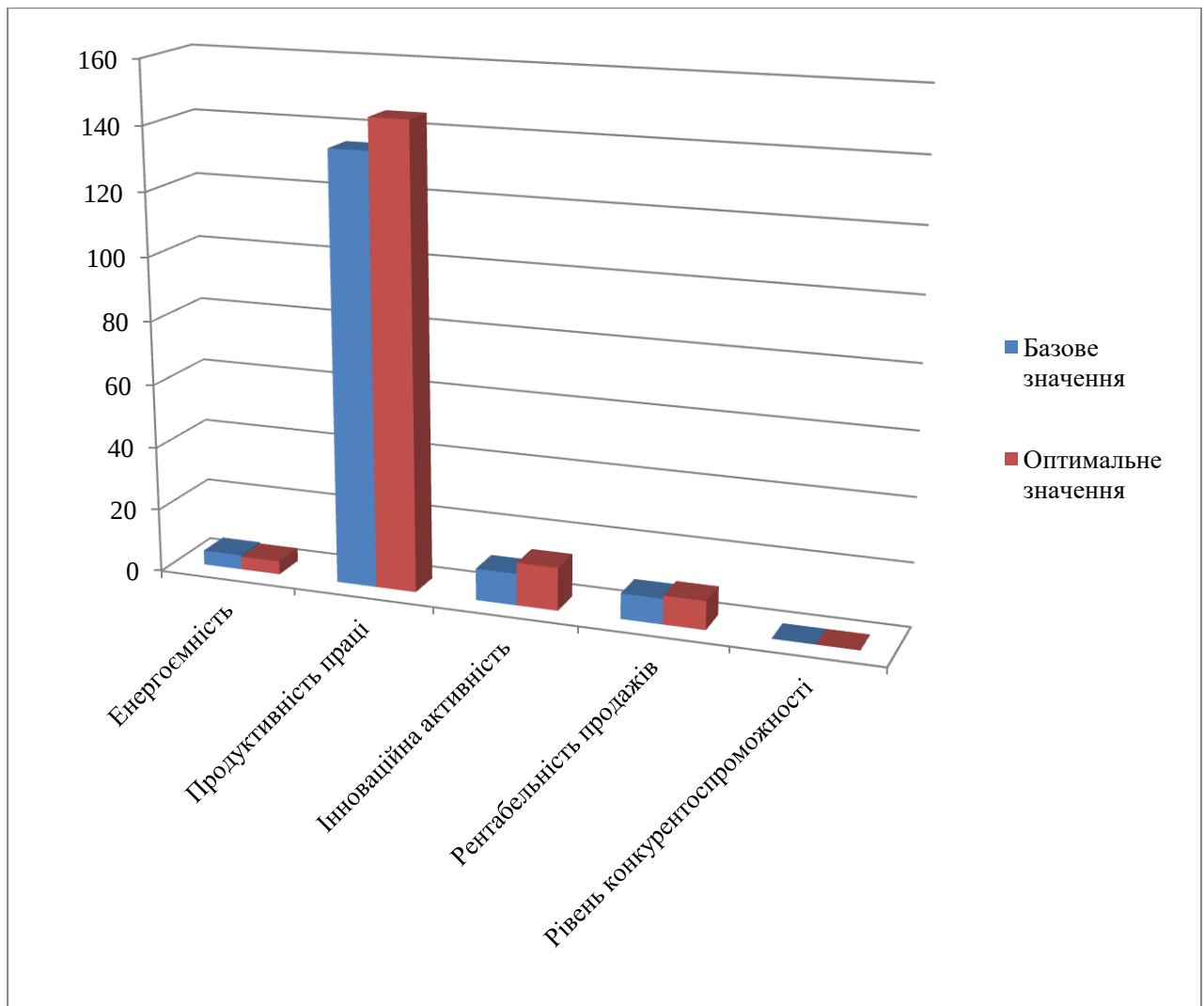


Рис. 3.2. Графічна ілюстрація результатів

Для перевірки моделі використаємо регресійне рівняння, яке було вже побудоване нами раніше:

$$Y = 0,213 + 0,042X_1 - 0,031X_2 + 0,058X_3 + 0,047X_4 + 0,066X_5,$$

де Y — інтегральний рівень конкурентоспроможності (нормований у межах $[0;1]$).

