

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Сагури Богдана Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: **Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності**
підприємства

Науковий керівник д.е.н., професор
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Васильчак С.В.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ р. № _____

Зав. кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

ЗАЯВА

Я, Сагура Богдан Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему:

«Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

дата

підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

САГУРІ БОГДАНУ СЕРГІЙОВИЧУ

1. Тема роботи **Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

науковий керівник роботи Васильчак С.В., д.е.н., професор,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» березня 2026 р. № 193-ст (д/ф)

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об’єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розділ 3 Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Об’єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційної економіки, воєнних ризиків та посилення ринкової конкуренції.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану, ринкової нестабільності та трансформації економічного середовища на

основі аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення практичних напрямів зміцнення його конкурентних позицій.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник _____ **Васильчак С.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач _____ **Сагура Б.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Сагура Б.С. Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» - Державний університет економіки і технологій. - Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану, ринкової нестабільності та трансформації економічного середовища. У роботі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, узагальнено чинники її формування, розглянуто інструменти стратегічного управління конкурентними перевагами та методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства.

На основі бухгалтерської звітності та відкритої корпоративної інформації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки проведено аналіз основних фінансово-економічних показників, визначено вплив воєнних, логістичних, енергетичних і кадрових ризиків на результати діяльності підприємства. Обґрунтовано напрями стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що передбачають модернізацію виробництва, енергоефективність, оптимізацію витрат, цифровізацію управління, розвиток експортного потенціалу та підвищення кадрової стійкості.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегія, антикризове управління, промислове підприємство, фінансово-економічний аналіз, воєнний стан, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та її значення у розвитку підприємницької діяльності	12
1.2. Чинники та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та трансформації економіки.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 29	
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та конкурентних позицій підприємства за 2022–2024 роки.....	33
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	53
3.1. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної та повоєнної економіки	53
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	58
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах воєнного стану та глибокої трансформації економіки України питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Повномасштабна війна істотно змінила умови функціонування вітчизняного бізнесу: підприємства стикаються з руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, перебоями в енергопостачанні, зростанням собівартості продукції, ускладненням доступу до фінансових ресурсів, скороченням внутрішнього попиту, кадровими втратами та підвищенням рівня господарських ризиків. За таких умов конкурентоспроможність підприємства вже не може розглядатися лише як його здатність успішно конкурувати на ринку; вона набуває значення комплексної характеристики стійкості, адаптивності, ресурсної ефективності та здатності забезпечувати розвиток в умовах невизначеності.

Особливої актуальності ця проблема набуває для великих промислових підприємств, які формують економічний потенціал регіонів, забезпечують значну кількість робочих місць, беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності та мають суттєвий вплив на суміжні галузі. Для міста Кривий Ріг таким підприємством є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», діяльність якого залежить від стану металургійного ринку, експортної логістики, вартості енергоресурсів, доступності сировини, стабільності виробничих процесів і загальної безпекової ситуації в країні. В умовах воєнного часу підприємство змушене не лише підтримувати поточну діяльність, а й шукати стратегічні рішення, спрямовані на збереження конкурентних позицій, підвищення ефективності виробництва, оптимізацію витрат та адаптацію до нових умов господарювання.

У сучасній науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна категорія, що охоплює конкурентні переваги, ринкову позицію, ефективність використання ресурсів, якість продукції, інноваційність, фінансову стійкість, організаційну гнучкість і здатність до стратегічного розвитку.

Л.С. Шевченко акцентує увагу на стратегічному конкурентному управлінні підприємством, конкурентному аналізі галузі й бізнесу, трансформації бізнес-процесів, ролі інновацій, якості продукції, персоналу та цифрової економіки у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу [1].

У навчальному посібнику І.А. Дмитрієва, І.М. Кирчати та О.М. Шершенюк розкрито теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема діагностику конкурентного середовища, формування конкурентних переваг, оцінювання конкурентоспроможності та розроблення програм її підвищення [2]. Е.І. Цибульська підкреслює необхідність науково обґрунтованого управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки в українських умовах стратегічні рішення часто приймаються інтуїтивно, без належного стратегічного аналізу [3].

У праці Ю.В. Науменка конкурентоспроможність підприємств розглянуто в контексті відновлення економіки України, а серед ключових чинників її підвищення визначено інноваційні технології, модернізацію виробництва, розвиток людського капіталу, диверсифікацію бізнес-моделей, вихід на нові ринки та впровадження міжнародних стандартів якості [8]. Н.В. Багашова та співавтори розглядають антикризовий менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є особливо важливим в умовах кризових явищ і фінансової нестабільності [9].

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану, ринкової нестабільності та трансформації економічного середовища на основі аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначення практичних напрямів зміцнення його конкурентних позицій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність понять конкуренція, конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємства;
- узагальнити основні чинники та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства за 2022 - 2024 роки;
- оцінити вплив виробничих, фінансових, кадрових, логістичних та енергетичних чинників на його конкурентні позиції;
- здійснити базове порівняння підприємства з найближчими конкурентами у металургійній галузі;
- провести SWOT- та PEST-аналіз підприємства;
- обґрунтувати практичні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства; здійснити попередню економічну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційної економіки, воєнних ризиків та посилення ринкової конкуренції. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення - для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства; системний підхід - для визначення взаємозв'язку між конкурентними перевагами, ресурсним потенціалом і результатами діяльності підприємства; економічний аналіз - для оцінювання фінансово-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Ріг»; порівняльний аналіз - для зіставлення окремих показників підприємства з найближчими конкурентами; SWOT- та PEST-аналіз - для оцінки внутрішніх і зовнішніх умов забезпечення конкурентоспроможності; графічний і табличний методи - для наочного представлення результатів дослідження; сценарний підхід - для попередньої оцінки очікуваного ефекту запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління, підприємництва та антикризового менеджменту; статті у фахових наукових виданнях; бухгалтерська та фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки; офіційні повідомлення підприємства; відкриті дані щодо фінансових результатів найближчих конкурентів у металургійній галузі; матеріали Opendatabot, Clarity Project, SMIDA та офіційних сайтів підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення його стратегічного управління, посилення ринкових позицій, поліпшення фінансово-економічних результатів та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути використані як основа для подальшого планування енергоефективних, організаційних, виробничих і логістичних рішень.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 33 таблиці, 7 рисунків, аналітичні розрахунки та додатки з узагальненими показниками фінансової звітності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та її значення у розвитку підприємницької діяльності

Конкурентоспроможність підприємства належить до ключових категорій сучасної економічної науки, оскільки відображає не лише поточне місце суб'єкта господарювання на ринку, а й його здатність зберігати та розвивати переваги у майбутньому. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розкривати через взаємозв'язок трьох понять: конкуренція, конкурентна перевага та конкурентоспроможність підприємства. Такий підхід дає змогу уникнути ототожнення конкурентоспроможності лише з фінансовими результатами або окремими ресурсами підприємства.

Конкуренція у широкому розумінні є «змаганням» між суб'єктами господарювання за кращі умови виробництва, реалізації продукції, доступ до ресурсів, споживачів і ринкових можливостей. Вона є механізмом ринкового відбору, який спонукає підприємства підвищувати якість продукції, знижувати витрати, упроваджувати інновації, удосконалювати систему управління та швидше реагувати на зміни попиту. У цьому сенсі конкуренція є не лише формою боротьби між підприємствами, а й об'єктивним стимулом їх розвитку [1; 2].

З наукової точки зору конкуренція розглядається як динамічний процес, у межах якого підприємства постійно порівнюються між собою за здатністю створювати більшу цінність для споживача. Л. С. Шевченко підкреслює, що сучасна конкуренція дедалі менше зводиться до цінового суперництва, оскільки важливого значення набувають якість продукції, репутація, сервіс, правова поведінка, інноваційність і здатність підприємства формувати довгострокові відносини з ринком [1]. Саме тому

конкуренція має розглядатися як середовище, у якому перевіряється життєздатність управлінських рішень підприємства.

Конкурентна перевага ж в свою чергу означає певну властивість, ресурс, компетенцію або результат діяльності підприємства, які забезпечують йому вигіднішу позицію порівняно з іншими учасниками ринку. Такими перевагами можуть бути нижча собівартість продукції, вища якість, сучасні технології, стабільні канали збуту, доступ до сировини, управлінська гнучкість, репутація або здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [11; 12].

Водночас конкурентна перевага не є сталою характеристикою. Вона може втрачати значення внаслідок технологічних змін, появи нових конкурентів, зміни споживчих переваг, зростання витрат або порушення логістичних зв'язків. Тому сутність конкурентної переваги полягає не тільки у наявності певних сильних сторін, а й у здатності підприємства постійно підтримувати, оновлювати й трансформувати ці переваги відповідно до умов ринку [13; 14].

Конкурентоспроможність підприємства, на відміну від окремої конкурентної переваги, є комплексною характеристикою. Вона відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, задовольняти потреби споживачів, отримувати фінансові результати, підтримувати стійкість виробничих процесів і створювати передумови для подальшого розвитку. І.А. Дмитрієвою, І.М. Кирчатим та О.М. Шершенюком конкурентоспроможність підприємства розглядається через систему управління конкурентними перевагами, аналіз конкурентного середовища та оцінювання ефективності використання ресурсів [2].

Е.І. Цибульська звертає увагу на те, що конкурентоспроможність підприємства не може бути зведена лише до конкурентоспроможності продукції. Продукція виступає зовнішнім проявом можливостей підприємства, однак за нею стоять виробничий потенціал, організація управління, фінансовий стан, персонал, технології, маркетинг і стратегічна поведінка. Отже, конкурентоспроможність підприємства є

ширшою категорією, яка охоплює як результати діяльності, так і здатність підприємства користуватись цими перевагами у майбутньому [3].

З позиції ресурсного підходу конкурентоспроможність формується завдяки унікальному поєднанню матеріальних і нематеріальних ресурсів, які важко скопіювати конкурентам. Йдеться не лише про виробничі потужності або фінансові ресурси, а й про знання, досвід персоналу, управлінські процедури, організаційну культуру, ділову репутацію та сталі відносини з партнерами. Такий підхід пояснює, чому підприємства з однаковою галузевою належністю можуть мати різні конкурентні позиції [13; 15].

У сучасних умовах сутність конкурентоспроможності дедалі більше пов'язується з категоріями стійкості та адаптивності. Підприємство може мати значні ресурси, однак втрачати конкурентні позиції, якщо не здатне своєчасно реагувати на зміну попиту, цінові коливання ресурсів, технологічні зрушення або безпекові ризики. У зв'язку з цим С.В. Дацун обґрунтовує роль адаптивного управління як передумови збереження стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища [10].

В умовах воєнного стану сутність конкурентоспроможності набуває додаткового змісту. Для підприємства важливими стають не тільки ціна, якість і частка ринку, а й здатність підтримувати безперервність виробництва, забезпечувати персонал, зберігати логістичні маршрути, контролювати витрати, виконувати контракти та враховувати в бізнес-процесах високий рівень невизначеності. Отже, конкурентоспроможність у сучасних умовах доцільно трактувати як поєднання ринкової результативності, ресурсної стійкості та стратегічної гнучкості.

Важливо також розмежовувати конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства. Перше поняття характеризує здатність конкретного товару відповідати вимогам споживачів за ціною, якістю, функціональними властивостями та сервісом. Друге відображає спроможність підприємства забезпечувати виробництво та реалізацію конкурентної продукції,

підтримувати фінансову рівновагу, управляти ризиками й формувати довгострокові напрями розвитку [1; 2; 16].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати власний потенціал, створювати цінність для споживачів, формувати й утримувати конкурентні переваги, забезпечувати фінансову стійкість і підлаштовуватись під зміни зовнішнього середовища. Саме це забезпечує можливість підприємства не лише зберігати наявні ринкові позиції, а й розвиватися в умовах нестабільності.

Таблиця 1.1

Порівняння понять конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства*

Поняття	Зміст	Значення для підприємства
Конкуренція	Суперництво суб'єктів господарювання за ресурси, споживачів, ринки збуту та кращі умови діяльності.	Створює зовнішній стимул до підвищення якості, зниження витрат, інновацій та удосконалення управління.
Конкурентні переваги	Сильні сторони, виняткові ресурси або компетенції, що забезпечують підприємству кращі позиції порівняно з конкурентами.	Формують основу для ринкового успіху та можуть проявлятися у ціні, якості, технологіях, сервісі, репутації або швидкості реагування.
Конкурентоспроможність підприємства	Інтегральна здатність підприємства ефективно діяти на ринку, створювати цінність, утримувати переваги та адаптуватися до змін.	Характеризує загальну стійкість, результативність і перспективи розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

*Джерело: узагальнено автором на основі [1 - 3; 11 - 16]

Таблиця 1.1 узагальнює, що конкуренція, конкурентні переваги та конкурентоспроможність не є тотожними поняттями. Конкуренція характеризує зовнішнє середовище діяльності підприємства, конкурентні переваги відображають

його сильні сторони, а конкурентоспроможність є узагальнюючою характеристикою здатності підприємства використовувати ці переваги у ринкових результатах.

Для розвитку підприємницької діяльності конкурентоспроможність має особливе значення, оскільки саме вона визначає можливість підприємства залучати клієнтів, підтримувати рівень доходів, розширювати ринки збуту, зберігати робочі місця та забезпечувати економічну стійкість. У практичному вимірі конкурентоспроможність є основою для обрання стратегії розвитку, обґрунтування інвестицій, модернізації виробництва та формування системи антикризового управління. Отже, сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у здатності не тільки мати переваги, а й перетворювати їх на стабільні результати діяльності.

1.2. Чинники та інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та трансформації економіки

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом чинників, які мають різну природу, силу впливу та керованість. Частина з них безпосередньо залежить від управлінських рішень, інші формуються під впливом стану ринку, галузевої кон'юнктури, державної політики, міжнародної конкуренції або кризових обставин. Тому для обґрунтування стратегії конкурентоспроможності важливо не лише перелічити чинники, а й систематизувати їх за змістом і джерелом виникнення.

У наукових дослідженнях чинники конкурентоспроможності найчастіше поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники характеризують потенціал підприємства і рівень ефективності його використання. До них належать фінансові ресурси, виробничий потенціал, персонал, технології, якість продукції, організація управління, маркетингова діяльність, інноваційна активність і корпоративна культура. На цю групу чинників підприємство може здійснювати вплив, оскільки воно може

коригувати їх завдяки управлінським рішенням, інвестиціям, змінам організаційних процедур і розвитку компетенцій персоналу [2; 3; 17].

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства і визначають умови, у яких воно здійснює господарську діяльність. До них належать стан ринку, рівень конкуренції, поведінка споживачів, ціни на ресурси, державне регулювання, податкова політика, валютні коливання, доступність капіталу, логістична інфраструктура, міжнародні стандарти, екологічні вимоги та безпекова ситуація. Підприємство не може повністю контролювати ці чинники, але має враховувати їх під час стратегічного планування [1; 7; 18].

