МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на ринку металопродукції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Канафар Владислав Володимирович
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Канафар Владислав Володимирович

1. Тема роботи «Механізми формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на ринку металопродукції»

керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
7 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ В. В. Канафар
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 43 стор., 9 табл., 7 рис., 36 джерел.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку металопродукції.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних інструментів та практичних механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та зміцнення ринкових позицій металургійного підприємства на зовнішніх ринках.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз, PEST- та SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матричні методи (Ансоффа, McKinsey), метод інтегральної оцінки.

Для досягнення мети в роботі вирішено наступні завдання: уточнено теоретичні засади та фактори забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства; досліджено сучасний інструментарій стратегічного аналізу на міжнародних ринках; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та стратегічних орієнтирів ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021–2023 років; здійснено комплексну діагностику конкурентних позицій та розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства порівняно з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного розвитку на основі диференціації та оптимізації логістики.

Доведено, що в умовах воєнного стану та блокування морських портів міжнародна конкурентоспроможність металургійного підприємства залежить від здатності інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості та адаптуватися до вимог вуглецевого регулювання.

Обґрунтовано перехід від стратегії лідерства у витратах до стратегії фокусованої диференціації, що передбачає створення власних логістичних хабів у ЄС, впровадження програми декарбонізації та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю в експортному портфелі.

Практична значущість роботи полягає у можливості імплементації запропонованої дорожньої карти імплементації стратегії, зокрема моделі логістичного розподільчого центру та алгоритмів екологічної сертифікації, у діяльність ПАТ «Запоріжсталь» для підвищення маржинальності продажів та фінансової стійкості.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МЕТАЛУРГІЯ, ЛОГІСТИКА, ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ.

ABSTRACT

Bachelor’s Qualification Paper: 43 pages, 9 tables, 7 figures, 36 references.

The object of the study is the process of forming and implementing the international competitiveness strategy of PJSC "Zaporizhstal" in the global metal products market.

The subject of the study is the set of theoretical provisions, methodological tools, and practical mechanisms aimed at ensuring the stable functioning and strengthening of the market positions of a metallurgical enterprise in foreign markets.

The research methods include a systematic approach, comparative analysis, PEST and SWOT analysis, SPACE analysis, matrix methods (Ansoff, McKinsey), and the integral assessment method.

The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the mechanisms of forming the international competitiveness strategy of an enterprise under conditions of external environment instability.

To achieve this goal, the following tasks were solved: the theoretical foundations and factors of ensuring the competitiveness of an industrial enterprise were clarified; the modern toolkit for strategic analysis in international markets was researched; an analysis of the financial and economic activity and strategic orientations of PJSC "Zaporizhstal" for the period of 2021–2023 was conducted; a comprehensive diagnostics of competitive positions was carried out and the integral indicator of the enterprise's competitiveness compared to PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" was calculated; priority areas for improving strategic development based on differentiation and logistics optimization were substantiated.

It has been proven that under the conditions of martial law and the blocking of seaports, the international competitiveness of a metallurgical enterprise depends on its ability to integrate into European value chains and adapt to carbon regulation requirements.

The transition from a cost leadership strategy to a focused differentiation strategy has been substantiated, which involves creating own logistics hubs in the EU, implementing a decarbonization program, and increasing the share of high-value-added products in the export portfolio.

The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the proposed roadmap for strategy implementation, specifically the model of a logistics distribution center and environmental certification algorithms, into the activities of PJSC "Zaporizhstal" to increase sales marginality and financial stability.

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS, STRATEGY, METALLURGY, LOGISTICS, DIFFERENTIATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах глобалізації 10
1.2 Класифікація та змістовна характеристика стратегій міжнародної конкуренції 13
1.3 Методичний інструментарій діагностики та обґрунтування стратегічного вибору підприємства 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні орієнтири діяльності підприємства 19
2.2 Діагностика зовнішнього середовища та конкурентних позицій підприємства 23
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за інтегральним показником 27
2.4 Обґрунтування напрямків вдосконалення стратегій міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» 30
ВИСНОВКИ 36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 38

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світового господарства рівень міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств стає визначальним чинником їхнього виживання та сталого розвитку. Для металургійної галузі України, яка традиційно є експортоорієнтованою, питання формування ефективних стратегічних механізмів набуває особливої гостроти у зв’язку із суттєвою зміною кон'юнктури ринку, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів та впровадженням нових екологічних стандартів з боку Європейського Союзу, зокрема механізму вуглецевого коригування імпорту.

ПАТ «Запоріжсталь», як один із ключових гравців на ринку металопродукції, зіткнулося з необхідністю докорінного перегляду підходів до формування конкурентних переваг. Необхідність пошуку балансу між ціновою ефективністю, технологічною модернізацією та адаптацією до жорстких вимог міжнародних ринків зумовлює актуальність теми даної роботи.

Теоретичні та прикладні аспекти формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. У сучасних працях В. Бордаєва та Д. Снісара акцентується увага на ролі цифрових інновацій та трансформації ланцюгів постачання як ключових чинників зміцнення ринкових позицій експортоорієнтованих суб'єктів господарювання.

Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності та її сутнісні характеристики досліджували такі вчені, як О. Ємельянов [9], Т. Клочко [11], Ю. Коломоєць [13], а також Є. Вовк і В. Бесп’ятчук [3]. Питання стратегічного планування та управління ресурсами для підвищення ефективності діяльності підприємств детально висвітлені у роботах О. В. Дяченко [6, 7], У. М. Ніконенко [17-18] та В. О. Тимофеєва [29]. Особливе значення для даного дослідження мають праці, присвячені специфіці функціонування металургійного комплексу та аналізу діяльності безпосередньо ПАТ

«Запоріжсталь». Зокрема, трансформацію підходів до управління витратами та фінансовий моніторинг комбінату досліджували Т. О. Меліхова, С. Пасічник [35], О. Котко та А. Пільгун [34].

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» на світовому ринку металопродукції.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних інструментів та практичних механізмів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності металургійного підприємства.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Відповідно до мети в роботі визначено наступні завдання:

дослідити теоретичні засади та фактори забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств;

здійснити класифікацію стратегій міжнародної конкуренції та проаналізувати методичний інструментарій їх обґрунтування;

проаналізувати техніко-економічні показники та стратегічні орієнтири діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;

провести діагностику зовнішнього середовища та оцінити конкурентні позиції підприємства;

визначити інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства порівняно з головними конкурентами;

обґрунтувати пріоритетні напрямки вдосконалення стратегічного розвитку підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід, порівняльний та коефіцієнтний аналіз, метод експертних оцінок, аналіз зовнішніх чинників, матричні методи моделювання та метод інтегральної оцінки.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішні аналітичні матеріали ПАТ «Запоріжсталь» за 2021–2023 роки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Новизна одержаних результатів полягає в уточненні підходів до формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах критичної нестабільності середовища.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах глобалізації

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності економічного середовища та поглибленням глобалізаційних процесів, питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності набуває критичного значення для вітчизняних промислових підприємств. Теоретичне осмислення категорії конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, оскільки це поняття є багатогранним та інтегрує в собі виробничі, фінансові, маркетингові та управлінські аспекти діяльності суб'єкта господарювання.

У науковій літературі під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність ефективно розпоряджатися власними ресурсами та пропонувати ринку продукцію, яка за своїми ціновими та якісними характеристиками не поступається аналогам конкурентів, забезпечуючи при цьому стабільне отримання прибутку.