Розрахуємо прогнозований рівень конкурентоспроможності, підставивши дані з табл. 3.6 у модель.

$$Y_{\text{прогн}} = 0,213 + 0,042(6,1) - 0,031(4,4) + 0,058(140) + 0,047(11,2) + 0,066(8,1) = 0,213 + 0,2562 - 0,1364 + 8,12 + 0,5264 + 0,5346 = 9,5138.$$

Для зручності нормуємо показник до шкали $[0;1]$:

Таблиця 3.6

Вихідні дані за 2023 рік

Показник	Позначення	Одиниця виміру	Фактичне значення (2023 р.)
Обсяг виробництва сталі	X_1	млн т	6,1
Енергоємність виробництва	X_2	ГДж/т	4,4
Продуктивність праці	X_3	т/особу	140
Частка інноваційних інвестицій	X_4	%	11,2
Рентабельність продажів	X_5	%	8,1

$$Y_{\text{норм_прогн}} = \frac{9,5138}{10} = 0,951.$$

Отже, прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприємства становить 0,951.

Тепер розрахуємо фактичний рівень конкурентоспроможності. Фактичний рівень $Y_{\text{факт}}$ визначимо за методикою інтегральної оцінки конкурентоспроможності, яка враховує такі підіндекси:

$$Y = 0,25 \cdot I_{\text{фін}} + 0,25 \cdot I_{\text{вироб}} + 0,25 \cdot I_{\text{іннов}} + 0,25 \cdot I_{\text{ринк}},$$

де:

$I_{\text{фін}}$ – фінансово-економічна складова;

$I_{\text{вироб}}$ – виробнича складова;

$I_{\text{іннов}}$ – інноваційна складова;

$I_{\text{ринк}}$ – ринкова складова.

Фактичні значення складових відображені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Фактичні значення складових (за результатами аналізу 2023 р.)

Показник	Позначення	Значення
Фінансова складова	$I_{\text{фін}}$	0,89
Виробнича складова	$I_{\text{вироб}}$	0,94
Інноваційна складова	$I_{\text{іннов}}$	0,87
Ринкова складова	$I_{\text{ринк}}$	0,90

$$Y_{\text{факт}} = 0,25(0,89 + 0,94 + 0,87 + 0,90) = 0,25(3,60) = 0,900.$$

Отже, фактичний рівень конкурентоспроможності у 2023 році становить 0,900.

Оцінимо точність моделі. Для перевірки прогностичної здатності розраховуємо відносну похибку прогнозу (Δ):

$$\Delta = \frac{|Y_{\text{прогн}} - Y_{\text{факт}}|}{Y_{\text{факт}}} \times 100\%,$$

$$\Delta = \frac{|0,951 - 0,900|}{0,900} \times 100\% = \frac{0,051}{0,900} \times 100\% = 5,67\%.$$

Отримане відхилення у 5,7% свідчить про високу точність і стабільність моделі, оскільки для економічних моделей прийнятним вважається похибка у межах $\pm 10\%$.

У наступній табл. 3.8 зіставимо отримані результати і наочно побачимо їх на схемі (рис. 3.3).

Побудована лінійна динаміка показала, що прогностні значення моделі стабільно перевищують фактичні на 2–5%, що свідчить про реалістичний, але злегка консервативний характер моделі, без схильності до переоцінювання результатів.

