МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0724-фк-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок освітньої програми Фінанси і кредит
А.О. Северинов

Керівник к.е.н., доцент Герасимова В.О.
Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____А.В. Череп
«____»_____2025 року

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

Северинову Антону Олександровичу

1. Тема роботи: «Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи: Герасимова Віталія Олександрівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства; дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства; здійснити загальну характеристику діяльності підприємства; провести аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»; здійснити аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з провідними промисловими підприємствами України; проаналізувати основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства; провести оцінку доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 12 рис. і 7 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Герасимова В.О., доцент	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Герасимова В.О., доцент	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Герасимова В.О., доцент	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ А.О. Северинов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Герасимова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 95 с., 12 рис., 7 табл., 96 джерел.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПАТ «Запоріжсталь».

Завдання: 1) розглянути сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства; 2) проаналізувати сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства; 3) дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Методи досліджень: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування, метод причинно-наслідкового аналізу.

Одержані результати та їх новизна: 1) сформовано основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) розроблено практичні заходи, реалізація яких дозволить впровадити підвищення конкурентоспроможності; 3) запропоновано шість пріоритетних проєктів з технічною реалізацією та ключовими показниками ефективності, реалізація яких дозволить підвищити конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь».

Практичне значення одержаних результатів. Пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю підприємством можуть бути використані в його практичній діяльності.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

SUMMARY

Qualifying work: 95 p., 12 fig., 7 tab., 96 eferences.

The object of the research is the process of managing the enterprise's competitiveness.

The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and applied aspects related to the effective management of the enterprise's competitiveness.

The purpose of the master's qualification thesis is to analyze the theoretical, methodological, and applied aspects of the enterprise competitiveness management process and to develop practical recommendations for improving the efficiency of competitiveness management at PJSC «Zaporizhstal».

The objectives of the research are as follows: to examine the essence and factors ensuring the enterprise's competitiveness; to analyze modern concepts of enterprise competitiveness management; to study methodological approaches to assessing the enterprise's competitiveness.

Research methods: the method of logical generalization, the abstract-logical method, grouping methods, and the method of cause-and-effect analysis.

Obtained results and their novelty: Fundamental approaches to improving the enterprise competitiveness management system have been developed; Practical measures have been elaborated, the implementation of which will enable the enhancement of competitiveness; Six priority projects with technical implementation plans and key performance indicators have been proposed, the realization of which will contribute to increasing the competitiveness of PJSC «Zaporizhstal».

The practical significance of the results obtained in the master's thesis lies in the fact that they can be directly applied in the process of developing and improving the competitiveness management system of an industrial enterprise, particularly at PJSC «Zaporizhstal». The proposed theoretical and methodological approaches, methodological tools, and practical recommendations are aimed at

enhancing the efficiency of strategic management, optimizing production and financial processes, and strengthening the company's position in both domestic and international markets. The fundamental approaches to improving the enterprise competitiveness management system developed in the study have practical value due to their applicability for refining the organizational management structure, taking into account the principles of flexibility, adaptability, and strategic orientation; implementing modern mechanisms for monitoring competitive advantages; and forming an effective decision-making system based on economic analysis and risk assessment. The practical measures developed within the study make it possible to implement two main directions for enhancing the competitiveness of PJSC «Zaporizhstal». Reducing production costs through improving the energy efficiency of production processes, optimizing raw material usage, modernizing equipment, digitalizing production cost accounting, and implementing a cost management system based on Lean production principles. Product differentiation by expanding the range of high-quality steel products, entering new market niches, introducing innovative technologies in the production of rolled metal with enhanced consumer properties, and developing the company's brand as a manufacturer of competitive and environmentally safe products. In addition, six priority projects have been proposed, each with defined technical parameters, implementation timelines, and key performance indicators (KPI). Among them are: a project to increase the energy efficiency of blast furnace production; implementation of a real-time quality monitoring system; modernization of the hot rolling mill line; creation of a technological innovation center; digitalization of the logistics management system; a personnel development program based on a competency-based approach.

COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES

ЗМІСТ

ВСТУП 8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 12
1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства……..12
1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.. 24
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства 31
2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 40
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства 40
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» 48
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з провідними промисловими підприємствами України..... 54
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» 63
3.1 Основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства 63
3.2 Оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» 71
ВИСНОВКИ 82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 86
Декларація академічної доброчесності здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ…….96

ВСТУП

Велика кількість суб'єктів господарювання на ринку, детальне реформування виробничих відносин, посилення процесів глобалізації та змін у соціально-економічній сфері, загострення конкуренції та поява ще більш нових загроз достатньо ускладнює бізнес-середовище діяльності промислових підприємств. Швидкий темп змін в економіці вимагає розробки сучасної системи планування та прогнозування для підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівні. Тільки процес вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства зможе забезпечити нормальний розвиток економіки України. Використовуючи сучасні методи та інструменти планування та прогнозування, стає легше передбачити майбутню ринкову ситуацію в умовах невизначеності, і завчасно вжити необхідних заходів для запобігання або мінімізації деструктивних наслідків, що таким чином підвищить рівень конкурентоспроможності, та визначить перспективний план розвитку промислових підприємств.

Основні підходи до методології дослідження конкуренції та, зокрема, конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як Адамик В.А. [1], Арнаут І.П. [2], Ачкасов А.І. [3], Базилевич В.Д. [4], Левицька А.О. [5], Белей О.І. [6], Білявський В.М. [7-9], Братанич В.М. [10], Брижань І.А. [11], Яцура В.В. [12], Бондаренко С.М. [13], Говорушко Т.А. [14], Жовновач Р.І. [18] та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПАТ «Запоріжсталь».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розглянути сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства;

– дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– здійснити загальну характеристику діяльності підприємства;

– провести аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;

– здійснити аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з провідними промисловими підприємствами України;

– проаналізувати основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

– провести оцінку доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

При виконанні магістерської роботи застосовувались загальні та специфічні методи дослідження, а саме: метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, методи групування, метод причинно-наслідкового аналізу, діалектичний метод пізнання, системний, комплексний та структурно-функціональний підхід, кількісний аналіз, методи дедукції та індукції, аналізу

та синтезу, логічний метод. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її підвищення використовувалися: метод SWOT – аналіз, статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, методи аналітичного групування та порівняння.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

– сформовано основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

– розроблено практичні заходи, реалізація яких дозволить впровадити два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»: зниження собівартості продукції та здійснення диференціації товарів;

– запропоновано шість пріоритетних проєктів з технічною реалізацією та ключовими показниками ефективності, реалізація яких дозволить підвищити конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь»;

– здійснено оцінку доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

Практичне значення одержаних у магістерській роботі результатів полягає в тому, що вони можуть бути безпосередньо використані у процесі вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, зокрема ПАТ «Запоріжсталь». Запропоновані теоретико-методичні підходи, методичні інструменти та практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління, оптимізацію виробничих і фінансових процесів, а також посилення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сформовані у дослідженні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства мають практичну цінність завдяки можливості їхнього застосування для удосконалення організаційної структури управління з урахуванням принципів гнучкості, адаптивності та стратегічної орієнтації; впровадження сучасних

механізмів моніторингу конкурентних переваг; формування ефективної системи прийняття управлінських рішень на основі економічного аналізу та оцінки ризиків. Розроблені у межах дослідження практичні заходи дозволяють реалізувати два головних напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». Зниження собівартості продукції за рахунок підвищення енергоефективності виробничих процесів, оптимізації використання сировини, модернізації обладнання, цифровізації обліку виробничих витрат та впровадження системи управління витратами на основі принципів Lean production. Диференціація товарів – через розширення асортименту високоякісних сталевих виробів, освоєння нових ринкових ніш, упровадження інноваційних технологій у виробництво металопрокату з підвищеними споживчими властивостями, а також розвиток бренду підприємства як виробника конкурентоспроможної та екологічно безпечної продукції. Крім того, запропоновано шість пріоритетних проєктів із визначеними технічними параметрами, строками реалізації та ключовими показниками ефективності (KPI), серед яких проєкт з підвищення енергоефективності доменного виробництва; впровадження системи моніторингу якості в режимі реального часу; модернізація лінії гарячої прокатки; створення центру технологічних інновацій; цифровізація системи управління логістикою; програма розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу. Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють керівництву підприємства впроваджувати ефективні заходи управління конкурентоспроможністю, що дозволить покращити його фінансовий стан. Запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані на практиці промисловими підприємствами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий розвиток на засадах ресурсоефективності» (м. Запоріжжя, 2024).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин конкуренція виступає невід'ємним елементом економічної системи та ключовим чинником її ефективного функціонування. Динамічне середовище глобалізованого ринку вимагає від підприємств не лише адаптації до змін, а й активного пошуку інноваційних стратегій розвитку, здатних забезпечити сталий рівень конкурентоспроможності. Саме цей показник визначає успішність суб'єкта господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Формування конкурентних переваг залежить від здатності підприємства впроваджувати сучасні технології, підвищувати якість продукції чи послуг, оптимізувати виробничі процеси та ефективно використовувати маркетингові інструменти. В умовах постійної трансформації економічних відносин конкурентоспроможність стає не лише показником поточного стану підприємства, а й стратегічним орієнтиром його довгострокового розвитку [1].

Конкуренція відіграє роль стимулюючого фактора, який спонукає суб'єктів господарювання до пошуку шляхів підвищення ефективності бізнесу. Це включає досягнення оптимальних умов виробництва та реалізації продукції з метою максимізації прибутку та забезпечення сталого розвитку підприємства. Згідно з дослідженнями, конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво та підвищувати якість продукції, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [2].

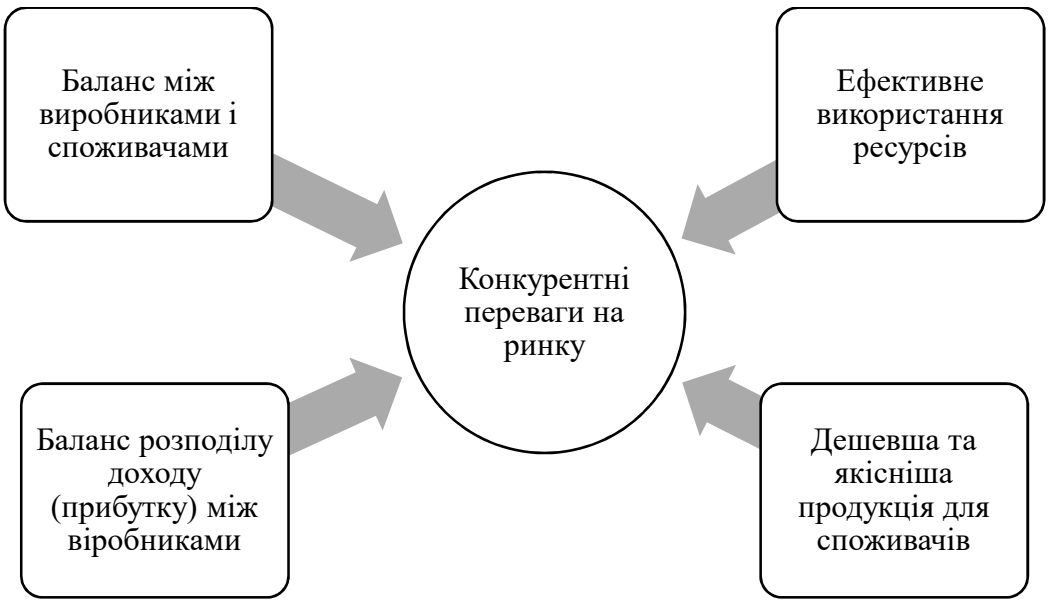


Рисунок 1.1 – Переваги конкуренції на ринку

Джерело: складено автором на основі [1, 17, 25]

Переваги конкуренції на ринку показані на рис. 1.1. Конкуренція являє собою динамічний процес адаптації до змін у ринковому середовищі, що забезпечує досягнення нового економічного балансу. Її сутність полягає у взаємодії економічних агентів, які прагнуть здобути відносні переваги у виробництві товарів і наданні послуг. Ця концепція отримала подальший розвиток у працях видатного британського економіста Девіда Рікардо, який сформулював теорію порівняльних переваг. Відповідно до його підходу, країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, у створенні яких вони мають відносно нижчі альтернативні витрати, що сприяє загальному зростанню економічної ефективності [3].

Протягом тривалого часу конкурентоспроможність ототожнювалася із здатністю як національних економік, так і окремих підприємств виробляти продукцію з мінімальними витратами, забезпечуючи тим самим переваги на ринку. Класичні економісти, зокрема Адам Сміт і Девід Рікардо, наголошували на доцільності мінімального державного втручання у ринкові механізми, вважаючи, що вільна конкуренція є запорукою оптимального розподілу ресурсів і зростання добробуту суспільства. Вони підкреслювали, що

конкуренція стимулює інновації, підвищує продуктивність і сприяє ефективному функціонуванню економічних систем [4].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», конкуренція (економічна конкуренція) трактується як процес суперництва між суб'єктами господарювання, спрямований на досягнення переваг за рахунок власних результатів діяльності. Унаслідок цього споживачі та інші учасники ринку отримують можливість обирати між різними продавцями та покупцями, а жоден окремий суб'єкт господарювання не має можливості самостійно визначати умови обороту товарів на ринку [5].

Наукова дискусія щодо поняття конкуренції нерідко пов'язана з визначенням конкурентоспроможності, оскільки обидва терміни відображають динамічний процес економічного розвитку. У той час як конкуренція акцентує увагу на механізмах взаємодії економічних агентів, конкурентоспроможність охоплює їхню здатність до ефективного функціонування у конкурентному середовищі. Однак, слід зазначити, що у науковому дискурсі та практиці менеджменту не існує єдиного загальновизнаного визначення конкурентоспроможності, що ускладнює формування універсального підходу до її оцінки та управління [6].

Для систематизації існуючих підходів до визначення конкурентоспроможності в економічній літературі було здійснено узагальнення трактувань цього поняття, що пропонуються різними дослідниками. Відповідні концепції розкривають специфічні аспекти конкурентоспроможності, включаючи інноваційний потенціал, ефективність використання ресурсів, здатність до адаптації та стратегії ринкової поведінки, що робить їх важливими для подальшого аналізу економічної конкуренції [7].

У різних вчених термін «конкурентоспроможність» має дещо різну форму [2, 5, 13, 17, 23, 58]. М. Портер дає наступне визначення: «Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових».

І. Ансофф вважає що конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».

За Ж. Ж. Ламбеном, конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів». А. Е. Воронкова стверджує що конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності».

М.В. Маракулін вважає що конкурентоспроможність підприємства – це «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще – з позитивною динамікою)».

Е. Райса і Дж. Траута стверджують що конкурентоспроможність підприємства – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції».

Р. Грецький вважає що конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами».

В. Стівенсон стверджує що конкурентоспроможність характеризує те, « наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [8].

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» аналізується з різних підходів, що відображають як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування організації. Дослідники виокремлюють три основні концепції цього явища [5, 13, 23, 33, 41, 57].

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність» [2, 5, 13, 17, 23, 33, 41, 57. 58]

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – «є властивістю товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».
Ж. Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів»
А. Е. Воронкова	Конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
М.В. Маракулін	Конкурентоспроможність підприємства – «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою)»
Е. Райса і Дж. Траута	Конкурентоспроможність підприємства – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції»
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами»
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
K. Aiginger [76]	«Конкурентоспроможність країни (регіону, локації) — це здатність створювати добробут (welfare)»
T. Siudek, A. Zawojska [77]	«Конкурентоспроможність – це множина характеристик об'єкта (товару, підприємства, галузі, регіону), коли цей об'єкт на ринку здатний успішно конкурувати з іншими подібними об'єктами».
Cheba K., Bąk I., Szopik-Depczyńska K. [78]	Це здатність створювати й зберігати багатство, не нищачи ресурси майбутнього

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 13, 17, 23, 33, 41, 57. 58]

Перший підхід зосереджується на конкурентоспроможності підприємства як сукупності його внутрішніх і зовнішніх характеристик, що визначають ефективність діяльності, проте не пов'язуються безпосередньо з

характеристиками продукції або послуг, які воно пропонує. У цьому контексті увага приділяється таким факторам, як фінансова стійкість, ефективність управління, інноваційний потенціал та ринкові стратегії [17].

Другий підхід акцентує увагу виключно на конкурентоспроможності продукту, вважаючи її ключовим чинником загальної ринкової позиції компанії. У межах цього визначення конкурентоспроможність організації розглядається як її здатність виробляти товари або надавати послуги, які мають переваги над аналогами за якістю, ціною, інноваційністю або іншими параметрами, що впливають на споживчий вибір [10].

Третій підхід інтегрує обидва зазначені аспекти, розглядаючи конкурентоспроможність підприємства як комплексну характеристику, що враховує як особливості продукції, так і виробничо-господарську діяльність суб’єкта. Такий підхід передбачає аналіз не лише властивостей кінцевого продукту, а й ефективності всіх процесів, що забезпечують його створення, включно з технологічними, маркетинговими та управлінськими чинниками [11].

Таким чином, у сучасному науковому дискурсі конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатогранне явище, яке включає різноманітні аспекти діяльності організації, взаємопов’язані між собою та визначальні для її успішності на ринку [12].

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, що відображає відмінності у процесі стратегічного розвитку та організації виробничої діяльності певного суб’єкта господарювання порівняно з його конкурентами. Вона визначається рівнем здатності підприємства забезпечувати високу якість товарів і послуг, які найбільш повно відповідають запитам споживачів, а також ефективністю використання ресурсів у процесі виробництва. Конкурентоспроможність формується під впливом низки факторів, включаючи технологічні інновації, рівень менеджменту, фінансову стійкість і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме ці

аспекти визначають, наскільки успішно підприємство може функціонувати в умовах динамічного розвитку економіки та глобалізації ринків [7, с.130-131].