Важливо розрізняти поняття конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства. Якщо перше є категорією, що відображає властивості товару задовольняти конкретну потребу споживача краще за товари-конкуренти, то друге є більш широким поняттям, яке охоплює здатність системи менеджменту адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та утримувати ринкові позиції у довгостроковій перспективі. Основні підходи до визначення цієї категорії систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Еволюція наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства [1, 2, 10, 14, 25, 27, 28, 33]

Автор / Наукова школа	Зміст визначення
М. Портер	Здатність компанії використовувати фактори виробництва ефективніше за конкурентів завдяки стратегічному позиціонуванню.
Ж.Ж. Ламбен	Наявність конкурентних переваг, що дозволяють протистояти конкурентним силам на ринку.
Сучасна українська школа	Комплексна характеристика потенціалу підприємства, що забезпечує стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз наведених у таблиці 1.1 підходів дозволяє зробити висновок, що для металургійного підприємства конкурентоспроможність визначається насамперед ефективністю витрат та здатністю до технологічного оновлення.

Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, доцільно класифікувати на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать державна економічна політика, рівень розвитку інфраструктури, характеристики попиту та стан суміжних галузей. Внутрішні фактори повністю залежать від менеджменту компанії та включають технологічний рівень виробництва, кваліфікацію персоналу, ефективність маркетингової стратегії та фінансову стійкість.

Основоположною моделлю для аналізу факторів конкурентоспроможності на міжнародному рівні є теорія «національного ромба» (або діаманта) Майкла Портера. Згідно з цією концепцією, успіх підприємства на зовнішньому ринку залежить від чотирьох детермінант: параметрів факторів виробництва, параметрів попиту, наявності споріднених та підтримуючих галузей, а також стратегії фірми та рівня конкуренції всередині країни. Схематичне зображення цієї взаємодії представлено на рисунку 1.1 [1, 2, 10, 14, 25, 27, 28, 33].

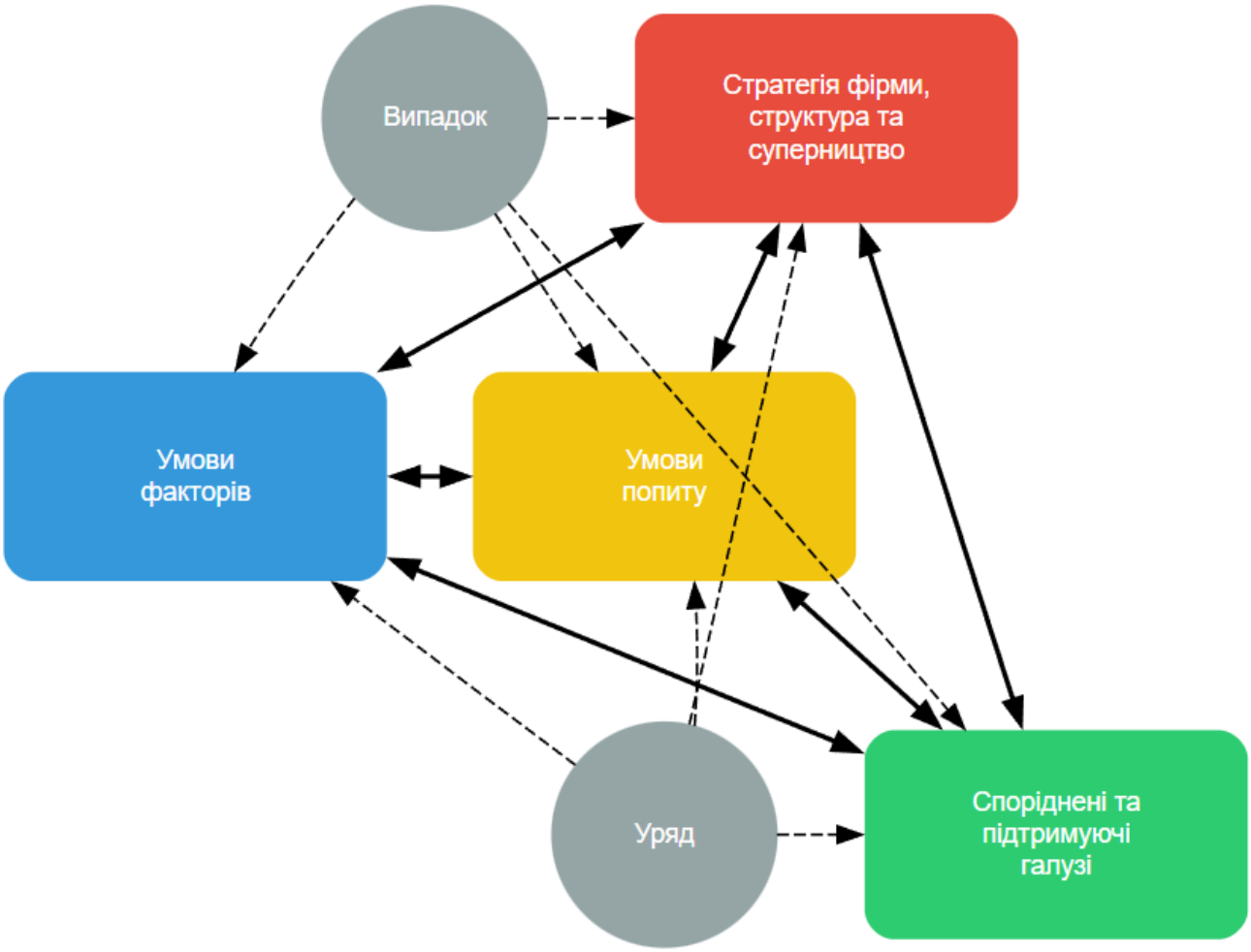


Рис. 1.1. Детермінанти конкурентних переваг М. Портера

Описаний на рисунку 1.1 механізм демонструє, що наявність дешевих ресурсів не є єдиною запорукою успіху. Для вітчизняних металургійних підприємств критично важливими стають фактори розвиненої логістики та наявність вимогливого внутрішнього споживача, який стимулює покращення якості продукції перед виходом на міжнародну арену. Отже, забезпечення конкурентоспроможності є безперервним процесом створення та утримання конкурентних переваг, які можуть базуватися як на цінових чинниках, так і на диференціації продукції.

1.2 Класифікація та змістовна характеристика стратегій міжнародної конкуренції

Формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності є процесом вибору довгострокових цілей та шляхів їх досягнення в умовах глобального ринку. Стратегія підприємства визначає спосіб його взаємодії із зовнішнім середовищем та базується на результатах стратегічного аналізу. У науковій літературі існує розгалужена класифікація конкурентних стратегій, серед яких найбільш поширеною є матриця базових стратегій конкуренції М. Портера.

Відповідно до підходу Портера, підприємство може досягти успіху, дотримуючись однієї з трьох стратегій: лідерства у витратах, диференціації або фокусування. [4, 5] Стратегія лідерства у витратах передбачає оптимізацію всіх виробничих та управлінських процесів з метою досягнення найнижчої собівартості продукції в галузі. Це дозволяє встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів, або отримувати вищий прибуток при середньоринкових цінах. Для металургійної галузі, де продукція часто є стандартизованою (commodities), цей підхід є одним із найбільш розповсюджених.

Стратегія диференціації полягає у наданні продукту унікальних властивостей, які є цінними для споживача. Це може бути особлива якість металу, специфічні умови постачання, сервісне обслуговування або екологічність виробництва. В умовах посилення екологічних вимог (Green Deal), диференціація за критерієм екологічної чистоти стає новим трендом у металургії [12].