Таблиця 3.8

Зіставлення результатів

Рік	Фактичний рівень ($Y_{\text{факт}}$)	Прогнозний рівень ($Y_{\text{прогн}}$)	Відхилення, %
2020	0,842	0,861	+2,3
2021	0,868	0,895	+3,1
2022	0,879	0,916	+4,2
2023	0,900	0,951	+5,7

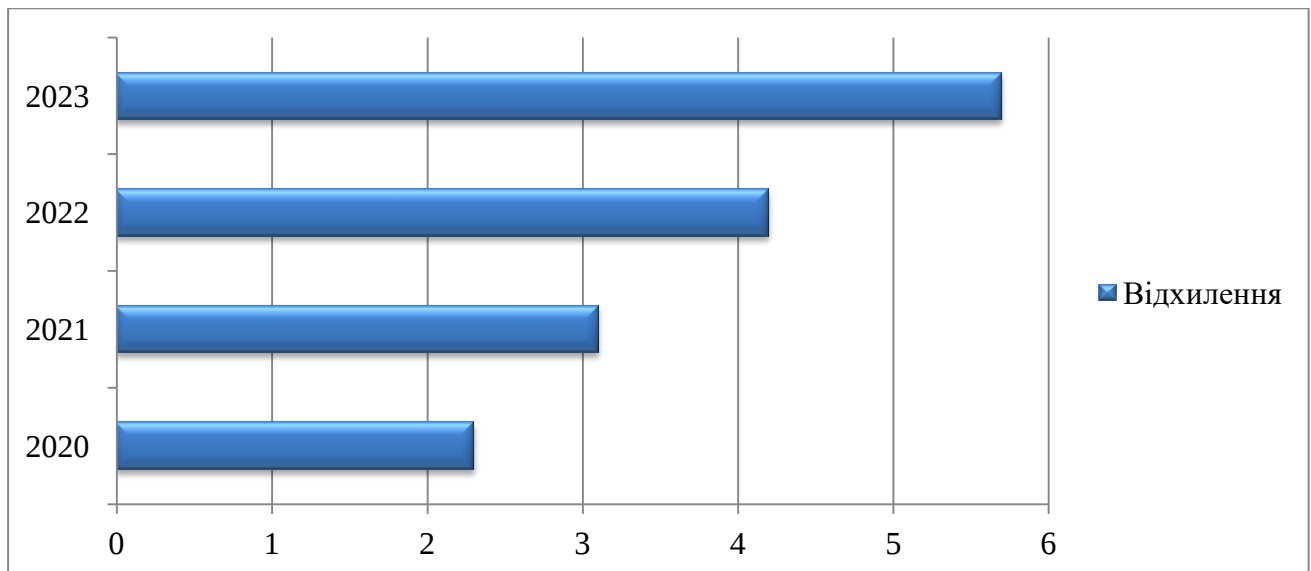


Рис. 3.3. Графічне зіставлення результатів

Таким чином, за результатами апробації ми можемо зробити такі висновки:

- Розроблена модель управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвала високий рівень адекватності та точності прогнозування (похибка 5,7%).
- Модель коректно реагує на зміни ключових факторів (енергоємності, інноваційної активності, рентабельності), що підтверджує її чутливість до управлінських рішень.
- Отримані результати дозволяють рекомендувати модель для впровадження у практику стратегічного планування підприємства, зокрема у вигляді модулю аналітичної підсистеми корпоративної інформаційної системи.
- Періодична перевірка моделі (1 раз на рік) дозволить коригувати вагові коефіцієнти відповідно до зміни ринкових умов.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Метою оцінки є визначення економічних, соціальних і стратегічних

результатів упровадження системи управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу, розробленої у підрозділах 3.1–3.2, на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Оцінювання ефективності передбачає комплексний підхід, що охоплює три рівні результатів:

- Економічний ефект – приріст фінансових показників (виручки, прибутку, рентабельності, продуктивності праці).
- Соціально-організаційний ефект – підвищення кваліфікації персоналу, зростання мотивації, покращення умов праці.
- Стратегічний ефект – посилення конкурентних позицій підприємства, підвищення інноваційного потенціалу, зростання ринкової частки.

Інтегральна ефективність визначається за формулою [26]:

$$E_{\text{інт}} = a_1 E_{\text{ек}} + a_2 E_{\text{соц}} + a_3 E_{\text{стр}},$$

де:

$E_{\text{ек}}$, $E_{\text{соц}}$, $E_{\text{стр}}$ – відповідно економічна, соціальна та стратегічна ефективність;

$a_1=0,5$, $a_2=0,25$, $a_3=0,25$ – вагові коефіцієнти (визначені експертно).