В умовах воєнного стану до традиційної класифікації доцільно додати окрему групу воєнно-кризових чинників. Вони охоплюють руйнування логістичних ланцюгів, перебої енергопостачання, зростання безпекових ризиків, мобілізаційні та кадрові обмеження, ускладнення експорту, скорочення інвестиційної активності та підвищення невизначеності попиту. Такі чинники не завжди мають постійний характер, однак саме вони можуть швидко змінювати фінансові результати й конкурентні позиції підприємства [8; 9; 10].

Окремо слід виділити інноваційно-цифрові чинники, значення яких зростає в умовах технологічної трансформації економіки. Автоматизація виробництва, використання аналітики даних, цифровий контроль витрат, електронні канали взаємодії з партнерами та впровадження сучасних інформаційних систем дозволяють підприємству підвищувати швидкість прийняття рішень і зменшувати втрати від неузгодженості бізнес-процесів [10; 19].



Рис. 1.1. Система чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: розроблено автором на основі [1 - 3; 7 - 10; 17 - 19].

За характером впливу чинники конкурентоспроможності також можна поділити на ресурсні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ринково-маркетингові, організаційно-управлінські, інноваційні, соціально-трудові та інституційні. Такий поділ дає змогу глибше оцінити природу конкурентних переваг і визначити, які напрями потребують першочергового управлінського втручання.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

Класифікаційна ознака	Група чинників	Приклад	Характер впливу
За джерелом виникнення	Внутрішні	фінанси, персонал, виробництво, технології, якість, управління	Безпосередньо залежать від рішень підприємства
За джерелом виникнення	Зовнішні	ринкова кон'юнктура, конкуренти, споживачі, державне регулювання, валютні ризики	Формують умови діяльності підприємства

Продовження табл. 1.2

Класифікаційна ознака	Група чинників	Приклад	Характер впливу
За функціональним змістом	Ресурсні та виробничі	сировина, основні засоби, потужності, енергоефективність	Визначають здатність підприємства виробляти продукцію з необхідними параметрами
За функціональним змістом	Ринково-маркетингові	попит, частка ринку, ціна, бренд, збутові канали	Впливають на позицію підприємства на ринку
За умовами воєнного стану	Воєнно-кризові	логістичні обмеження, енергетичні перебої, кадрові втрати, безпекові ризики	Визначають стійкість і безперервність діяльності
За перспективою розвитку	Інноваційно-цифрові	модернізація, автоматизація, ERP, BI-аналітика, цифровий контроль	Формують потенціал довгострокового підвищення ефективності

*Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 10; 17 - 19].

Фінансові ресурси є базовою передумовою конкурентоспроможності підприємства. Вони визначають можливість своєчасно виконувати зобов'язання, фінансувати виробничий цикл, підтримувати ліквідність, здійснювати інвестиції та реагувати на кризові обставини. Для промислових підприємств нестача фінансових ресурсів швидко трансформується у затримки виробництва, обмеження модернізації та зростання залежності від зовнішнього фінансування.

Виробничий потенціал у свою чергу охоплює стан основних засобів, рівень технологічного оснащення, наявність виробничих потужностей і здатність забезпечувати стабільний випуск продукції. Його значення особливо помітне у металургійній галузі, де конкурентні позиції значною мірою залежать від енергоефективності обладнання, технічного стану техніки, матеріаломісткості виробництва та рівня виробничих втрат.

Людський капітал формує якісну основу конкурентоспроможності. Професійна підготовка працівників, досвід управлінського персоналу, здатність колективу працювати в умовах змін і підтримувати технологічну дисципліну безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість продукції та безпеку виробництва. У кризових умовах кадрова стійкість стає не менш важливою, ніж фінансові або технологічні ресурси.

Якість продукції є одним із найбільш помітних проявів конкурентоспроможності для споживача. Вона визначає можливість підприємства підтримувати довгострокові контракти, виходити на зовнішні ринки, відповідати технічним стандартам якості і зменшувати ризик втрати клієнтів. При цьому якість залежить не лише від контролю готової продукції, а й від стабільності технологічних процесів, сировини, кваліфікації персоналу та системи управління.

Інноваційна активність забезпечує оновлення джерел конкурентних переваг. Вона проявляється у модернізації обладнання, удосконаленні виробничих процесів, зменшенні енерго- та матеріаломісткості, запровадженні нових управлінських інструментів і пошуку нових ринкових можливостей. Без інновацій підприємство ризикує втратити конкурентні позиції навіть за наявності значного виробничого потенціалу.

Цифровізація управління посилює здатність підприємства працювати з великими масивами інформації, контролювати витрати, прогнозувати потребу в ресурсах, аналізувати виробничі відхилення та швидше приймати управлінські рішення. Для великих промислових підприємств цифрові інструменти мають не допоміжне, а стратегічне значення, оскільки забезпечують прозорість операційних процесів і зменшують втрати від неефективної координації.

Логістична стійкість у період воєнного стану стала одним із визначальних чинників конкурентоспроможності. Порушення традиційних маршрутів постачання і збуту, зростання транспортних витрат, зміна доступності портів, блокування кордонів

та необхідність переорієнтації експортних потоків прямо впливають на собівартість продукції та своєчасність виконання контрактів.

Енергоефективність має особливе значення для металургійних підприємств, оскільки частка енергетичних витрат у собівартості продукції є суттєвою. Підвищення енергоефективності дає змогу зменшити витрати, підвищити маржинальність продукції та знизити залежність підприємства від цінових коливань на енергоресурси.

Маркетингова політика і ринкове позиціонування відображають здатність підприємства розуміти потреби споживачів, підтримувати ділову репутацію, формувати збутову мережу та адаптувати цінову політику до ситуації на ринку. У промисловому секторі маркетинг часто пов'язаний не з масовою рекламою, а з контрактною роботою, аналітикою ринків, технічним супроводом клієнтів і розвитком партнерських відносин.

Антикризовий менеджмент забезпечує своєчасне виявлення загроз, підготовку сценаріїв реагування та узгодження фінансових, виробничих і кадрових рішень. Саме антикризовий підхід дозволяє підприємству не тільки долати наслідки кризових явищ, а й перетворювати окремі обмеження на основу для оновлення бізнес-процесів [9; 20].

Таблиця 1.3

Система чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

Група чинників	Зміст чинників	Прояв впливу на конкурентоспроможність
Фінансово-економічні	ліквідність, прибутковість, структура капіталу, собівартість, фінансова стійкість	визначають здатність фінансувати діяльність, витримувати кризові навантаження та інвестувати у розвиток
Виробничо-технологічні	основні засоби, потужності, технології, матеріаломісткість, енергоефективність	формують рівень продуктивності, якості продукції та операційних витрат

Продовження табл. 1.3

Група чинників	Зміст чинників	Прояв впливу на конкурентоспроможність
Кадрові	кваліфікація персоналу, продуктивність праці, управлінські компетенції, безпека праці	впливають на якість виконання операцій, адаптивність і стабільність виробничих процесів
Ринково-маркетингові	частка ринку, попит, ціна, канали збуту, репутація, відносини з клієнтами	забезпечують реалізацію продукції та підтримання ринкових позицій
Інноваційно-цифрові	модернізація, автоматизація, цифровий моніторинг, аналітика даних	підвищують швидкість реагування, точність управління та потенціал довгострокового розвитку
Воєнно-кризові	логістичні ризики, енергетичні перебої, безпека, мобілізаційні обмеження	визначають здатність підтримувати безперервність діяльності та виконання зобов'язань

*Джерело: розроблено автором на основі [7 - 10; 17 - 20].

Наведена система чинників свідчить, що конкурентоспроможність підприємства формується не ізольовано, а через взаємодію фінансових, виробничих, кадрових, ринкових та інноваційних складових. Якщо хоча б один із ключових блоків істотно послаблюється, це позначається на всій системі конкурентних позицій підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є необхідним етапом обґрунтування стратегії її забезпечення. Без кількісної та якісної діагностики неможливо визначити, які саме конкурентні переваги підприємство має, які з них втрачають силу, а які потребують формування або посилення. Методичний підхід до

оцінювання має бути придатним для практичного використання на основі відкритої фінансової звітності та іншої доступної інформації про підприємство.

У науковій літературі виділяють різні групи методів оцінювання конкурентоспроможності: матричні, графічні, індексні, експертні, інтегральні, фінансово-економічні та методи порівняльного аналізу. Жоден із них не є універсальним, тому за доцільне вбачаємо застосування комбінованого підходу, який поєднує аналіз фінансового стану, оцінку динаміки господарських результатів, SWOT-аналіз і розрахунок узагальненого індексу конкурентоспроможності [16–18; 21].

Першим кроком оцінювання є формування інформаційної бази. Для цього використовується баланс підприємства, звіт про фінансові результати, річна інформація емітента, офіційні повідомлення підприємства, відкриті аналітичні ресурси та галузева інформація. На цій основі визначаються показники, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність, ділову активність, виробничу результативність і ринкові позиції підприємства.

Другим кроком є розрахунок фінансових коефіцієнтів. Для оцінки ліквідності доцільно використати коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}} \quad (1.1)$$

Для оцінки фінансової незалежності використовується коефіцієнт автономії:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальна вартість активів підприємства}} \quad (1.2)$$

Чим вищим є цей показник, тим менш залежним є підприємство від зовнішніх джерел фінансування.

Для аналізу прибутковості діяльності доцільно застосувати показники рентабельності. Рентабельність продажу визначається за формулою:

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід від реалізації продукції}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Якщо підприємство має збиток, цей показник набуває від'ємного значення, що свідчить про втрату прибутковості реалізації.

Рентабельність активів доцільно розраховувати так:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{загальна вартість активів}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Цей показник характеризує ефективність використання майна підприємства для формування фінансового результату.

Для оцінки динаміки діяльності застосовуються темпи зростання або скорочення показників. Зокрема, темп зміни чистого доходу може бути визначений за формулою:

$$\text{Темп зміни чистого доходу} = \frac{\text{чистий дохід у звітному році}}{\text{чистий дохід у попередньому році}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Аналогічно можуть бути розраховані темпи зміни активів, власного капіталу, собівартості, прибутку або виробничих показників.

Третім кроком є оцінка конкурентних переваг підприємства. Доцільним вважаємо виокремити фінансові, виробничі, ринкові, кадрові, інноваційні та антикризові переваги. Кожна група оцінюється за набором показників або якісних характеристик. Наприклад, фінансові переваги визначаються через ліквідність, автономію та рентабельність; виробничі - через обсяги виробництва, технічний стан і ефективність витрат; ринкові - через стабільність збуту, експортний потенціал і репутацію; антикризові - через здатність підприємства працювати в умовах воєнних ризиків.

Для узагальнення результатів може бути використано інтегральний індекс конкурентоспроможності. Його доцільно розраховувати за формулою:

$$\begin{aligned} &\text{Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства} \\ &= \sum (\text{вагомість } i \\ &\quad - i \text{ групи показників} \times \text{нормативне значення } i \\ &\quad - i \text{ групи показників} \end{aligned} \quad (1.6)$$

Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1. Такий підхід дає змогу поєднати різні за змістом показники в одну узагальнену оцінку [17; 21; 22].

Нормування показників здійснюється для приведення їх до порівнянного вигляду. Якщо зростання показника є позитивним для конкурентоспроможності, нормоване значення можна визначити за формулою:

$$\text{Нормування показників} = \frac{\text{фактичне значення показника}}{\text{найкраще значення показника у досліджуваному періоді або серед підприємств—конкурентів}} \quad (1.7)$$

Якщо зростання показника є негативним, наприклад для коефіцієнта витратомісткості, використовується обернене співвідношення:

$$\text{Нормування показників} = \frac{\text{найгірше значення показника у досліджуваному періоді або серед підприємств—конкурентів}}{\text{фактичне значення показника}} \quad (1.8)$$

Четвертим кроком є SWOT-аналіз. Він дозволяє поєднати кількісні результати фінансового аналізу з якісною оцінкою зовнішнього і внутрішнього середовища. До сильних сторін підприємства відносяться ті характеристики, які створюють або підтримують конкурентні переваги. Слабкі сторони відображають внутрішні обмеження. Можливості пов'язані з позитивними змінами зовнішнього середовища, а загрози - з факторами, які можуть погіршити конкурентні позиції підприємства.

П'ятий крок передбачає інтерпретацію результатів і визначення проблемних зон. На цьому етапі показники не лише розраховуються, а й пояснюються з позиції їх впливу на конкурентоспроможність. Наприклад, зниження доходу може свідчити про втрату ринкових позицій, зростання собівартості - про послаблення цінової переваги, погіршення ліквідності - про зростання фінансових ризиків, а збитковість – про необхідність перегляду витратної або виробничої політики.

Шостим кроком є формування стратегічних висновків. Якщо аналіз засвідчить погіршення фінансової стійкості, доцільними будуть заходи з оптимізації витрат і поліпшення структури капіталу. Якщо проблемною є виробнича ефективність, пріоритет слід надавати модернізації та енергоефективності. Якщо головні ризики

пов'язані із зовнішнім середовищем, важливими стають логістична диверсифікація та антикризове планування.

Таблиця 1.4

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства за групами показників*

Етап оцінювання	Показники / інструменти	Формули або методи	Значення для подальшого аналізу
1. Формування інформаційної бази	фінансова звітність, річна інформація, виробничі дані	збір і систематизація даних за 2022 - 2024 роки	створює основу для розрахунків у розділі 2
2. Фінансовий аналіз	ліквідність, автономія, рентабельність, ділова активність	формули 1.1 - 1.5	дозволяє оцінити фінансову стійкість і результативність
3. Оцінка конкурентних переваг	фінансові, виробничі, ринкові, кадрові, інноваційні переваги	порівняльний аналіз, нормування показників	визначає сильні та слабкі сторони підприємства
4. Інтегральна оцінка	узагальнений індекс конкурентоспроможності	формули 1.6 - 1.8	дозволяє отримати комплексну оцінку стану підприємства
5. SWOT-аналіз	сильні та слабкі сторони, можливості, загрози	якісна матриця стратегічного аналізу	поєднує кількісні результати з оцінкою середовища
6. Стратегічна інтерпретація	проблемні зони та резерви розвитку	узагальнення результатів аналізу	формує основу для рекомендацій у розділі 3

*Джерело: розроблено автором на основі [16 - 18; 21 - 24].

Отже, методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства має поєднувати розрахункові, порівняльні та стратегічні інструменти. Саме комбінація дає змогу не обмежуватися формальним аналізом фінансової звітності, а перейти до обґрунтованих висновків щодо реального стану конкурентних позицій підприємства і можливих напрямів їх посилення.