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль на вузькому сегменті ринку, певній групі покупців або географічному регіоні. Підприємство може поєднувати фокусування з лідерством у витратах або диференціацією в межах обраної ніші. Вибір конкретної стратегії залежить від ринкової частки компанії та темпів зростання ринку. Взаємозв'язок між цими параметрами ілюструє схема, наведена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Матриця базових конкурентних стратегій за М. Портером [1, 2, 10, 33]

Окрім базових конкурентних стратегій, важливо виокремити стратегії зростання, які детально описані в матриці І. Ансоффа. Вони класифікуються за критерієм новизни товару та новизни ринку: стратегія проникнення на ринок (існуючий товар на існуючому ринку), стратегія розвитку ринку (існуючий товар на новому ринку), стратегія розвитку товару (новий товар на існуючому ринку) та стратегія диверсифікації (новий товар на новому ринку). Характеристика цих стратегій та умов їх застосування наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Характеристика стратегій корпоративного зростання за матрицею І. Ансоффа [1, 2, 10, 14, 25, 27, 28, 33]

Вид стратегії	Сутність та механізм реалізації	Рівень ризику
Проникнення на ринок	Збільшення частки ринку шляхом активізації маркетингових зусиль, зниження цін або покращення сервісу без зміни продукту.	Мінімальний
Розвиток ринку	Вихід зі старіючим продуктом на нові географічні ринки або нові сегменти споживачів. Актуально для експортерів металу.	Середній
Розвиток товару	Модернізація продукції або створення нових моделей для існуючих лояльних споживачів. Вимагає інвестицій в R&D.	Середній
Диверсифікація	Одночасний вихід на нові ринки з новими продуктами. Може бути пов'язаною (вертикальною/горизонтальною)	Максимальний

Окрему увагу слід приділити стратегіям міжнародної експансії. Підприємства можуть обирати між експортною стратегією, стратегією ліцензування, франчайзингу, створення спільних підприємств або відкриття власних філій за кордоном (прямі іноземні інвестиції). Для великих промислових комплексів найбільш характерним є еволюційний шлях від прямого експорту до створення власних торгових домів та виробничих підрозділів у країнах споживання. Вибір конкретної стратегічної альтернативи повинен базуватися на ретельному аналізі зовнішніх загроз та внутрішнього потенціалу компанії.

1.3 Методичний інструментарій діагностики та обґрунтування стратегічного вибору підприємства

Ефективність обраної стратегії напряму залежить від якості проведеної діагностики стану підприємства та його середовища. Методологія стратегічного аналізу включає широкий спектр інструментів, які дозволяють структурувати інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Процес стратегічного планування умовно поділяється на етапи аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього середовища та синтезу отриманих даних для вибору стратегії [24, 26, 30, 31, 32].

Для дослідження макрооточення підприємства традиційно використовується PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів. Цей метод є особливо важливим для експортоорієнтованих галузей, діяльність яких суттєво залежить від митного регулювання, валютних курсів та технологічних трендів. Аналіз безпосереднього оточення (галузі) здійснюється за допомогою моделі п’яти сил конкуренції М. Портера, яка розглядає загрози з боку нових гравців, товарів-замінників, силу позиції постачальників та покупців, а також інтенсивність конкуренції між існуючими виробниками [36].

Діагностика внутрішнього середовища спрямована на виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Інтеграція результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу відбувається в межах SWOT-аналізу. Проте для більш глибокого стратегічного позиціонування доцільно використовувати матричні методи. Одним із найбільш комплексних інструментів є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), який оцінює стратегічну позицію компанії у чотирьох вимірах: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі. Результатом аналізу є визначення вектору стратегічної поведінки: агресивної, консервативної, оборонної або конкурентної [8, 15, 19, 23].

Для диверсифікованих компаній, що мають у своєму портфелі різні бізнес-одиниці, ефективним методом є матриця McKinsey (GE), яка є удосконаленою версією матриці БКГ. Матриця McKinsey будується в системі координат «Привабливість ринку — Конкурентна позиція бізнесу» та дозволяє визначити пріоритети інвестування для кожного виду продукції. Структура та логіка побудови даної матриці відображена на рис. 1.3.

КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ БІЗНЕСУ

	Сильна	**Середня**	**Слабка**
Висока Привабливість ринку	**ПЕРЕМОЖЕЦЬ 1** *Інвестувати та зростати*	**ПЕРЕМОЖЕЦЬ 2** *Інвестувати та зростати*	**ПИТАННЯ** *Вибірковий розвиток*
Середня Привабливість ринку	**ПЕРЕМОЖЕЦЬ 3** *Інвестувати та зростати*	**СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС** *Утримання прибутку*	**ЗБІР ВРОЖАЮ** *Мінімізація інвестицій*
Низька Привабливість ринку	**СТВОРЮВАЧ ГРОШЕ** *Збір прибутку*	**ЗБІР ВРОЖАЮ** *Мінімізація інвестицій*	**НЕВДАХА** *Вихід з ринку / Ліквідація*

Рис. 1.3. Матриця портфельного аналізу McKinsey [8, 15, 19, 23]

Порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу, їх переваги та недоліки для застосування в металургійній галузі, узагальнені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Порівняльний аналіз методів стратегічної діагностики підприємства [8, 15, 19, 23]

Метод аналізу	Сфера застосування	Переваги методу	Недоліки та обмеження
SWOT-аналіз	Первинна оцінка стратегічної ситуації, синтез факторів.	Універсальність, простота застосування, наочність.	Суб'єктивність оцінок, статичність, відсутність кількісних показників.
SPACE-аналіз	Визначення типу рекомендованої стратегії (агресивна, оборонна тощо).	Врахування фінансових показників та нестабільності середовища.	Складність у підборі релевантних критеріїв для оцінки кожної осі.
Матриця McKinsey	Портфельний аналіз для багатопрофільних компаній.	Більш глибокий аналіз ринку порівняно з матрицею БКГ.	Висока трудомісткість збору інформації, складність оцінки синергії.
Матриця Ансоффа	Вибір напрямку зростання компанії.	Чітка орієнтація на вектори розвитку продажів.	Не враховує фінансовий стан та конкурентні загрози.

Таким чином, для обґрунтування стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» найбільш доцільним вбачається комплексне використання зазначених методів. PEST та аналіз конкурентів дозволять виявити ринкові можливості, SWOT-аналіз систематизує фактори впливу, SPACE-метод визначить загальний стратегічний вектор в умовах нестабільності, а матриці Ансоффа та McKinsey допоможуть сформувати конкретні продуктові та ринкові пропозиції. Застосування даного методологічного апарату забезпечить наукову обґрунтованість пропозицій, що будуть розроблені у наступних розділах роботи.

У першому розділі дослідження здійснено теоретичне узагальнення засад формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Визначено, що конкурентоспроможність промислового підприємства є складною динамічною категорією, яка відображає його здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал для створення продукції, що за ціновими та якісними характеристиками переважає аналоги конкурентів. Встановлено необхідність розмежування конкурентоспроможності товару та підприємства,

де останнє охоплює здатність системи менеджменту адаптуватися до змін та впроваджувати інновації у довгостроковій перспективі.

Доведено, що в умовах глобалізації успіх підприємства на зовнішніх ринках залежить від комплексної взаємодії зовнішніх (державна політика, інфраструктура, параметри попиту) та внутрішніх (технологічний рівень, кваліфікація персоналу, фінансова стійкість) факторів. Основоположною моделлю для їх аналізу залишається теорія «національного ромба» М. Портера, яка акцентує увагу на стратегії фірми та ролі підтримуючих галузей.

Систематизовано класифікацію стратегій міжнародної конкуренції, серед яких базовими є лідерство у витратах, диференціація та фокусування. Для підприємств металургійної галузі, що виробляють стандартизовану продукцію, традиційним є орієнтир на мінімізацію собівартості, проте сучасні тренди (зокрема «Green Deal») вимагають переходу до стратегій диференціації за критеріями екологічності та сервісного обслуговування.