Посилення конкурентної боротьби між підприємствами, регіонами та навіть державами, поряд із процесами глобалізації та нерівномірності економічного розвитку, є ключовими якісними змінами, що визначають сучасну економічну динаміку. Унаслідок трансформаційних процесів у суспільних відносинах відбулася еволюція ринкової економічної системи, яка виконує функцію регулятора конкурентної поведінки економічних суб'єктів, забезпечуючи їм свободу підприємницької діяльності та можливість ефективного використання ресурсів [4, с.240].

Основною характеристикою ринкової економіки є конкуренція, яка не лише формує механізми економічної взаємодії, а й слугує рушійною силою її розвитку. Саме конкурентні відносини забезпечують гнучкість економічної системи, стимулюють інноваційну діяльність і сприяють оптимальному розподілу ресурсів. Доки ринкова система зберігає конкурентне середовище та відповідні економічні механізми, вона функціонує як цілісна структура (рис. 1.2). Втрата конкурентних засад, навпаки, призводить до стагнації, монополізації окремих секторів та, врешті-решт, до руйнування ринкової моделі економіки (рис. 1.3) [13].

У сучасних умовах економічного розвитку досягнення успіху в підприємницькій діяльності потребує стратегічного планування та глибокого аналізу ринкових тенденцій. Вирішальне значення має володіння актуальною інформацією щодо власних перспектив, оцінка можливостей розвитку, характеристика стану цільових ринків та позиціонування на них конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства являє собою відносний показник, що відображає його здатність досягати визначених стратегічних цілей з оптимальним співвідношенням якості та витрат у динамічному конкурентному середовищі. Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності є виробництво інноваційної та унікальної продукції, яка не лише відповідає запитам споживачів, а й перевершує їхні очікування завдяки високим якісним

характеристикам, технологічним перевагам та адаптивності до змінних потреб ринку [14].

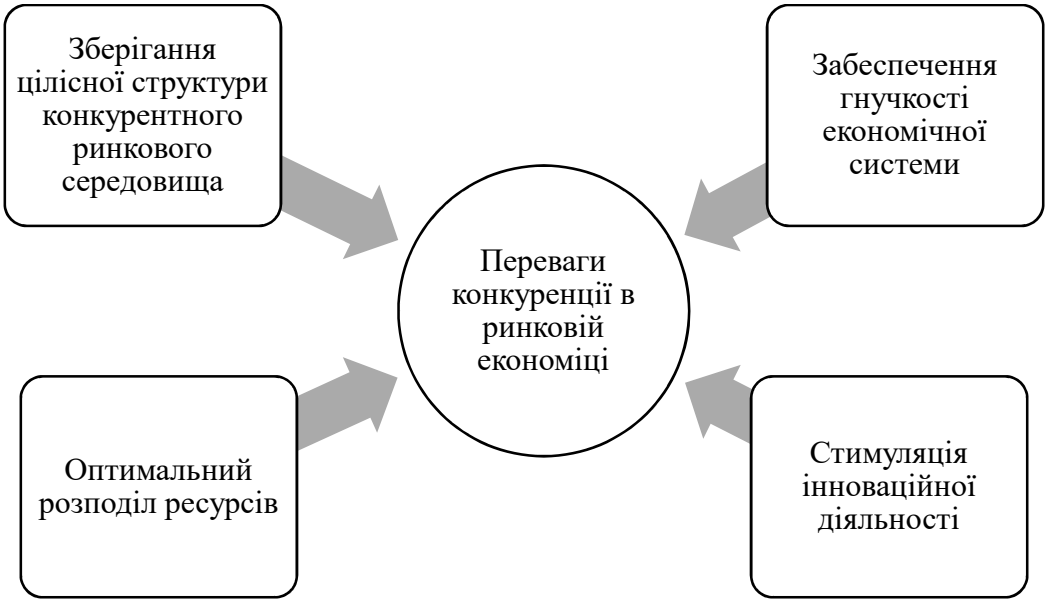


Рисунок 1.2 – Переваги конкуренції в ринковій економіці

Джерело: складено автором на основі [1, 17, 25]

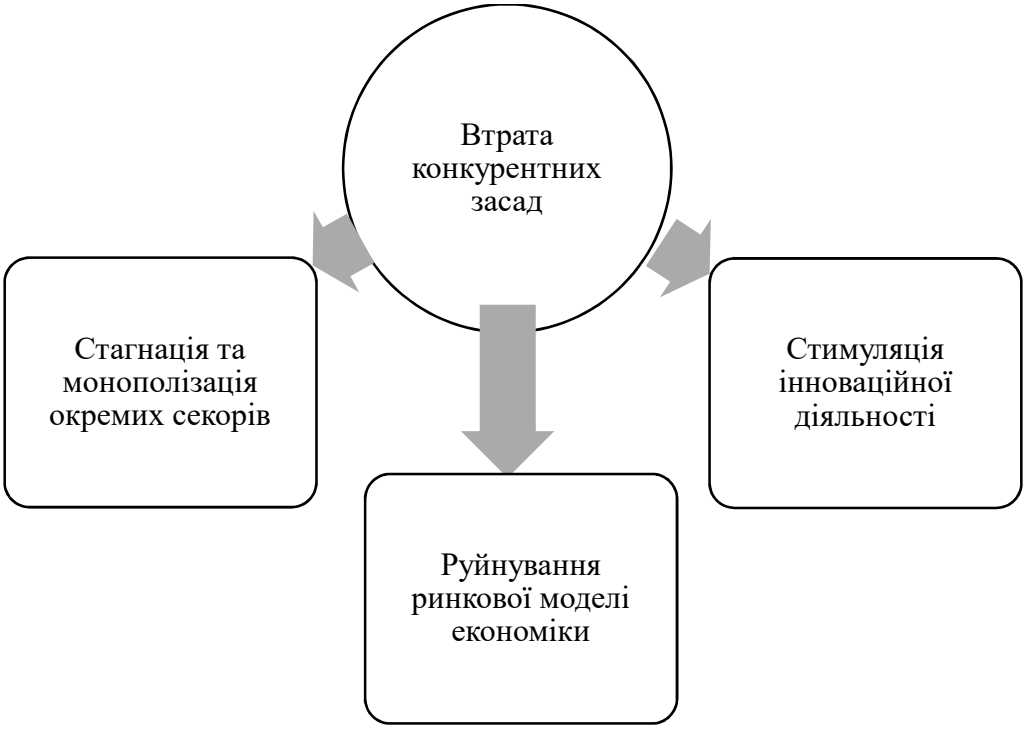


Рисунок 1.3 – Переваги конкуренції в ринковій економіці

Джерело: складено автором на основі [1, 17, 25]

На основі дослідженої інформації, можна виконати ранжування найбільш актуальних проблем, пов’язаних із конкурентоспроможністю підприємства:

– відсутність або нестача конкурентних переваг (бракує унікальних продуктів, технологій чи послуг);

– недостатній рівень організованості підприємства (слабка управлінська структура, неефективна комунікація між підрозділами);

– низька адаптивність до глобальних викликів (проблеми з виходом на зовнішні ринки, експортом, інтернаціоналізацією);

– слабкий маркетинг і взаємодія з клієнтами (недостатній аналіз ринку, відсутність стратегій позиціонування);

– відсутність інноваційного підходу (застарілі виробничі процеси, нехтування цифровізацією);

– недосконала взаємодія з конкурентами (або надмірна конфронтація, або повна ізоляція на ринку);

– низька якість управлінських рішень (проблеми стратегічного планування і реалізації).

Аналізуючи сутність конкурентоспроможності підприємства за публікаціями різних вчених [5, 23, 33, 41, 56, 57], можна надійти висновку, єдиного універсального визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» немає.

Акімова Л.М. визначає сутність конкурентоспроможності підприємства наступним чином: Конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність об’єкта або суб’єкта господарювання ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Зокрема, вона формується через взаємодію конкурентоспроможності окремих елементів об’єкта та рівня його організованості, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Як зазначають Бечко П.К. та Голобородько Я.О., конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати переваги над

конкурентами, що дозволяє реалізовувати поставлені цілі, що відображає стратегічний та практичний вимір цього поняття.

Водночас Бєлєнький П. розглядає конкурентоспроможність як здатність витримувати тиск ринкової конкуренції щодо аналогічних об'єктів, підкреслюючи роль ринку у визначенні ефективності діяльності. Це підтверджується й точкою зору, що конкурентоспроможність характеризується ступенем реального або потенційного задоволення конкретної потреби споживача порівняно з альтернативними товарами чи послугами.

Гуцуляк В.Р. акцентує увагу на конкурентоспроможності як на економічному процесі взаємодії та взаємозв'язку підприємств у ринковому середовищі, де відбувається боротьба за ресурси, ринки збуту та споживацьку увагу.

У більш широкому соціально-економічному контексті Кривенко Л.В. трактує конкурентоспроможність як категорію, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці, що підкреслює її зв'язок із системою економічних відносин та ринковими механізмами.

Рудницька М.О. вказує на те, що конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю ринку та однією з ключових характеристик глобалізації та інтернаціоналізації господарської діяльності, що обумовлює її стратегічне значення для розвитку підприємств.

З погляду Ламбена Ж.Ж., конкурентоспроможність проявляється у суперництві учасників ринкового господарства за оптимальні умови виробництва та реалізації товарів, що акцентує роль інновацій та ефективності управління ресурсами.

Котлер Ф. визначає її як змагальність суб'єктів господарювання, де дії кожного учасника ринку можуть обмежувати можливості інших у встановленні умов обігу товарів, що підкреслює взаємозалежність та інтерактивний характер ринкових процесів.

Нарешті, Захаров А.Н. розглядає конкурентоспроможність як володіння властивостями, які забезпечують суб'єкту економічної діяльності переваги над

іншими учасниками ринку, включаючи продуктивність, інноваційність та стратегічну гнучкість.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає багатовимірним явищем, що інтегрує як внутрішні характеристики підприємства, так і зовнішні ринкові умови, і є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та ефективної економічної діяльності в умовах глобальної конкуренції. Вона охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності, визначаючи здатність підприємства адаптуватися до змін ринку, інноваційно розвивати продукцію та підтримувати конкурентні переваги протягом тривалого часу [5, 23, 33, 41, 56, 57].

Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах конкурентоспроможності, таких як здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати високу якість продукції, оптимізувати витрати або швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Мультиаспектність поняття конкурентоспроможності надають комплексні дефініції цього поняття, що відображають різноманітність підходів до його трактування в економічній літературі. Акцентуємо увагу на деяких з них [15]:

1. Конкурентна перевага розглядається як основа конкурентоспроможності.

Згідно з Акімовою Л.М., конкурентоспроможність є системною категорією, що включає організованість і здатність елементів діяти злагоджено для досягнення цілей. Такий підхід вказує на важливість управлінської цілісності та інтеграції функцій підприємства.

2. Конкурентоспроможність розглядається як властивість ринкової боротьби.

У працях Бечка П. К., Голобородька Я. О. та Захарова А. Н. підкреслюється роль переваг, які дозволяють підприємству займати кращу

позицію на ринку. Це зумовлює акцент на інноваціях, маркетингових стратегій та технологічних проривах.

3. Визначення в конкурентоспроможності глобалізаційного та соціально-економічного контексту.

Бєлєнький П., Гуцуляк В. Р. і Кривенко Л. В. розглядають конкурентоспроможність у контексті взаємодії на ринку – боротьба, обмін, задоволення потреб. Це показує, що конкурентоспроможність не є лише характеристикою продукту, а й взаємодією суб'єктів господарювання.

Рудницька М.О. наголошує на зв'язку конкурентоспроможності з інтернаціоналізацією економіки, що актуалізує питання виходу підприємств на міжнародні ринки. Ламбен Ж.Ж. і Котлер Ф. вказують на ринкові механізми та саморегуляцію, що підтверджує необхідність дотримання ринкових правил і конкурентної етики [16, 17].

Отже, на підставі проведеного дослідження, конкурентне середовище підприємства формується під впливом ряду факторів, які визначають рівень конкуренції між учасниками ринку. Основні з них включають ті, що наведені нижче [18, 19, 20].

1. Рівень ринкової конкуренції:
   - кількість і сила конкурентів;
   - наявність монополій або олігополій;
   - бар'єри входу на ринок (регуляторні, фінансові, технологічні).
2. Попит та споживачі:
   - обсяг і структура попиту;
   - лояльність споживачів;
   - чутливість до цінових змін.
3. Постачальники та партнери:
   - доступність сировини та ресурсів;
   - вплив постачальників на ціноутворення;
   - рівень залежності компаній від зовнішніх постачальників.
4. Державне регулювання та законодавство:

- податкова політика;
- ліцензування та сертифікація;
- антимонопольне законодавство.

5. Технологічний розвиток:
- інновації та нові технології;
- автоматизація та цифровізація бізнес-процесів;
- доступність наукових досліджень.

6. Економічна ситуація:
- рівень інфляції та економічна стабільність;
- курсові коливання валют;
- доступ до фінансування та інвестицій.

7. Соціальні та культурні фактори:
- зміни у вподобаннях споживачів;
- демографічні тенденції;
- рівень освіти та кваліфікації робочої сили.

Розуміння цих факторів дозволяє суб'єктам господарювання ефективніше конкурувати на ринку, розробляти стратегії розвитку та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі [1-20].

1.2 Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Динаміка сучасного ринкового середовища висуває нові вимоги до функціонування промислового сектору, зокрема щодо розробки ефективних стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності не лише окремої продукції чи підприємств, а й цілих галузей і національної економіки загалом. У таких умовах стратегічне управління стає визначальним чинником успіху, адже саме воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових викликів і використовувати ринкові можливості на користь промислового виробництва.

З огляду на це, особливої актуальності набуває формування нового управлінського мислення, яке базується на аналітичному підході, гнучкості та інноваційності. Водночас зростає потреба у підвищенні кваліфікації управлінських кадрів, розвитку їхніх навичок у сфері стратегічного планування, прогнозування, управління ризиками та ефективного використання ресурсів.

Лише поєднання професійного менеджменту з глибоким розумінням особливостей промислової галузі дозволить забезпечити її стабільний розвиток і зміцнення позицій на глобальних ринках. Сфера застосування набутих знань є надзвичайно широкою, оскільки вони формуються на перетині кількох наукових напрямів, таких як загальноекономічна теорія, менеджмент, маркетинг, стратегічне управління та управління якістю. Цей міждисциплінарний підхід забезпечує комплексне розуміння процесів, що визначають ефективне функціонування суб'єктів господарювання в умовах сучасного ринку.

Знання та компетентності в галузі управління конкурентоспроможністю є універсальними за своєю природою, оскільки їх можна адаптувати та впроваджувати в практично будь-якій галузі економіки. Вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема на забезпечення його довгострокової стійкості, здатності до інноваційного розвитку, ефективного використання ресурсного потенціалу та адаптації до зовнішніх викликів.

У результаті застосування таких знань підприємства здобувають змогу не лише зберігати, але й активно посилювати свої позиції на конкурентному ринку, що, в свою чергу, сприяє економічному зростанню на національному рівні [20, 22].

Розглянемо детально схему структурованого опису сучасних концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства.

Схема технологічного циклу управління конкурентоспроможністю:

1. Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища:
   - аналіз ринку і конкурентів;
   - SWOT-аналіз підприємства;

- вивчення потреб споживачів.

2. Формування стратегічних цілей:
   - визначення пріоритетних напрямів розвитку;
   - постановка цілей щодо конкурентних переваг;
   - вибір стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокус).
3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності:
   - інновації у виробництві;
   - маркетингові стратегії;
   - оптимізація логістики і витрат;
   - підвищення якості продукції.
4. Організація впровадження заходів:
   - розподіл ресурсів;
   - формування команди проєкту;
   - планування термінів і відповідальних.
5. Моніторинг і контроль виконання:
   - оцінка ключових показників ефективності (KPI);
   - порівняння з плановими результатами;
   - виявлення відхилень.
6. Аналіз результатів і коригування стратегії:
   - оцінка досягнутих конкурентних переваг;
   - внесення змін у стратегії та процеси;
   - актуалізація цілей відповідно до нових умов.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [93]:

1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб’єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

У табл. 1.2 представлені функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямків діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг [94].

Таблиця 1.2 – Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрям				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів

Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Конкурентне середовище формується під впливом різних факторів, які визначають рівень конкуренції, умови функціонування підприємств і можливості їхнього розвитку.

Основні фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні:

1. Зовнішні фактори.

Ці фактори не залежать від окремих підприємств, але суттєво впливають на їхню конкурентоспроможність.

- рівень конкуренції на ринку – кількість і сила конкурентів, наявність монополій або олігополій.
- економічні умови – інфляція, курс валют, податкова політика, доступність фінансування.
- технологічні зміни – розвиток інновацій, автоматизація виробництва, цифровізація бізнесу.
- державне регулювання – антимонопольне законодавство, ліцензування, митні тарифи.
- соціальні та демографічні тенденції – рівень доходів населення, споживчі уподобання, урбанізація.

2. Внутрішні фактори.

Ці фактори залежать від діяльності самої компанії і можуть бути змінені в процесі управління.

- якість продукції та послуг – інновації, сертифікація, контроль якості.
- цінова політика – оптимізація витрат, гнучкість у ціноутворенні.

- рівень маркетингу – реклама, бренд, дистрибуція продукції.
- кадровий потенціал – рівень кваліфікації працівників, мотиваційні програми.
- репутація компанії – довіра споживачів, екологічна відповідальність.