Узагальнений алгоритм оцінювання конкурентоспроможності, який буде використано у подальшому аналізі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства для подальшого аналітичного розділу*

Крок	Зміст дії	Результат виконання	Використання у роботі
1	Збір фінансової звітності та відкритої інформації про підприємство	сформована база даних за 2022 - 2024 роки	використовується у підрозділі 2.1
2	Розрахунок показників ліквідності, автономії, рентабельності та динаміки доходу	одержані кількісні характеристики фінансового стану	застосовується у підрозділі 2.2
3	Порівняння показників у динаміці та виявлення тенденцій	визначені позитивні та негативні зміни	дозволяє оцінити стійкість підприємства
4	Виокремлення конкурентних переваг і проблемних зон	сформовано перелік сильних і слабких сторін	використовується для SWOT-аналізу
5	Формування інтегральної оцінки за групами показників	отримано узагальнену оцінку конкурентоспроможності	є основою для стратегічних висновків
6	Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності	запропоновано практичні заходи	використовується у розділі 3

*Джерело: розроблено автором на основі [16 - 18; 21 - 24].

Отже, методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності має поєднувати кількісні розрахунки, порівняльний аналіз і стратегічну інтерпретацію. Лише за таких умов можна перейти від загального опису діяльності підприємства до обґрунтованих висновків про його конкурентні переваги, обмеження та резерви розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яка поєднує ринкову позицію, фінансову стійкість, ефективність ресурсного використання, інноваційність, якість продукції, гнучкість управління та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів.

Визначено, що в умовах воєнного стану особливої ваги набувають антикризове управління, логістична стійкість, енергоефективність, кадрова стабільність, цифровізація управлінських процесів і трансформація бізнес-моделі. Обґрунтовано необхідність використання комплексного методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який поєднує фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, оцінку чинників зовнішнього середовища та стратегічне узагальнення результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

Підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших виробників металопродукції в Україні, має повний виробничий цикл і поєднує видобуток та збагачення залізної руди, коксохімічне, металургійне та прокатне виробництво [31; 35]. Така структура створює значний виробничий потенціал, але одночасно зумовлює високу капіталомісткість, енергоємність і залежність від стабільності логістики, сировини та енергопостачання.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства важливо врахувати, що його конкурентні переваги формуються на перетині кількох груп чинників: ресурсно-виробничих, фінансових, кадрових, ринкових, інноваційно-технологічних та воєнно-кризових. На практиці ці чинники не діють ізольовано. Наприклад, виробничий потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залежить не лише від наявності потужностей, а й від доступності електроенергії, стану логістичних маршрутів, чисельності кваліфікованого персоналу, обсягу попиту на металопродукцію та здатності підприємства фінансувати поточні операції.

Ресурсно-виробнича складова є однією з базових конкурентних переваг підприємства. Повний виробничий цикл дає змогу контролювати значну частину ланцюга створення вартості та зменшувати залежність від окремих зовнішніх постачальників. Водночас у 2022–2024 роках ця перевага реалізовувалася неповною мірою через наслідки воєнного стану, зниження завантаження потужностей, енергетичні обмеження та порушення логістики. Отже, сама наявність потужностей ще не гарантує високої конкурентоспроможності; вирішальним є фактичний рівень їх використання.

Фінансова складова конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у досліджуваний період має суперечливий характер. З одного боку, підприємство зберегло значний обсяг активів та у 2024 році наростило чистий дохід порівняно з 2022 роком. З іншого боку, фінансовий результат залишався від'ємним, а частка зобов'язань у структурі активів зростає. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства підтримувалася переважно завдяки масштабу діяльності, інтегрованості у міжнародну групу та поступовому відновленню виробництва, але фінансова стійкість залишалася обмежувальним чинником [32].

Кадровий чинник також має безпосередній вплив на конкурентні позиції підприємства. Скорочення середньооблікової чисельності персоналу з 17 221 особи у 2022 році до 13 273 осіб у 2024 році відображає не лише оптимізацію трудових ресурсів, а й ризики втрати виробничих компетенцій. Для металургійного підприємства персонал є носієм технологічної дисципліни, практичного досвіду та здатності підтримувати безперервність процесів. Тому підвищення доходу на одного працівника слід оцінювати разом із ризиком кадрового виснаження [32].

Ринкова складова конкурентоспроможності пов'язана з попитом на металопродукцію, доступом до внутрішніх і зовнішніх ринків, стабільністю цін та можливістю виконувати контракти. У 2024 році підприємство змогло суттєво наростити виробництво порівняно з 2023 роком, однак офіційні матеріали підприємства прямо вказують, що дорогі логістика й електроенергія, нестабільність енергопостачання, кадрова криза та несприятлива цінова ситуація на зовнішніх ринках негативно позначалися на конкурентоспроможності й фінансових результатах [35].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як об'єкта дослідження*

Показник	Характеристика	Значення для оцінки конкурентоспроможності
Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Дозволяє ідентифікувати підприємство як суб'єкта аналізу
Місцезнаходження	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область	Визначає регіональну прив'язку, роль у промисловості міста та залежність від інфраструктури регіону
Галузь діяльності	Гірничо-металургійний комплекс	Формує високу залежність від енергоресурсів, логістики, цін на металопродукцію та світової кон'юнктури
Виробничий цикл	Видобуток і збагачення руди, коксохімічне, металургійне та прокатне виробництво	Створює інтегровану виробничу перевагу, але потребує значних витрат і стабільного завантаження потужностей
Основна продукція	Чавун, сталь, прокат, катанка, арматурний прокат, концентрат	Визначає ринкову позицію підприємства та можливості участі у відновленні інфраструктури України
Інформаційна база	Фінансова звітність, річна інформація емітента, офіційні матеріали підприємства, відкриті реєстри	Забезпечує можливість кількісної оцінки конкурентоспроможності за 2022 - 2024 роки

*Джерело: систематизовано автором за даними [31; 32; 35].

З наведених характеристик видно, що конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначається не одним окремим чинником, а їх взаємодією. Масштаб і повний виробничий цикл залишаються сильними сторонами підприємства, однак у воєнних умовах вони одночасно посилюють залежність від енергетичної, логістичної та кадрової стабільності. Тому подальший аналіз має бути спрямований не на повторення загальної теорії чинників, а на встановлення того, як

саме ці чинники проявилися у фінансових, виробничих і ринкових результатах підприємства.

Таблиця 2.2

Прояв основних чинників конкурентоспроможності у діяльності ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Група чинників	Прояв на підприємстві	Показник для подальшого аналізу	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Фінансові	Зростання доходу у 2024 році за збереження збитковості та збільшення зобов'язань	чистий дохід, чистий фінансовий результат, зобов'язання / активи	визначають здатність фінансувати операційну діяльність і модернізацію
Виробничі	Наявність повного виробничого циклу, але неповне завантаження потужностей	випуск сталі, чавуну, прокату, коефіцієнт використання потужностей	показують реальну спроможність перетворювати потенціал у результат
Кадрові	Скорочення чисельності персоналу та зростання доходу на одного працівника	кількість працівників, дохід на одного працівника	відображають продуктивність і ризики втрати компетенцій
Логістичні	Дорожча логістика та зміна маршрутів збуту в умовах війни	динаміка виробництва, коментарі підприємства щодо логістики	впливають на собівартість і виконання контрактів
Енергетичні	Дефіцит електропостачання, високі ціни на електроенергію, перебої через атаки	збитковість, рівень використання потужностей	підвищують витрати і знижують цінову конкурентоспроможність
Ринкові	Залежність від зовнішніх ринків і цін на металопродукцію	чистий дохід, виробничі обсяги, PEST- і SWOT-аналіз	визначають можливості збуту та відновлення позицій

*Джерело: розроблено автором на основі [31 - 36].

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та конкурентних позицій підприємства за 2022 - 2024 роки

Оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно здійснювати шляхом поєднання фінансових, виробничих, кадрових і стратегічних показників.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових фінансово-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки*

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	Вплив на конкурентоспроможність
Чистий дохід, тис. грн	43 818 410	41 848 635	64 591 407	+20 772 997	відображає відновлення обсягів реалізації та ринкової активності
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-48 339 061	-12 196 145	-8 620 358	+39 718 703	збитковість зменшилася, але фінансова стійкість залишається проблемною
Активи, тис. грн	52 682 761	47 031 718	51 725 655	-957 106	масштаб ресурсної бази збережено майже на рівні 2022 року
Зобов'язання, тис. грн	18 423 468	24 616 362	36 931 442	+18 507 974	зростання боргового навантаження обмежує інвестиційні можливості
Кількість працівників, осіб	17 221	15 065	13 273	-3 948	скорочення персоналу підвищує ризик втрати виробничих компетенцій
Дохід на одного працівника, тис. грн	2 544,5	2 777,9	4 866,4	+2 321,9	свідчить про зростання продуктивності за показником доходу

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2024 році підприємство суттєво покращило показник чистого доходу порівняно з 2022 роком. Приріст становив 20 772 997 тис. грн, або 47,4%. Це може розглядатися як ознака відновлення ринкової активності. Водночас чистий фінансовий результат залишався від'ємним, тобто зростання доходу не було достатнім для повного подолання збитковості. В розрізі конкурентоспроможності це означає відновлення обсягів діяльності, але не досягнення такого рівня операційної ефективності, який забезпечує стійке самофінансування розвитку.

Зростання зобов'язань з 18 423 468 тис. грн у 2022 році до 36 931 442 тис. грн у 2024 році є негативним сигналом для фінансової конкурентоспроможності. Високе боргове навантаження зменшує гнучкість управлінських рішень, обмежує інвестиційні можливості та підвищує залежність від зовнішнього фінансування. Тому фінансова складова конкурентоспроможності підприємства потребує не лише нарощення доходу, а й системної роботи зі зниження витрат та оптимізації структури капіталу.

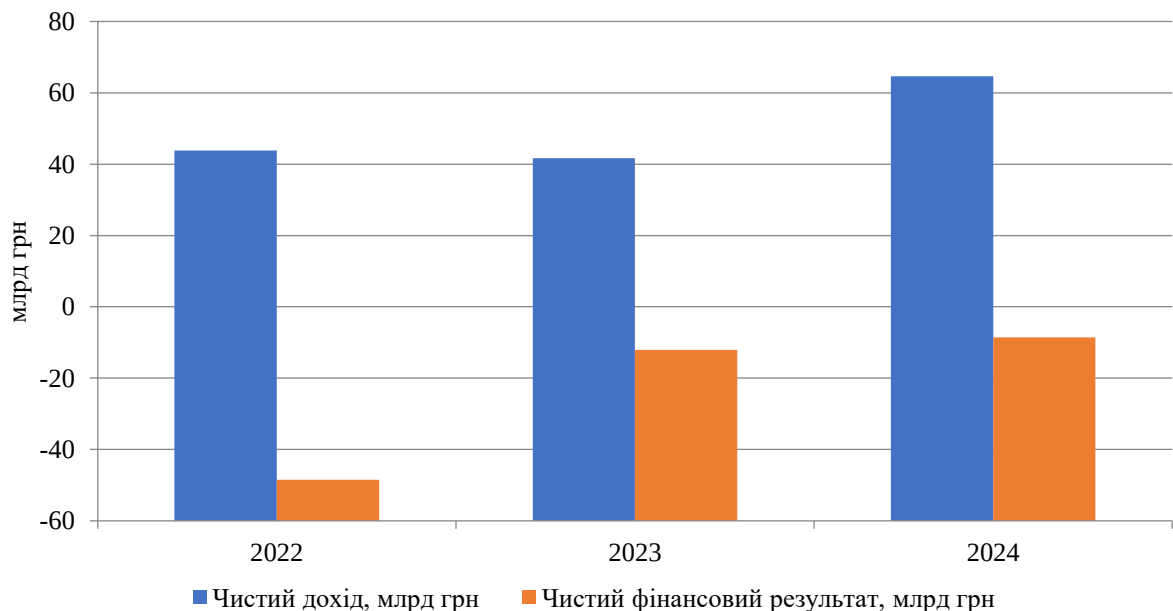


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки*

*Джерело: побудовано автором за даними [32].

Розрахунок фінансових і кадрових індикаторів конкурентоспроможності
підприємства*

Індикатор	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Аналітичний висновок
Темп зміни чистого доходу до 2022 р., %	$\text{ЧД}_t / \text{ЧД}_{2022} \times 100 - 100$	-	-4,5	+47,4	у 2024 р. відбулося істотне відновлення обсягів реалізації
Рентабельність продажу, %	$\text{Чистий фінансовий результат} / \text{чистий дохід} \times 100$	-110,3	-29,1	-13,3	збитковість зменшується, але прибуткова модель ще не відновлена
Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{Зобов'язання} / \text{активи}$	0,35	0,52	0,71	боргове навантаження посилилося, що знижує фінансову гнучкість
Дохід на одного працівника, тис. грн	$\text{Чистий дохід} / \text{середньооблікова чисельність}$	2 544,5	2 777,9	4 866,4	показник зріс, але частково через скорочення персоналу
Скорочення персоналу до 2022 р., %	$\text{КП}_t / \text{КП}_{2022} \times 100 - 100$	-	-12,5	-22,9	кадровий потенціал зменшився, що створює ризики для виробництва

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

Фінансово-кадрові розрахунки показують, що відновлення конкурентоспроможності має неоднорідний характер. Найбільш позитивною тенденцією є зростання чистого доходу та доходу на одного працівника. Однак це супроводжується збереженням збитковості, підвищенням фінансової залежності та скороченням кадрового потенціалу. Отже, конкурентні позиції підприємства у 2024 році покращилися порівняно з 2022 - 2023 роками, але залишаються вразливими через високу собівартість, енергетичні та логістичні витрати, а також потребу в модернізації виробничої бази.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничих показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки*

Показник, млн тонн	2022	2023	2024	Зміна 2024/2023	Значення для конкурентоспроможності
Чавун	1,60	1,50	2,16	+44,0%	відновлення базового металургійного виробництва
Сталь	1,20	0,97	1,65	+69,9%	посилення виробничої активності та можливостей реалізації
Прокат	1,10	0,89	1,53	+71,7%	зростання випуску товарної продукції
Концентрат	4,50	4,60	7,82	+70,0%	підтримка ресурсної бази та гірничого напрямку

*Джерело: систематизовано автором за даними [34 - 36].