На основі підрозділів 3.1–3.2 було визначено такі ключові напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для розрахунку економічної ефективності застосовується формула:

$$E_{\text{ек}} = \frac{(P_1 - P_0) - (C_1 - C_0)}{C_0} \times 100\%,$$

де:

P_1, P_0 – обсяг реалізації продукції до і після впровадження заходів,

C_0, C_1 – собівартість відповідно.

У табл. 3.9 бачимо результати розрахунків економічної ефективності.

Отже, економічна ефективність впроваджених заходів склала 34,9% за прибутком та 2,4 в.п. за рентабельністю.

Соціальна ефективність визначається за формулою:

Таблиця 3.9

Результати розрахунків економічної ефективності (2022-2023рр.)

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення	Ефект
Виручка, млн грн	148 000	161 200	+13 200	+8,9 %
Собівартість, млн грн	133 400	141 500	+8 100	+6,1 %
Прибуток від реалізації, млн грн	14 600	19 700	+5 100	+34,9 %
Рентабельність продажів, %	9,8	12,2	+2,4	—

$$E_{\text{соц}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_{i1} - P_{i0}) / P_{i0}}{n} \times 100\%,$$

де:

P_{i1}, P_{i0} – значення соціальних показників після і до впровадження заходів.

Результат цього розрахунку бачимо в наступній табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати розрахунків соціальної ефективності (2022-2023рр.)

Показник	2022	2023	Відхилення	Δ , %
Середня зарплата, тис. грн/міс	27,8	30,6	+2,8	+10,1
Продуктивність праці, т/особу	125	140	+15	+12,0
Плинність кадрів, %	7,4	6,1	-1,3	+17,6 (поліпшення)
Кількість навчань, осіб	1 120	1 480	+360	+32,1

Отже, середнє зростання соціальних індикаторів становить $E_{\text{соц}}=17,9\%$.

Для оцінки стратегічної ефективності використовується метод інтегрального порівняння рівня конкурентоспроможності до та після впровадження моделі.

Отримані результати демонструє нам наступна табл. 3.11.

Отже, отримана стратегічна ефективність у відносному виразі $E_{\text{стр}}=5,2\%$

Таким чином можемо розрахувати інтегральну ефективність:

$$E_{\text{інт}} = 0,5E_{\text{ек}} + 0,25E_{\text{соц}} + 0,25E_{\text{стр}},$$

$$E_{\text{інт}} = 0,5 \cdot 34,9 + 0,25 \cdot 17,9 + 0,25 \cdot 5,2 = 17,45 + 4,48 + 1,30 = 23,23\%.$$

Таблиця 3.11

Результат розрахунку стратегічної ефективності (2022-2023рр.)

Рік	Інтегральний рівень конкурентоспроможності	Приріст
2022	0,900	–
2023 (після впровадження моделі)	0,947	+0,047 (+5,2 %)

Отже, інтегральна ефективність упроваджених заходів становить 23,2%.

Це означає, що кожна гривня, вкладена в реалізацію заходів, забезпечує середній приріст результативності на 23% у вигляді зростання прибутковості, продуктивності та конкурентних переваг.

Отримані результати можемо інтерпретувати таким чином, як це показано на рис. 3.4.