Ефективне управління цими факторами допомагає підприємствам займати стабільні позиції на ринку та посилювати свою конкурентну перевагу.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства спирається на значну кількість чинників, які впливають на її формування, і визначається:

1) повнотою управління конкурентоспроможністю підприємства, що передбачає здійснення певних управлінських заходів на різних рівнях управління;

2) направлення управління конкурентоспроможністю на різні об'єкти підприємства;

3) здійснення різних видів діяльності у процесі формування конкурентоспроможності підприємства;

4) ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства досягають усіма видами менеджменту (виробничим, операційним, фінансовим, інформаційним) та маркетингом;

5) формування конкурентоспроможності відбувається на різних стадіях життєвого циклу продукції підприємства [95].

Загалом, система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність (рис. 1.4).

Структура системи управління конкурентоспроможністю утворена низкою структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у певній сфері діяльності. Кожен з елементів системи, у свою чергу, також можна розглядати як систему, що включає різні системоутворюючі компоненти [94].

Система формування конкурентоспроможності являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які вирішують завдання оперативного прийняття рішень у процесі коригування рівня конкурентоспроможності на підставі отриманих розрахунків з метою його збереження чи підвищення у залежності від поставлених задач управління конкурентоспроможністю підприємства.

Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві дозволяє вирішити наступні завдання:

– виокремити залежно від цілей управління рівні забезпечення конкурентоспроможності;

– сформувати для кожного рівня управління частикові та інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності;

– розробити підходи до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки показників конкурентоспроможності;

– визначити для підприємства завдання з управління конкурентоспроможністю;

– сформувати функціональну структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

– розробити організаційні процедури функціонування системи формування конкурентоспроможності підприємства [95].



Рисунок 1.4 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою низки методів, що базуються на різних теоретичних та практичних підходах. Зокрема, один із широко застосовуваних підходів передбачає аналіз життєвого циклу товару або послуги, що дозволяє визначити ефективність продукції на різних етапах її існування на ринку та прогнозувати можливості для стратегічного розвитку підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності окремої одиниці продукції дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони продукту порівняно з аналогами конкурентів, що є важливим для формування маркетингових і виробничих рішень.

Значну роль відіграє також аналіз частки ринку, який відображає позицію підприємства у загальному конкурентному середовищі та дозволяє оцінити його здатність до збереження та збільшення ринкових сегментів. Теорія ефективної конкуренції та концепція конкурентної переваги забезпечують теоретичну основу для стратегічного управління, дозволяючи визначати ключові фактори, що формують стійке положення підприємства.

Метод бенчмаркінга, що передбачає порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками галузі, сприяє впровадженню інновацій та підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Не менш важливим є аналіз споживчої вартості продукції, який дозволяє оцінити її привабливість для кінцевого споживача, враховуючи співвідношення ціни та якості, а також задоволення потреб ринку.

У сукупності ці методи створюють комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, який враховує як внутрішні ресурси та потенціал підприємства, так і зовнішні ринкові умови та тенденції розвитку галузі.

Розглянемо методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств є складним, багатоетапним процесом, що охоплює не лише оперативні рішення, але й стратегічні дії, спрямовані на довгострокове утвердження підприємства на ринку.

Технологічний цикл управління конкурентоспроможністю умовно розпочинається з проведення глибокої діагностики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі здійснюється аналіз ринку, оцінюються позиції ключових конкурентів, вивчаються тенденції галузі, а також детально досліджується внутрішній потенціал підприємства з використанням інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PEST або конкурентна карта. Особливої уваги заслуговує дослідження споживчих очікувань, що дозволяє виявити незадоволені потреби та сформувати вектор майбутніх конкурентних переваг.

Після проведення діагностичних процедур формулюються стратегічні цілі підприємства, що передбачають визначення бажаних позицій на ринку, з урахуванням наявних ресурсів і технологічних можливостей. Залежно від рівня розвитку підприємства і його ресурсної бази можуть обиратись різні стратегії конкурентної боротьби – від досягнення лідерства за собівартістю до впровадження інновацій або орієнтації на вузьку цільову нішу. Важливим є усвідомлення того, що конкурентоспроможність формується не лише через ціну чи якість продукції, а й через нематеріальні активи: репутацію, клієнтський досвід, соціальну відповідальність бізнесу.

На наступному етапі розробляються конкретні заходи, що дозволяють реалізувати обрану стратегію. До таких заходів можуть належати модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій, інтенсифікація інноваційної діяльності, оптимізація логістичних ланцюгів, покращення системи управління якістю та підвищення професійного рівня персоналу.

Для реалізації цих ініціатив необхідно організувати ефективне управлінське середовище: визначити відповідальних осіб, розподілити ресурси та сформувати чіткий план дій із визначеними часовими рамками.

Невід'ємною частиною технологічного циклу є моніторинг реалізації управлінських рішень та контроль динаміки ключових показників ефективності. Аналіз отриманих результатів дозволяє виявити як досягнення, так і відхилення від планових орієнтирів. Це, у свою чергу, формує підґрунтя для глибокого аналітичного осмислення ефективності вжитих заходів, і, при потребі, – для внесення коректив у стратегію.

Завершальним етапом технологічного циклу управління конкурентоспроможністю виступає аналіз результатів та коригування стратегічних орієнтирів відповідно до нових ринкових умов. У контексті сучасної глобалізації і цифровізації, коли ринкова ситуація змінюється надзвичайно динамічно, підприємства повинні демонструвати гнучкість і готовність до постійного вдосконалення.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю набуває рис циклічності, де кожна фаза логічно переходить у наступну, забезпечуючи стале функціонування підприємства в умовах високої конкуренції. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе низку послідовних функціональних етапів, які забезпечують повноцінне реагування на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

До основних методів оцінки конкурентоспроможності віднесено: кількісні, якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокомпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння, спеціальні та комплексні (рис. 1.5).

Кількісні методи (за способом оцінки) дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [38].

Якісні методи оцінки (за способом оцінки) конкурентоспроможності підприємства здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку [13].

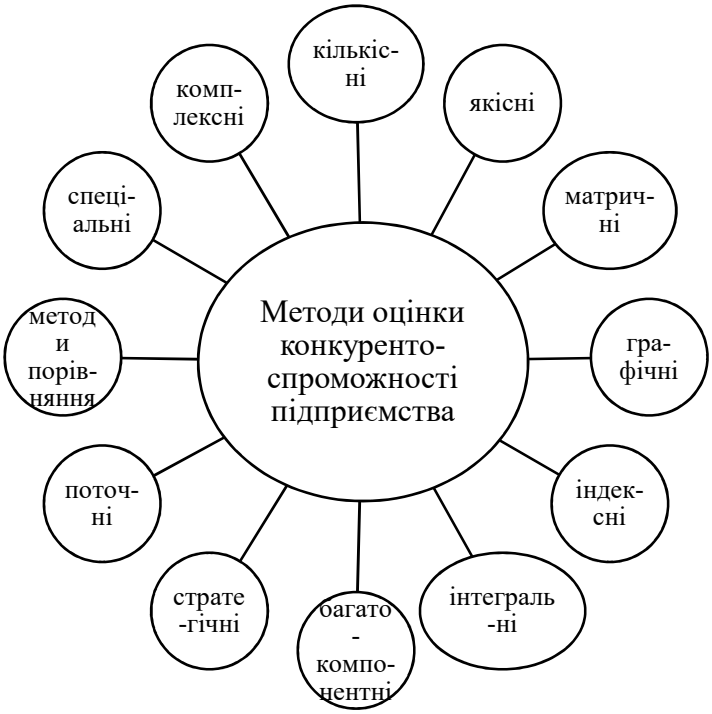


Рисунок 1.5 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку [38]. Матричні

методи оцінки конкурентоспроможності базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат:

– по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі;

– по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку.

Найбільш конкурентноздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недолік – надмірна спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належить метод, що базується на побудові багатокутних профілів [13].

Графічні моделі оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств основані на побудові поля оцінювання певної матриці, що являють собою побудову багатокутників конкурентоспроможності у вигляді векторів-осей. Передбачається поділ її на відповідні зони (матриці), які відповідають відповідному рівню конкурентоспроможності (конкурентний статус підприємства). Такий метод оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства. Для експертного кількісного вимірювання використовується певна шкала.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентоспроможності” або “Багатокутника” конкурентоспроможності”.

Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином:

– коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв;

– шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола;

– значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола;

– на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв;

– по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність.

Недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства. Тобто графічна модель оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств дозволяє сформувати певні висновки щодо вектору підвищення конструктивних характеристик, але не надає повного комплексного інтегрального голограмного бачення реального рівня конкурентоспроможності підприємства [15].

Індекси конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції по відношенню до конкуруючої.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару визначається як співвідношення групового показника за технічними параметрами до групового показника за економічними параметрами. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару характеризує ступінь привабливості товару для покупця, що з погляду продавця ототожнюється з чистим прибутком, який дорівнює контрактній ціні за вирахуванням витрат із продажу товару та інших витрат [16].

Стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства включають наступне:

– теорія конкурентних переваг М. Портера;
– аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;
– STEP-аналіз;
– SWOT-аналіз;
– SPACE-аналіз;
– GAP-аналіз;
– LOTS-аналіз;
– PIMS-аналіз;
– модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
– формалізований метод Іванова;
– метод рангів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства методом порівняння сильних і слабих позицій відбувається з метою аналізу, оцінки й управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

Спеціальні методи оцінки – це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо [12].

Комплексні методи базуються на всебічному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [12].

Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Перша група включає показники, які характеризують економічні параметри, – собівартість, ціну виробу та споживання, умови платежу та поставок, строки та умови гарантії і т. д.

Друга група включає показники, які характеризують стан та використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних затрат, обігових коштів, а також фінансовий стан підприємства.

Третя група – нормативні параметри, які показують чи відповідає виріб стандарту, нормам, правилам, що регламентують кордони, з яких даний

параметр не має права виходити. До їх числа відносяться показники надійності, ресурс виробу, безвідмовність, довговічність, ремонтоздатність. До нормативних параметрів відносяться також ергономічні параметри (гігієнічні, фізіологічні, психологічні та ін.), які демонструють відповідність товару якостям людського організму та людської психіки, визначають зручність роботи, швидкість стомлення.

Отже, до основних методів оцінки конкурентоспроможності відносяться наступні: кількісні, якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокомпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння, спеціальні та комплексні. Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, можна сформулювати такі ключові висновки. По-перше, поняття «конкурентоспроможність підприємства» не слід ототожнювати з конкурентоспроможністю продукції, яку воно випускає, хоча між цими категоріями існує тісний взаємозв’язок. Конкурентоспроможність підприємства охоплює ширший спектр чинників, зокрема управлінські стратегії, фінансову стабільність, інноваційний потенціал і здатність адаптуватися до ринкових змін.

По-друге, конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки її рівень визначається в процесі порівняння з іншими суб’єктами ринку. Вона залежить від здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції, займати стійкі позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

По-третє, рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо корелює з ефективністю його господарської діяльності та наявністю конкурентних переваг. До останніх можуть належати інноваційні розробки, унікальні технології, ефективні бізнес-моделі, висококваліфікований персонал та успішна маркетингова стратегія, що дозволяють підприємству не лише утримувати позиції на ринку, а й випереджати конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність виробляти та реалізовувати продукцію, яка не лише відповідає вимогам споживачів, але й перевершує аналогічні товари конкурентів за ключовими показниками, такими як якість, функціональні характеристики, інноваційність та ціна. Водночас важливим аспектом конкурентоспроможності є забезпечення економічної ефективності виробничого процесу, що дозволяє підприємству отримувати стабільний прибуток та підтримувати стійкі ринкові позиції. Здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, запроваджувати нові технології та ефективно управляти ресурсами відіграє визначальну роль у формуванні його конкурентних переваг.

Підсумовуючи по кожному підрозділу можна сказати наступне:

1. Розуміння ряду факторів, які визначають рівень конкуренції між учасниками ринку дозволяє компаніям ефективніше конкурувати на ринку, розробляти стратегії розвитку та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі

2. Ефективне управління факторами, які формують конкурентне середовище допомагає підприємствам займати стабільні позиції на ринку та посилювати свою конкурентну перевагу.

3. До основних методів оцінки конкурентоспроможності віднесено: кількісні, якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокомпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння, спеціальні та комплексні Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

У 1929 році уряд ухвалив рішення про створення в Запоріжжі потужного металургійного комплексу, центральним елементом якого став комбінат «Запоріжсталь», що вже у 1933 році дав перший чавун і швидко став одним із найбільших у Європі. Після відновлення зруйнованого у Другій світовій війні заводу він зберіг стратегічне значення для економіки, а у 1997–2001 роках був приватизований і перетворився на відкрите акціонерне товариство [75].

Металургійне виробництво ПАТ «Запоріжсталь» складається з 11 основних цехів та 37 допоміжних. У виробничій структурі ПАТ «Запоріжсталь» важливе місце посідає мартенівський цех, який спеціалізується на виплавці сталі. Його історія розпочалася 21 вересня 1935 року, коли було виплавлено перший ківш сталі. До 24 березня 1941 року виробництво суттєво розширилося: в експлуатацію було введено ще вісім мартенівських печей місткістю 185 тонн кожна. Надалі в процесі капітальних ремонтів здійснювалася масштабна реконструкція обладнання, що дозволило збільшити місткість окремих печей спочатку до 240 тонн, а згодом до 500 тонн. Це стало важливим кроком у підвищенні продуктивності цеху та вдосконаленні технології виплавки сталі.

Не менш значущим підрозділом є доменний цех, що спеціалізується на виплавці чавуну. Першу плавку на доменній печі № 1 було здійснено 16 листопада 1933 року, що стало початком безперервної історії цього виробництва. Нині цех включає чотири доменні печі, які забезпечують стабільний випуск чавуну для потреб металургійного комплексу.

Цех підготовки складів, виокремлений у самостійний підрозділ у 1983 році, виконує функції з виготовлення виливниць і забезпечення технологічних операцій із розливу сталі. Раніше він входив до складу мартенівського цеху,

однак поступове розширення функціоналу та складність процесів зумовили необхідність його організаційної автономії. У межах цього цеху функціонують ділянки, що забезпечують різні етапи технологічного процесу: склади під сифоновий розлив, дільниці для розливу спокійних марок сталі, ділянки механічного очищення та змазування виливниць, а також окремі приміщення для роздягання злитків і складування.

Важливою ланкою виробничого циклу є цех гарячої прокатки тонкого листа. Саме тут 14 квітня 1938 року було прокатано перший сляб на тонколистовому стані. Цей підрозділ спеціалізується на виробництві гарячекатаного прокату, який займає провідні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Додатково у структурі комбінату функціонує цех холодної прокатки № 3, орієнтований на виробництво холоднокатаних товстих великогабаритних листів зі спеціальних та інструментальних марок сталі. Перша продукція цього підрозділу була випущена 27 квітня 1963 року, що стало важливим етапом у диверсифікації асортименту продукції комбінату.

Значний внесок у функціонування підприємства робить і копровий цех, що розпочав свою діяльність у липні 1937 року. Його головне завдання полягає в переробці металобрухту, що дозволяє повторно використовувати вторинні ресурси у виробничому процесі.

У квітні 1937 року розпочав роботу обтискний цех, у якому здійснюється нагрівання металу в спеціальних колодязях і подальший його прокат на стані слябінг. Це виробництво стало важливим етапом на шляху до збільшення обсягів та підвищення ефективності обробки металу.

У структурі комбінату також функціонує цех шлакопереробки, введений в експлуатацію у 1989 році. Його діяльність спрямована на вилучення з виробничих відходів сталевого та чавунного скрапу, а також на виробництво вторинних матеріалів, серед яких мартенівський і доменний щебінь та гранульований шлак. Завдяки цьому комбінат не лише оптимізує використання

ресурсів, але й знижує екологічне навантаження, що є актуальним у контексті сучасних вимог сталого розвитку.

Загалом, виробнича структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена системою взаємопов'язаних цехів, які формують єдиний безперервний металургійний цикл. Це забезпечує підприємству високу ефективність, гнучкість у задоволенні потреб ринку та конкурентоспроможність у масштабах національної й світової економіки [75].

7 червня 2006 року на Загальних зборах акціонерів відкритого акціонерного товариства «Запоріжсталь» було ухвалено стратегічне рішення щодо реорганізації корпоративної структури підприємства шляхом приєднання до нього низки дочірніх господарських суб'єктів.

До складу товариства увійшли такі підприємства, як ТОВ «Торговий дім Запоріжсталь», ПП ТОВ «СТІЛ ТРЕК», ТОВ «Торговий будинок вогнетривів», ТОВ «ВТП Запоріжсталь-Інвест Торгпром» та ТОВ «Центросталь». Ухвалення цього рішення стало важливим етапом реалізації довгострокової стратегії корпоративного розвитку підприємства, спрямованої на підвищення ефективності управління, централізацію ресурсів та оптимізацію внутрішньої структури управлінських процесів.

Реорганізаційні заходи, здійснені у межах цієї стратегії, відповідали загальним тенденціям корпоративної інтеграції, що спостерігалися у промисловому секторі України на початку 2000-х років. Вони були зумовлені потребою у зміцненні вертикальної координації між виробничими, постачальницькими та збутовими підрозділами, а також необхідністю зменшення транзакційних витрат і дублювання адміністративних функцій.

Приєднання дочірніх структур дозволило ВАТ «Запоріжсталь» створити більш прозору та керовану організаційну систему, що сприяла підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках металопродукції. Крім того, об'єднання активів і ресурсів сприяло поліпшенню інвестиційного клімату всередині корпорації, створенню єдиного

інформаційного простору та впровадженню уніфікованих стандартів фінансового обліку й корпоративного управління.