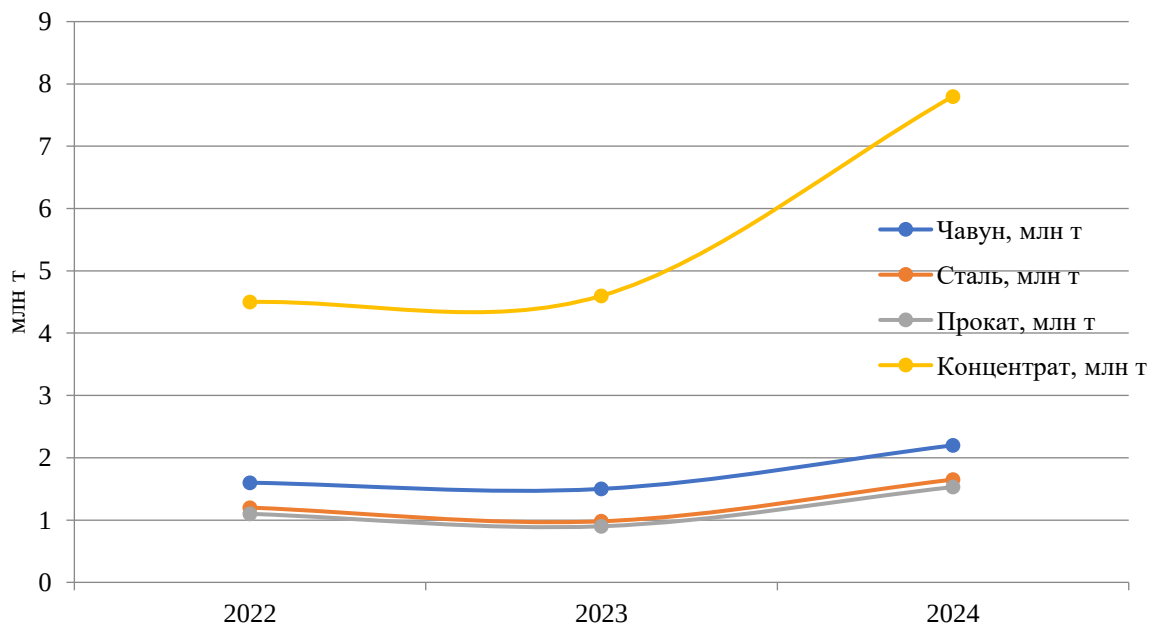


Рис. 2.2. Динаміка основних виробничих показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки*

*Джерело: побудовано автором за даними [34 - 36].

Виробнича динаміка підтверджує, що у 2024 році підприємство частково відновило операційну активність. Найбільше зростання відбулося за випуском сталі та прокату, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства, оскільки саме ці види продукції формують основу реалізації металургійного напрямку. Проте навіть після зростання 2024 року виробництво залишалося значно нижчим за довоєнні можливості підприємства. За офіційними даними, виробничі потужності розраховані на понад 6 млн тонн сталі, понад 5 млн тонн прокату і понад 5,5 млн тонн чавуну на рік [35].

Таблиця 2.6

Оцінка використання виробничих потужностей за основними видами продукції*

Показник	Орієнтовна річна потужність	2022	2023	2024	Висновок
Використання потужності з виробництва чавуну, %	5,5 млн т	29,1	27,3	39,3	у 2024 р. рівень використання зріс, але залишився нижчим за половину потенціалу
Використання потужності з виробництва сталі, %	6,0 млн т	20,0	16,2	27,5	виробниче відновлення є помітним, проте резерв потужностей залишається значним
Використання потужності з виробництва прокату, %	5,0 млн т	22,0	17,8	30,6	випуск товарної продукції відновлюється, але не досягає довоєнного масштабу

*Джерело: розраховано автором за даними [34 - 36].

Проведений аналіз використання потужностей показує, що ключовою проблемою конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є не відсутність виробничого потенціалу, а обмежена можливість його повного завантаження. У 2024 році використання потужності з виробництва сталі становило

приблизно 27,5%, прокату - 30,6%, чавуну - 39,3%. Це означає, що підприємство має значний резерв нарощення виробництва, однак його реалізація залежить від енергетичної стабільності, логістики, доступу до ринків збуту, кадрового забезпечення та загальної безпекової ситуації.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Група факторів	Основні прояви у 2022 - 2024 роках	Вплив на конкурентоспроможність підприємства
Р - політико-правові	воєнний стан, безпекові ризики, зміна умов експорту, державне регулювання енергетики, екологічні вимоги	підвищують невизначеність, ускладнюють планування, але стимулюють адаптацію до стандартів безпеки та сталого розвитку
Е - економічні	високі ціни на електроенергію, подорожчання логістики, нестабільність світових цін на метал, збитковість підприємства	збільшують собівартість і зменшують можливість цінової конкуренції на зовнішніх ринках
С - соціальні	кадрова криза, скорочення чисельності персоналу, необхідність підтримки зайнятості та безпеки праці	посилюють значення мотивації, навчання, утримання кваліфікованих працівників і соціальної відповідальності
Т - технологічні	потреба в модернізації обладнання, цифровому контролі витрат, енергоефективних рішеннях, стратегічних інвестиційних проєктах	визначають довгострокову здатність знижувати витрати, підвищувати якість і нарощувати продуктивність

*Джерело: систематизовано автором на основі [31; 34 -36].

PEST-аналіз підтверджує, що зовнішнє середовище підприємства у 2022 - 2024 роках було переважно обмежувальним. Найбільший тиск створювали політико-безпекові та економічні фактори: воєнний стан, нестабільна логістика, висока вартість енергоресурсів і несприятлива кон'юнктура металургійних ринків. Водночас технологічний блок PEST-аналізу демонструє потенційний напрям зміцнення конкурентоспроможності: модернізація, енергоефективність і цифровізація мають

стати не допоміжними, а стратегічними інструментами відновлення конкурентних позицій.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
повний виробничий цикл; значний масштаб активів; інтегрованість у міжнародну групу; досвід роботи на зовнішніх ринках	збитковість у 2022–2024 роках; висока енергоємність; зростання зобов'язань; неповне завантаження потужностей	відновлення економіки України; участь у повоєнній відбудові; модернізація; енергоефективні технології; розвиток нових логістичних маршрутів	воєнні ризики; перебої енергопостачання; висока вартість логістики; кадрова криза; несприятливі ціни на металопродукцію
наявність виробництва чавуну, сталі, прокату й концентрату; виробниче зростання у 2024 році	скорочення персоналу; залежність від зовнішньої кон'юнктури; обмеженість інвестицій у період війни	цифровий контроль витрат; оптимізація виробничих процесів; підвищення продуктивності праці	посилення міжнародної конкуренції; дефіцит капіталу; екологічні та регуляторні вимоги

*Джерело: систематизовано автором за даними [31 - 36].

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство зберігає стратегічні конкурентні переваги, пов'язані з масштабом, повним виробничим циклом і міжнародною інтегрованістю. Разом із тим його слабкі сторони мають переважно фінансово-виробничий характер: збитковість, зростання зобов'язань, неповне завантаження потужностей і висока енергоємність. Це означає, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності не може обмежуватися лише нарощенням виробництва; вона має одночасно передбачати зниження витрат, енергетичну стійкість, кадрову стабілізацію та підвищення ефективності використання потужностей.

Для поглиблення оцінки конкурентоспроможності доцільно розглянути не лише абсолютні фінансові та виробничі показники, а й похідні індикатори, що

відображають здатність підприємства перетворювати ресурси у ринковий результат. Саме вони показують, наскільки ефективно підприємство використовує наявний виробничий, кадровий та фінансовий потенціал у конкретних умовах 2022 - 2024 років.

Фінансовий результат підприємства у досліджуваний період значною мірою залежав від поєднання трьох обставин. По-перше, після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося із різким падінням завантаження потужностей, що зменшило можливість розподіляти постійні витрати на достатній обсяг продукції. По-друге, собівартість формувалася під впливом високих цін на електроенергію, вугілля, транспортні послуги та інших складових. По-третє, ринки збуту залишалися нестабільними, що обмежувало цінову гнучкість підприємства [34; 35].

У зв'язку з цим конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не можна оцінювати лише за фактом збитковості. Більш коректним є аналіз того, чи зменшується масштаб збитків, чи відновлюється виробництво, чи зростає продуктивність праці та чи створюються передумови для підвищення ефективності у наступних періодах. Такий підхід дає змогу перейти від статичної оцінки до динамічної характеристики конкурентного стану підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка результативності використання трудового та виробничого потенціалу підприємства*

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	Значення
Сталь на одного працівника, т	69,7	64,5	124,3	+54,6	підвищення виробничої віддачі персоналу
Прокат на одного працівника, т	63,9	59,2	115,3	+51,4	зростання випуску товарної продукції на одного працівника

Продовження табл. 2.9

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	Значення
Чистий дохід на 1 млн т сталі, млн грн	36 515,3	43 054,1	39 146,3	+2 631,0	ринкова віддача сталі зросла порівняно з 2022 р., але у 2024 р. частково знизилась до 2023 р.
Чистий збиток на 1 грн доходу, грн	1,10	0,29	0,13	-0,97	зменшення збитковості кожної гривні реалізації
Зобов'язання на 1 грн активів, грн	0,35	0,52	0,71	+0,36	посилення фінансової залежності підприємства

*Джерело: розраховано автором за даними [32; 34 - 36].

Розрахунки наведені в табл. 2.9 демонструють, що у 2024 році ефективність використання трудового потенціалу істотно зросла. Обсяг виробництва сталі на одного працівника підвищився з 69,7 т у 2022 році до 124,3 т у 2024 році, а прокату - з 63,9 т до 115,3 т відповідно. Це свідчить про часткове відновлення виробничої інтенсивності та підвищення операційної віддачі персоналу. Однак таке зростання не слід трактувати лише як безумовно позитивне явище, оскільки воно відбувалося на тлі скорочення чисельності працівників.

Зменшення чистого збитку на одну гривню доходу з 1,10 грн у 2022 році до 0,13 грн у 2024 році показує, що підприємство поступово наближалось до беззбиткової моделі діяльності. Але наявність від'ємного фінансового результату свідчить, що досягнутий рівень виробництва і реалізації все ще не компенсував високі витрати. Тому підвищення конкурентоспроможності має бути пов'язане не лише з нарощенням обсягів, а й зі скороченням питомих витрат, енергозбереженням і підвищенням маржинальності продукції.

Особливої уваги потребує зростання зобов'язань на одну гривню активів. Якщо у 2022 році на 1 грн активів припадало 0,35 грн зобов'язань, то у 2024 році - 0,71 грн.

Це явище відображає зменшення запасу фінансової стійкості. Підприємство може підтримувати операційну діяльність, однак його здатність самостійно фінансувати масштабні інвестиційні проєкти залишається обмеженою.

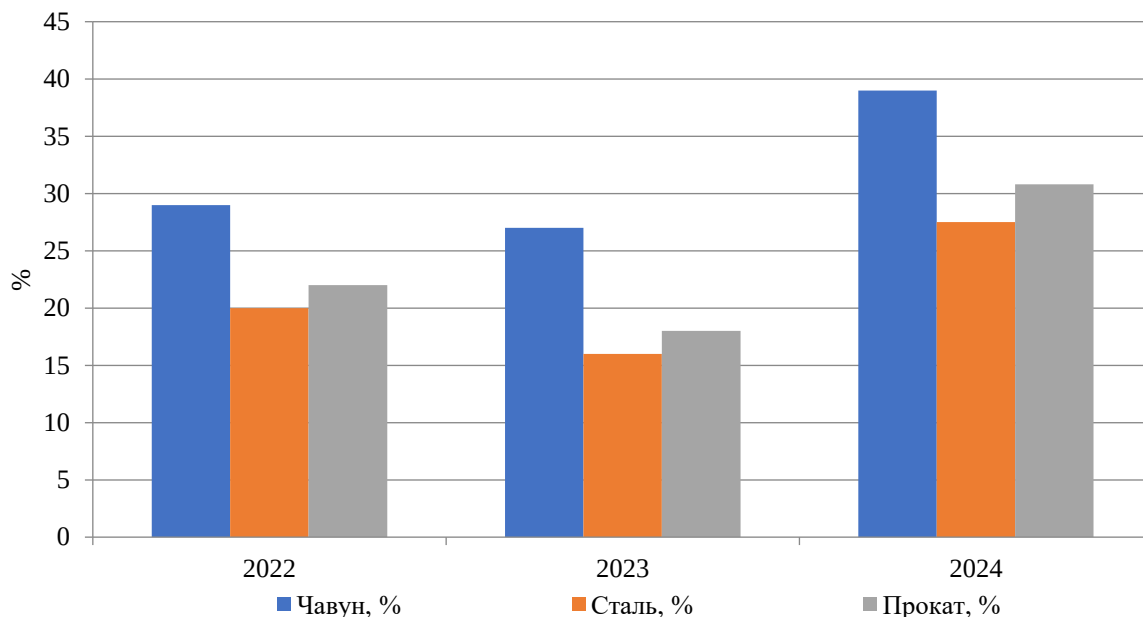


Рис. 2.3. Використання виробничих потужностей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за основними видами продукції*

*Джерело: побудовано автором за даними [34 - 36].

На рис. 2.3 підтверджено наявність значного розриву між потенційними та фактичними можливостями підприємства. У 2024 році використання потужностей з виробництва чавуну було найвищим серед трьох основних напрямів, але також не досягало половини потенційного рівня. Найнижчий показник спостерігався за виробництвом сталі, що є критично важливим, оскільки саме сталь є базовою продукцією для подальшого прокатного виробництва. Така ситуація знижує здатність підприємства повною мірою використовувати економію на масштабі.

Неповне завантаження потужностей має подвійний вплив. З одного боку, воно означає наявність резерву для майбутнього зростання без необхідності негайного створення нових великих виробничих об'єктів. З іншого боку, низьке завантаження збільшує частку постійних витрат у собівартості одиниці продукції, погіршує

рентабельність і знижує здатність підприємства конкурувати за ціною. Саме тому відновлення завантаження потужностей має розглядатися як один із ключових напрямів зміцнення конкурентоспроможності.