Обґрунтовано методичний інструментарій стратегічної діагностики, який включає PEST-аналіз для макросередовища, модель п'яти сил конкуренції для галузевого аналізу та SWOT-аналіз для синтезу факторів. Встановлено, що для прийняття обґрунтованих рішень у нестабільному середовищі найбільш доцільним є використання SPACE-аналізу та матричних методів (Ансоффа, McKinsey), які дозволяють визначити вектор стратегічної поведінки та пріоритети інвестування в продуктовий портфель.

Теоретичне дослідження підтверджує, що формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності є безперервним процесом, який вимагає постійного моніторингу зовнішніх загроз та гнучкого коригування внутрішніх ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічні орієнтири діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» є одним із містоутворюючих підприємств Запорізького регіону та ключовим активом металургійного холдингу «Метінвест». Підприємство являє собою металургійний комбінат повного циклу, що спеціалізується на виробництві чавуну, сталі, гарячекатаного та холоднокатаного прокату, а також гнутих профілів. В умовах повномасштабного вторгнення та близькості до лінії фронту, операційна діяльність комбінату зазнала суттєвих змін, що відобразилося на фінансово-економічних показниках. Для оцінки поточного стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників його діяльності за останні три роки, що наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр. [16, 20-22]

Показник	Од. виміру	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Обсяг виробництва сталі	тис. т	3778	1491	2467	-34,7
Чистий дохід від реалізації	млн грн	67450	38200	54100	-19,8
Собівартість реалізованої продукції	млн грн	48500	36100	49800	+2,7
Чистий прибуток (збиток)	млн грн	16800	-4200	1100	-93,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,85	0,92	1,15	-37,8
Рентабельність продажів (ROS)	%	24,9	-11,0	2,0	-22,9 п.п.

Аналіз даних таблиці 2.1 демонструє драматичне падіння обсягів виробництва у 2022 році, пов’язане з вимушеною зупинкою агрегатів,

блокуванням чорноморських портів та порушенням логістичних ланцюгів постачання сировини. Показники 2023 року свідчать про часткову адаптацію підприємства до нових умов, зокрема переорієнтацію логістики на залізничні перевезення до портів Європи, проте рівень виробництва сталі залишається на третину нижчим за довоєнний. Фінансовий стан характеризується відновленням прибутковості у 2023 році після значних збитків попереднього періоду, однак рентабельність продажів залишається на критично низькому рівні, що обмежує можливості для інвестицій у модернізацію [20,22].

Фундаментом стратегічного управління підприємством є його місія та система цілей. Місія ПАТ «Запоріжсталь» полягає у виробництві високоякісного металопрокату для сталого розвитку інфраструктури з мінімальним впливом на довкілля. Візія компанії спрямована на досягнення лідерства у Східній Європі за показниками ефективності виробництва та клієнторієнтованості. Для реалізації цієї місії на підприємстві сформовано дерево цілей, яке схематично представлено на рисунку 2.1.

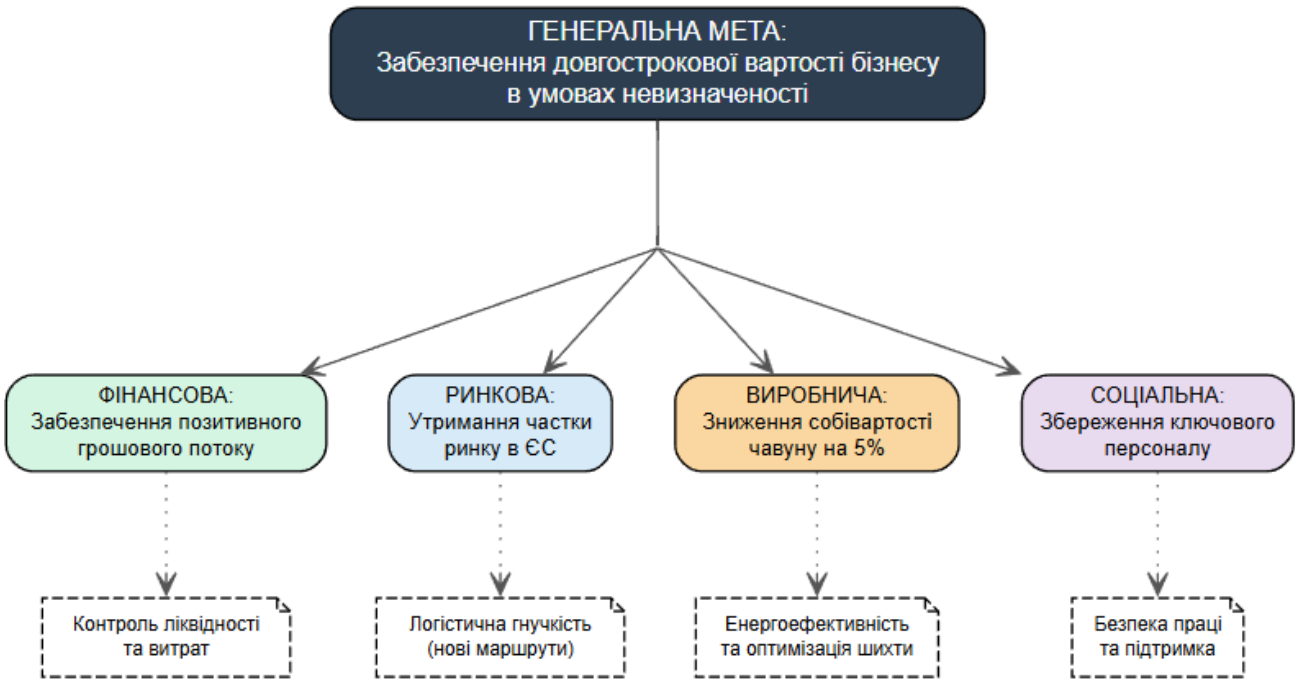


Рис. 2.1. Дерево стратегічних цілей ПАТ «Запоріжсталь» [16, 20-22]

Вершиною дерева цілей є забезпечення довгострокової вартості бізнесу в умовах невизначеності. Цілі другого рівня декомпозуються на фінансові (забезпечення позитивного грошового потоку), ринкові (утримання частки ринку в ЄС), виробничі (зниження собівартості чавуну на 5%) та соціальні (збереження ключового персоналу). В сучасних умовах пріоритет змістився зі стратегії агресивного зростання на стратегію виживання та збереження активів, що вимагає гнучкості в управлінні.

Оцінка фінансової спроможності ПАТ «Запоріжсталь» реалізовувати обрані стратегії міжнародної конкурентоспроможності вимагає поглибленого аналізу структури балансу та ефективності використання капіталу. Для цього доцільно застосувати метод фінансових коефіцієнтів, що дозволяє нівелювати інфляційний вплив та оцінити якісні зрушення у майновому стані підприємства. Аналіз проводиться шляхом порівняння показників 2022 року, який став періодом шокової адаптації до повномасштабної війни, та 2023 року, що характеризується стабілізацією логістичних та виробничих процесів. Розрахунок ключових індикаторів ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, здійснений на основі фінансової звітності підприємства, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ПАТ «Запоріжсталь» за 2022–2023 рр. [16, 20-22]

Назва коефіцієнта	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)
I. Показники ліквідності та платоспроможності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	1,15	+0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,62	+0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,08	+0,06
II. Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,48	0,51	+0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,08	0,96	-0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,15	0,05	+0,20
III. Показники ділової активності			
Оборотність активів (разів)	0,35	0,48	+0,13
Період обороту запасів (днів)	145	112	-33

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє виявити позитивну динаміку відновлення платоспроможності підприємства у 2023 році порівняно з кризовим 2022 роком. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,92 до 1,15, що свідчить про перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Таке зростання пояснюється насамперед збільшенням обсягів дебіторської заборгованості та запасів готової продукції, які накопичувалися через збільшення часу доставки вантажів до європейських споживачів. Проте значення показника все ще залишається нижчим за нормативний рівень (1,5), що вказує на наявність певного дефіциту обігових коштів для покриття короткострокових боргів без порушення виробничого циклу.