Таким чином, рішення, ухвалене на зборах акціонерів у 2006 році, можна розглядати як один із ключових кроків у процесі трансформації ВАТ «Запоріжсталь» у сучасну інтегровану корпорацію, здатну ефективно реагувати на виклики глобалізованого ринку. Цей крок був спрямований на консолідацію активів, підвищення ефективності управління та оптимізацію корпоративної структури підприємства.

Процес злиття ВАТ «Запоріжсталь» із дочірніми підприємствами супроводжувався пропорційним збільшенням статутного капіталу на суму статутних фондів приєднаних компаній. Зазначене зростання відбулося шляхом здійснення додаткової емісії простих іменних акцій, що дало змогу забезпечити баланс інтересів акціонерів та підтримати корпоративну стабільність у період структурної реорганізації.

Подібна практика узгоджується з глобальними тенденціями у сфері корпоративного менеджменту, де інтеграція пов’язаних підприємств використовується не лише як інструмент підвищення ефективності управління, а й як засіб залучення інвестиційних ресурсів та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Завершення процесу інтеграції активів відбулося в грудні 2007 року. 21 грудня того ж року Загальні збори акціонерів ВАТ «Запоріжсталь» затвердили нову редакцію Статуту підприємства, у якій було офіційно зафіксовано розмір статутного капіталу на рівні 660 920 444,75 грн. Він був розподілений на 2 643 681 779 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн кожна. Державна реєстрація оновленої редакції Статуту відбулася 27 грудня 2007 року, що юридично закріпило результати корпоративної консолідації.

Ухвалені зміни ознаменували завершення етапу глибокої структурної трансформації підприємства та заклали інституційні передумови для подальшого розвитку комбінату як одного з провідних суб’єктів металургійної галузі України. Збільшення статутного капіталу не лише відображало

розширення виробничо-економічного потенціалу, а й стало індикатором підвищення рівня корпоративної довіри серед інвесторів і партнерів.

Таким чином, завершення процесу злиття у 2007 році можна розглядати як ключовий етап у формуванні нової організаційно-фінансової моделі управління ВАТ «Запоріжсталь», орієнтованої на довгострокову стійкість і стратегічне зростання (табл. 2.1) [75].

Таблиця 2.1 – Структурні підрозділи ПАТ «Запоріжсталь»

Назва підрозділу	Основна спеціалізація	Історична довідка / дата заснування
Мартенівський цех	Виплавка сталі, експлуатація мартенівських печей	Перший ківш сталі – 21.09.1935 р.; до 1941 року – 9 печей (185 т), пізніше реконструкція до 500 т
Доменний цех	Виплавка чавуну	Перша плавка – 16.11.1933 р., нині 4 доменні печі
Цех підготовки складів (ЦПС)	Виготовлення виливниць, забезпечення технології розливу сталі	Виділений у самостійний підрозділ у 1983 р.
Цех гарячої прокатки тонкого листа	Прокат листа в гарячому стані	Перший сляб прокатано 14.04.1938 р.
Цех холодної прокатки № 3	Виробництво холоднокатаних товстих великогабаритних листів зі спецсталі	Перша продукція – 27.04.1963 р.
Копровий цех	Переробка металобрухту	Заснований у липні 1937 р.
Обтискний цех	Нагрівання металу в колодязях та прокат на стані слябінг	Введений в експлуатацію 01.04.1937 р.
Цех шлакопереробки	Переробка відходів, отримання скрапу, виготовлення щебеню та гранульованого шлаку	Введений у дію у 1989 р.

Далі проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «Запоріжсталь» за період 2020-2025 рр. з урахуванням доступних публічних даних групи «Метінвест» та публікацій самого комбінату (рис. 2.1).

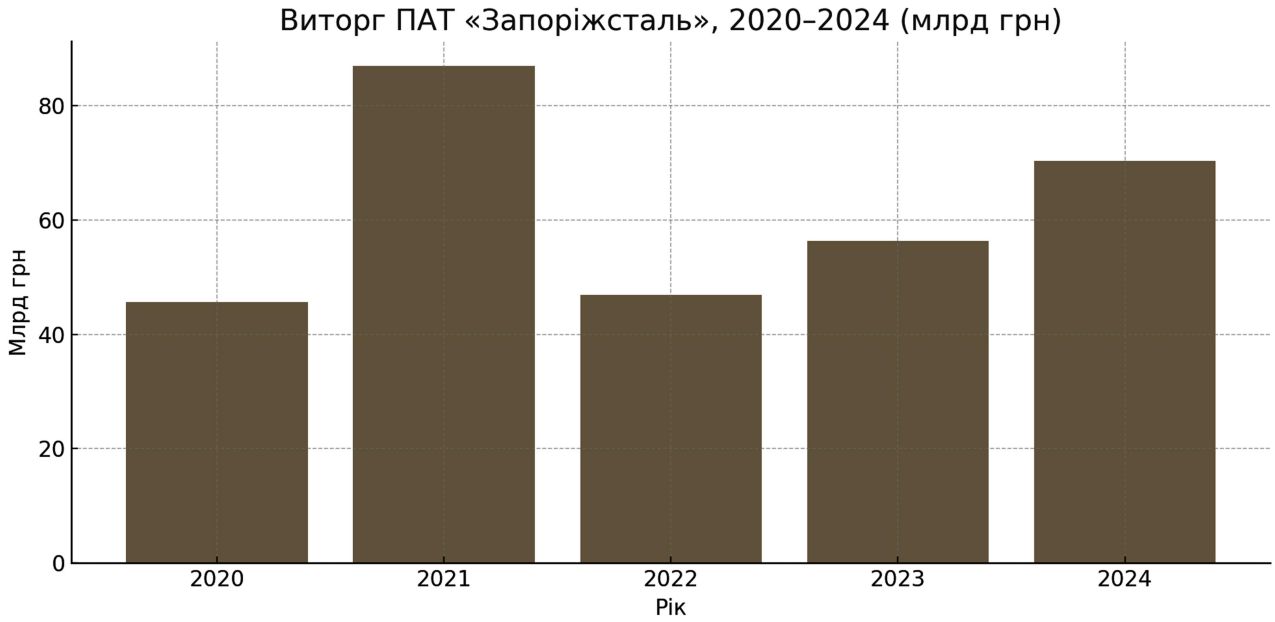


Рисунок 2.1 – Виторг ПАТ «Запоріжсталь», 2020-2024 (млрд. грн)

Також було досліджено динаміку показників нетто-маржа та ROA, а також індикатори левериджу і рентабельності капіталу ПАТ «Запоріжсталь» у 2020-2024 рр. (рис. 2.2 та рис. 2.3).

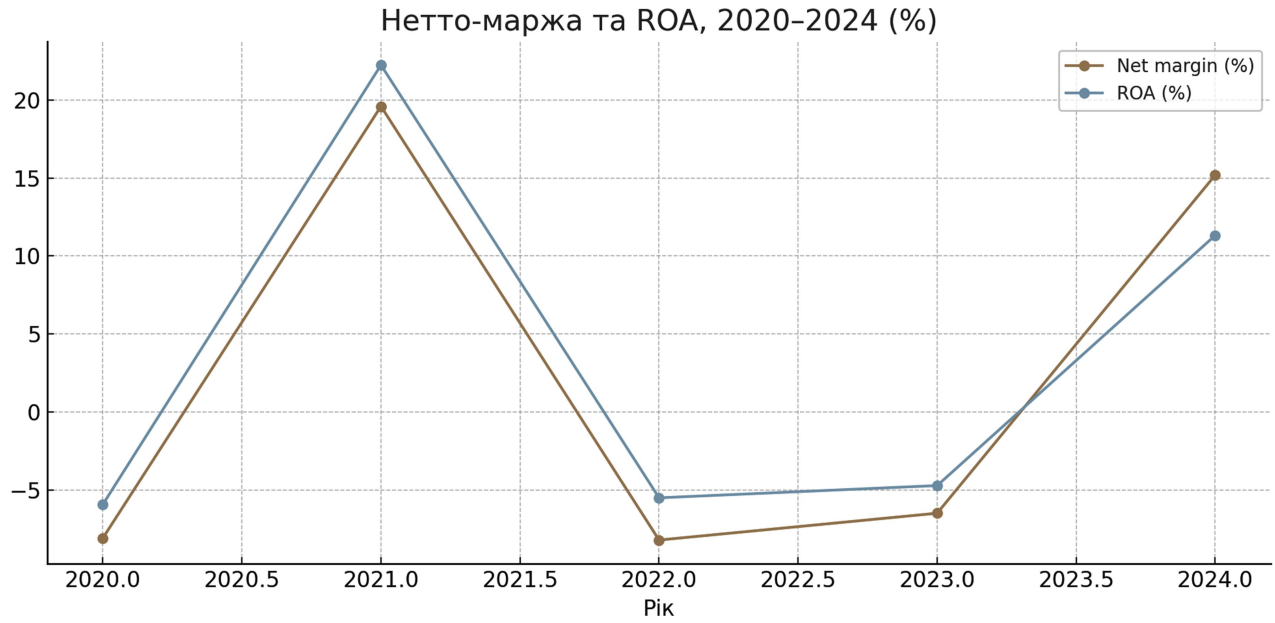


Рисунок 2.2 – Нетто-маржа та ROA, 2020-2024 рр. (%) [75]



Рисунок 2.3 – Індикатори левериджу і рентабельності капіталу, 2020-2024 рр. (%) [75]

Основні фінансово-виробничих показники ПАТ «Запоріжсталь» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-виробничі показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік

Показник	значення
Виторг (виручка від реалізації)	70,3 млрд грн
Чистий прибуток / (збиток)	880,562 тис. грн.
Активи загалом	94,284,652 тис. грн.
Капітальні інвестиції	938 млн грн
Обсяги виробництва чавуну	3,106,3 тис. тонн
Обсяги виробництва сталі	2,890,8 тис. тонн
Обсяги відвантаження прокату	2,426,7 тис. тонн
Виторг (виручка від реалізації)	70,3 млрд грн

За твердженням Темченко О. А., Шевчук Н. А., Салоїд С. В., Редько К. Ю., до сучасних проблем конкурентоспроможності українських металургів можна віднести невелику кількість капітальних інвестицій [79].

Водночас у ПАТ «Запоріжсталь» спостерігається активне інвестування у 2024–2025 рр. (підтримка виробничих потужностей: 938 млн грн в 2024 р., план

~1,1 млрд грн в 2025 р.). Це спрямовано на капремонти і модернізації, що мають позитивний вплив на довгострокову ефективність, але тимчасово збільшують потреби у грошових потоках [80].

Проаналізуємо зовнішнє середовище та операційні показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2025 роки. За 2024-2025 рр. ПАТ «Запоріжсталь» демонструє відновлення/зростання обсягів виробництва: у 2025 (січень–вересень) – значний обсяг виплавки чавуну (2,642 тис. т за 9 міс.), сталі (2,385 тис. т) та прокату (2,087 тис. т). Це свідчить про відновлення завантаження потужностей [80]. Інвестиції у підтримку виробництва: у 2024 році – приблизно 938 млн грн, у 2025 році заплановано збільшення до ~1,1 млрд грн – фокус на капітальних ремонтах і модернізації (доменні печі, нагрівальні колодязі, прокатні стани). Це важливий фактор для збереження конкурентоспроможності та безпеки операцій [80, 81].

Якісний аналіз ризиків і факторів впливу свідчать про наступне. До ризиків можна віднести геополітичні та операційні ризики (війна, інфраструктурні ризики, логістика); ціновий ризик (світові ціни на сталь, лом/руду, та енергоносії; капітальні ризики: потреба у великих капіталовкладеннях для підтримки працездатності й енергоефективності.

До позитивних факторів впливу (можливості) належить наявність програми інвестування у 2024-2025 рр., що підвищує надійність виробництва та поступове відновлення обсягів виробництва. Вертикальна інтеграція групи «Метінвест» (логістика, видобуток), яка може знижувати собівартість у довгостроковій перспективі, хоча у 2025 частково втрачені елементи вертикальної інтеграції впливали на результати групи.

Грошові потоки і ліквідність: у 2020–2022 роках багато металургійних підприємств відчули тиск на операційні грошові потоки (падіння попиту, логістичні перебої). Відтак у 2023-2024 спостерігалося часткове відновлення. Для ПАТ «Запоріжсталь» важливо контролювати робочий капітал під час коливань попиту [82].

З економічної точки зору комбінат є одним із найбільших металургійних підприємств України та водночас одним із найбільших приватних виробничих об’єктів країни. Його продукція постачається не лише на внутрішній ринок, а й активно експортується до країн Європи, Азії та Близького Сходу, зокрема до Китаю та Туреччини. Така експортна орієнтація забезпечує підприємству вагомий внесок у зовнішньоекономічну діяльність України, сприяє залученню валютних надходжень та зміцнює позиції держави на світовому ринку металопродукції.

Таким чином, діяльність ПАТ «Запоріжсталь» поєднує виробничі, економічні та соціальні аспекти. Підприємство виступає не лише ключовим учасником національного ринку чорної металургії, але й важливим фактором розвитку регіональної економіки та міжнародної економічної інтеграції України. В даному підрозділі розглянуто вплив організаційної структури на конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Нижче наведений детальний аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2023–2024 роки.

Виробничі результати за 2023 рік:

– у порівнянні з попереднім роком, виробництво чавуну збільшилось на 35,3%, до 2,719 млн тонн, а прокату на 57,2%, до 2,055 млн тонн;

– виплавка сталі збільшилась на 65,4%, до 2,467 млн тонн;

– прокат: 2,055 млн тонн (що більше на 57,2% у порівнянні з попереднім роком) [75].

У 2023 році, порівняно із 2022 ПАТ «Запоріжсталь» збільшив виробництво металопродукції за рахунок збільшення завантаження виробничих потужностей, віднайдення нових логістичних шляхів для отримання сировини

та збуту продукції, а також розширення власного продуктового портфелю. Протягом 2023 року комбінат працював у середньому на 70% своєї номінальної потужності. Віднайдені антикризові рішення дозволили стабілізувати виробничий процес та переорієнтувати підприємство на більш ефективну роботу в швидкозмінних умовах воєнного часу, утримати виробництво та зберегти колектив.

Виробничі результати за 2024 рік свідчать про те, що від початку повномасштабного вторгнення ПАТ «Запоріжсталь», що входить до групи «Метінвест», спрямував на оновлення виробничого обладнання та очисних споруд понад 1,2 млрд. грн: [75].

– чавун: 3,106 млн тонн (що на 14,2% більше, у порівняні з 2023 роком);
– сталь: 2,891 млн тонн (що на 17,2% більше, у порівняні з 2023 роком);
– прокат: 2,427 млн тонн (що на 18,1% більше, у порівняні з 2023 роком).

Ці результати свідчать про поступове відновлення виробництва після спаду в 2022 році, зумовленого повномасштабною війною.

Щодо впливу війни на роботу ПАТ «Запоріжсталь», то виробничі показники комбінату за 2021 рік наступні: 4,4 млн т чавуну, 3,7 млн т сталі та 3,2 млн т прокату – співставні із сукупними об'ємами виробництва за два роки: 2022-й та 2023-й відповідно. Низькі світові ціни на сталь і руду та заблоковані порти більшу частину 2023-го не дозволили отримати прибуток після рекордних збитків у 2022-му. У 2023-му компанія отримала $7,4 млрд виторгу проти $8,3 млрд у 2022-му. Чистий збиток скоротився у 10 разів, до $194 млн. Попри відкриття морського експорту українські металургійні активи ПАТ «Запоріжсталь» зберегли виробництво (65-75%.) на рівні попередніх кварталів. [75].

Інвестиційна діяльність ПАТ «Запоріжсталь»:

– 2022 рік: 500 млн грн;
– 2023 рік: 750 млн грн;
– 2024 рік: 938 млн грн;
– план на 2025 рік: 1,1 млрд грн.

Основні інвестиції:

– в 2023 році ПАТ «Запоріжсталь» спрямувало 750 млн грн у проєкти підтримки стабільності та надійності роботи основних технологічних потужностей підприємства. Це вполовину більше за показники 2022 року з обсягом інвестицій 500 млн грн;

– головні проєкти з оновлення обладнання реалізовані в аглодоменному переділі комбінату. Зокрема, ремонт агломашин аглофабрики, а також технологічне обслуговування та повний супровід фаховими службами газоочисних систем;

– у доменному цеху капітально відремонтовано доменну піч №3, повітронагрівачі №9 та №12, які працюють у комплексі з доменними печами комбінату. Фахівці комбінату виконали комплексний ремонт обладнання цеху гарячої прокатки;

– реалізація програми капітальних інвестицій на близько 1 млрд грн. Програма включає в себе підтримку та модернізацію обладнання, впровадження функціональних програм з охорони праці та промислової безпеки, інформаційних технологій, соціальної сфери [87].

ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році скерував на підтримку виробничих потужностей 938 млн грн, у 2025 році заплановано збільшення інвестицій до 1,1 млрд грн.

Інвестиції спрямовані на капітальні ремонти доменних печей №2, №3 та №4, модернізацію прокатного виробництва, оновлення IT-інфраструктури та покращення умов праці для персоналу.

ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році згідно інвестиційної програми підприємства виконало капітальні ремонти основних виробничих агрегатів, а також реалізувало інвестпроєкти з охорони праці, інформаційних технологій та соціальної сфери із загальним обсягом інвестицій у 938 млн гривень. Серед ключових проєктів з оновлення обладнання, реалізованих у 2024 році – ремонт доменної печі №2, №3 та №4 з загальним об’ємом інвестицій понад 230 млн

гривень. Аналогічні інвестиції скеровано на виконання комплексу капітальних ремонтів основних агрегатів прокатного переділу [85].

ПАТ «Запоріжсталь» інвестувало понад 230 млн грн у капітальні ремонти основних агрегатів прокатного переділу, що підвищило ефективність роботи та зменшило ризики простоїв. Від початку повномасштабного вторгнення комбінат спрямував понад 1,2 млрд грн на модернізацію обладнання, екологічних систем і діджиталізацію виробничих процесів для забезпечення стабільної роботи в складних умовах.