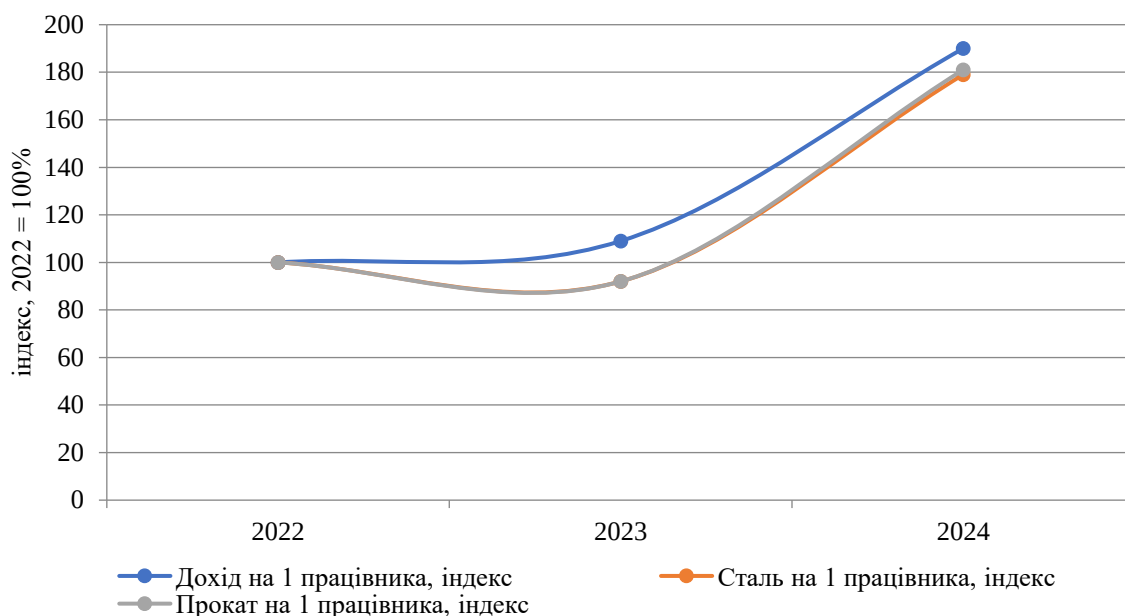


Рис. 2.4. Динаміка показників продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

*Джерело: побудовано автором за даними [32; 34 - 36].

Динаміка продуктивності праці, наведена на рис. 2.4, показує, що у 2024 році підприємство досягло зростання як фінансової, так і виробничої віддачі персоналу. Це може пояснюватися одночасним збільшенням обсягів виробництва і скороченням чисельності працівників. З позиції конкурентоспроможності така тенденція має позитивний короткостроковий ефект, оскільки підвищує результативність використання трудових ресурсів. Проте у довгостроковому періоді надмірне скорочення кадрової бази може ускладнити подальше нарощення виробництва.

Для металургійного підприємства кадри мають не лише кількісне, а й якісне значення. Досвід роботи з технологічними процесами, знання виробничих режимів, культура безпеки та здатність швидко реагувати на нестандартні ситуації є важливими складовими конкурентоспроможності. Тому кадрова політика ПАТ «АрселорМіттал

Кривий Ріг» має бути спрямована не лише на оптимізацію чисельності, а й на збереження ключових компетенцій, професійне навчання та мотивацію персоналу.

Таблиця 2.10

Оцінка впливу ключових чинників на конкурентоспроможність ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році*

Чинник	Кількісний або якісний прояв	Оцінка стану	Вплив на конкурентоспроможність	Пріоритет реагування
Фінансовий стан	чистий збиток – 8 620 358 тис. грн; зобов'язання/активи 0,71	проблемний	обмежує інвестиції та фінансову гнучкість	дуже високий
Виробничий потенціал	використання потужностей сталі близько 27,5%	частково відновлений	створює резерв зростання, але збільшує питомі витрати	високий
Кадровий потенціал	скорочення персоналу на 22,9% до 2022 р.	ризиковий	підвищує продуктивність статистично, але створює дефіцит компетенцій	високий
Ринковий попит	чистий дохід +47,4% до 2022 р.	позитивна динаміка	підтримує відновлення позицій підприємства	середній
Логістика	дорога логістика названа серед причин збитковості	обмежувальний	підвищує собівартість і ускладнює експорт	дуже високий
Енергетика	дефіцит і висока ціна електроенергії	обмежувальний	погіршує цінову конкурентоспроможність	дуже високий
Модернізація	інвестиції зосереджені на стратегічно необхідних проектах	обмежена	потребує концентрації на окупних та енергоефективних заходах	високий

*Джерело: складено автором на основі [32; 34 - 36].

Найбільш критичними для підприємства є фінансовий, логістичний та енергетичний чинники. Саме вони безпосередньо пояснюють ситуацію, за якої у 2024

році підприємство збільшило виробництво й дохід, але не змогло вийти на беззбитковий рівень. Це означає, що стратегічні заходи мають бути спрямовані насамперед на витратну складову, енергетичну ефективність і підвищення завантаження потужностей.

Виробничий потенціал, кадрова база та ринкове відновлення мають інший характер впливу. Вони створюють можливості для зростання, але потребують відповідних управлінських рішень. Наприклад, збільшення виробництва сталі й прокату у 2024 році свідчить про потенціал відновлення, однак без вирішення проблем енергетики, логістики та собівартості це не забезпечує достатньої прибутковості. Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить від узгодженого впливу як ресурсних, так і зовнішніх чинників.

Таблиця 2.11

Відповідність проблем конкурентоспроможності та подальших стратегічних рішень*

Виявлена проблема	Аналітичне підтвердження	Можливий стратегічний напрям вирішення
Збереження збитковості	від'ємний фінансовий результат у 2022 - 2024 рр.	оптимізація витрат, управління собівартістю, підвищення маржинальності продукції
Неповне використання потужностей	використання потужності сталі близько 27,5% у 2024 р.	наращення завантаження через стабілізацію енергетики, збуту та логістики
Зростання фінансової залежності	коефіцієнт зобов'язання/активи зріс до 0,71	перегляд структури фінансування, концентрація інвестицій на швидкоокупних заходах
Енергетичні обмеження	дефіцит і висока вартість електроенергії названа серед причин збитковості	енергоефективність, моніторинг споживання, оптимізація енергетичних витрат

Продовження табл. 2.11

Виявлена проблема	Аналітичне підтвердження	Можливий стратегічний напрям вирішення
Логістичні витрати	дорога логістика впливає на фінансові результати	диверсифікація маршрутів, оптимізація транспортних витрат, партнерські логістичні рішення
Кадрові ризики	скорочення персоналу на 22,9% до 2022 р.	утримання ключових компетенцій, навчання, мотивація та безпека праці

*Джерело: розроблено автором за результатами аналітичних розрахунків.

Отже, поглиблена оцінка показала, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває у фазі часткового відновлення конкурентоспроможності. Позитивні зрушення простежуються у виробничій динаміці, доході та продуктивності праці. Водночас повне відновлення конкурентних позицій обмежується фінансовою збитковістю, низьким завантаженням потужностей, високими енергетичними та логістичними витратами. Саме тому подальша стратегія має поєднувати антикризові, ресурсозберігаючі та заходи модернізації.

Для більш узагальненої оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використати інтегральний підхід, який поєднує кілька різноспрямованих показників в один узагальнювальний індикатор.

До складу інтегральної оцінки включено п'ять критеріїв: відновлення чистого доходу, прибутковість продажу, фінансову незалежність, використання виробничих потужностей та продуктивність праці. Саме ці критерії найкраще відображають ринкову результативність, фінансову стійкість, виробничу віддачу та кадрову ефективність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ваги критеріїв визначено з урахуванням значущості кожного напрямку для великого металургійного підприємства в умовах воєнної економіки. Найбільшу вагу надано прибутковості та фінансовій стійкості, оскільки збитковість і зростання

зобов'язань безпосередньо обмежують можливість модернізації. Водночас виробничий потенціал і чистий дохід також мають вагоме значення, адже саме вони показують здатність підприємства відновлювати масштаби діяльності. Продуктивність праці враховано як критерій ефективності використання трудового потенціалу.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки*

Критерій оцінки	Вага	Метод нормалізації	2022	2023	2024
Відновлення чистого доходу	0,20	чистий дохід року / максимальний чистий дохід періоду	0,678	0,648	1,000
Прибутковість продажу	0,25	1 + рентабельність продажу; якщо значення менше 0, приймається 0	0,000	0,709	0,867
Фінансова незалежність	0,20	1 - зобов'язання / активи	0,650	0,477	0,286
Використання виробничих потужностей	0,20	середнє використання потужностей чавуну, сталі та прокату	0,237	0,204	0,325
Продуктивність праці	0,15	дохід на працівника / максимальний дохід на працівника	0,523	0,571	1,000
Інтегральний індекс	1,00	сума зважених оцінок	0,392	0,529	0,689
Інтегральний індекс, %	-	індекс $\times$ 100	39,2	52,9	68,9

*Джерело: розраховано автором за даними [32; 34 - 36].

Результати інтегральної оцінки показують позитивну динаміку конкурентоспроможності підприємства: з 39,2% у 2022 році до 68,9% у 2024 році. Найнижче значення 2022 року пояснюється різким погіршенням фінансового

результату, падінням виробничого завантаження та загальним шоком від початку повномасштабної війни. У 2023 році підприємство частково адаптувалося до нових умов, що відобразилося у зменшенні збитковості, однак виробниче використання потужностей залишалося низьким.

У 2024 році інтегральний показник зріс завдяки відновленню чистого доходу, підвищенню продуктивності праці та збільшенню виробничих обсягів. Проте структура індексу показує, що фінансова незалежність погіршилася. Тому позитивна динаміка конкурентоспроможності не означає повного усунення ризиків. Навпаки, вона показує, що підприємство має потенціал відновлення, але цей потенціал залишається вразливим до фінансових, логістичних та енергетичних обмежень.

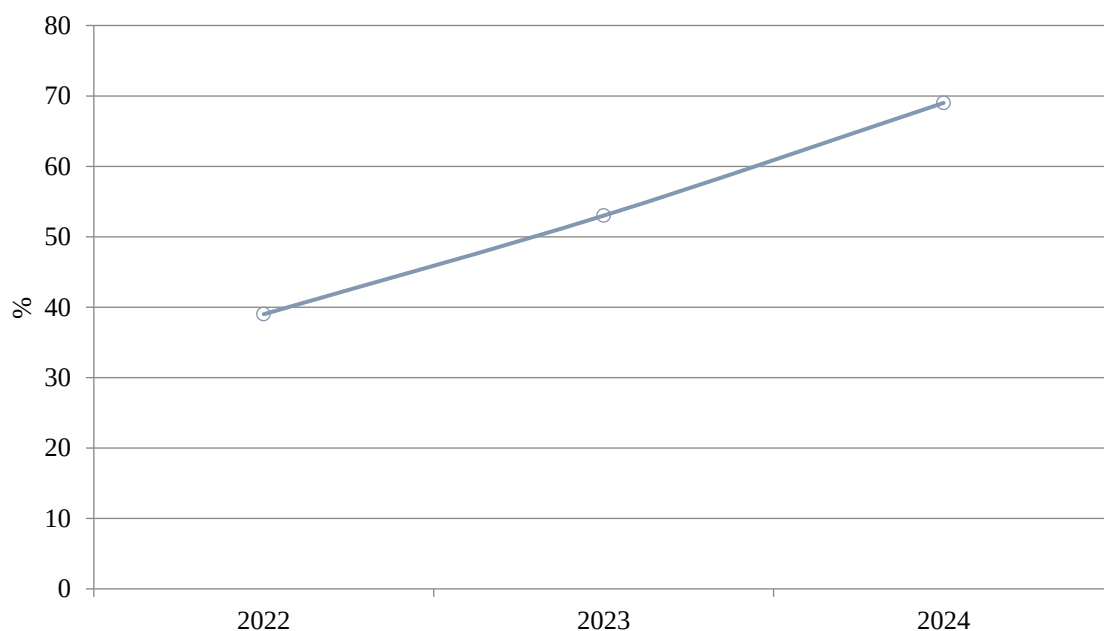


Рис. 2.5. Динаміка інтегральної оцінки конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

*Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків таблиці 2.12.

Динаміка, зображена на рис. 2.5, підтверджує перехід підприємства від кризового стану 2022 року до поступового відновлення у 2024 році. Разом з тим значення індексу нижче 70% свідчить, що конкурентоспроможність підприємства ще не можна вважати достатньо стійкою. Для зміцнення необхідно не лише підтримати

зростання обсягів виробництва, а й усунути фактори, які не дозволили підприємству досягти беззбитковості.

З практичної точки зору інтегральна оцінка допомагає визначити пріоритети подальших управлінських рішень. Найбільш слабкою ланкою залишається фінансова незалежність, оскільки зростання зобов'язань зменшує інвестиційну гнучкість. Другою проблемною зоною є використання потужностей. Навіть у 2024 році підприємство використовувало лише частину наявного виробничого потенціалу. Отже, стратегія конкурентоспроможності повинна бути спрямована на підвищення завантаження, але за умови контролю собівартості та енергоспоживання.

Таблиця 2.13

Аналітичне узгодження результатів PEST-, SWOT- та фінансово-виробничого аналізу*

Блок аналізу	Ключовий висновок	Підтвердження	Вплив на стратегію
Фінансовий аналіз	дохід відновлюється, але збитковість зберігається	чистий дохід 64,6 млрд грн у 2024 р.; чистий збиток 8,6 млрд грн	необхідна стратегія зниження витрат і підвищення маржинальності
Виробничий аналіз	потужності використовуються неповністю	сталь – близько 27,5% від річної потужності у 2024 р.	потрібно підвищувати завантаження без непропорційного зростання витрат
Кадровий аналіз	продуктивність зросла, але персонал скоротився	чисельність персоналу - 22,9% до 2022 р.	потрібне збереження ключових компетенцій і навчання персоналу
PEST-аналіз	найбільший тиск формують політичні, енергетичні та економічні чинники	воєнні ризики, висока ціна електроенергії, дорога логістика	потрібна адаптивна стратегія, а не стандартний план розвитку

Продовження табл. 2.13

Блок аналізу	Ключовий висновок	Підтвердження	Вплив на стратегію
SWOT-аналіз	сильні сторони зберігаються, але слабкі сторони мають фінансово-виробничий характер	повний цикл і міжнародна група проти збитковості та боргового навантаження	стратегія має поєднувати модернізацію, енергоефективність і антикризове управління

*Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу розділу 2.

Таким чином, проблема конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має комплексний характер. Вона не зводиться до окремого фінансового показника, виробничого обсягу або зовнішнього ризику. Це взаємозалежність ресурсів, витрат, ринку, логістики, енергетики та управлінських рішень. Саме тому у третьому розділі доцільно пропонувати не один захід, а систему взаємопов'язаних стратегічних напрямів.

Додатково важливо оцінити причинно-наслідкові зв'язки між чинниками конкурентоспроможності. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ці зв'язки мають ланцюговий характер: зовнішній ризик або ресурсне обмеження впливає на виробництво, далі – на собівартість, фінансовий результат і лише після цього – на загальний рівень конкурентоспроможності. Саме тому управлінські рішення мають бути спрямовані не на ізольоване покращення окремого показника, а на розрив негативних ланцюгів впливу.