Показники фінансової стійкості демонструють поступове зміцнення незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт автономії у 2023 році досяг рівня 0,51, перетнувши критичну межу в 0,5. Це означає, що більше половини активів ПАТ «Запоріжсталь» фінансується за рахунок власних джерел, що є позитивним сигналом для міжнародних партнерів та інвесторів. Зменшення коефіцієнта фінансового левериджу до 0,96 підтверджує зниження боргового навантаження, що стало можливим завдяки реструктуризації зобов'язань в межах групи Метінвест та частковому погашенню кредиторської заборгованості. Водночас, коефіцієнт маневреності власного капіталу, хоча і вийшов у позитивну зону (0,05), залишається низьким, що свідчить про «замороження» значної частини власного капіталу в необоротних активах.

Окремої уваги заслуговує аналіз ділової активності, яка є критичним фактором конкурентоспроможності в умовах порушеної логістики. Період обороту запасів скоротився зі 145 днів у 2022 році до 112 днів у 2023 році. Така динаміка є наслідком налагодження нових логістичних маршрутів через західні кордони України та пришвидшення відвантаження продукції. Зростання оборотності активів з 0,35 до 0,48 разів свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами компанії: кожна гривня, вкладена в активи, почала генерувати більше виручки. Проте, у порівнянні з довоєнними показниками

(коли оборотність запасів складала 45–60 днів), поточний цикл є надто тривалим, що призводить до вимивання обігових коштів та потребує залучення додаткового фінансування.

Підсумовуючи результати коефіцієнтного аналізу, можна констатувати, що фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» характеризується як «нестійкий, але з тенденцією до стабілізації». Підприємство подолало кризу ліквідності 2022 року, проте все ще відчуває дефіцит високоліквідних активів (< 0,2$). Головною проблемою залишається сповільнена оборотність капіталу, спричинена екзогенними логістичними факторами. Для забезпечення стратегії міжнародної конкурентоспроможності менеджменту необхідно зосередитися на пришвидшенні оборотності дебіторської заборгованості та оптимізації складських запасів, що можливо реалізувати через запропоноване створення розподільчих центрів у країнах ЄС.

2.2 Діагностика зовнішнього середовища та конкурентних позицій підприємства

Ефективність міжнародної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» значною мірою залежить від факторів макросередовища. Для їх систематизації проведено PEST-аналіз, результати якого дозволяють виявити ключові можливості та загрози.

У політико-правовому аспекті ключовим фактором є воєнний стан, що створює прямі фізичні загрози активам, та євроінтеграційні процеси. Скасування мит та квот на українську продукцію з боку ЄС, а також США та Великобританії, відкрило вікно можливостей, однак введення механізму CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) з 2026 року створює серйозну загрозу для експорту вуглецевоємної продукції, до якої належить сталь, вироблена мартенівським способом.

Економічне середовище характеризується високою інфляцією, зростанням тарифів на залізничні перевезення «Укрзалізниці» та волатильністю валютного

курсу. Блокування портів Чорного моря призвело до зростання логістичної складової у собівартості експорту в 3-4 рази, що робить продукцію ПАТ «Запоріжсталь» менш конкурентоспроможною на віддалених ринках (Близький Схід, Північна Африка) порівняно з російськими та азійськими виробниками.

Соціокультурне середовище відзначається дефіцитом кваліфікованих кадрів внаслідок міграції та мобілізації, що змушує підприємство інвестувати в програми перекваліфікації та залучення жінок до традиційно «чоловічих» професій. Технологічні фактори вимагають цифровізації виробництва та переходу на «зелену» металургію, що в умовах обмежених фінансів є складним завданням [16, 20-22].

Аналіз конкурентного середовища показує, що основними конкурентами ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках є виробники з Туреччини (Erdemir, Isdemir), Індії (Tata Steel) та Китаю. На внутрішньому ринку головним конкурентом залишається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Дослідження споживачів свідчить про зміну структури попиту: європейські клієнти (машинобудування, трубна промисловість) висувають підвищені вимоги до точності геометричних розмірів прокату та наявності екологічних сертифікатів EPD. Результати аналізу конкурентних сил узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Аналіз конкурентних сил на ринку плоского прокату (за моделлю М. Портера) [16, 20-22]

Сила конкуренції	Рівень загрози	Характеристика впливу на ПАТ «Запоріжсталь»
Загроза появи нових гравців	Низький	Високий бар'єр входу (капіталомісткість), складність логістики в регіоні.
Ринкова влада постачальників	Середній	Залежність від цін на коксівне вугілля та електроенергію; власна залізорудна база знижує ризик.
Ринкова влада покупців	Високий	Покупці в ЄС мають альтернативи; високі вимоги до якості та термінів поставки.
Загроза товарів-замінників	Низький	В основних сегментах (будівництво, машинобудування) сталь залишається безальтернативною.
Інтенсивність конкуренції	Високий	Ціновий демпінг з боку виробників РФ та Азії на світових ринках, боротьба за логістичні коридори.

З таблиці 2.3 видно, що найбільший тиск на підприємство чинять покупці та існуючі конкуренти, що вимагає від ПАТ «Запоріжсталь» фокусування на клієнтському сервісі та оптимізації витрат.

Для інтеграції результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища застосовано метод SWOT-аналізу. Сильними сторонами підприємства є вертикальна інтеграція в межах групи Метінвест, що гарантує постачання руди, широкий сортамент плоского прокату та наявність кваліфікованого менеджменту. До слабких сторін належать висока енергоємність виробництва, застарілі технології (наявність мартенівських печей), складна логістика експорту та близькість до зони бойових дій. Можливості пов’язані з повоєнною відбудовою України, подальшою інтеграцією в ринок ЄС та розвитком продуктової лінійки. Загрозами є ескалація воєнних дій, втрата енергопостачання та жорсткість екологічного регулювання ЄС.

Для визначення стратегічної позиції компанії використано метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Оцінка здійснювалася експертним методом за чотирма групами факторів за шкалою від 0 до 6 (для позитивних факторів) та від 0 до -6 (для негативних). Результати оцінки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 Розрахунок координат вектору SPACE-аналізу для ПАТ «Запоріжсталь» [16, 20-22]

Група факторів	Середня оцінка	Висновок
Фінансова сила (FS)	+2,5	Зниження ліквідності та рентабельності, залежність від позикового капіталу.
Конкурентна перевага (CA)	-3,0	Низька собівартість руди, але висока логістика; якість середня.
Стабільність середовища (ES)	-5,5	Критично нестабільне середовище через війну та інфляцію.
Привабливість галузі (IS)	+3,5	Попит на сталь стабільний, але бар'єри входу високі.

На основі даних таблиці 2.3 розраховано координати вектору: $X = CA + IS = -3,0 + 3,5 = +0,5$; $Y = FS + ES = 2,5 + (-5,5) = -3,0$.

Отриманий вектор спрямований у правий нижній квадрант, що відповідає Конкурентній стратегії з елементами оборони. Це означає, що підприємство має певні конкурентні переваги, але функціонує в нестабільному середовищі та має обмежені фінансові ресурси. Стратегічним імперативом стає утримання ринкових позицій через точкове покращення ефективності та пошук надійних партнерів.