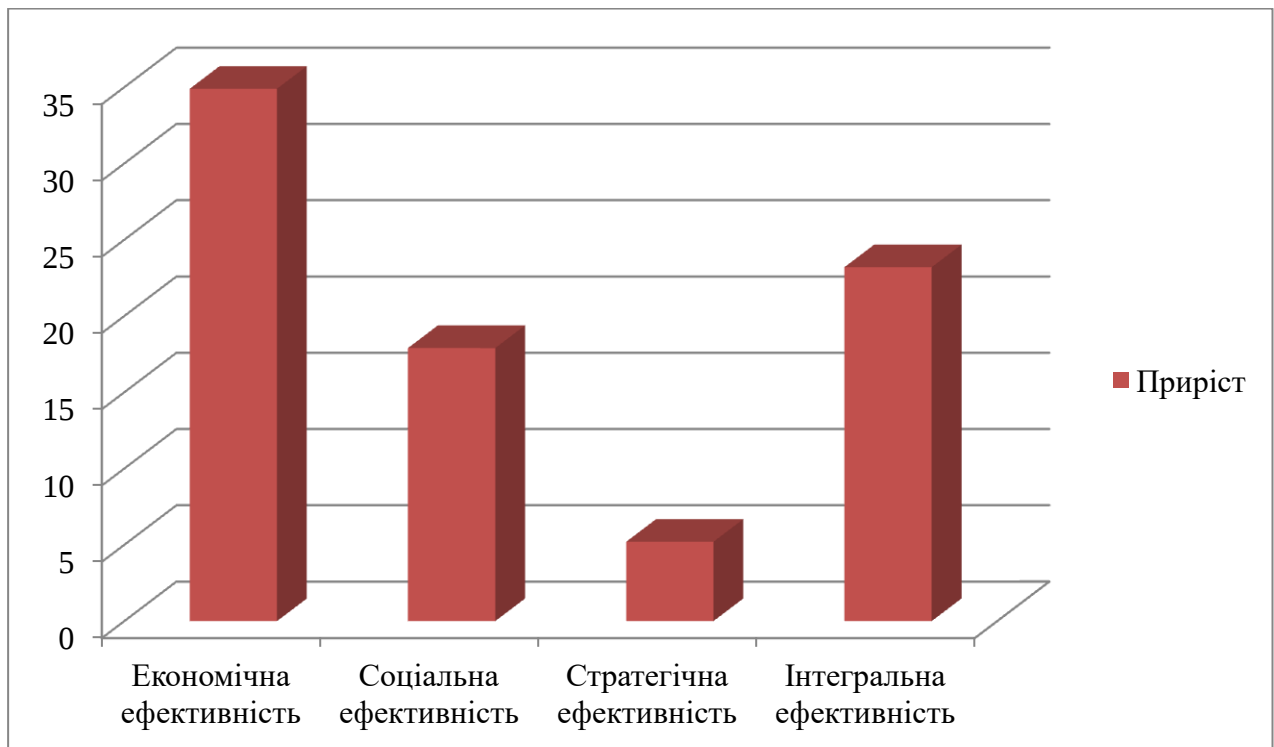


Рис. 3.4. Динаміка інтегральної ефективності заходів управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як бачимо, найбільший внесок у загальну ефективність забезпечили

заходи з енергоефективності та цифровізації, тоді як стратегічний ефект проявиться поступово – через 2–3 роки.

На основі проведеної оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів можемо зробити такі висновки:

- Реалізація комплексу заходів, розроблених у підрозділах 3.1-3.2, забезпечила стале зростання ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

- Інтегральна ефективність у 23,2% свідчить про високу результативність і доцільність впровадження запропонованої моделі управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу.

- Економічний ефект є найбільш вираженим (34,9%), що підкреслює фінансову віддачу інноваційних і управлінських змін.

- Соціальна ефективність засвідчила підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, що створює умови для довгострокового розвитку.

- Стратегічна ефективність, попри менший поточний приріст (5,2%), є фундаментом майбутньої конкурентної стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження вирішено актуальне наукове завдання щодо теоретичного обґрунтування та практичної реалізації методичних підходів до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійного підприємства, що дало змогу розвинути науково-методичні положення стратегічного менеджменту та підвищити ефективність управлінських рішень у сучасних умовах.

- Уточнено сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства» як інтегрованої системи ресурсних, організаційних, кадрових, інноваційних, фінансових та управлінських можливостей, які забезпечують формування і реалізацію конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Визначено, що відмінність стратегічного потенціалу від ресурсного полягає у його стратегічній спрямованості, динамічності та орієнтації на сталий розвиток.