Причинно-наслідковий вплив основних обмежень на конкурентоспроможність підприємства*

Обмеження	Первинний прояв	Проміжний економічний наслідок	Кінцевий вплив на конкурентоспроможність
Енергетична нестабільність	перебої постачання та висока ціна електроенергії	зростання собівартості, простої обладнання, зниження завантаження	послаблення цінової конкурентоспроможності та прибутковості
Дорога логістика	ускладнення доставки сировини і відвантаження продукції	збільшення транспортних витрат і строків виконання контрактів	погіршення позицій на зовнішніх ринках
Кадрові втрати	скорочення чисельності працівників і дефіцит кваліфікацій	зростання навантаження на персонал, ризик втрати компетенцій	обмеження можливостей швидкого нарощення виробництва
Фінансова збитковість	від'ємний фінансовий результат у 2022–2024 роках	зменшення власних джерел інвестування	уповільнення модернізації та підвищення залежності від зовнішньої підтримки
Неповне завантаження потужностей	фактичний випуск нижчий за проєктну потужність	висока частка постійних витрат у собівартості	зниження ефекту масштабу та операційної ефективності

*Джерело: розроблено автором за результатами аналізу [32; 34 - 36].

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності перетворювати їх у стабільний фінансовий результат. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значну ресурсну базу, однак у 2022 - 2024 роках значна частина цього потенціалу була заблокована зовнішніми та внутрішніми обмеженнями. Саме тому стратегія підвищення конкурентоспроможності має бути спрямована на відновлення керованості ключових чинників.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено оцінку конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі поєднання організаційно-економічної характеристики, фінансових розрахунків, виробничих показників, PEST- та SWOT-аналізу.

Встановлено, що підприємство зберігає важливі конкурентні переваги: повний виробничий цикл, значний виробничий потенціал, міжнародну інтегрованість, досвід роботи на зовнішніх ринках і здатність до поступового відновлення виробництва. У 2024 році чистий дохід зріс порівняно з 2022 роком, а виробництво сталі, прокату, чавуну та концентрату помітно збільшилося порівняно з 2023 роком. Це свідчить про наявність передумов для відновлення конкурентних позицій підприємства.

Разом з тим визначено низку проблем: збереження збитковості, зростання частки зобов'язань в активах, скорочення чисельності персоналу, неповне завантаження виробничих потужностей, високу залежність від енергетичних і логістичних умов. PEST-аналіз підтвердив, що зовнішнє середовище у 2022 - 2024 роках мало переважно обмежувальний характер, а SWOT-аналіз дозволив визначити напрями, які потребують стратегічного реагування.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної та повоєнної економіки

Підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає значний виробничий потенціал, повний металургійний цикл, належність до міжнародної групи та досвід роботи на зовнішніх ринках, але проблема конкурентоспроможності має не абстрактний, а цілком прикладний характер. Його конкурентні позиції обмежуються збитковістю діяльності, високим борговим навантаженням, неповним використанням виробничих потужностей, енергетичними ризиками, дорогою логістикою та скороченням кадрового потенціалу.

У 2024 році підприємство істотно наростило виробництво порівняно з 2023 роком: випуск чавуну, сталі, прокату і концентрату зріс, однак рівень використання потужностей усе ще залишався значно нижчим за довоєнний потенціал [35]. За даними підприємства, встановлені потужності дають змогу виробляти понад 6 млн т сталі, понад 5 млн т прокату та понад 5,5 млн т чавуну на рік [35]. Отже, перший практичний напрям підвищення конкурентоспроможності полягає у поступовому нарощенні завантаження потужностей без непропорційного зростання витрат. Для цього доцільно не просто збільшувати випуск, а поєднувати виробниче планування з аналізом маржинальності продукції, доступності енергоресурсів і реальних можливостей збуту.

Практичним прикладом може слугувати орієнтація підприємства на поетапне збільшення завантаження виробничих потужностей. У відкритих повідомленнях зазначалося, що підприємство розглядало можливість збільшення завантаження з близько 30% до 50% за рахунок роботи двох доменних печей [37]. Пропонуємо використати реалістичніший сценарій, за якого підприємство спочатку виходить не на

50%, а лише на 30–33% використання окремих потужностей, оскільки враховує воєнні ризики, обмеження енергопостачання та нестабільність логістики.

Наступним рішенням є енергоефективність. Для металургійного підприємства витрати на енергоресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції, а отже, і на цінову конкурентоспроможність. У звітах підприємства та відкритих матеріалах вказується, що висока вартість електроенергії та енергетичні обмеження негативно впливають на фінансові результати [34; 35]. Тому першочерговими заходами мають бути енергетичний аудит виробничих ділянок, облік енергоспоживання за центрами витрат, оптимізація режимів роботи енергоємного обладнання, скорочення простоїв і модернізація найбільш витратних вузлів.

Третім напрямом є логістична адаптація. Для підприємства, що працює з масовими вантажами, логістика є складовою конкурентної ціни. В умовах війни традиційні маршрути експорту та постачання змінилися, а транспортні витрати зросли. Практичними рішеннями можуть бути укладення довгострокових договорів із перевізниками, диверсифікація маршрутів відвантаження, попереднє планування залізничних поставок, формування резервних схем експорту та цифровий контроль строків доставки. Такі заходи не потребують негайних масштабних інвестицій, але можуть зменшити втрати від затримок і непередбачуваних витрат.

Четвертим напрямом є операційна ефективність. Йдеться про скорочення непродуктивних витрат, підвищення дисципліни технічного обслуговування, контроль простоїв, перегляд витрат на ремонт і матеріали, а також запровадження елементів постійного вдосконалення. Для підприємства зі збитком у 2024 році навіть невелике скорочення витрат має помітний фінансовий ефект, оскільки загальний обсяг витрат, розрахований через чистий дохід і чистий фінансовий результат, перевищує 73 млрд грн. Тому економічне значення має не тільки велика модернізація, а й системна робота з витратами на рівні цехів, служб і виробничих процесів.

П'ятим напрямом є цифровізація управління виробництвом і витратами. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільним є використання цифрових панелей

контролю за випуском продукції, енергоспоживанням, простоями, запасами сировини та виконанням виробничих планів. Такий підхід дозволяє швидше виявляти відхилення, порівнювати фактичні витрати з нормативними та ухвалювати управлінські рішення на основі даних.

Шостим напрямом є збереження кадрових компетенцій. У 2022–2024 роках чисельність персоналу підприємства скоротилася, що одночасно підвищило показник доходу на одного працівника, але створило ризики втрати виробничого досвіду. Тому стратегія конкурентоспроможності має передбачати утримання ключових фахівців, навчання працівників для роботи з оновленим обладнанням, посилення безпеки праці та мотивацію персоналу, пов'язану з виробничими результатами. Для металургійного підприємства кадрова стійкість є умовою швидкого нарощення виробництва після стабілізації зовнішнього середовища.

Сьомим напрямом є екологічна модернізація. Вона має значення не лише для виконання природоохоронних вимог, а й для підтримання доступу до зовнішніх ринків, інвестиційної привабливості та репутації підприємства. У відкритих джерелах зазначалося, що ArcelorMittal реалізовувала інвестиційні та екологічні проєкти модернізації виробництва у Кривому Розі [38]. У сучасних умовах такі проєкти доцільно ранжувати за терміном окупності й впливом на собівартість, щоб першочергово реалізовувати ті, що одночасно знижують витрати, підвищують якість і відповідають екологічним вимогам.

Узагальнення практичних напрямів, які безпосередньо впливають із результатів аналізу підприємства, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Практичні напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг»*

Проблема	Практичний спосіб розв'язання	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Збитковість діяльності	Скорочення витрат через енергозбереження, контроль простоїв, перегляд непродуктивних витрат	Зменшення збитку, підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості
Низьке завантаження потужностей	Поетапне збільшення випуску продукції з урахуванням попиту, енергетичних і логістичних обмежень	Підвищення ефекту масштабу та кращий розподіл постійних витрат
Дорога логістика	Диверсифікація маршрутів, довгострокові договори з перевізниками, цифровий контроль відвантажень	Зниження ризику зриву контрактів і підвищення стабільності збуту
Енергетичні ризики	Енергоаудит, моніторинг споживання, модернізація найбільш енергоємних ділянок	Зниження собівартості та посилення цінової конкурентоспроможності
Скорочення персоналу	Утримання ключових фахівців, навчання, безпека праці, мотивація за результатами	Збереження виробничих компетенцій і підвищення продуктивності праці
Потреба в модернізації	Вибір швидкоокупних проєктів, цифровий моніторинг виробництва, екологічне оновлення	Підвищення технологічної стійкості та відповідності ринковим вимогам

*Джерело: розроблено автором за результатами аналізу розділу 2.

Отже, запропонована стратегія має бути не декларативною, а прикладною: кожний напрям повинен мати показник контролю, джерело даних і очікуваний економічний результат. Саме такий підхід дозволяє перейти від загальних висновків про чинники конкурентоспроможності до практичних управлінських рішень для конкретного підприємства.

Для уточнення стратегічних пріоритетів доцільно доповнити аналіз порівнянням із найближчими підприємствами металургійної галузі.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика окремих фінансових показників металургійних підприємств у 2024 році*

Показник	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ «Запоріжсталь»	ПрАТ «Камет-Сталь»
Чистий дохід, млн грн	64 591,4	70 307,9	52 388,2
Чистий фінансовий результат, млн грн	-8 620,4	10 674,5	1 521,3
Рентабельність, %	-13,35	15,18	2,90
Активи, млн грн	51 725,7	94 284,7	48 758,6
Кількість працівників, осіб	13 273	8 577	6 795
Дохід на одного працівника, тис. грн	4 866,4	8 197,3	7 709,8

*Джерело: розраховано автором за даними [32; 39; 40].

Дані таблиці 3.2 свідчать, що у 2024 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступалося ПАТ «Запоріжсталь» за чистим доходом, рентабельністю та доходом на одного працівника. Особливо помітною є різниця у фінансовому результаті: досліджуване підприємство залишалося збитковим, тоді як два порівнювані виробники мали додатний чистий фінансовий результат. Це підтверджує, що головна проблема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає не лише у масштабі діяльності, а й у відновленні операційної ефективності, контролі витрат і кращому використанні виробничих потужностей.

Водночас підприємство зберігає значний конкурентний потенціал: воно має велику виробничу базу, інтегрований металургійний цикл, доступ до сировинної бази та міжнародну підтримку групи ArcelorMittal.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Економічне обґрунтування запропонованих заходів доцільно здійснювати у форматі попередньої оцінки їх можливого впливу на результати діяльності підприємства. Для цього достатньо використати відкриті показники фінансової та виробничої звітності й показати, як помірні зміни в доходах, витратах, завантаженні потужностей і продуктивності праці можуть позначитися на конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Базою для оцінювання обрано фактичні показники 2024 року: чистий дохід становив 64 591 407 тис. грн, чистий фінансовий результат - (-8 620 358) тис. грн, чисельність персоналу – 13 273 особи, випуск сталі - 1,65 млн т, прокату - 1,53 млн т [32; 35]. Для орієнтовної оцінки витрат використано узагальнений показник, отриманий на основі співвідношення чистого доходу та фінансового результату. За даними 2024 року він становить 73 211 765 тис. грн. Надалі цей показник використано як базу для розрахунку можливого ефекту від економії ресурсів.

Зазначений підхід демонструє наскільки фінансовий результат підприємства чутливий до навіть незначного скорочення витрат. У таблиці 3.4 наведено варіанти економії за умов зменшення витрат на 1–3%.

Перший етап стосується використання виробничих потужностей. У 2024 році випуск сталі становив 1,65 млн т за потужності понад 6 млн т, тобто використання потужності дорівнювало приблизно 27,5%. Випуск прокату становив 1,53 млн т за потужності понад 5 млн т, тобто використання потужності становило приблизно 30,6% [35]. Орієнтовний цільовий сценарій передбачає підвищення використання потужностей до 30% за сталлю та 33% за прокатом. Це не є максимальним сценарієм збільшення потужностей, оскільки він не передбачає повного відновлення довоєнних обсягів, а лише помірне нарощення виробництва.

Таблиця 3.3

Орієнтовний розрахунок резерву нарощення виробництва у 2025 році*

Показник	Факт 2024 р.	Проектна потужність	Використання 2024 р.	Обережний цільовий рівень	Додатковий випуск
Сталь, млн т	1,65	6,00	27,5%	30,0%	+0,15 млн т
Прокат, млн т	1,53	5,00	30,6%	33,0%	+0,12 млн т
Чавун, млн т	2,16	5,50	39,3%	42,0%	+0,15 млн т

*Джерело: розраховано автором за даними [35].

Дані таблиці 3.3 свідчать, що навіть помірне підвищення завантаження потужностей створює певний резерв зростання випуску. Для підприємства це важливо не лише з позиції збільшення доходу, а й з погляду кращого використання вже наявної виробничої бази. У реальних умовах такий ефект залежатиме від попиту, стабільності енергопостачання, доступності сировини та можливостей збуту.

Таблиця 3.4

Розрахунок можливого ефекту від скорочення витрат підприємства*

Сценарій	Скорочення витрат	Економія витрат, тис. грн	Очікуваний фінансовий результат, тис. грн	Рентабельність продажу після заходу
Факт 2024 року	—	—	-8 620 358	-13,35%
Мінімальний	1%	732 118	-7 888 240	-12,21%
Помірний	2%	1 464 235	-7 156 123	-11,08%
Активний	3%	2 196 353	-6 424 005	-9,95%

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

Як видно з таблиці 3.4, навіть скорочення витрат на 1% дає економію понад 732 млн грн. Для підприємства, яке залишається збитковим, такий результат є суттєвим.

Водночас він не забезпечує автоматичного переходу до прибутковості, тому заходи з економії мають поєднуватися з нарощенням виробництва, логістичною адаптацією та підвищенням продуктивності праці.

Другий етап стосується продуктивності праці. У 2024 році дохід на одного працівника становив близько 4 866,4 тис. грн. Якщо за рахунок кращого планування змін, скорочення простоїв, цифрового моніторингу та навчання персоналу продуктивність зростатиме хоча б на кілька відсотків, підприємство отримає додатковий резерв для підвищення доходу без різкого збільшення чисельності працівників.

Для дослідження економічного ефекту використано помірний сценарій приросту доходу на 3%, що відповідає приблизно 1 937 742 тис. грн. Такий розрахунок не означає автоматичного збільшення прибутку, але показує потенційний масштаб ефекту від організаційних і виробничих поліпшень.

Отже, підвищення продуктивності праці доцільно розглядати не як окремий захід, а як результат поєднання цифрового контролю, зменшення простоїв, навчання персоналу та більш раціонального використання виробничого обладнання.

Таблиця 3.5

Сценарна оцінка сукупного впливу заходів на фінансовий результат*

Сценарій	Приріст чистого доходу	Скорочення витрат	Загальний ефект, тис. грн	Очікуваний фінансовий результат, тис. грн
Базовий	0%	1,0%	732 118	-7 888 240
Помірний	3%	1,5%	3 035 918	-5 584 440
Цільовий	5%	2,0%	4 693 805	-3 926 553
Активний	8%	3,0%	7 363 666	-1 256 692

*Джерело: розраховано автором за даними [32; 35].