Для уточнення продуктової стратегії використано матрицю Ансоффа «товар-ринок». Враховуючи обмежені можливості розробки принципово нових технологій під час війни (розвиток товару) та стагнацію внутрішнього ринку, найбільш релевантною є стратегія розвитку ринку. Вона передбачає просування наявної номенклатури (гарячекатаний та холоднокатаний рулон) на нові географічні сегменти, зокрема на ринки Польщі, Румунії, Італії, заміщуючи втрачені обсяги продажів у Північній Африці та Азії.

Додаткову аналітику забезпечує портфельний аналіз за методом матриці McKinsey (GE), який дозволяє оцінити привабливість окремих видів продукції. Схематичне розміщення бізнес-одиниць ПАТ «Запоріжсталь» відображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Позиціонування продуктового портфеля ПАТ «Запоріжсталь» у матриці McKinsey [16, 20-22]

Згідно з рисунком 2.2, продукція «Холоднокатаний лист» знаходиться в зоні «Переможець» (висока привабливість ринку, сильна позиція), що вимагає інвестування в підтримку якості та сервісу. «Гарячекатаний рулон» потрапляє в зону «Середній бізнес» (висока привабливість, середня позиція), де доцільно застосовувати стратегію вибіркового зростання. Продукція низького переділу (товарні сляби, чавун) знаходяться в зоні «Дійна корова» або «Собака» (в залежності від кон'юнктури), генеруючи грошовий потік для підтримки більш перспективних напрямків.

Проведений комплексний аналіз дозволяє стверджувати, що поточна стратегія ПАТ «Запоріжсталь» потребує коригування в бік поглиблення інтеграції в європейський ринок, оптимізації логістичних витрат та поступової підготовки до екологічної трансформації, що буде детально розглянуто у наступному пункті роботи.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за інтегральним показником

Для визначення реальних ринкових позицій ПАТ «Запоріжсталь» недостатньо проаналізувати лише внутрішні фінансові показники, оскільки конкурентоспроможність є категорією відносною і пізнається лише у порівнянні. Найбільш релевантним методом кількісної оцінки в даному випадку є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності на основі порівняння з еталонним конкурентом. Головним конкурентом підприємства на внутрішньому ринку та ключовим суперником за логістичні потужності при експорті є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР). Обидва підприємства функціонують у схожих умовах прифронтової економіки, мають повний металургійний цикл, однак відрізняються технологічною базою та структурою власності.

Методика оцінки базується на експертному визначенні одиничних показників за чотирма ключовими групами факторів: товарна

конкурентоспроможність (якість, асортимент), маркетингова активність (цінова політика, збут), фінансово-економічний стан та виробничо-технологічний потенціал. Кожному фактору присвоєно ваговий коефіцієнт (a_i), сума яких дорівнює одиниці, а оцінка (g_i) виставляється за 5-бальною шкалою, де 5 — найкращий показник у галузі, а 1 — критичний рівень. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (K_{int}) здійснюється за формулою:

$$K_{int} = \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot g_i \tag{2.1}$$

Результати порівняльного аналізу факторів конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», здійснені на основі аналізу галузевої звітності та експертних оцінок станом на кінець звітного періоду, наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» та основного конкурента [16, 20-22]

Група факторів / Критерій оцінки	Вага (ai)	ПАТ «Запоріжсталь»	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
I. Товарна конкурентоспроможність	0,30	3,8	4,2
Якість металопрокату	0,15	4	4
Широта асортименту	0,15	3,6	4,4
II. Маркетинг та логістика	0,25	3,0	3,4
Гнучкість цінової політики	0,10	4	3
Ефективність логістичних каналів	0,15	2	4
III. Фінансово-економічний стан	0,20	3,5	4,0
Ліквідність активів	0,10	3	4
Рентабельність діяльності	0,10	4	4
IV. Виробничо-технологічний потенціал	0,25	3,0	4,5
Рівень зносу основних засобів	0,15	3	4
Енергоефективність технологій	0,10	3	5
Інтегральний показник (Kint)	1,00	3,32	4,01

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про наявність розриву у рівнях конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Інтегральний показник ПАТ «Запоріжсталь» становить 3,32 бала, тоді як у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» він досягає 4,01 бала. Відносний коефіцієнт конкурентоспроможності (Krel), розрахований як відношення інтегральних показників, становить 0,83. Це означає, що за сукупністю факторів запорізький комбінат поступається конкуренту приблизно на 17%.

Деталізація оцінок дозволяє виявити причини такого відставання. Найсуттєвіший розрив спостерігається у групі «Виробничо-технологічний потенціал». ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні роки здійснило масштабну реконструкцію конвертерного цеху та коксохімічного виробництва, що забезпечує вищу енергоефективність. Натомість ПАТ «Запоріжсталь» все ще експлуатує мартенівське виробництво (хоча і модернізоване), що в умовах зростання цін на енергоносії та екологічних вимог негативно впливає на собівартість. Також слабким місцем є логістика: географічне розташування Запоріжжя ближче до лінії фронту створює вищі безпекові ризики та ускладнює залізничне сполучення порівняно з Кривим Рогом.

Для візуалізації профілів конкурентоспроможності доцільно побудувати багатокутник (радар) конкурентоспроможності, що відображає сильні та слабкі сторони кожного гравця за окремими критеріями. Графічна інтерпретація отриманих розрахунків наведена на рисунку 2.3 [16, 20-22].

Як видно з рисунка 2.3, графічне поле ПАТ «Запоріжсталь» повністю вписане в поле конкурента, за винятком фактора «Гнучкість цінової політики». Це свідчить про те, що підприємство змушене компенсувати технологічне та логістичне відставання більш агресивними ціновими пропозиціями, що знижує маржинальність бізнесу. Водночас, паритет у показнику «Якість металопрокату» (4 бали у обох підприємств) вказує на те, що продукція запорізького комбінату повністю відповідає ринковим стандартам і проблема полягає не у властивостях товару, а у ефективності його створення та доставки.



Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Таким чином, кількісна оцінка підтверджує необхідність перегляду стратегії підприємства. Утримання конкурентних позицій виключно за рахунок цінового демпінгу в довгостроковій перспективі є неможливим через нижчу енергоефективність. Стратегічним пріоритетом має стати технологічна модернізація (вивід з експлуатації мартенів) та пошук нішевих сегментів ринку, де логістичні витрати мають меншу питому вагу в кінцевій ціні продукції

2.4 Обґрунтування напрямків вдосконалення стратегій міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Базуючись на результатах проведеної діагностики, яка виявила критичну залежність конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» від логістичних обмежень та невідповідності технологічної бази новітнім екологічним вимогам Європейського Союзу, доцільним є перегляд існуючої стратегічної моделі. Результати SPACE-аналізу, що вказали на необхідність застосування конкурентної стратегії з елементами оборони, а також висновки матриці McKinsey, які підкреслили перспективність сегменту продукції з високою

доданою вартістю, дозволяють сформулювати комплексну програму стратегічного розвитку підприємства. Ключовим вектором вдосконалення має стати перехід від стратегії «Лідерство у витратах за рахунок масштабу» (яка є неефективною при завантаженні потужностей на 50-60%) до стратегії «Фокусованої диференціації та інтеграції в європейські ланцюги створення вартості».