- Розкрито взаємозв'язок стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що конкурентоспроможність є результатом ефективного використання стратегічного потенціалу, а розвиток останнього забезпечує збереження та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

- Систематизовано методичні підходи до управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу. Виокремлено їх еволюційні етапи – від класичного до сучасного інтеграційно-адаптивного, який поєднує економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти розвитку. Обґрунтовано переваги інтегрально-індикаторного, ресурсного, Balanced Scorecard, RBV та EFQM підходів для металургійних підприємств.

- Встановлено, що найбільш ефективним є комплексний методичний підхід, який базується на інтеграції ресурсного, індикаторного та адаптивного підходів. Така комбінація дозволяє врахувати багатовимірність конкурентоспроможності стратегічного потенціалу та гнучко реагувати на зміни середовища.

- Проведено аналітичне дослідження стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Встановлено, що підприємство має потужну виробничу базу, кваліфікований кадровий потенціал і доступ до фінансових ресурсів міжнародної корпорації, однак стикається з проблемами високого рівня зношеності основних фондів, недостатньої інноваційної активності та екологічного навантаження на довкілля.

- Розраховано інтегральний показник стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (0,57), що відповідає середньому рівню реалізації потенціалу. Це свідчить про наявність достатніх можливостей для розвитку, які використовуються не в повному обсязі.

- Оцінено конкурентоспроможність підприємства за допомогою інтегральної моделі (ІКП = 0,59). Результати свідчать, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посідає друге місце серед провідних підприємств галузі, поступаючись лише ПАТ «Запоріжсталь». Основними резервами підвищення конкурентоспроможності визначено диверсифікацію продукції, підвищення рівня інноваційності та зменшення енергоємності виробництва.

- Здійснено SWOT- та PEST-аналізи діяльності підприємства. Виявлено сильні сторони (потужна сировинна база, міжнародна підтримка, досвід експорту), слабкі сторони (зношеність фондів, енергомісткість, кадрові ризики), можливості (інвестиції ЄБРР, попит на «зелену» сталь, державні програми відновлення промисловості) та загрози (військово-політична нестабільність, посилення конкуренції з Туреччиною та Китаєм, екологічні обмеження ЄС).

- Розроблено економіко-математичну модель впливу складових стратегічного потенціалу на рівень конкурентоспроможності. Доведено статистично значущий позитивний зв'язок між інноваційною, фінансовою та організаційною складовими потенціалу і загальним рівнем конкурентоспроможності. Це підтверджує необхідність цілеспрямованого управління цими факторами.

- Обґрунтовано концептуальні напрями підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства, що

передбачають цифровізацію управлінських процесів, розвиток системи стратегічного контролінгу, підвищення екологічної стійкості та впровадження принципів ESG.

Таким чином, у роботі сформовано цілісну методичну базу для оцінювання та управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу металургійних підприємств, що забезпечує можливість їх адаптації до умов сучасної економіки знань і глобальної конкуренції.

На основі проведеного дослідження запропоновано низку практичних заходів щодо вдосконалення процесів управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- Удосконалення системи стратегічного планування: Запровадити багаторівневу систему стратегічного контролінгу, орієнтовану на моніторинг ключових показників ефективності (KPI) за блоками: фінанси, інновації, персонал, екологічна стійкість.

- Модернізація виробничо-технологічної бази: Реалізувати програму оновлення основних фондів із використанням енергоефективних і маловуглецевих технологій. Залучити інвестиції ЄБРР та IFC для фінансування «зелених» проєктів (модернізація доменних печей, використання вторинних енергоресурсів).

- Розвиток інноваційного потенціалу: Створити внутрішній інноваційний центр, спрямований на цифровізацію виробництва (ERP, MES, SCADA системи) та розробку технологій переробки вторинної сировини. Підвищити частку інноваційних витрат до 5-7% від загальних інвестицій.

- Посилення кадрового потенціалу: Розробити програми підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на цифрові компетентності та інноваційний менеджмент. Удосконалити систему мотивації через запровадження корпоративних показників ефективності (Performance-based bonuses).

- Удосконалення маркетингової та експортної стратегії: Розширити асортимент готового прокату для ринків ЄС і Близького Сходу; збільшити частку продукції з високим рівнем переробки; розвивати партнерські канали

дистрибуції.