Основну увагу в межах реалізації програми за час повномасштабного вторгнення сконцентрували на підтримці та оновленні обладнання для забезпечення його надійної роботи у непередбачуваних умовах. ПАТ «Запоріжсталь» виконав капітальний ремонт устаткування двох агломашин, включно із ревізією природоохоронного обладнання. Також впроваджено ряд інвестиційних проєктів з діджиталізації виробничих процесів та оновлення IT інфраструктури [86].

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» інвестувало 23 млн грн у покращення умов праці металургів, здійснивши капремонт і встановлення нових санітарно-побутових приміщень для понад 500 працівників. Попри війну, комбінат нарощує капітальні інвестиції — від 500 млн грн у 2022 році до запланованих 1,1 млрд грн у 2025-му, зосереджуючись на модернізації виробництва, ремонтах обладнання та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Спеціалізація комбінату – високоякісний сталевий г/к рулон, г/к лист, х/к лист, х/к рулон із вуглецевих та низьколегованих сталей, а також сталева стрічка, чорна жерсть, гнутий профіль.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, транспортного, сільськогосподарського машинобудування, виробники виробів побутової техніки.

У своїй діяльності ПАТ «Запоріжсталь» керується принципами сталого розвитку, підтримує економіку України, інвестує в майбутнє Запоріжжя та

місцевих громад. Середнє завантаження виробничих потужностей в 2023 році становить 70%, а в 2024 році – 75% [85].

Попри близькість до зони бойових дій, підприємству вдалося наростити обсяги виробництва завдяки оптимізації процесів та відновленню експортних маршрутів. Металургійний комбінат ПАТ «Запоріжсталь» у листопаді 2024 року показав позитивну динаміку у виробництві товарного металопрокату, збільшивши обсяг на 11,1% порівняно з жовтнем, досягнувши 191,4 тис. т. Це наблизило показник до середньомісячного рівня за 2024 рік після падіння в жовтні до мінімуму з червня 2023 року. Виплавка чавуну у листопаді становила 259,6 тис. т, що на 1,9% менше порівняно з жовтнем. Натомість виплавка сталі збільшилась на 5,8% до 227,3 тис. т. [84].

У порівнянні з листопадом 2023 року [84]:

– прокат знизився на 2,1%;
– виплавка чавуну зменшилась на 1,2%;
– виплавка сталі зменшилась на 5,6%.

За січень-листопад 2024 року комбінат досяг значних приростів:

– виробництво прокату зросло на 18,8% (до 2,19 млн т);
– виплавка чавуну збільшилась на 15% (до 2,82 млн т);
– виплавка сталі зросла на 18,2% (до 2,64 млн т).

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє стабільне зростання виробництва — у листопаді 2024 року випуск товарного прокату зріс на 11,1%, а за 11 місяців року приріст становив 18,8%, що свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов. Попри незначні коливання, комбінат завершує рік із позитивними результатами, зміцнюючи свої позиції на внутрішньому та світовому ринках [84].

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» збільшило виробництво прокату на 18,3% рік до року — до 2,43 млн тонн, сталі — на 17,2%, а чавуну — на 14,3% (рис. 2.4). Попри роботу в умовах війни, енергетичних обмежень і браку персоналу, комбінат утримував завантаження потужностей на рівні 75%, нарощував виробництво завдяки підвищенню продуктивності доменних печей і

частковому відновленню експорту, що забезпечило стабільне зростання ефективності та стійкості підприємства [83].

В цілому, підсумки виробництва у 2023-2024 ПАТ «Запоріжсталь» представлено на рис. 2.4.

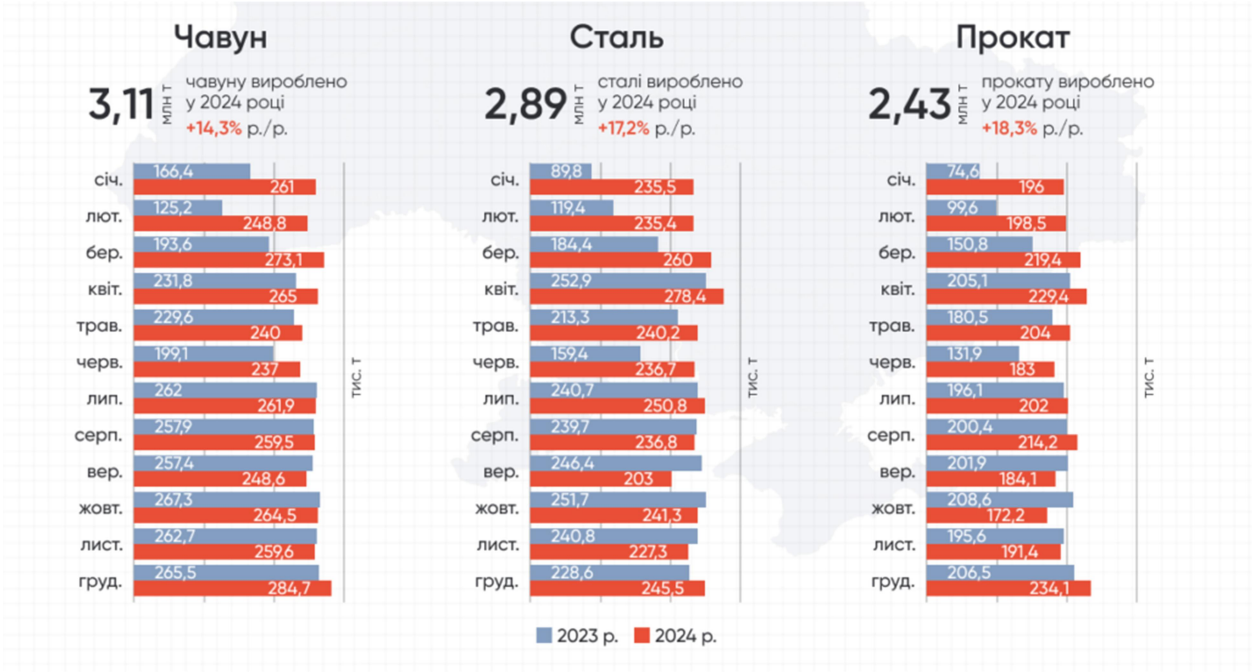


Рисунок 2.4 – Підсумки виробництва у 2023-2024 ПАТ «Запоріжсталь» [72]

Хоча обсяги виробництва ще не досягли довоєнного рівня, позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення підприємства. В листопаді 2024 року ПАТ «Запоріжсталь» показав позитивну динаміку у виробництві товарного металопрокату, збільшивши обсяг на 11,1% порівняно з жовтнем, досягнувши 191,4 тис. т. Це наблизило показник до середньомісячного рівня за 2024 рік після падіння в жовтні до мінімуму з червня 2023 року. Виплавка чавуну у листопаді 2024 року становила 259,6 тис. т, що на 1,9% менше порівняно з жовтнем 2024 року. Натомість виплавка сталі збільшилась на 5,8% до 227,3 тис. т.

У порівнянні з листопадом 2023 року:

– прокат знизився на 2,1%;

– виплавка чавуну зменшилась на 1,2%;

– виплавка сталі зменшилась на 5,6%.

За січень-листопад 2024 року комбінат досяг значних приростів:

– виробництво прокату зросло на 18,8% до 2,19 млн т;
– виплавка чавуну збільшилась на 15% до 2,82 млн т;
– виплавка сталі зросла на 18,2% до 2,64 млн т.

ПАТ «Запоріжсталь» продовжує стабільно нарощувати обсяги виробництва, попри невеликі коливання в окремі місяці. Експерти НАДПУ відзначають, що збільшення виробництва товарного металопрокату на 11,1% у листопаді 2024 року є позитивним сигналом для подальшого відновлення промислового потенціалу ПАТ «Запоріжсталь». Це свідчить про ефективність заходів з оптимізації виробничих процесів та адаптації до ринкових умов, що змінюються. Не зважаючи на зменшення виплавки чавуну у порівнянні з жовтнем, стабільне зростання виробництва сталі і прокату дає підстави для прогнозів на підвищення ефективності у наступні місяці. Приріст виробництва прокату на 18,8% за 11 місяців 2024 року також вказує на успішну адаптацію до глобальних тенденцій на ринку металургії, зокрема, зростання попиту на сталь у ключових галузях, таких як будівництво та машинобудування.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з провідними промисловими підприємствами України

На підставі фінансової звітності компаній за 2023 рік проведено аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з провідними українськими промисловими підприємствами – металургійним і гірничо-металургійним сектором.

Сильні сторони ПАТ «Запоріжсталь»: лідер у галузі переробної промисловості згідно з рейтингом «Найкращі підприємства України – 2024» від рейтингу сервісу Опендатабот-2024. Для фінансового аналізу була використана фінансова звітність компаній за 2024 рік. ПАТ «Запоріжсталь» посів 1-е місце у категорії «Переробна промисловість» з 10,8 %. Це є результатом професійної

фінансової звітності, бездоганної репутації та прозорості управління. На підставі фінансової аналітики, де враховано фінансову звітність компаній за 2023 рік побудовано кругову діаграму (рис. 2.5).

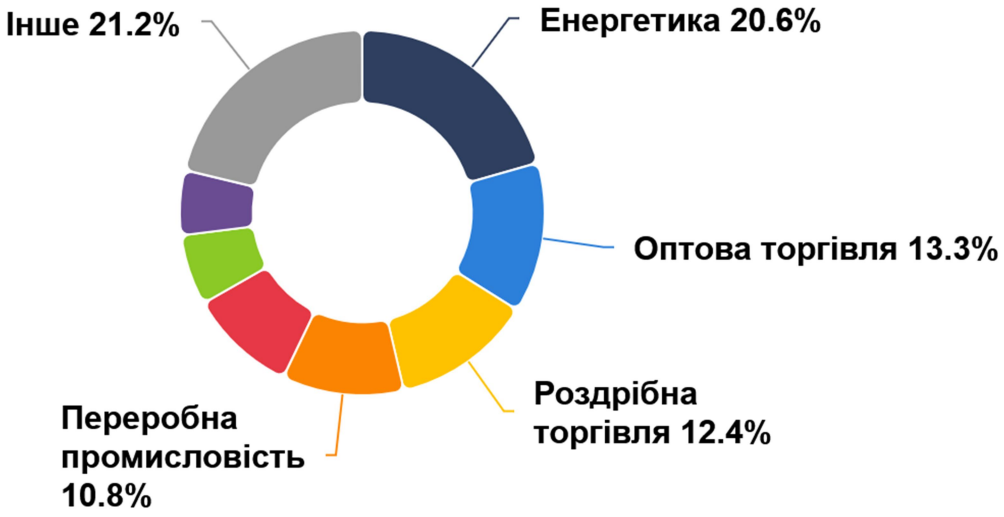


Рисунок 2.5 – Виторг за галузями (на основі аналізу топ-10 компаній) [74]

До десятки найкращих у чотирьох категоріях індексу ввійшли відразу дев’ять підприємств Групи Метінвест:

1. ПАТ «Запоріжсталь» (№1), ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (№2) та ПРАТ «ЗАПОРІЖКОКС» (№9) у категорії «Переробна промисловість».

2. ПРАТ «ШУ «ПОКРОВСЬКЕ» (№3), ПРАТ «ПІВНГЗК» (№6), Збагачувальна фабрика СВЯТО-ВАРВАРИНСЬКА (№9), Центральний ГЗК (№10) у категорії «Добувна промисловість».

3. Метінвест-СМЦ (№10) у категорії «Оптова торгівля».

4. Керівна комп «Метінвест Холдинг» (№2) у категорії «Професійна, наукова та технічна діяльність».

Нижче наведений індекс підприємств, що базується на аналізі даних із державних реєстрів, реєстрів Опендатабота та фінансовій звітності компаній. Аналіз становища та географії українського бізнесу з рейтингом «Найкращі підприємства України – 2024» від рейтингу сервісу Опендатабот-2024 дає змогу оцінити реальне становище та географію українського бізнесу. Порівняно з 2023 роком, зростання виробництва чавуну ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році

становить 3,106 млн тонн, сталі – 2,891 млн тонн, прокату – 2,427 млн тонн. Найвищій результат ПАТ «Запоріжсталь» має по прокату – зростання на 18% за рік. Інвестиції ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 році становлять 938 млн грн, а у 2025-му – 1,1 млрд грн, які спрямовані на капремонти печей, агломашин, ІТ та санітарні зони [73]. Від початку повномасштабного вторгнення ПАТ «Запоріжсталь» сумарно вкладено понад 1,2 млрд грн у оновлення. За рахунок інновацій у цеху холодного прокату за 2024 рік вдалося зекономити близько $590 тис. У 2024 році освоєно 6 нових сортиментів продукції, відвантажено 14 тис. тонн, із планами випуску ще 3 нових видів.

Далі зазначимо виклики та слабкі місця промислових підприємств:

1. Висока собівартість виробництва через війну: зростання логістичних тарифів вдвічі, потреба у імпорті вугілля/коксу, енергії за європейськими цінами.

Обмеження логістики через війну, втрата портів та зниження експорту є причиною очікування падіння у 2025 році до 7–7,2 млн тонн сталі. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з конкурентами наведений у табл. 2.3 дозволяє зробити висновки, що українські виробники не зможуть конкурувати з Азією та MENA (Middle East and North Africa) – це регіон, що включає країни Близького Сходу та Північної Африки, через вищі витрати.

Результат аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з конкурентами зведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з конкурентами

Показник	«Запоріжсталь»	Arcelor-Міттал Кривий Ріг	«Каметсталь»	Інтерпайп
Дохід 2022	46,9 млрд грн (№1 серед переробки)	43,8 млрд грн (друге місце)	37,9 млрд грн (№3)	16,5 млрд грн (№6)
Репутація	№1 у переробці	Також серед	№2 у категорії	Присутній у

	за рейтингом	лідерів великої чорної металургії	разом із «Запоріжсталь»	топ-10 переробки – нижчий за «Запоріжсталь»
Податкові відрахування 2024	У складі Групи Метінвест – майже 61% податків галузі (19,8 млрд грн)	6,6 млрд грн	У складі Метінвесту – в межах рейтингу	5,5 млрд грн

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» показує вражаючу стійкість: росте виробництво, диверсифікує продукцію, активно модернізує обладнання (навіть у умовах безпрецедентних викликів).

Підприємство має фінансову та репутаційну перевагу, оскільки очолює галузеві рейтинги, нарощує податкові відрахування.

Разом з тим, залишаються економічні ризики: високі витрати, логістичні обмеження, слабкі ринкові позиції у порівнянні з дешевими конкурентами.

Для ПАТ «Запоріжсталь» можуть бути надані такі рекомендації щодо зміцнення лідерства:

1. Оптимізація логістичних моделей: використання морських «коридорів» й альтернативних маршрутів;

2. Поглиблення інновації: запровадження енергоефективних технологій, розвиток діджиталізації;

3. Диверсифікація ринків: вихід на нові ринки із попитом на спеціалізовану продукцію;

4. Співпраця з державою: підтримка зменшення тарифів на залізничні і енергоресурси.

Отже, на підставі проведеного фінансового аналізу конкурентоспроможності, ПАТ «Запоріжсталь» – один із найконкурентніших металургійних гігантів України: займає лідируючі позиції в рейтингах, демонструє стійке зростання виробництва і втримує фінансову спроможність. Проте довгострокова конкурентоспроможність залежить від здатності адаптуватися до сумарної дії геополітики, логістики, ринкової кон’юнктури та внутрішніх реформ. Нижче наведен**а** детальна фінансова аналітика ПАТ «Запоріжсталь» на основі найсвіжіших даних [72, 73].

Виручка за перші ПАТ «Запоріжсталь» 9 місяців 2024: близько 53,1 млрд грн. нетто-прибуток/збитки:

– у січні–вересні 2023 року: чистий збиток склав 236,6 млн грн**,** що на 92 % менше за збиток 2022 року (4,9 млрд грн);

– станом на 2024: даних про чистий прибуток ще немає, але суттєве відновлення операційного прибутку (EBITDA/операційний прибуток) прогнозується завдяки підвищенню продуктивності та зростанню цін на продукцію.

Податки ПАТ «Запоріжсталь» та внесок у бюджет:

– за два роки повномасштабної війни (2022–2023) ПАТ «Запоріжсталь» сплатило 3,5 млрд грн податків;

– щороку ПАТ «Запоріжсталь» вносить значні платежі: 2024 року в межах 19,8 млрд грн у структурі Групи Метінвест – це приблизно 61 % усіх галузевих податкових надходжень.

Далі розглянемо інвестиції та капітальні витрати (CAPEX). CAPEX, чи капітальні витрати (від англ. CAPital EXpenditure), це витрати компанії придбання чи модернізацію основних засобів (необоротних активів).

Такі інвестиції спрямовані на довгострокове покращення бізнесу та можуть включати купівлю будівель, обладнання, землі, а також нематеріальних активів, таких як патенти: в 2022 році 500 млн. грн, в 2023 році 750 млн. грн, в 2024 році 938 – 1 000 млн. грн, в 2025 році плануються 1,1 млрд. грн. Сума інвестицій в 2022–2023 роках перевищила 1,2 млрд грн.

Основні напрямки інвестування:

– капітальний ремонт доменних печей №2–4 (~230 млн грн)

– ремонт агломашин та систем очищення газів

– модернізація холодного прокату, IT-інфраструктури

– впровадження AI-систем із ForgeCheck для контролю якості: економія ≈ US$250 000 щороку.

Обсяги виробництва та ефективність ПАТ «Запоріжсталь» в 2024 році становлять: чавун – 3,11 млн т (+14 % р/р); сталь – 2,89 млн т (+17 %); прокат – 2,43 млн т (+18 %).