Першочерговим напрямком вдосконалення є адаптація до вимог вуглецевого коригування імпорту (CBAM), що повноцінно запрацює з 2026 року. Оскільки ПАТ «Запоріжсталь» використовує енергоємну технологію виробництва, існує ризик втрати європейського ринку через додаткове податкове навантаження, яке може скласти до 60-80 євро на тонну продукції. Стратегічним рішенням є впровадження поетапної програми декарбонізації. На короткостроковому етапі (1-2 роки) пропонується зосередитись на оптимізації паливно-енергетичного балансу та отриманні міжнародних екологічних декларацій продукції (EPD – Environmental Product Declaration). Наявність сертифікованої EPD є нецiновим фактором конкурентоспроможності, що дозволить підприємству брати участь у європейських тендерах на будівництво інфраструктурних об’єктів, де екологічні вимоги є пріоритетними. У довгостроковій перспективі безальтернативним є перехід на електросталеплавильне виробництво, проте в умовах воєнного стану це рішення відкладається до стабілізації ситуації.

Другим стратегічним напрямком є реінжиніринг логістичної системи. Втрата доступу до портів Чорного моря призвела до здорожчання логістики у 3-4 рази, що робить експорт напівфабрикатів (слябів, чавуну) збитковим. Для підвищення конкурентоспроможності пропонується створення власного логістичного хабу (розподільчого центру) на території Польщі або Румунії поблизу кордону. Це дозволить перейти від моделі поставок «під замовлення» з довгим логістичним плечем до моделі «just-in-time» (точно в строк) з європейського складу. Така стратегія нівелює одну з головних переваг місцевих

європейських виробників – швидкість доставки, та дозволить ПАТ «Запоріжсталь» вимагати премію до ціни за сервіс.

Третім напрямком, обґрунтованим матрицею Ансоффа, є зміна структури товарного портфеля в бік збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Експорт холоднокатаного рулону та гнутого профілю є більш економічно доцільним, оскільки транспортні витрати займають меншу частку в кінцевій ціні такого товару порівняно з гарячекатаним прокатом. Пропонується модернізація ліній холодної прокатки для розширення сортаменту тонколистової сталі, яка користується попитом у європейському автопромі та виробництві побутової техніки.

Для оцінки доцільності запропонованих заходів проведено прогнозний розрахунок економічної ефективності. Розрахунок базується на сценарному моделюванні зміни структури продажів: зменшення частки напівфабрикатів на 15% та відповідне збільшення частки холоднокатаного прокату, а також зниження штрафних санкцій за зрив термінів поставок завдяки логістичному хабу. Прогнозні показники наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних заходів для ПАТ «Запоріжсталь» [16, 20-22]

Показник	Одиниця виміру	Базовий варіант	Проектний варіант	Відхилення (+/-)
Середня ціна реалізації 1 т продукції	дол. США	620	710	+90
Обсяг реалізації (консервативний сценарій)	тис. т	2400	2400	0
Виручка від реалізації	млн дол.	1488,0	1704,0	+216,0
Змінні витрати (в т.ч. логістика)	млн дол.	1240,0	1320,0	+80,0
Маржинальний прибуток	млн дол.	248,0	384,0	+136,0
Умовно-постійні витрати (в т.ч. витрати на хаб)	млн дол.	180,0	195,0	+15,0
Операційний прибуток (EBIT)	млн дол.	68,0	189,0	+121,0
Рентабельність продажів (ROS)	%	4,6	11,1	+6,5 п.п.

Дані таблиці 2.6 демонструють, що реалізація запропонованої стратегії дозволить збільшити середню ціну реалізації на 90 доларів США за тонну за рахунок зміни товарного міксу. Попри зростання змінних витрат (пов'язаних з більш глибокою переробкою металу) та постійних витрат (оренда складів у ЄС), операційний прибуток підприємства може зрости на 121 млн доларів США. Рентабельність продажів при цьому підвищиться з 4,6% до 11,1%, що значно покращить фінансову стійкість комбінату та наблизить його показники до рівня основного конкурента.

Реалізація запропонованих заходів потребує чіткого організаційного забезпечення. Пропонується створення крос-функціональної команди «Стратегія ЄС-2025», до складу якої увійдуть представники департаментів продажів, логістики та виробництва. Загальна схема імплементації стратегії вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності відображена на рисунку 2.4.

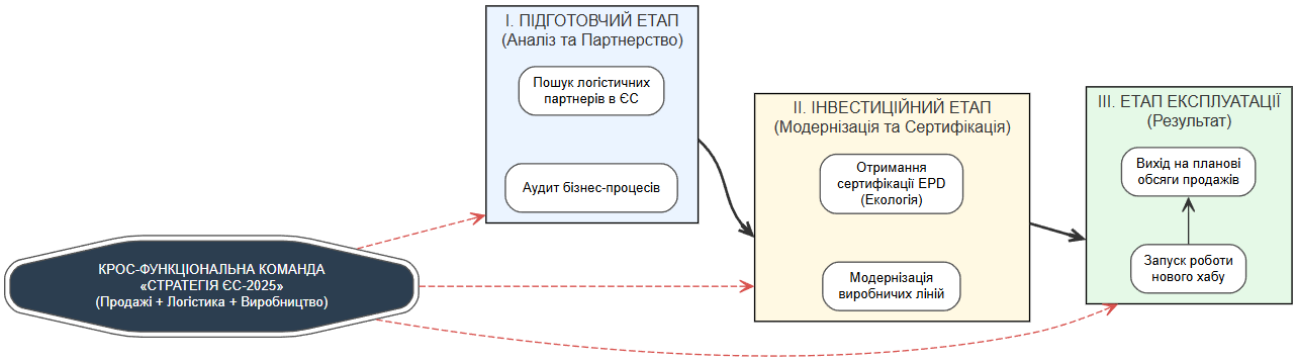


Рис. 2.4. Дорожня карта імплементації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» [16, 20-22]

Схема, представлена на рисунку 2.4, передбачає три етапи реалізації: підготовчий (аудит процесів, пошук партнерів), інвестиційний (модернізація ліній, сертифікація EPD) та етап експлуатації (вихід на планові обсяги продажів з нового хабу). Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані напрямки вдосконалення, що базуються на поглибленні переробки сировини, оптимізації логістики та екологічній

сертифікації, є економічно обґрунтованими та здатними забезпечити ПАТ «Запоріжсталь» стійкі конкурентні переваги на пріоритетному європейському ринку навіть в умовах продовження воєнних дій та блокування портів.

Отже, у другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та діагностику його поточного стану, що дозволило сформулювати такі висновки. Фінансово-економічний стан підприємства у 2022–2023 роках характеризується як нестійкий, але з чіткою тенденцією до стабілізації після шокового падіння обсягів виробництва. Попри відновлення чистого прибутку у 2023 році, рентабельність продажів залишається на низькому рівні (2,0%), а дефіцит високоліквідних активів обмежує можливості для масштабного інвестування в модернізацію.

Зовнішнє середовище функціонування комбінату є критично нестабільним через воєнний стан, блокування чорноморських портів та стрімке зростання логістичних витрат (у 3-4 рази). Додатковим стратегічним викликом є впровадження європейського механізму CBAM з 2026 року, що створює загрозу втрати основного ринку збуту для вуглецевоємної продукції, виробленої мартенівським способом.

Результати стратегічного аналізу вказують на необхідність застосування конкурентної стратегії з елементами оборони. Установлено, що найбільш перспективним сегментом продуктового портфеля є холоднокатаний лист, який має високу привабливість ринку та сильну конкурентну позицію підприємства.

Кількісна оцінка за інтегральним показником підтвердила відставання ПАТ «Запоріжсталь» від головного конкурента (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг») приблизно на 17%. Основними причинами є вища енергоємність застарілого обладнання та більші безпекові й логістичні ризики через близькість Запоріжжя до лінії фронту.

Обґрунтовано необхідність зміни стратегічної парадигми: перехід від лідерства у витратах до фокусованої диференціації та поглиблення інтеграції в європейські ринки. Ключовими напрямками визначено створення логістичних

хабів у ЄС для переходу на модель «точно в строк», екологічну сертифікацію продукції та збільшення частки товарів з високою доданою вартістю.