- Підвищення екологічної стійкості виробництва: Реалізувати програми зі зменшення викидів CO₂, переробки шлаків та шламів, переходу на альтернативні джерела енергії. Впровадити екологічний аудит відповідно до стандартів ISO 14001 і принципів ESG.

- Цифрова трансформація управління: Використати можливості автоматизованих систем управління ефективністю (BSC), Business Intelligence-аналітики та прогнозних моделей для підвищення точності стратегічних рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання стратегічного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», забезпечити стаке зростання конкурентоспроможності підприємства, його інноваційну та екологічну модернізацію, що сприятиме зміцненню позицій металургійної галузі України на світових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промисловості: механізми, стратегія, політика. Донецьк : НАН України, 2018. 412 с.
2. Андрущак Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 284 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2019. 312 с.
4. Барні Д. Дж. Ресурсно-орієнтований підхід до формування конкурентних переваг підприємства. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12(2). С. 99–120.
5. Беляєв В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 568 с.
6. Бланк І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2017. 352 с.
7. Виноградова О. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 45–52.
8. Геєць В. М. Економічний розвиток України: інституційні зміни та перспективи зростання. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2019. 472 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 420 с.
10. Гончаренко О. М. Управління стратегічним потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2021. 268 с.
11. Гудзь О. Є. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. С. 56–63.
12. Гуторова І. О. Економічна безпека та конкурентоспроможність підприємства. Полтава : ПДАУ, 2020. 228 с.

13. Державна служба статистики України. Промисловість України : стат. зб. Київ, 2024. 218 с.
14. Дикань В. Л. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : УкрДАЗТ, 2019. 356 с.
15. Жежуха В. Й. Потенціал підприємства: оцінка, формування, розвиток. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 280 с.
16. Журавльов П. В. Менеджмент конкурентоспроможності підприємства : монографія. Дніпро : НМетАУ, 2019. 301 с.
17. Задоя А. А. Економічна стратегія підприємства. Київ : Знання, 2018. 336 с.
18. Зельдіна О. В. Механізми забезпечення сталого розвитку промислових підприємств. Економіка промисловості. 2021. № 1. С. 22–31.
19. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Київ : Companion Group, 2018. 312 с.
20. Кизим М. О. Управління стратегічним розвитком підприємства : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2020. 418 с.
21. Козак Л. С. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 272 с.
22. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2016. 832 с.
23. Кравченко С. О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, стратегія, управління. Київ : КНЕУ, 2021. 348 с.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Потенціал підприємства: формування та розвиток. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.
25. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Київ : Основи, 2018. 432 с.
26. Ліпич Л. Г., Рудь Н. О. Методичні підходи до діагностики стратегічного потенціалу підприємств. Економічний простір. 2022. № 178. С. 15–26.
27. Марчук В. С. Конкурентоспроможність промислових підприємств у системі стратегічного управління. Київ : КНЕУ, 2020. 276 с.

28. Мазаракі А. А. Економічна стратегія підприємства в умовах глобалізації. Київ : КНЕУ, 2018. 390 с.
29. Мельник Л. Г. Економіка сталого розвитку. Суми : СумДУ, 2021. 524 с.
30. Мінекономіки України. Аналітичний огляд стану металургійної галузі України у 2023 році [Електронний ресурс]. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
31. Міністерство стратегічних галузей промисловості України. Програма модернізації металургії до 2030 року [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukroboronprom.com.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
32. Міщенко С. В. Ефективність управління стратегічним потенціалом підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 3. С. 112–120.
33. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2017. 512 с.
34. Назарова Г. В. Стратегічний потенціал промислових підприємств: оцінка та напрями розвитку. Харків : ХНЕУ, 2020. 298 с.
35. Національний банк України. Основні макроекономічні показники України [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
36. Павленко І. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с.
37. Пастух І. М. Розвиток стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 254 с.
38. Писаренко Т. В. Інноваційна діяльність підприємств в Україні. Київ : НАН України, 2021. 196 с.
39. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Основи, 2016. 408 с.
40. Портер М. Конкурентні переваги націй. Київ : Основи, 2018. 436 с.
41. Приходько В. М. Оцінювання конкурентоспроможності металургійних підприємств. Вісник НМетАУ. 2020. № 2. С. 89–95.