Середнє завантаження потужностей ПАТ Запоріжсталь» становить 75 % (у 2023 році – ~70 %). За 9 місяців 2024 року ПАТ «Запоріжсталь»: чавун +19,5 %, сталь +24,7 %, готова продукція +26,8 %.

Ключовий чинник за 2024 рік – це повернення домен №2 із консервації, прискорення PCI, зростання продуктивності печей.

Операційна рентабельність та витрати ПАТ «Запоріжсталь»: збиток 2022 (–4,9 млрд грн) майже ліквідовано у 2023 (–236,6 млн грн) завдяки оптимізації.

Витрати ПАТ «Запоріжсталь» знизились за рахунок наступних статей:

– впровадження турецьких компресорів (заощаджено понад 700 000 кВт·г електроенергії);

– впровадження AI-систем +460 тис. доларів економії + оптимізація дефектів slab-нагляду;

– оптимізації киснево-парового PCI + модернізації, що підвищило ефективність на 10–15 %.

Фінансові показники ефективності ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники ефективності ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік

Фінансовий показник ефективності ПАТ «Запоріжсталь»	Дані
Виручка (9м 2024)	53,1 млрд грн
Чистий збиток (9м 2023)	–236,6 млн грн
Податки (2022–2023)	3,5 млрд грн
CAPEX (2024)	938–1000 млн грн
Плановані CAPEX (2025)	1,1 млрд грн
Завантаження потужностей (2024)	≈75 %
Приріст випуску прокату (2024 рік)	+18 %
Економія від AI-систем	≈250 000 USD/рік
Економія енергії від компресорів	700 000 кВт·г/рік

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.5) показує, що підприємство має потужні виробничі і ринкові переваги, проте

довгострокова конкурентоспроможність залежить від технологічної та екологічної модернізації, розширення збуту та скорочення енерговитрат.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weakness)
Повний металургійний цикл і унікальні продукти: підприємство виробляє чавун, сталь, гарячий і холодний прокат, тонколистову нержавіючу і леговану сталь, консервну жерсть та холоднокатані листи для автомобільної галузі. Великий обсяг виробництва та сильна ринкова позиція: входить до топ-4 виробників України; у 2002–2005 роках утримувала приблизно 30 % ринку чорної металургії, що було вище середнього рівня. Широке експортне географічне охоплення: продукція експортується в понад 50–100 країн, включаючи Китай, США, Туреччину, Італію, Ізраїль. Вдало розташоване виробництво: близькість до сировинних ресурсів (Кривбас, Донбас), джерел енергії (ДніпроГЕС, АЕС/ТЕС), водного та транспортного сполучення. Інвестиції в модернізацію: впроваджено транзитну прокатку слябів, електропристрої ABB, екологічні фільтри, лінії травлення за європейськими стандартами.	Старе устаткування: значна частина виробничих потужностей побудована ще за радянських часів, необхідна масштабна реконструкція. Екологічні проблеми: ПАТ — один із найбільших забруднювачів довкілля в Україні, з накопиченим боргом за модернізацію очисних установок (зобов'язання 2009 р. виконані лише до 2018 року). Високі енергозатрати: хоча впроваджено пиловугільні установки, комплексна енергетична залежність і вартість залишаються значними. Фінансове навантаження: великі капітальні інвестиції потрібні для переоснащення до 2018 року оцінювалися у понад 7,5 млрд $, а тільки перехід на конвертери – ~1,3 млрд.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Перехід на конвертерне виробництво: збереження енергоефективності та зниження залежності від дорогого газу. Збільшення світового попиту на сталь: міжнародні прогнози передбачають зростання споживання. Розвиток маркетингу та логістики: інтеграція світових принципів маркетингу може підсилити конкурентні позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Розширення кооперації та вихід на нові ринки: стратегічні альянси з західними гравцями, повернення на ринки СНД. Екологічні ініціативи: модернізація очисного устаткування підвищить відповідність стандартам і відкриє екологічно орієнтовані ринки.	Подорожчання енергоносіїв: зокрема природного газу, що створює фінансовий тиск на виробництво. Жорстке регулювання: екологічні штрафи та вимоги, податки, а також тиск на модернізацію. Конкуренція з боку імпорту: турецька, італійська чи німецька сталь із нижчою собівартістю або вищою якістю. Стан політичної та економічної ситуації в Україні: інвестиційна невизначеність, регіональні кризи. Варіативність ринків: валютні курси, митні бар'єри, глобальні спади попиту.

В результаті аналізу основних економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжсталь» слід зазначити наступне:

1. Фінансова стабілізація: ПАТ «Запоріжсталь» вийшло з глибоких збитків 2022 року до мінімальних втрат 2023 року завдяки збільшенню виробництва та оптимізації.

2. Суттєве зростання CAPEX: майже подвоїлось з 2022 (500 млн грн) до планових 1,1 млрд грн у 2025 — це сигнал про стратегію відновлення та модернізації.

3. Продуктивність і ефективність: зростання виробництва +18–27 % і підняття завантаженості до 75 % демонструють підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

4. Операційна оптимізація: AI, модернізація, енергоефективні рішення знижують витрати і підвищують прибутковість ПАТ «Запоріжсталь».

Таким чином, для підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» можна рекомендувати наступне:

1. Покращити ліквідність – створити резервні фонди для покриття сезонних коливань цін та логістичних витрат.

2. Продовжити інвестиції – спрямувати їх до технологій зеленої металургії та further digital transformation.

3. Фокус на експорт – максимізувати повернення портових маршрутів і диверсифікувати ринки.

4. Оптимізувати потреби в енергоносіях – інвестування в відновлювану енергетику, можливі механізми хеджування.

Висновки до розділу 2

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» забезпечує узгоджене функціонування виробничих, фінансово-економічних, технологічних і соціальних підрозділів, спрямоване на досягнення стратегічних цілей – підвищення конкурентоспроможності, стабільності та розвитку підприємства.

Попри складні економічні умови останніх років, а саме зниження прибутковості галузі та зростання витрат, підприємство зберегло позитивну

динаміку, зміцнило ринкові позиції, підтримало експорт і продовжило інноваційний розвиток. Це свідчить про ефективність стратегічного управління й адаптивність виробничої системи.

Система управління конкурентоспроможністю формується під впливом зовнішніх кризових чинників, що спричинили скорочення прибутку та виробничої активності. Для підвищення гнучкості структура управління потребує трансформації: посилення мотивацій персоналу, раціонального використання фінансових ресурсів та активізації інвестицій у модернізацію й енергоефективність. Це дозволить стабілізувати фінансову структуру, відновити рентабельність і забезпечити сталий розвиток.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ПАТ «Запоріжсталь» має потужні виробничі й ринкові позиції, проте потребує технологічної та екологічної модернізації для зміцнення конкурентоспроможності.

Виробнича динаміка свідчить про зростання обсягів продукції попри макроекономічну нестабільність. Збільшення випуску металопрокату у 2024 р. відображає ефективність модернізації, оптимізації логістики та енергоефективності, а також високу адаптивність підприємства до ринкових коливань.

Фінансова стабілізація проявляється у виході з глибоких збитків 2022 р. до мінімальних втрат у 2023 р., зростанні CAPEX із 500 млн грн до 1,1 млрд грн. у 2025 р. та підвищенні завантаженості виробництва до 75 %.

Окремо варто відмітити, що використання AI, модернізація й енергоефективні рішення знижують витрати й підвищують прибутковість, створюючи основу для стійкого розвитку та зміцнення позицій ПАТ «Запоріжсталь» у металургійній галузі України.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Організаційні методи управління конкурентоспроможністю виступають однією з фундаментальних складових, що визначають стійкість та ефективність функціонування підприємства, забезпечуючи його здатність адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, кризових явищ або обмеженості ресурсів, коли традиційні підходи до управління можуть виявитися недостатньо ефективними. Такий підхід до управління функціонує не лише як інструмент організаційного забезпечення стратегічного планування, але й як ефективний механізм підвищення загальної продуктивності та конкурентної стійкості підприємства. Умови зовнішніх викликів, таких як коливання цін на сировину, глобальні економічні колізії або зміни регуляторного середовища, підкреслюють необхідність інтеграції таких методів у повсякденну управлінську практику [88].

Визначальні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства мають реалізувати його ефективне функціонування в умовах невизначеності, при будь-яких політичних, економічних та соціальних змінах у його зовнішніх середовищах. Принципами формування стійкості конкурентоспроможності промислового підприємства, функціонування інвестиційного потенціалу та його розвитку є ефективність, оптимальність та конструктивність, демократичність функціонування інвестиційного потенціалу, інвестиційна культура, комплексність, системність, динамічність та безперервність [89].

Ефективність інвестиційного потенціалу полягає у такій організації його функціонування, за якої кожна одиниця вкладених ресурсів забезпечує максимально можливу економічну віддачу. Вона відображає раціональність використання інвестиційних ресурсів, здатність регіональної економіки до саморозвитку та зростання конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Принцип ефективності інвестицій виступає фундаментальною основою для формування ефективної системи регіональної конкурентоспроможності, оскільки підвищення результативності інвестицій сприяє зниженню собівартості виробництва, оптимізації структури витрат і зростанню продуктивності праці. Унаслідок цього економічні суб'єкти регіону отримують змогу ширше застосовувати цінові інструменти конкуренції, зміцнюючи власні позиції на ринку. Крім того, ефективне використання інвестиційного потенціалу стимулює інноваційний розвиток, підвищує рівень технологічної модернізації виробництва та сприяє сталому соціально-економічному зростанню регіонів [90].

Оптимальність у системі економічних відносин розглядається як вибір найкращого з можливих і доцільних варіантів дій за наявності певних ресурсних, інституційних і технологічних обмежень. Цей принцип ґрунтується на пошуку такої комбінації рішень, яка забезпечує максимальну ефективність використання наявних ресурсів і водночас відповідає критеріям соціальної доцільності. Ключовим елементом принципу оптимальності є поняття «кращого вибору», що знаходить своє теоретичне підґрунтя у концепції Вільфредо Парето. Учений визначав, що зміна в економічній системі вважається поліпшенням, якщо вона не погіршує становища жодного з її учасників і водночас покращує добробут хоча б однієї сторони. Такий підхід став основою формулювання принципу оптимуму Парето, який використовується для оцінювання ефективності розподілу ресурсів у суспільстві. Згідно з теорією Парето, стан оптимальності можливий за дотримання трьох ключових умов. По-перше, має бути досягнуто оптимального розподілу благ між споживачами, тобто гранична норма заміщення двох благ

повинна бути однаковою для всіх економічних агентів. По-друге, необхідно забезпечити оптимальний розподіл ресурсів між виробничими галузями, що гарантує рівновагу між граничними нормами технологічного заміщення. По-третє, визначається оптимальний обсяг виробництва, за якого структура випуску товарів відповідає уподобанням споживачів та рівню наявних ресурсів. У практичній площині досягнення оптимуму Парето є складним завданням, оскільки реальні економічні системи характеризуються асиметрією інформації, нерівністю можливостей і впливом зовнішніх чинників, проте цей принцип залишається важливим теоретичним орієнтиром у моделюванні соціально-економічних процесів [91].

Демократичність функціонування інвестиційного потенціалу відображає ступінь відкритості та рівності можливостей для суб'єктів регіональної економіки у доступі до фінансових ресурсів, що можуть бути спрямовані на реалізацію інвестиційних проєктів. Цей принцип ґрунтується на забезпеченні максимально широкої участі економічних агентів — підприємств, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань та приватних інвесторів – у процесі формування та використання інвестиційного потенціалу. Демократичність передбачає наявність прозорих механізмів розподілу фінансових потоків, рівні умови для конкуренції за інвестиційні ресурси та створення сприятливого інституційного середовища, у якому рішення щодо інвестицій приймаються з урахуванням суспільних інтересів і стратегічних цілей регіонального розвитку. У більш широкому сенсі демократичність інвестиційного процесу є важливою передумовою соціально орієнтованої економіки, оскільки вона сприяє формуванню довіри між владними структурами, бізнесом і населенням, підвищує ефективність використання капіталу та стимулює розвиток підприємництва. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації цей принцип набуває особливого значення, адже відкритий доступ до інвестиційних ресурсів сприяє інтеграції локальних економік у національний та світовий економічний простір.

Інвестиційна культура є системоутворювальним чинником ефективного розвитку регіональної економіки, що забезпечує узгодженість між економічними, соціальними та екологічними цілями інвестиційної діяльності. Реалізація принципів ефективності, оптимальності та демократичності функціонування інвестиційного потенціалу можлива лише за умови формування в регіоні високого рівня інвестиційної культури. Вона передбачає наявність стійких економічних традицій, прозорих інституційних механізмів та етичних норм взаємодії між усіма учасниками інвестиційного процесу. Інвестиційна культура визначає не лише економічну доцільність вкладень, а й їхню соціальну відповідальність, інноваційний характер та довгострокову орієнтацію на сталий розвиток. Вона охоплює раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, дотримання принципів корпоративного управління, застосування сучасних цифрових технологій у плануванні, моніторингу та оцінюванні ефективності інвестиційних проєктів. Високий рівень інвестиційної культури сприяє підвищенню привабливості регіону для зовнішніх інвесторів, зміцнює довіру між владою, бізнесом і громадськістю та формує позитивний імідж регіону в національному й міжнародному контексті. У довгостроковій перспективі інвестиційна культура стає ключовим елементом гармонійного й сталого розвитку, оскільки забезпечує збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту населення та збереження природного середовища. Її становлення потребує не лише фінансових і технологічних ресурсів, але й розвитку людського капіталу, підвищення фінансової грамотності, удосконалення управлінських компетенцій і формування позитивної інвестиційної ментальності серед усіх учасників економічного життя регіону.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки зазначені принципи мають розглядатися як єдина система. Ефективність забезпечує результативність використання ресурсів, оптимальність – збалансованість процесів, демократичність – соціальну легітимність і відкритість, а інвестиційна культура – довгострокову стабільність розвитку. Їх

інтеграція формує стійкий механізм розвитку інвестиційного потенціалу, що поєднує економічні, соціальні та інституційні аспекти зростання (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Принципи функціонування та розвитку інвестиційного потенціалу

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, поєднання зазначених принципів створює методологічну основу для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованої на забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення добробуту суспільства.

Одним із основних аспектів вирішення цього завдання є розробка моделі системи управління конкурентоспроможністю (рис. 3.2), який би забезпечував комплексний аналіз і оцінку факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Подібна модель має враховувати різноманітні аспекти, включаючи ресурсний потенціал, якість задоволення споживчого попиту, ефективність функціонування господарської системи, а також здатність підприємства задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний прибуток.

Основна мета такої моделі – оцінка факторів збільшуючих чи зменшуючих загальний рівень конкурентоздатності, розробки чи плануванні відповідних стратегій та генерування ефектоутворюючих факторів.

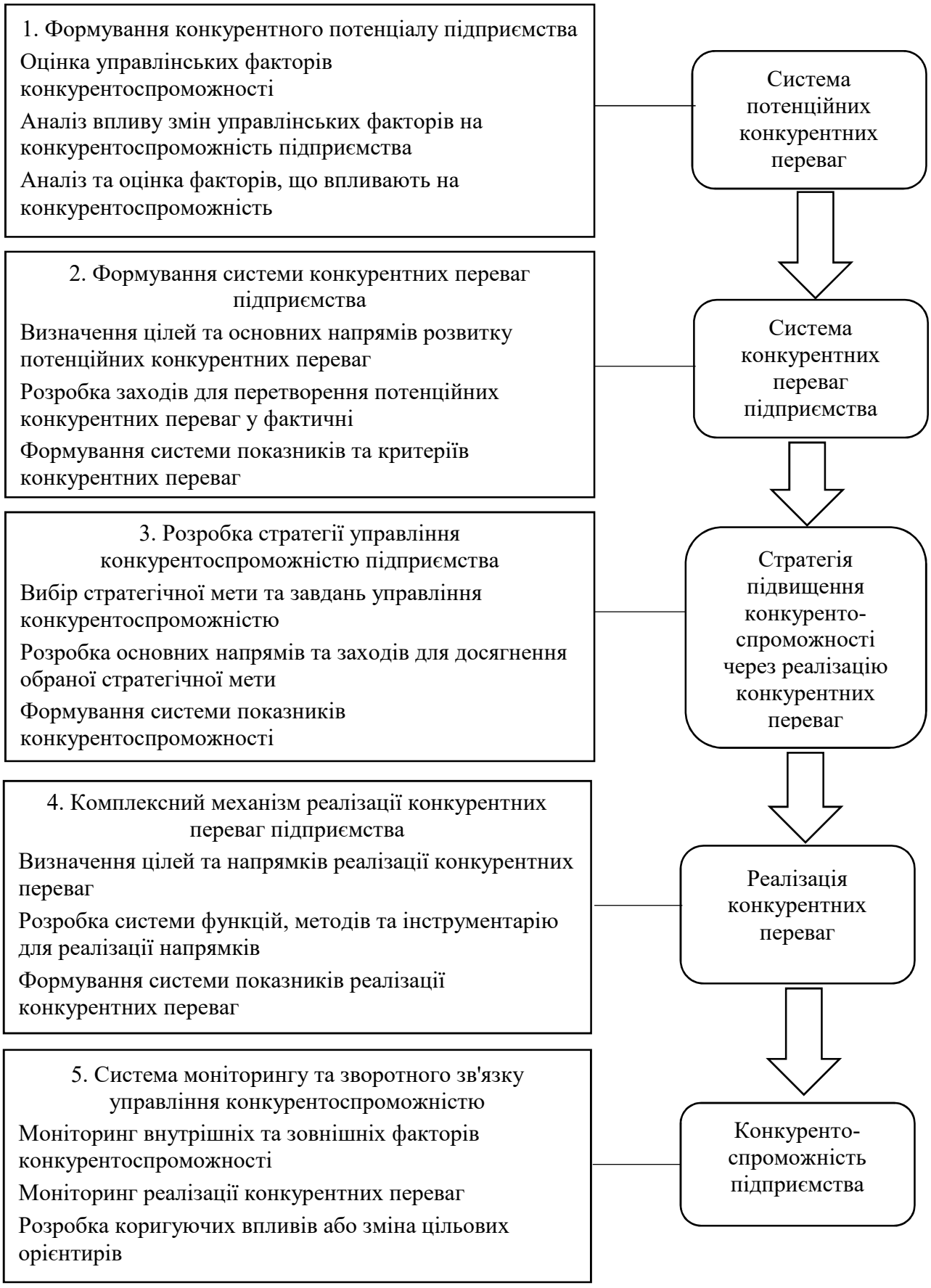


Рисунок 3.2 – Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства [96]

Окремо варто відзначити, що у кризових умовах, коли фінансові ресурси підприємства є обмеженими, критичною стає не лише імплементація новітніх технологій, але й їхнє стратегічне використання для оптимізації виробничих процесів та зниження собівартості продукції. У цьому контексті інтеграція автоматизованих систем моніторингу виробництва, заснованих на принципах Інтернету речей (IoT), із сучасними ERP-системами для управління ресурсами підприємства, набуває особливого значення. Таке поєднання дозволяє забезпечити комплексне управління виробничими потоками, оперативне виявлення та усунення вузьких місць у процесах, а також більш точне прогнозування потреб у матеріальних і трудових ресурсах.