Прогнозний розрахунок засвідчує, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рентабельність продажів до 11,1% та зміцнити міжнародну конкурентоспроможність підприємства навіть за умови збереження поточних зовнішніх обмежень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження механізмів формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», що дозволило сформулювати такі результати.

Теоретичне узагальнення засвідчило, що в умовах глобальної турбулентності конкурентоспроможність промислового підприємства визначається не лише ціновою перевагою, а й здатністю системи менеджменту до швидкої адаптації. Визначено, що для металургійної галузі критично важливим стає поєднання ефективності витрат із диференціацією продукції за якісними та екологічними характеристиками.

Аналіз техніко-економічних показників ПАТ «Запоріжсталь» за 2021–2023 роки виявив значний вплив екзогенних факторів, спричинених воєнним станом. Попри падіння обсягів виробництва сталі на 34,7% відносно довоєнного рівня, у 2023 році підприємство продемонструвало ознаки стабілізації, відновивши прибутковість та покращивши показники поточної ліквідності до 1,15.

Діагностика зовнішнього середовища за допомогою PEST- та SWOT-аналізу підтвердила, що головними загрозами для підприємства є блокування морських портів, зростання тарифів на перевезення та запровадження європейського механізму CBAM з 2026 року. Використання SPACE-аналізу дозволило ідентифікувати стратегічну позицію компанії як «конкурентну з елементами оборони», що вимагає фокусування на утриманні ринкових ніш у Європейському Союзі.

Кількісне оцінювання за допомогою інтегрального показника виявило, що ПАТ «Запоріжсталь» (3,32 бала) наразі поступається основному конкуренту — ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (4,01 бала) через вищу енергоємність виробництва та складнішу логістику. Відносний коефіцієнт

конкурентоспроможності 0,83 вказує на необхідність негайного вдосконалення технологічної та маркетингової стратегій.

Обґрунтовано напрямки вдосконалення стратегії, які полягають у переході до моделі фокусованої диференціації. Ключовими заходами визначено: створення логістичних розподільчих центрів у країнах ЄС для реалізації моделі «точно в строк», отримання екологічних сертифікатів EPD для подолання бар'єрів CBAM та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю (холоднокатаного прокату).

Прогнозний розрахунок засвідчив економічну доцільність запропонованих заходів: за консервативним сценарієм очікується зростання операційного прибутку на 121 млн доларів США, а рентабельність продажів може підвищитися з 4,6% до 11,1%. Це забезпечить підприємству необхідний фінансовий ресурс для подальшої технологічної трансформації та зміцнення позицій на міжнародній арені.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бордаєв В. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-67-76 (дата звернення: 24.04.2026).

2. БОЧКО О., КУЗЬОР А. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2026. № 1. С. 219–226. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-27 (дата звернення: 24.04.2026).

3. Вовк Є., Бесп'ятчук В. ДО ПИТАННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-168 (дата звернення: 24.04.2026).

4. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ / Н. В. Пахота та ін. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 99–106. URL: https://doi.org/10.60022/3(1)-13s (дата звернення: 24.04.2026).

5. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ / Н. В. Пахота та ін. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 99–106. URL: https://doi.org/10.60022/3(1)-13s (дата звернення: 24.04.2026).

6. Дяченко О. В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.106 (дата звернення: 24.04.2026).

7. Дяченко О. В. УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 176–180. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.176 (дата звернення: 24.04.2026).

8. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПРОДУКТІВ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / О. Г. Вагонова та ін. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 3. С. 45–55. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.45 (дата звернення: 24.04.2026).

9. Ємельянов О. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 12(54). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-629-640 (дата звернення: 24.04.2026).

10. Іоніцой Є. Ю. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*. 2025. № 2. С. 181–186. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.181 (дата звернення: 24.04.2026).

11. Клочко Т. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1045-1051 (дата звернення: 24.04.2026).

12. Ковальчук Т., Загарій В. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33 (дата звернення: 24.04.2026).

13. Коломоєць Ю. О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Cross-disciplinary studies in science, innovation and social development. Vol. 5*. 2026. URL: https://doi.org/10.65237/5-2026-12 (date of access: 24.04.2026).

14. Копець Г., Кучинський В. АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 12(54). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-690-699 (дата звернення: 24.04.2026).

15. Михайлова М. В., Коротіна К. О. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.82 (дата звернення: 24.04.2026).

16. МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ / Т. О. Меліхова та ін. *Scientific Journal "Metallurgy"*. 2024. № 2. С. 72–78. URL: https://doi.org/10.26661/2071-3789-2023-2-09 (дата звернення: 24.04.2026).

17. Ніконенко У. М., Олійник А. М. СИНЕРГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 3. С. 39–44. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.39 (дата звернення: 24.04.2026).

18. Ніконенко У. М., Струк Н. Р., Олійник А. М. ВПЛИВ ІНВЕСТУВАННЯ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.26 (дата звернення: 24.04.2026).

19. Обелець Т., Шевченко С. ПОВЕДІНКОВІ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 710–715. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-98 (дата звернення: 24.04.2026).

20. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/ (дата звернення: 24.04.2026)

21. Сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/(дата звернення: 24.04.2026)

22. Сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://opendatabot.ua/c/00191230(дата звернення: 24.04.2026)

23. Савенко О. А., Шершенюк О. М. РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 137–143. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.137 (дата звернення: 24.04.2026).

24. Слободенюк А. С. МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Журнал "Агросвіт"*. 2026. № 3. С. 188–192. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.3.188 (дата звернення: 24.04.2026).

25. Слободенюк А. С. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 300–303. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.300 (дата звернення: 24.04.2026).

26. Снісар Д. СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІМПОРТНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1392-1401 (дата звернення: 24.04.2026).

27. Степанова О., Музика М. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку*. Харків, Україна, 2024. URL: https://doi.org/10.30837/ek.2023.021 (дата звернення: 24.04.2026).

28. СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ / А. І. Мілька та ін. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2024. № 3(113). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-3-4 (дата звернення: 24.04.2026).

29. Тимофеєв В. О. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 5. С. 152–159. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.12 (дата звернення: 24.04.2026).

30. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ / О. Бала та ін. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 1(67). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-754-762 (дата звернення: 24.04.2026).

31. ХАЧАТРЯН В., СТРАТІЙЧУК В. МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 346, № 5. С. 197–202. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-28 (дата звернення: 24.04.2026).

32. Чирва О. Г., Дяченко О. В. ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 2 (78). С. 63–67. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-9 (дата звернення: 24.04.2026).

33. Abdula O. GENESIS AND EVOLUTION OF THE VALUE CHAIN CONCEPT IN THE CONTEXT OF FORMING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 276. P. 60–71. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-60-71 (date of access: 24.04.2026).

34. Kotko O., Pilgun A. PROBLEMS OF ORGANIZATION AND LABORING OF ENTERPRISES ON THE ENTERPRISES ON THE CASE OF PAO “ZAPOROZHSTAL”. *Odessa National University Herald. Economy*. 2020. T. 25,

№ 1(80). URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-23 (дата звернення: 24.04.2026).

35. Pasichnyk S., Melikhova T. TRANSFORMATION OF COST MANAGEMENT APPROACHES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES (THE CASE OF PJSC ZAPORIZHZHIA METALLURGICAL PLANT "ZAPORIZHSTAL"). *Market Infrastructure*. 2025. No. 85. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct85-21 (date of access: 24.04.2026).

36. Smentyna N. STRATEGIC PLANNING AS A KEY INSTRUMENT FOR ENHANCING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF NATIONAL ECONOMIES. *Economics and Management*. 2025. No. 3. URL: https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.10 (date of access: 24.04.2026).