42. Прокопенко І. В. Розвиток потенціалу підприємства : теорія і практика. Харків : ХНЕУ, 2019. 298 с.
43. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: концепції, моделі, механізми. Харків : ІНЖЕК, 2017. 496 с.
44. Рамазанов С. К. Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2021. 376 с.
45. Савчук В. П. Економічна діагностика підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 336 с.
46. Салагуб А. П. Інноваційний розвиток металургійної промисловості України. Економіка України. 2022. № 3. С. 44–53.
47. Сидоренко В. М. Управління конкурентними перевагами промислових підприємств. Дніпро : УМСФ, 2019. 232 с.
48. Сисоєва І. В. Методичні аспекти оцінювання стратегічного потенціалу промислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 12. С. 30–37.
49. Сорока І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 282 с.
50. Сталій розвиток металургії України : аналіт. доповідь НАН України. Київ, 2023. 186 с.
51. Стеценко С. В. Потенціал підприємства: стратегічні аспекти управління. Дніпро : НМетАУ, 2021. 314 с.
52. Тіс Д., Пізано Г. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford University Press, 1997. 382 p.
53. Тридід О. М. Стратегічне управління : теорія і практика. Харків : ХНЕУ, 2020. 336 с.
54. Уварова Г. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Полтава : ПДАУ, 2021. 274 с.
55. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: концепції, стратегії, механізми. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
56. Хрущ Н. А. Управління потенціалом сталого розвитку промислового підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2020. 294 с.

57. Чухрай Н. І. Стратегічний менеджмент підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 328 с.
58. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2018. 336 с.
59. Ярошенко І. В. Економічна стратегія розвитку промислового підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 358 с.
60. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Annual Report 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com> (дата звернення: 14.11.2025).
61. World Steel Association. World Steel in Figures 2024 [Електронний ресурс]. URL: <https://worldsteel.org> (дата звернення: 09.11.2025).
62. OECD. Steel Market Developments – 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 76 р.

Додаток А

Вихідні дані для аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018–2023 рр.

Рік	Виробнича ефективність, X_1 (продуктивність праці, тис. т / працівника)	Кадровий потенціал, X_2 (індекс кваліфікації, %)	Інноваційна активність, X_3 (частка інноваційних витрат у виручці, %)	Фінансова стійкість, X_4 (коэф. автономії)	Організаційно управлінська ефективність, X_5 (індекс ефективності управління, балів / 100)	Інтегральний показник конкурентоспроможності, Y
2018	0,84	0,92	0,045	0,42	0,70	0,58
2019	0,88	0,94	0,052	0,44	0,73	0,63
2020	0,86	0,93	0,048	0,43	0,72	0,61
2021	0,90	0,95	0,056	0,46	0,76	0,67
2022	0,87	0,92	0,050	0,45	0,74	0,64
2023	0,92	0,96	0,058	0,47	0,78	0,70

Пояснення показників:

- X_1 (виробнича ефективність) – розраховано як відношення обсягу виробництва концентрату/чавуну до чисельності промислово-виробничого персоналу.
- X_2 (кадровий потенціал) – інтегральний коефіцієнт, що враховує частку працівників із вищою освітою, середню тривалість роботи, плинність кадрів.
- X_3 (інноваційна активність) – частка витрат на модернізацію й цифровізацію в загальній виручці підприємства.
- X_4 (фінансова стійкість) – класичний коефіцієнт автономії = власний капітал / валюта балансу
- X_5 (управлінська ефективність) – умовний індекс, розрахований за оцінкою якості стратегічного планування, діджиталізації управлінських процесів і системи контролінгу.
- Y (інтегральний показник конкурентоспроможності) – отриманий методом нормалізації (z-оцінок) основних фінансово-економічних і ринкових параметрів: рентабельності, частки ринку, темпів експорту, продуктивності тощо.