Крім того, впровадження інтегрованих цифрових систем сприяє підвищенню прозорості виробничих операцій та ефективності використання активів, що особливо важливо для підприємств металургійної галузі, де висока собівартість продукції та значні енергетичні витрати формують вагомий фактор конкурентоспроможності. Застосування таких технологічних рішень дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити якість управлінських рішень на всіх рівнях організації, створюючи передумови для стабільного розвитку навіть у періоди економічної нестабільності.

Під плануванням, в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства, розуміється наступне: облік фінансів; виробництво; кадровий облік; управління HR-обліком; управління закупками; управління виробництвом; управління продажами; звітність.

Ключові функції ERP системи: управління фінансами, виробництвом, запасами та логістикою, персоналом, взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також аналітика та звітність.

ERP (Планування Ресурсів Підприємства) система – це інтегроване програмне забезпечення, яке використовується для управління різними бізнес-процесами та ресурсами компанії. Нижче зазначені основні функції ERP систем:

1. Управління фінансами: бухгалтерський облік; управління витратами та фінансове планування; розрахунок зарплати; керування грошовими потоками.

2. Управління виробництвом: планування виробництва; управління виробничими процесами; розрахунок продуктивності; контроль якості.

3. Управління запасами та логістикою: складський облік; управління запасами; оптимізація ланцюга поставок; керування логістичними процесами.

4. Управління персоналом: управління персоналом (найм, звільнення, управління відпустками і т.ін.); облік робочого часу; керування навчанням та розвитком.

5. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): управління взаємодією з клієнтами; управління продажами та маркетингом; підтримка клієнтів.

6. Аналітика та звітність: прискорення збору інформації; отримання актуальних даних про діяльність бізнесу; підготовка фінансових та управлінських звітів; аналіз даних в режимі реального часу.

Далі виокремимо ключові переваги використання ERP системи:

1. Об'єднання даних: ERP система об'єднує всі дані та процеси компанії в єдину систему, що спрощує обмін інформацією між різними підрозділами.

2. Автоматизація: автоматизація процесів та управління ресурсами дозволяє економити час та кошти, а також зменшує ризик людської помилки.

3. Покращена аналітика: ERP система забезпечує більш повний та детальний аналіз бізнесу, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

4. Покращений контроль: ERP система дозволяє компанії краще контролювати свої бізнес-процеси та операції.

5. Поліпшення співпраці: ERP система сприяє співпраці між різними підрозділами компанії, покращуючи комунікацію та обмін інформацією.

Такими чином, ERP – це комплексний програмний продукт, який використовується для інтеграції та оптимізації бізнес-процесів в організації. Він автоматизує управління різними ресурсами, такими як фінанси, виробництво, запаси, персонал, тощо, забезпечуючи єдину платформу для прийняття стратегічних рішень, що є критично важливим при підвищенні рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

3.2 Оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Технічне та технологічне оновлення ПАТ «Запоріжсталь» є ключовим напрямом підвищення його конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації промисловості. Ефективний розвиток технологічного потенціалу підприємства виступає не лише фактором забезпечення стабільного виробництва, а й стратегічним засобом формування довгострокових конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках [73].

У контексті сучасних тенденцій розвитку металургійної галузі технічне вдосконалення виробничих процесів на ПАТ «Запоріжсталь» передбачає поетапне впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зниження енергоємності виробництва, підвищення екологічної безпеки та оптимізацію використання ресурсів. Зокрема, реалізація комплексного плану технічного і технологічного переозброєння передбачає модернізацію доменного та сталеплавильного виробництва, впровадження сучасних автоматизованих систем управління технологічними процесами, а також розширення застосування комп’ютерно-інтегрованих виробничих систем [75].

Особливу увагу приділено впровадженню гнучких виробничих систем, які забезпечують адаптивність виробництва до змін ринкових вимог і скорочують час реакції підприємства на технологічні виклики. Водночас підприємство активно інвестує у розроблення власних інноваційних технологій та залучає передові іноземні рішення, що сприяє інтеграції у світовий

технологічний простір. Важливу роль у цьому процесі відіграє інвестиційна політика підприємства, зорієнтована на ефективне використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування модернізаційних проектів [87].

Таким чином, технічне та технологічне оновлення ПАТ «Запоріжсталь» виступає системним процесом, що охоплює модернізацію виробничих потужностей, впровадження інновацій, підвищення рівня автоматизації та цифровізації управління. Ці заходи формують основу для сталого розвитку підприємства, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності та екологічної відповідальності в межах сучасних індустріальних стандартів.

У сучасних умовах розвитку світової економіки система безперервного вдосконалення стає фундаментальним елементом ефективного функціонування промислових підприємств як у розвинених країнах, так і в державах, що розвиваються. Динамічне зростання конкуренції, прискорення технологічних змін і процеси глобалізації висувають нові вимоги до підприємств щодо підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізації витрат, поліпшення якості продукції та підвищення продуктивності праці.

Впровадження концепцій безперервного вдосконалення (Continuous Improvement, Kaizen, Lean, Six Sigma тощо) забезпечує системний підхід до управління процесами, спрямований на постійне підвищення результативності, раціоналізацію виробничих операцій і розвиток корпоративної культури якості. Такі концепції дозволяють не лише оптимізувати технологічні процеси, але й формують середовище, у якому працівники на всіх рівнях залучені до процесу пошуку і реалізації поліпшень.

В українській промисловості, зокрема у виробничому секторі, рівень впровадження сучасних методів управління якістю та ефективністю залишається обмеженим. Основними причинами цього є недостатня обізнаність керівництва підприємств із сучасними підходами до вдосконалення виробництва, відсутність довгострокових стратегій розвитку, а також слабка інноваційна активність. Унаслідок цього значна частина вітчизняних підприємств демонструє нижчу конкурентоспроможність на світовому ринку,

поступаючись іноземним компаніям за рівнем технологічної гнучкості, швидкістю оновлення виробництва та якістю продукції.

Таким чином, формування дієвої системи безперервного вдосконалення на українських промислових підприємствах є стратегічною необхідністю. Вона має спиратися на інтеграцію міжнародних стандартів управління якістю, розвиток людського капіталу, цифровізацію виробничих процесів та створення інноваційно орієнтованої організаційної культури, здатної забезпечити стабільне підвищення ефективності та конкурентоспроможності національної промисловості.

В даному розділі надамо нижче розгорнутий опис двох головних шляхів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»: зниження собівартості продукції та диференціація товарів (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Два головних шляхи підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»: зниження собівартості продукції та диференціація товарів

Джерело: побудовано автором самостійно

Основною метою зниження собівартості продукції є зменшення витрат на виробництво одиниці продукції, що дає змогу підприємству збільшити прибутковість, рентабельність і підвищити свою конкурентну позицію на ринку за рахунок більш привабливих цін.

До основних заходів належать такі:

– модернізація виробництва (впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробничих процесів, заміна застарілого обладнання на більш ефективне);

– оптимізація використання ресурсів (зниження енергоємності та матеріалоємності виробництва, переробка відходів, раціональне використання сировини);

– зменшення непродуктивних витрат (оптимізація логістики, скорочення адміністративних витрат, удосконалення системи управління запасами);

– підвищення продуктивності праці (навчання персоналу, удосконалення організації праці, впровадження систем мотивації за результатами).

В результаті зниження собівартості продукції очікується підвищення прибутку, зростання рентабельності виробництва, реалізація можливості зниження відпускних цін без втрати прибутку, а також розширення частки підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок конкурентних цін.

Суть другого напряму – диференціації товарів – полягає у створенні продукції з унікальними властивостями або характеристиками, що відрізняють її від аналогів конкурентів.

Це дозволяє ПАТ «Запоріжсталь» не конкурувати лише за ціною, а виходити на нові ринкові ніші з високою доданою вартістю завдяки розширенню асортименту продукції [82]:

– випуск нових марок сталі, спеціальних сплавів, тонколистового або високоміцного металу для сучасних галузей (автомобілебудування, машинобудування, енергетики);

– покращенню якості через впровадження нових технологій обробки металу, системи контролю якості, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (ISO, EN);

– інноваційним рішенням розробки екологічно чистих, легших і міцніших матеріалів, що відповідають вимогам «зелених» технологій;

– орієнтації на потреби клієнтів (створення індивідуальних рішень під замовлення, гнучка система постачання, сервісне обслуговування клієнтів).

В результаті диференціації товарів відбувається вихід на нові сегменти ринку (наприклад, виробництво сталі для електромобілів або будівництва), підвищення лояльності клієнтів і створення позитивного іміджу бренду, зменшення залежності від цінової конкуренції, зростання обсягів реалізації та прибутків за рахунок продукції з більшою доданою вартістю.

Таким чином ПАТ «Запоріжсталь» може підвищити свою конкурентоспроможність завдяки комплексному підходу через зниження собівартості виробництва шляхом модернізації та ефективного управління ресурсами, а також диференціацію продукції шляхом розробки нових видів металу та орієнтацію на потреби сучасних галузей. Поєднання цих двох стратегічних напрямів забезпечить стабільне зростання прибутків, рентабельності й зміцнення позицій підприємства на світовому ринку.

Конкурентоспроможність металургійного комбінату визначається такими трьома вимірами як [75]:

1) витратна ефективність (енерго- та сировинна інтенсивність);

2) продуктова політика (частка високододаної продукції, диференціація);

3) операційна стійкість та гнучкість (логістика, digital/ІзОТ, кадровий потенціал, екологія/низьковуглецевість).

Кожна з цих трьох сфер підкріплюється такими сучасними методами [82]:

– енергоефективні технології і відновлювальна енергетика;

– перехід до більш «сухих» технологій (EAF/DRI) у довгостроковій перспективі;

– цифрова трансформація (process control, predictive maintenance, quality-traceability);

– продуктова переорієнтація на високомаржинальні сортаменти;

– оптимізація ланцюгів постачання і circular economy (скрап), що підтверджується як внутрішніми показниками заводу так і галузевими трендами (низьковуглецевий попит, волатильність цін, тиск на енергоносії).

Для обґрунтування доцільності впровадження сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», розглянемо 6 запропонованих нами пріоритетних проєктів з технічною реалізацією та ключовими показниками ефективності (KPI).

1. Проєкт А. Відновлення та використання тепла доменного газу (WHR – Waste Heat Recovery). Цей проект вимагає встановити систему рекуперації теплоти доменного газу та когенераційну установку (steam turbine / ORC + паровий котел) для виробництва пари/електроенергії, постачання на внутрішні потреби і/або продаж надлишків (у випадку можливості). В результаті значна енергетична інтенсивність BF–BOF процесу; WHR дозволяє знизити споживання газу/палива і закупівлю електроенергії. Ключові показники ефективності KPI впливають на зниження витрат на енергію (ел./паливо) на %; на скорочення CO_2 (т/рік); на грошову економію. Капітальні витрати від значних інвестицій, які ПАТ «Запоріжсталь» витрачає на модульне рішення для існуючих доменних агрегатів (CAPEX) становить 300 млн. грн. Проектний план впровадження 6–9 місяців, монтаж 9–12 місяців, запуск – поетапний.

Далі наведемо розрахунок економічного ефекту.

CAPEX = 300 000 000 грн.

Щорічна економія енергозатрат = 120 000 000 грн.

Окупність = 300 000 000 / 120 000 000 = 2,5 роки.

2. Проєкт В. Підвищення виходів (yield improvement) і зниження технологічних втрат. Через впровадження SPC/advanced process control у топках, continuous casting (CC) оптимізація, автоматична система вимірювань товщини/складу з метою підвищення конверсії в готовий прокат і зменшення браку. Як показує практика великих підприємств, 1% покращення виходу сталі дає значний додатковий обсяг продажів при великих тоннажах. Ключові показники ефективності KPI: зниження відсотку втрат/браку % та додатковий обсяг т/рік. Інвестиції становлять 80–150 млн (залежно від набору модулів: сенсори, ПЛК, алгоритми, інтеграція). Далі наведемо економічний розрахунок

(2,500,000 т сталі/рік) де очікується збільшення виходу готової продукції додатково на 1 %.

2 500 000 т × 1% = 25 000 т (додаткової продукції).

Ринкова вартість (орієнтир): середня ціна за партію 517 доларів США (оцінка NBU/ринкова аналітика для 2024):

25 000 т × 517 доларів США/т = 12 925 000 доларів США.

Конвертація в гривні (орієнтовний курс 41.6 гривень/ долар США — середній 2024–2025):

12 925 000 доларів США × 41.6 гривень/ долар США = 537 680 000.

Отже, 1% підвищення виходу дає потенційно понад 0,5 млрд. грн. додаткової виручки до фабричної/комерційної маржі.

3. Проєкт C. Модернізація прокатних станов для випуску преміум-сортаментів (покриття, високовуглецеві/високопродуктивні марки). Цей проект вимагає інвестиції у технологію холодної прокатки/термічної обробки, лінії лакофарбового та протикорозійного покриття, системи лабораторного контролю якості щоб продавати 10% продукції як преміум з додатковою маржею.

Далі наведемо економічний розрахунок. За умови відвантаження прокату 2 000 000 т/рік (реальний порядок величин згідно з публікаціями) частка преміум зростає на 10%. Таким чином додаткові 200 000 т з преміальною надбавкою 3 000 грн/т дають додатковий валовий прибуток:

200 000 × 3 000 (10 %) = 600 000 000 грн.

4. Проєкт D. Digital / Industry 4.0 (predictive maintenance, quality traceability, APS). Цей проект вимагає впровадження наступні елементи. MES (Manufacturing Execution System). Це система управління виробничими процесами, спеціалізоване програмне забезпечення для координації, контролю та оптимізації виробництва в реальному часі. Вона пов'язує бізнес-рівень (ERP-системи) з виробничим рівнем (автоматизоване обладнання SCADA) та допомагає синхронізувати, аналізувати та покращувати виробничі процеси. APS (Advanced Photo System). Це формат сенсора цифрових камер, система

програмного забезпечення для удосконаленого планування та активної системи захисту. CMMS (Computerized Maintenance Management System). Це комп'ютеризована система управління технічним обслуговуванням, яка являє собою програмне забезпечення для централізованого управління процесами технічного обслуговування та ремонту обладнання, інфраструктури та інших активів. Ця система допомагає оптимізувати планування, виконання робіт, контроль за запасами запчастин та аналіз ефективності, що призводить до підвищення продуктивності, зменшення витрат і запобігання незапланованим зупинкам. IIoT сенсори та модель predictive maintenance на критичних агрегатах (елеватори, ролики, вали, трансмісії). Очікуваний ефект: зниження простоїв, зменшення аварійних ремонтів, зменшення запасів (ВР), підвищення ККД устаткування. Типові метрики: OEE збільшується на 3–6% у перші 12–18 міс., віддача від інвестицій 12–36 міс.

Наведемо ключові показники ефективності KPI, які зменшують відсоток аварійних зупинок. OEE (Overall Equipment Effectiveness). Це загальна ефективність обладнання, показник, який вимірює, наскільки ефективно використовується виробниче обладнання, об'єднуючи три ключові фактори: доступність, продуктивність і якість. Це стандартний інструмент бережливого виробництва для виявлення втрат, оптимізації процесів та підвищення продуктивності. MTBF (Mean Time Between Failures) – це середня напрацювання на відмову або середній час між несправностями. Це показник надійності обладнання, який виражає середній час, що минає між двома послідовними збоями в системі або пристрої, що підлягають ремонту. Чим вище значення MTBF, тим надійнішим вважається пристрій. MTTR (Mean Time To Repair). Це середній час на ремонт, тобто середній час, необхідний для відновлення системи або обладнання після збою. Це ключовий показник для IT-команд і служб технічної підтримки, який допомагає оцінити ефективність процесу усунення несправностей та швидкість повернення системи в робочий стан.

5. Проєкт E. Стратегія сировинної бази: перехід на більшу частку скрап-мети (EAF) і long-term DRI-partnerships. Цей проект вимагає в середньотерміновій перспективі оцінити варіанти інвестицій в EAF-ділянку (пошук фінансування/партнерів) та комбіновані рішення процесу виробництва сталі «BF-BOF», який виробляє приблизно 60% сталі в ЄС, використовує кокс у доменній печі (ДП) для вилучення заліза; укладання довготривалих контрактів на скрап, оптові закупівлі та переробку. В умовах дефіциту коксівного вугілля і зростання вартості енергії, EAF на скрапі/DRI дає конкурентну перевагу (гнучкість, нижчі капітальні витрати на деякі лінії виробництва). Але перехід коштує значно дорожче і потребує капіталу; тому рекомендується поетапний підхід (pilot EAF на 300–500 тис. тонн). Галузеві ризики енергопостачання роблять цю опцію актуальною.