Наведені сценарії мають орієнтовний характер і не враховують можливих змін цін на металопродукцію, валютного курсу, податкового навантаження та структури собівартості. Проте вони показують, що найбільш практичним для підприємства є не один окремий захід, а поєднання двох груп дій: помірного нарощення доходу через краще використання потужностей і скорочення витрат через енергоефективність, логістичну оптимізацію та зниження простоїв.

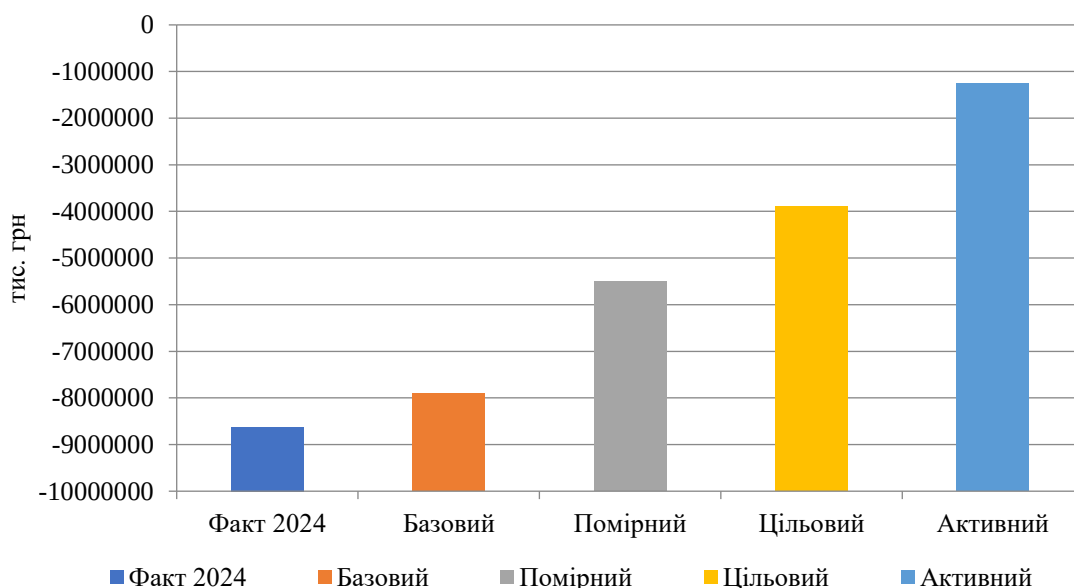


Рис. 3.1. Сценарне скорочення чистого збитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

*Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 3.5.

Рисунок 3.1 демонструє, що навіть активний сценарій не гарантує повного виходу на прибутковість, однак суттєво наближає підприємство до беззбиткового рівня. Це підтверджує доцільність обережної, поетапної стратегії, в якій першочерговими є заходи з контролю витрат і стабілізації виробничих процесів, а не масштабні проєкти з довгим строком окупності.

Таблиця 3.6

Показники контролю реалізації запропонованих заходів*

Напрямок заходів	Показник контролю	Очікувана зміна	Значення для конкурентоспроможності
Енергоефективність	Витрати на енергоресурси у собівартості	Скорочення на 1 - 3% загальних витрат	Підвищення цінової конкурентоспроможності
Операційна ефективність	Простої обладнання, втрати часу, витрати на ремонт	Зменшення непродуктивних втрат	Підвищення стабільності виробництва
Нарощення випуску	Використання потужностей сталі та прокату	Підвищення до 30 - 33% на першому етапі	Кращий розподіл постійних витрат
Кадрова стійкість	Дохід на одного працівника, плинність персоналу	Зростання продуктивності на 3 - 5%	Збереження ключових компетенцій
Логістична адаптація	Своєчасність відвантажень, транспортні витрати	Скорочення затримок і непрогнозованих витрат	Підтримання експортних контрактів
Цифровий моніторинг	Швидкість отримання управлінської інформації	Оперативне виявлення відхилень	Підвищення якості управлінських рішень

*Джерело: розроблено автором.

Отже, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш доцільною є комбінована стратегія: поетапне нарощення випуску продукції, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та цифровий контроль виробничих процесів. За цільового сценарію, що передбачає приріст чистого доходу на 5% і скорочення витрат на 2%, чистий збиток може зменшитися з 8 620 358 тис. грн до 3 926 553 тис. грн. Це не означає повного відновлення прибутковості, але створює реалістичну основу для посилення конкурентоспроможності підприємства у воєнній та повоєнній економіці.

Для практичної реалізації запропонованих напрямів важливо визначити не лише їх зміст, а й послідовність упровадження. У промисловому підприємстві великого масштабу одночасне виконання всіх заходів може бути ускладнене через фінансові обмеження, воєнні ризики та необхідність підтримання безперервного виробництва. Тому заходи доцільно поділити на короткострокові, середньострокові та довгострокові. Короткострокові рішення повинні давати швидкий ефект для витрат і керованості процесів; середньострокові мають забезпечувати стабілізацію виробництва; довгострокові спрямовуються на технологічне оновлення та зміцнення ринкових позицій.

На першому етапі доцільно зосередитися на заходах, які не потребують значних капітальних інвестицій: аудит витрат, цифровий облік відхилень, перегляд логістичних умов, оптимізація графіків ремонтів і простоїв, контроль енергоспоживання за підрозділами. Їх перевага полягає в тому, що вони можуть бути впроваджені управлінськими рішеннями та організаційними змінами. Саме такі заходи є найбільш прийнятними для підприємства, яке працює зі збитком і не може необмежено фінансувати масштабні проекти модернізації.

На другому етапі доцільно переходити до проектів середньої складності: модернізації окремих енергоємних вузлів, оновлення систем моніторингу обладнання, удосконалення складської логістики, навчання персоналу для роботи з цифровими інструментами. Такі заходи вже потребують певних витрат, однак їх можна обґрунтувати через очікувану економію та підвищення продуктивності. На третьому етапі підприємство може реалізовувати більш капіталомісткі рішення: глибшу технологічну модернізацію, екологічні проекти, розширення експортної інфраструктури та підготовку до повнішого завантаження потужностей у повоєнний період.

Окремо варто оцінити, наскільки підприємство віддалене від беззбитковості. За підсумками 2024 року збиток становив 8 620 358 тис. грн, тому повне його покриття лише за рахунок одного напрямку було б складним. Наприклад, підприємству потрібно

було б або суттєво скоротити витрати, або помітно збільшити дохід. У практичних умовах більш реалістичним є комбінований варіант, коли частина ефекту досягається завдяки економії, а частина - завдяки поступовому зростанню реалізації.

Таблиця 3.7

Оцінка порогу досягнення беззбитковості за показниками 2024 року*

Варіант досягнення беззбитковості	Формула розрахунку	Необхідна зміна	Висновок
Лише скорочення витрат	$8\,620\,358 / 73\,211\,765 \times 100$	11,8% витрат	Складно досягти швидко, потребує глибокої оптимізації
Лише зростання доходу	$8\,620\,358 / 64\,591\,407 \times 100$	13,35% доходу	Залежить від ринку, цін і можливості наростити випуск
Комбінований підхід	Приріст доходу + економія витрат	5% доходу та 2% витрат зменшують збиток до 3,9 млрд грн	Найбільш реалістичний для першого етапу стратегії
Активний комбінований підхід	8% доходу + 3% витрат	Зменшення збитку до 1,3 млрд грн	Може бути ціллю за умови стабілізації енергетики та логістики

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

З таблиці 3.7 видно, що досягнення беззбитковості за рахунок одного управлінського рішення є малоймовірним. Саме тому запропонована стратегія має бути поетапною: спочатку зменшення витрат і контроль витрат, потім збільшення завантаження виробництва, а вже після цього - реалізація більш капіталомістких проєктів модернізації.

Окремо можна оцінити вплив продуктивності праці. У 2024 році дохід на одного працівника становив 4 866,4 тис. грн. Підвищення цього показника може бути досягнуте не лише через скорочення персоналу, а й через краще планування

виробництва, навчання, цифровий контроль і зменшення простоїв. Для підприємства важливо, щоб зростання продуктивності не супроводжувалося втратою ключових компетенцій, тому кадрова стратегія має поєднувати ефективність і утримання фахівців.

Таблиця 3.8

Оцінка впливу зростання продуктивності праці на чистий дохід*

Сценарій	Зростання продуктивності	Розрахунок приросту доходу	Додатковий дохід, тис. грн	Очікуване значення доходу на одного працівника, тис. грн
Помірний	3%	$64\,591\,407 \times 3\%$	1 937 742	5 012,4
Цільовий	5%	$64\,591\,407 \times 5\%$	3 229 570	5 109,7
Активний	8%	$64\,591\,407 \times 8\%$	5 167 313	5 255,7

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

Результати таблиці 3.8 показують, що продуктивність праці може бути важливим резервом зростання доходу. Водночас такий розрахунок не означає автоматичного збільшення прибутку, оскільки додатковий дохід супроводжується змінними витратами. Однак у поєднанні зі зменшенням простоїв, контролем енергоспоживання і кращим використанням потужностей цей напрям може позитивно вплинути на фінансовий результат.

Для контролю за виконанням стратегії доцільно використовувати невелику кількість показників, які можна обчислити за даними звітності або внутрішнього управлінського обліку.

Таблиця 3.9

Система ключових показників контролю реалізації стратегії*

Блок контролю	Показник	Базове значення 2024 р.	Цільовий орієнтир першого етапу
Фінансовий	Чистий фінансовий результат	-8 620 358 тис. грн	Скорочення збитку не менш як на 20 - 30%
Фінансовий	Рентабельність продажу	-13,35%	Поступове наближення до рівня - 6...-8%
Виробничий	Використання потужності сталі	27,5%	Підвищення до 30%
Виробничий	Використання потужності прокату	30,6%	Підвищення до 33%
Кадровий	Дохід на одного працівника	4 866,4 тис. грн	Зростання на 3 - 5% без втрати ключових компетенцій
Витратний	Загальні витрати	73 211 765 тис. грн	Скорочення на 1 - 2% на першому етапі

*Джерело: розраховано автором за даними [32; 35].

Таким чином, запропонована система показників дозволяє контролювати не тільки кінцевий фінансовий результат, а й причини його зміни. Якщо підприємство збільшуватиме дохід без контролю витрат, фінансова стійкість може не покращитися. Якщо ж зосередитися лише на скороченні витрат без відновлення виробництва, виникне ризик втрати ринкових позицій. Саме тому стратегія має поєднувати виробниче відновлення, економію ресурсів, логістичну адаптацію та кадрову стійкість.

Першочерговими для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають бути заходи з найшвидшим управлінським ефектом: енергетичний аудит, контроль простоїв, оптимізація логістичних витрат і моніторинг витрат за підрозділами. Після стабілізації

цих напрямів підприємство може переходити до ширшого нарощення виробництва та модернізації. Така логіка відповідає умовам воєнної та повоєнної економіки, коли підприємство повинно одночасно зберігати стійкість, обмежувати витрати і готуватися до відновлення ринку.

Перевагою запропонованого підходу є його прикладний характер. Він не потребує складної інвестиційної моделі, але дозволяє пов'язати фактичні показники підприємства з конкретними управлінськими рішеннями. Водночас результати мають певні обмеження, оскільки ґрунтуються на відкритій звітності та не враховують детальної структури собівартості, контрактних цін, валютних коливань і внутрішніх бюджетів підприємства.

Окремого дослідження потребує енергетичний блок. У металургійному виробництві енергоресурси впливають не тільки на собівартість, а й на можливість безперервної роботи обладнання. Практичний зміст енергоефективності полягає не лише в заміні обладнання, а й у щоденному контролі витрат. Підприємство може почати з простіших дій: встановлення лімітів споживання для підрозділів, щомісячного порівняння планових і фактичних витрат, виявлення ділянок із найбільшими відхиленнями, а також перегляду режимів роботи обладнання в періоди енергетичних обмежень.

Логістична адаптація також має прикладний характер. Для підприємства важливо не лише знайти альтернативні маршрути, а й оцінити їхню вартість, стабільність і вплив на строки виконання контрактів. На практиці доцільно сформувати перелік основних напрямів відвантаження, визначити критичні точки ризику, порівняти витрати на різні транспортні сценарії та укласти рамкові домовленості з декількома перевізниками. Це зменшить залежність від одного каналу і підвищить передбачуваність збуту.

Операційна ефективність має охоплювати щоденну роботу виробничих підрозділів. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно вести облік причин простоїв, тривалості ремонтів, відхилень від виробничого плану, втрат сировини та

енергії. Така інформація дозволяє не тільки скорочувати витрати, а й точніше планувати випуск продукції. Якщо прості обладнання зменшуються, підприємство отримує можливість виробляти більше продукції без пропорційного збільшення постійних витрат, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.

Таблиця 3.10

Практичний зміст запропонованих заходів і джерела економічного ефекту*

Напрямок	Конкретні дії	Джерело економічного ефекту	Показник для контролю
Енергоефективність	Ліміти споживання, енергоаудит, контроль відхилень, оптимізація режимів роботи	Менші витрати на енергоресурси та зниження собівартості	Економія витрат, питоме споживання енергії
Операційна ефективність	Облік простоїв, планування ремонтів, контроль втрат сировини і матеріалів	Зростання випуску без пропорційного збільшення постійних витрат	Час простоїв, випуск продукції
Логістична адаптація	Порівняння маршрутів, резервні перевізники, контроль строків доставки	Зменшення затримок і непрогнозованих транспортних витрат	Витрати на логістику, своєчасність відвантажень
Кадрова стійкість	Навчання, мотивація ключових фахівців, безпека праці	Збереження компетенцій та зростання продуктивності	Дохід на працівника, плинність персоналу
Цифровий моніторинг	Звітні панелі за виробництвом, витратами, простоями і запасами	Швидше виявлення відхилень і якісніші управлінські рішення	Час підготовки управлінської інформації

*Джерело: розроблено автором.

Для ефективного обрання відповідної стратегії доцільно також оцінити її окупність. Якщо впровадження змін дає певну річну економію, то витрати на їх впровадження мають бути нижчими за очікуваний ефект або повертатися протягом

прийняттого строку. Такий підхід дозволяє відокремити першочергові організаційні рішення від більш дорогих проєктів по модернізації.

Таблиця 3.11

Оцінка гранично допустимих витрат на заходи за умовою окупності*

Очікувана економія	Економічний ефект за рік, тис. грн	Максимальні витрати для окупності за 1 рік	Максимальні витрати для окупності за 2 роки
Скорочення витрат на 1%	732 118	до 732 118 тис. грн	до 1 464 236 тис. грн
Скорочення витрат на 2%	1 464 235	до 1 464 235 тис. грн	до 2 928 470 тис. грн
Скорочення витрат на 3%	2 196 353	до 2 196 353 тис. грн	до 4 392 706 тис. грн
Приріст доходу на 3%	1 937 742	оцінюється з урахуванням маржинальності	оцінюється з урахуванням маржинальності

*Джерело: розраховано автором за даними [32].