6. Проєкт F. Логістика та ланцюги поставок (портові логістичні рішення й цифрові контракти). Цей проект вимагає оптимізацію маршрутів та підписання довготривалих слотів у портах (Black Sea & Danube logistics), цифрові контракти із застосуванням E-TMS, buffer-запаси у ключових точках. Electronic Territory Management System (електронна система управління територіями) E-TMS автоматизує логістичні та транспортні процеси. Актуальність цього проекту полягає в собівартості доставки й швидкості відвантаження, які впливають на конкурентність при експортах. Ключові показники ефективності KPI: вартість логістики на 1 т, час обробки замовлення та відсоток вчасних відвантажень.

З метою подальшого впровадження сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» пропонуємо такий план їх реалізації:

1. До 3 місяців потрібно задля детального техніко-економічного аналізу (Feasibility) по проєктам A–C; облік ризиків енергопостачання.

2. 3–9 місяців потрібно задля проєктування WHR (A), вибір постачальників MES/CMMS (D), початкові капітальні підготовки для модернізації прокатних (C).

3. 9–24 місяців потребує монтаж/пуск WHR, поетапна модернізація прокатних станов, впровадження MES + predictive maintenance, навчання персоналу.

4. 24–60 місяців необхідно на підготовку/запуск pilot EAF/DRI (при позитивному F/E), масштабування продуктової лінійки преміум-сортаментів.

Таким чином, детально і поетапно здійснено обґрунтування та проаналізовано впровадження сучасних методів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». Короткострокові терміни (1–2 роки) найбільш вигідні через швидку окупність.

Поряд з цим, запропоновано використовувати у ПАТ «Запоріжсталь» цифрове дистанційне технічне обслуговування (digital remote maintenance) для ремонту обладнання на відстані, використовуючи цифрові технології для моніторингу, діагностики та усунення несправностей. Цей метод дозволяє фахівцям віддалено надавати підтримку, що значно скорочує час простою та витрати на приїзд до об'єкта.

Середньотермінові строки впровадження (2–5 років) потрібні для модернізації прокатних ліній для преміум-маркету та оптимізації логістики.

Довгострокові (5 і більше років) терміні необхідні для часткової поетапної трансформації у бік EAF/DRI (щоб знизити залежність від коксівного вугілля). Це модель виробництва сталі, що складається з двох етапів: виробництва відновленого заліза (DRI) з використанням природного газу, а потім його переплавки у сталь за допомогою електродугових печей (EAF). Ця модель є екологічно чистішою за традиційний доменний спосіб виробництва сталі (BF-BOF), оскільки вона генерує значно менше викидів CO_2. Це потребує великих інвестицій, але значно підвищує гнучкість та екологічну привабливість продукції.

Висновки до розділу 3

Пропозиції, розроблені для ПАТ «Запоріжсталь», відображають комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Запропоновано шість пріоритетних проєктів з технічною реалізацією та ключовими показниками ефективності (KPI), а саме: 1) Проєкт A. Відновлення та використання тепла доменного газу (WHR – Waste Heat Recovery); 2) Проєкт B. Підвищення виходів (yield improvement) і зниження технологічних втрат; 3) Проєкт C. Модернізація прокатних станов для випуску преміум-сортаментів (покриття, високовуглецеві/високопродуктивні марки); 4) Проєкт D. Digital / Industry 4.0 (predictive maintenance, quality traceability, APS); 5) Проєкт E. Стратегія сировинної бази: перехід на більшу частку скрап-мети (EAF) і long-term DRI-partnerships; 6) Проєкт F. Логістика та ланцюги поставок (портові логістичні рішення й цифрові контракти).

Здійснено деталізований опис та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих проєктів для ПАТ «Запоріжсталь». Ці проєкти охоплюють організаційні та технологічні напрями розвитку.

Встановлено, що інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) та ERP-систем є стратегічним інструментом оптимізації виробництва й управління ресурсами. IoT забезпечує моніторинг обладнання та ресурсів у реальному часі, що дає змогу впроваджувати профілактичне обслуговування і знижувати витрати. ERP-системи інтегрують управлінські й виробничі дані, забезпечуючи ефективне планування виробничих ланцюгів, контроль запасів і фінансових потоків. У поєднанні вони створюють умови для оперативного прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Комплексна модернізація управлінських і технологічних процесів дозволить ПАТ «Запоріжсталь» оптимізувати ресурси, підвищити продуктивність праці та гнучкість організаційної структури, що у довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена аналізу теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПАТ «Запоріжсталь».

У ході дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства встановлено, що існують різні підходи до визначення категорії конкурентоспроможності в економічній літературі, тому було здійснено узагальнення трактувань цього поняття, що пропонуються різними дослідниками.

Визначено, що наявні концепції розкривають специфічні аспекти конкурентоспроможності та розглядають її:

– як сукупність внутрішніх і зовнішніх характеристик підприємства, що визначають ефективність діяльності, проте не пов’язуються безпосередньо з характеристиками продукції або послуг, які воно пропонує;

– як конкурентоспроможність продукту, вважаючи її ключовим чинником загальної ринкової позиції компанії; як комплексну характеристику, що враховує

– як особливості продукції, так і виробничо-господарську діяльність суб’єкта господарювання.

Встановлено, що розуміння ряду факторів, які визначають рівень конкуренції між учасниками ринку дозволяє компаніям ефективніше конкурувати на ринку, розробляти стратегії розвитку та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Розкрито сутність ключових факторів, що впливають на конкурентне середовище підприємства, зокрема такі: рівень ринкової конкуренції, попит та споживачі, постачальники та партнери, державне

регулювання та законодавство, технологічний розвиток, економічна ситуація, соціальні та культурні фактори.

Визначено, що до основних методів оцінки конкурентоспроможності відносяться такі: кількісні, якісні, матричні, графічні, індексні, інтегральні, багатокомпонентні, стратегічні, поточні, методи порівняння, спеціальні та комплексні Конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність продукції що випускається та ефективність використання ресурсів.

Розкрито основні етапи глибокої структурної трансформації підприємства та формування чинної організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь», здійснено характеристику спеціалізації окремих структурних підрозділів підприємства.

Виявлено, що у сучасних умовах металургійна галузь України функціонує в контексті глобальної економічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості енергоресурсів, що створює додаткові ризики для ефективності управлінських процесів. Відтак, система управління конкурентоспроможністю потребує глибокої трансформації, спрямованої на підвищення гнучкості та адаптивності організаційної структури.

Досліджено показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2020-2024 роки, які демонструють загальну тенденцію до зростання обсягів виробництва, незважаючи на певні сезонні та кон’юнктурні коливання в окремі періоди звітного року. Така динаміка свідчить про ефективність реалізованої виробничо-економічної стратегії, спрямованої на підтримання стабільності промислових показників навіть в умовах макроекономічної невизначеності.

Встановлено процеси фінансової стабілізації ПАТ «Запоріжсталь», яке вийшло з глибоких збитків 2022 року до мінімальних втрат 2023 року завдяки збільшенню виробництва та оптимізації. Суттєве зростання CAPEX: майже подвоїлось з 2022 року (500 млн грн) до планових 1,1 млрд грн у 2025 році – це сигнал про стратегію відновлення та модернізації. Продуктивність і

ефективність: зростання виробництва +18–27 % і підняття завантаженості до 75 % демонструють збільшення конкурентоспроможності. Операційна оптимізація: AI, модернізація, енергоефективні рішення знижують витрати і підвищують прибутковість.

Здійснено SWOT-аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», який показує що підприємство має потужні виробничі і ринкові переваги, проте довгострокова конкурентоспроможність залежить від технологічної та екологічної модернізації, розширення збуту та скорочення енерговитрат.

Проведено аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з конкурентами, який засвідчив, що підприємство очолює галузеві рейтинги та активно нарощує податкові відрахування.

Розглянуто основоположні підходи до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено такі принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, що мають реалізувати його ефективне функціонування в умовах невизначеності: ефективність, оптимальність та конструктивність, демократичність функціонування інвестиційного потенціалу, інвестиційна культура, комплексність, системність, динамічність та безперервність.

Визначено, що розробка дієвої системи управління конкурентоспроможністю має забезпечувати комплексний аналіз і оцінку факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та має враховувати різноманітні аспекти, включаючи ресурсний потенціал, якість задоволення споживчого попиту, ефективність функціонування господарської системи, а також здатність підприємства задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний прибуток.

Встановлено, що двома головними шляхами підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» є зниження собівартості

продукції та диференціація товарів. Запропоновано комплекс заходів для реалізації кожного з цих підходів.

Запропоновано шість пріоритетних проєктів з технічною реалізацією та ключовими показниками ефективності (KPI), а саме:

1) проєкт A – відновлення та використання тепла доменного газу (WHR – Waste Heat Recovery);

2) проєкт B – підвищення виходів (yield improvement) і зниження технологічних втрат;

3) проєкт C – модернізація прокатних станов для випуску преміум-сортаментів (покриття, високовуглецеві/високопродуктивні марки);

4) проєкт D – Digital / Industry 4.0 (predictive maintenance, quality traceability, APS);

5) проєкт E – стратегія сировинної бази: перехід на більшу частку скрап-мети (EAF) і long-term DRI-partnerships;

6) проєкт F – логістика та ланцюги поставок (портові логістичні рішення й цифрові контракти).

Здійснено деталізований опис та обґрунтування доцільності впровадження запропонованих проєктів для ПАТ «Запоріжсталь», а також надано план їхньої реалізації у коротко та середньостроковій перспективі. Вважаємо, що реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, особливо в сучасних умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.

2. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.

3. Ачкасов А. І. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2010. 89 с.

4. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Підручник: / за ред. В.Д. Базилевич. [9-те вид. доповн.]. Київ : Знання, 2014. 710 с.

5. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки, 162 2013, № 4. С. 155-163.

6. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 14. С. 16-20.

7. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка.* 2017. № 11.12 (72). С. 129-134.

8. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2018. № 38. С. 131-140.

9. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41-44.

10. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. Економіка промисловості. 2010. № 4. С.

153-155.

11. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв : Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С. 271-275. URL: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf.

12. Яцура В. В., Замроз М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.

13. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15.

14. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія]. Київ : Логос, 2013. 204 с.

15. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.* Економічні науки. 2011. Кіровоград : КНТУ. С. 106-113.

16. Шкуратов О. І. Оцінка конкурентного потенціалу лісогосподарських підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.03. С. 309-314.

17. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

18. Грох Н. В., Томчук О. Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220

19. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2011. Вип. 35. С. 108-111.

20. Дікань В. Л., Савчук В. І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. Київ : Знання, 2004. 207 с.

21. Дикань, В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55-58.

22. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

23. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

24. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.

25. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А., Декрет І. І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений (Економічні науки).* 2016. № 12. С. 1001-1005.

26. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

27. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75-81.

28. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.

29. Інструменти для аналізу кожної компанії України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/ (дата звернення: 10.10.2022)

30. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 290-294.

31. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79-85.

32. Кириленко В. В. Економіка: навч. пос. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 193 с.

33. Клименко С. М., Барабась Д. О., Омельяненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

34. Конкурентна стійкість та ринок: оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003.№ 3. С. 37-58.

35. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса : ОДЕУ. 2009. 152 с.

36. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf.

37. Кулініч Т. М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. 2007. No 1/2. С. 338-345.

38. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки.* 2013. № 4. С. 155-163.

39. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.

40. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2014. Вип. 45. С. 96-102.

41. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

42. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. Київ : Основи, 1998. 390 с.

43. Пухтаевич В. П. Аналіз національної економіки. URL: http://finance-library.com.ua/book.php?book=131 (дата звернення: 10.10.2022).

44. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. 2-е вид., доп. Львів : Новий Світ. 2000, 2010. 272 с.

45. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4

46. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.

47. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.

48. Сайт державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

49. Сачук Г. М. Аналіз та вплив телекомунікаційної галузі на економіку України. *Тези Міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (5-6 листопада 2020 р.).* URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/102.pdf.

50. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи дооцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2015. С.

30-37.

51. Шостак Л.В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948

52. Яковлєв А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах. Харків: Бізнес-інформ, 2005. 54 с.

53. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174-177.

54. Фінансова звітність підприємства «Телерадіокомпанія «Техніка» 2021. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25380541/.

55. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 2016-2021 роки. URL: http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/finansovi-rezultaty-pidpryiemstv-do-opodatkuvannia-za-vydamy-ekonomichnoi-diialnosti.

56. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт.* 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf.

57. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf.

58. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С. 8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf.

59. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf.

60. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

61. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

62. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

63. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 928 с.

64. Круш П. В., Погребняк А. Ю., Голуб М. О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2019. Вип. 24. С. 25-30.

65. Закон України «Про електронні комунікації» Редакція від 19.11.2022, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text.

66. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2020 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf.

67. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2019 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2019.pdf.

68. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2018 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/8484/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf.

69. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2021 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/report-12-05-

2022_for_print_ToPrint.pdf.

70. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. / за заг. ред. проф. В. М. Гранатурова. Київ : Кафедра, 2013. 267 с.

71. Гавриш О. М., Щербина В. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С. 63-67.

72. «Запоріжсталь» у 2024 році збільшила виробництво прокату на 18,3% р./р. GMK CENTER. URL: https://gmk.center/ua/news/zaporizhstal-u-2024-roci-zbilshila-virobnictvo-prokatu-na-18-3-r-r/?utm_source=chatgpt.com.

73. Рейтинг найбільших приватних компаній України. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/zhurnal-forbes-ukraine-opublikoval-reyting-krupneyshih-chastnyh-kompaniy-ukrainy-pervoe-mesto-u-metinvesta-ahmetova-13112024-511561?utm_source=chatgpt.com.

74. Індекс Опендатабота. URL: https://opendatabot.ua/c/index.

75. Сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/.

76. Goranov Z. Competitiveness of industrial firms // International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom. Vol. V, Issue 2, February 2010. P. 147-156.

77. Siudek T., Zawojska A. Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. Oeconomia. 2014. Vol. 13, No. 1. P. 91-108.

78. Cheba K., Bąk I., Szopik-Depczyńska K. Sustainable competitiveness as a new economic category: definition and measurement assessment. Technological and Economic Development of Economy. 2020. V. 26, № 6. P. 1399–1421. DOI: 10.3846/tede.2020.13528.

79. Темченко О. А., Шевчук Н. А., Салоїд С. В., Редько К. Ю. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 53–58. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.53

80. Сайт agronews URL: https://agronews.ua/news/zaporizhstal-u-2024-roczi-investuvala-u-vyrobnychi-potuzhnosti-938-mln-grn-2/?utm_source=chatgpt.com

81. Запоріжсталь: підсумки виробництва у вересні 2025 р. URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/news/zaporizhstal-pidsumki-virobnitstva-u-veresni-2025-r/?utm_source=chatgpt.com

82. Сайт Звіти та результати Метінвест. URL: https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults?utm_source=chatgpt.com

83. Сайт GMK center URL: https://gmk.center/ua/news/zaporizhstal-u-2024-roci-zbilshila-virobnictvo-prokatu-na-18-3-r-r/

84. «Запоріжсталь» збільшив виробництво металопрокату на 11,1% у листопаді 2024 року. URL: https://neiau.com.ua/zaporizhstal-zbilshyv-vyrobnycztvo-metaloprokatu-na-111-u-lystopadi-2024-roku/

85. Запоріжсталь у 2024 році скерував на підтримку виробничих потужностей 938 млн грн, у 2025 році заплановано збільшення інвестицій до 1,1 млрд грн. URL: https://www.cci.zp.ua/zaporizhstal-u-2024-roczi-skeruvav-na-pidtrymku-vyrobnychyh-potuzhnostej-938-mln-grn-u-2025-roczi-zaplanovano-zbilshennya-investyczij-do-11-mlrd-grn/

86. Запоріжсталь інвестував 230 млн гривень в капітальні ремонти прокатних станів. URL: https://www.061.ua/news/3865018/zaporizstal-investuav-230-mln-griven-v-kapitalni-remonti-prokatnih-staniv

87. «Запоріжсталь» інвестувала в оновлення виробництва 1,2 млрд грн із початку великої війни. URL: https://forbes.ua/news/zaporizhstal-investuav-v-onovlennya-virobnitstva-12-mlrd-grn-z-pochatku-velikoi-viyni-17042024-20610?utm_source=chatgpt.com

88. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Економіка та держава. 2025. № 1. С. 53-61. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.5.

89. Чирва О. Г., Бовкун О. А. Стратегічні напрями підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємств. Економічні горизонти. 2018. № 3(6). С. 43-54. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156315.

90. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. Економіка і регіон : науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. 2015. № 4 (53). С. 16-22. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/3007

91. Єсінова Н., Зонвіре О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств ритейлу: сутність і складові. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3(33). С. 137-144. DOI: 10.5281/zenodo.3932741

92. Медведєва О. В., Лубенець А. Р., Михайло Д. В. Впровадження сучасних методів креативного мислення для підвищення конкурентних переваг підприємства в галузі металообробного обладнання. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 140-148. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-22

93. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. No 5. С. 142–148.

94. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35

95. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.87

96. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. ECONOMICS: time realities. 2023. № 3 (67). С. 56–64. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7

Декларація

академічної доброчесності

здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Северинов Антон Олександрович, студент 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, адреса електронної пошти antonseverinov@gmail.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) _____