Таблиця 3.11 показує не обов'язковий обсяг витрат, а орієнтир для попередньої оцінки. На практиці найбільш доцільними є заходи, вартість яких істотно нижча за очікувану економію. До таких заходів можуть належати енергетичний аудит, управлінський контроль витрат, перегляд графіків роботи, цифрові звітні форми та облік простоїв.

Окрім цього необхідно дослідити й ризики реалізації запропонованої стратегії. Будь-які прогнози можуть не справдитися, якщо погіршиться безпекова ситуація, зростуть ціни на енергоресурси, виникнуть нові логістичні обмеження або знизиться попит на металопродукцію. Тому стратегія має передбачати механізм коригування: щоквартальне оновлення показників, перегляд планів виробництва, сценарний аналіз витрат і контроль виконання заходів за відповідальними підрозділами.

Таблиця 3.12

Ризики реалізації запропонованої стратегії та способи їх зниження*

Ризик	Можливий наслідок	Спосіб зниження ризику
Енергетичні перебої	Зниження випуску, зростання простоїв, подорожчання продукції	Резервні графіки виробництва, енергоаудит, контроль споживання
Логістичні обмеження	Порушення строків поставки, зростання транспортних витрат	Альтернативні маршрути, кілька перевізників, попереднє планування відвантажень
Нестабільний попит	Невиконання плану реалізації та доходу	Гнучке виробниче планування, робота з різними ринками збуту
Кадровий дефіцит	Втрата компетенцій, зниження продуктивності	Навчання, утримання ключових працівників, посилення безпеки праці
Фінансові обмеження	Відкладення модернізації, нестача ресурсів для інвестицій	Пріоритет швидкоокупних заходів, поетапне фінансування
Неточність розрахункових припущень	Відхилення фактичного ефекту від очікуваного	Щоквартальний перегляд розрахунків і коригування плану

*Джерело: розроблено автором.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно розглядати як послідовний процес: спочатку стабілізація витрат і виробничого контролю, далі підвищення завантаження потужностей і продуктивності праці, після цього - реалізація капіталомістких проєктів по модернізації. Такий підхід дозволяє уникнути розриву між теоретичними рекомендаціями і практичними можливостями підприємства.

Для того щоб стратегія не залишалася лише набором пропозицій, підприємству доцільно запровадити регулярний моніторинг її виконання. У практичній діяльності це може бути щомісячний або щоквартальний управлінський звіт, у якому порівнюються фактичні та планові значення ключових показників. Такий звіт не

повинен дублювати повну фінансову звітність, а має концентруватися саме на тих показниках, які відображають конкурентоспроможність: витрати, випуск продукції, завантаження потужностей, продуктивність праці, своєчасність відвантажень і динаміку фінансового результату.

Перевага такого підходу полягає в тому, що він дозволяє швидко виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення. Наприклад, якщо зростає чистий дохід, але одночасно збільшуються витрати, це означає, що підприємство відновлює обсяги діяльності без достатнього покращення ефективності. Якщо скорочуються витрати, але падає випуск продукції, це може свідчити про надмірну економію, яка загрожує ринковим позиціям. Саме тому контроль має бути збалансованим і пов'язувати фінансові, виробничі та організаційні показники.

Таблиця 3.13

Пропонований формат моніторингу реалізації стратегії*

Періодичність контролю	Показники, що аналізуються	Управлінське рішення за результатами контролю
Щомісячно	випуск сталі, прокату, простої обладнання, енергоспоживання, виконання виробничого плану	оперативне коригування графіків виробництва і ремонтів
Щоквартально	чистий дохід, витрати, рентабельність продажу, дохід на одного працівника, логістичні витрати	перегляд бюджету заходів і пріоритетів оптимізації
Раз на пів року	завантаження потужностей, кадрова стабільність, виконання експортних контрактів, ефект від енергозбереження	уточнення сценарію нарощення виробництва
Щорічно	інтегральна оцінка конкурентоспроможності, фінансовий результат, структура зобов'язань, ефективність модернізації	оновлення стратегії на наступний період

*Джерело: розроблено автором.

Запропонований формат моніторингу є важливим для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» через високу мінливість зовнішнього середовища. В умовах воєнної економіки стратегія не може бути незмінним документом на кілька років. Вона має переглядатися залежно від безпекової ситуації, стану енергетичної інфраструктури, доступності логістики, динаміки попиту та фінансових можливостей підприємства. Тому практичне значення має не лише сам перелік заходів, а й здатність підприємства постійно оцінювати їх результативність.

Підсумовуючи, підприємство повинно спочатку зменшити втрати і стабілізувати виробничі процеси, а вже потім нарощувати обсяги та реалізовувати масштабні проєкти модернізації. Такий підхід відповідає фактичному стану підприємства у 2024 році: чистий дохід зростає, виробництво відновлювалося, однак збитковість і високе боргове навантаження залишалися істотними обмеженнями. Саме тому першочерговою метою має бути не формальне розширення діяльності, а підвищення ефективності кожної гривні витрат і кожної тонни виробленої продукції.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». З урахуванням результатів внутрішнього аналізу та базового порівняння з конкурентами у підрозділі 3.1 сформовано рекомендації зосередитись на поетапному нарощенні виробництва, скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, енергетичному аудиті, цифровому контролі простоїв і логістичній адаптації. Такі заходи мають безпосередній зв'язок із виявленими проблемами підприємства і спрямовані на поступове зменшення збитковості та скорочення розриву з більш результативними учасниками металургійного ринку.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів виконано на основі фактичних показників 2024 року. Розрахунки показали, що скорочення витрат на 1 -

3% може забезпечити економію від 732,1 млн грн до 2,2 млрд грн, а поєднання приросту чистого доходу на 5% зі скороченням витрат на 2% може зменшити чистий збиток до 3,9 млрд грн. Отже, найбільш реалістичним є комбінований підхід, який поєднує помірне нарощення виробництва з контролем витрат і підвищенням продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Проведене дослідження підтверджує, що в сучасних умовах конкурентоспроможність промислового підприємства залежить не лише від його ринкової позиції, а й від здатності адаптуватися до воєнних ризиків, логістичних обмежень, енергетичної нестабільності, кадрових викликів і змін зовнішньоекономічної кон'юнктури.

У першому розділі розкрито сутність конкуренції, конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, формувати переваги над конкурентами, підтримувати стійкість діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнено внутрішні, зовнішні, ринково-маркетингові, інноваційно-цифрові та воєнно-кризові чинники конкурентоспроможності.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки. Встановлено, що підприємство має значний виробничий потенціал, однак його конкурентоспроможність у досліджуваній період обмежувалася збитковістю, неповним завантаженням потужностей, високою чутливістю до енергетичних і логістичних ризиків, а також кадровими викликами. SWOT- та PEST-аналіз підтвердили, що ключові можливості підприємства пов'язані з поступовим відновленням виробництва, експортною адаптацією, цифровізацією управління та модернізацією. Порівняння з ПАТ «Запоріжсталь» і ПрАТ «Камет-Сталь» показало, що досліджуване підприємство поступається найближчим конкурентам за рентабельністю та доходом на одного працівника, що посилює необхідність заходів з підвищення операційної ефективності.

На основі SWOT-аналізу визначено сильні сторони підприємства, серед яких масштаб виробництва, інтегрованість у міжнародну групу, досвід роботи на зовнішніх

ринках, наявність кваліфікованого персоналу та значний виробничий потенціал. До слабких сторін віднесено збитковість діяльності, високу енергоємність виробництва, потребу в модернізації, зростання зобов'язань і залежність від зовнішньої кон'юнктури. PEST-аналіз показав, що найбільш відчутний вплив на підприємство мають політичні та безпекові ризики, економічна нестабільність, енергетичні обмеження, кадрові зміни та потреба в технологічному оновленні. Це підтверджує необхідність поєднання антикризових і стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». З урахуванням результатів внутрішнього аналізу та базового порівняння з конкурентами у підрозділі 3.1 побудована стратегія, яка зосереджується на поетапному нарощенні виробництва, скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці, енергетичному аудиті, цифровому контролі простоїв і логістичній адаптації. Такі заходи мають безпосередній зв'язок із виявленими проблемами підприємства і спрямовані на поступове зменшення збитковості та скорочення розриву з більш результативними учасниками металургійного ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих напрямів для формування комплексної програми підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнної та повоєнної економіки. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству поступово перейти від антикризового реагування до стратегічного розвитку, що є необхідною умовою збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Отримані результати узгоджуються з метою та завданнями роботи, оскільки поєднують теоретичні положення, аналіз конкретного підприємства та практичне економічне обґрунтування запропонованих заходів.

11.06.2026 р.



Сагура Б.С.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf
2. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020____.pdf
3. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
4. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.
5. Vasylchak S., Petrynyak U., Dubyna M., Soloviy S. Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. Scientific and practical journal Economics and technical engineering. 2023. Vol. 1. No. 2. P. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>
6. Васильчак С. В., Петриняк У. Я., Дубина М. П., Соловій С. Б. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 12 (259). С. 5–12.
7. Остапюк Б. Б., Клименко К. О., Кириченко О. О. Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300397>
8. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university. 2025. № 1 (31). С. 53–61. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>

9. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/832>
10. Дацун С. В. Еволюція розвитку бізнес-концепцій підприємства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 2 (74). С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3076>
11. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
15. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33. No. 3. P. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166664>
16. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. С. 225–231. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/38.pdf
17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 111–118. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/e2fa8c11-38e1-4097-b147-a3adcd23b46a/download>

18. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. № 1. С. 69–78. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/20c4a1b8-985b-4049-900b-b063ddd8d1dd/download>
19. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/152.pdf
20. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124>
21. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319076>
22. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницької структури. Economic journal Odessa polytechnic university. 2023. № 4. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2023/No4/116.pdf>
23. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д. О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
25. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p.
26. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
27. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. 832 p.
28. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.

29. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. Економічний простір. 2020. № 159. С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-17>
30. Komandrovskaya V. The evolution of approaches to formation of the concept of sustainable enterprise development under the influence of global challenges and technological progress. Innovation and Sustainability. 2023. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/en/article/view/1146>
31. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steykholderiv>
32. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — фінансова звітність та показники. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974>
33. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — SMIDA, річна звітність. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/smida/24432974>
34. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2023 рік. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/arcelormittal-kryvyi-rih-reports-production-results-for-2023>
35. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2024 рік. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/arcelormittal-kryvyi-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2024-rik-2>
36. «АрселорМіттал Кривий Ріг» повідомляє виробничі результати за 2022 рік. Metalurg Online. URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyi-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2022-rik>
37. «АрселорМіттал» у 2024 році планує збільшити завантаження потужностей до 50%. European Business Association. URL:

<https://eba.com.ua/arselormittal-u-2024-rotsi-planuye-zbilshyty-zavantazhennya-potuzhnostej-do-50/>

38. ArcelorMittal інвестує близько \$1 мільярда в екомодернізацію виробництва у Кривому Розі. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3227872-arcelormittal-investue-blizko-1-milarda-v-ekomodernizaciu-virobnictva-u-krivomu-rozi.html>

39. ПАТ «Запоріжсталь» — фінансова звітність та показники. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00191230>

40. ПрАТ «Камет-Сталь» — фінансова звітність та показники. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/0539308>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (звіт про фінансовий стан) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
АКТИВИ			
Непоточні активи			
Основні засоби включно з активами з права користування	22 872 692	25 233 789	27 125 411
Інвестиційна нерухомість	715	681	653
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	105 935	95 807	136 575
Загальна сума непоточних активів	22 979 342	25 330 277	27 262 639
Поточні активи			
Поточні запаси	14 021 719	10 842 192	14 687 451
Торгівельна та інша поточна дебіторська заборгованість	7 886 000	6 701 432	8 733 884
Поточні податкові активи, поточні	6 515 960	3 137 632	–
Інші поточні нефінансові активи	325 687	496 247	553 290
Грошові кошти та їх еквіваленти	954 053	523 938	488 391
Загальна сума поточних активів	29 703 419	21 701 441	24 463 016
Загальна сума активів	52 682 761	47 031 718	51 725 655
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Нерозподілений прибуток	(3 283 553)	(15 094 583)	(23 943 546)
Актварні різниці (прибутки/збитки)	(1 040 692)	–	–
Інші резерви	28 677 651	27 251 844	27 480 449
Загальна сума власного капіталу	28 212 939	16 016 794	7 396 436
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	1 820 270	2 119 824	1 680 612
Інше непоточне забезпечення	1 485 275	1 801 248	2 195 194
Довгострокові банківські кредити	2 475 694	2 272 107	3 352 891
Інші непоточні фінансові зобов'язання	265 115	205 383	169 080
Загальна сума непоточних зобов'язань	6 046 354	6 398 562	7 397 777
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення	8 115	–	2 400
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	11 024 153	17 266 186	30 599 051
Поточні податкові зобов'язання, поточні	68 286	89 281	10
Інші поточні фінансові зобов'язання	6 763 381	6 454 644	6 063 258
Інші поточні нефінансові зобов'язання	559 533	806 251	266 723
Загальна сума поточних зобов'язань	18 423 468	24 616 362	36 931 442
Загальна сума зобов'язань	24 469 822	31 014 924	44 329 219
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	52 682 761	47 031 718	51 725 655

Додаток Б

Звіт про сукупний дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки

Стаття	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід від звичайної діяльності	43 818 410	41 848 635	64 591 407
Собівартість реалізації	(55 829 721)	(50 635 909)	(69 042 126)
Валовий прибуток (збиток)	(12 011 311)	(8 787 274)	(4 450 719)
Інші доходи	596 185	429 403	375 811
Витрати на збут	(42 846)	(33 255)	(35 567)
Адміністративні витрати	(1 805 121)	(1 679 688)	(2 278 484)
Інша витрата	(36 967 188)	(190 963)	(690 180)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(50 230 281)	(10 261 777)	(7 079 139)
Фінансові доходи	25 141	48 123	64 246
Фінансові витрати	(1 155 305)	(1 508 095)	(1 818 110)
Прибуток (збиток) до оподаткування	(51 360 445)	(11 721 749)	(8 833 003)
Податкові доходи (витрати)	2 351 341	(89 281)	(15 960)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	(49 009 104)	(11 811 030)	(8 848 963)
Прибуток (збиток)	(49 009 104)	(11 811 030)	(8 848 963)
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває, грн	(12.70)	(3.06)	(2.29)
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування	817 125	(385 115)	228 605
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу	(147 082)	–	–
Загальна сума іншого сукупного доходу	670 043	(385 115)	228 605
Загальна сума сукупного доходу	(48 339 061)	(12 196 145)	(8 620 358)

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату

та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Сагура Богдан Сергійович,

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна магістерська робота на тему:

Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентоспроможності
підприємства

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026



Підпис