МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Вплив інновацій та технологій на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Мухіна О. О.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

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

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

Мухіна Олена Олександрівна

1. Тема роботи «Вплив інновацій та технологій на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»
керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. О. Мухіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49с., 5 рис., 17 табл., 21 джерело.

У роботі розглянуто основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств на сучасному ринку, зокрема роль інновацій та технологій, та проаналізовано їхній вплив на економічні та конкурентні показники.

Метою роботи є дослідження впливу інновацій та технологій на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності його діяльності.

Об'єкт дослідження – діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у металургійній галузі.

Предмет дослідження – вплив інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства.

Робота складається з двох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, визначено сутність інновацій та технологій як ключових чинників формування конкурентних переваг, а також наведено методи оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на показники діяльності підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у контексті інноваційних трансформацій. Проведено оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на позиції підприємства на ринку, здійснено SWOT- та PEST-аналізи, а також запропоновано практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, зокрема технологічну модернізацію, впровадження цифрових рішень, енергоефективних і «зелених» технологій та розвиток науково-дослідної діяльності.

У ході дослідження встановлено, що впровадження інновацій та сучасних технологій дозволяє підприємству знизити собівартість продукції, підвищити її якість, розширити експортний потенціал і зміцнити ринкові позиції. Запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємством для комплексного використання власних конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості на внутрішньому та міжнародному ринках сталі.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління інноваціями та технологіями, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 p., 5 fig., 17 tables., 21 sources.

The work examines the main factors that shape the competitiveness of enterprises in the modern market, in particular the role of innovations and technologies, and analyzes their impact on economic and competitive indicators.

The purpose of the work is to study the impact of innovations and technologies on the competitiveness of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" and develop practical recommendations to improve the efficiency of its activities.

The object of the study is the activities of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" in the metallurgical industry.

The subject of the study is the impact of innovative and technological development on the competitiveness of the enterprise.

The work consists of two sections. The first section examines the theoretical foundations of the competitiveness of the enterprise, defines the essence of innovations and technologies as key factors in the formation of competitive advantages, and also provides methods for assessing the impact of innovative and technological development on the performance indicators of the enterprise.

The second section is devoted to the analysis of the competitiveness of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" in the context of innovative transformations. An assessment of internal and external factors affecting the company's market position was carried out, SWOT and PEST analyses were carried out, and practical measures were proposed to increase competitiveness, in particular technological modernization, the introduction of digital solutions, energy-efficient and "green" technologies, and the development of scientific and research activities.

The study found that the introduction of innovations and modern technologies allows the company to reduce the cost of production, improve its quality, expand export potential and strengthen market positions. The proposed recommendations can be used by the company to comprehensively use its own competitive advantages and ensure long-term sustainability in the domestic and international steel markets.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the efficiency of innovation and technology management, which will contribute to strengthening the competitiveness of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

COMPETITIVENESS, INNOVATION, TECHNOLOGY, METALLURGICAL ENTERPRISE, SWOT-ANALYSIS, PEST-ANALYSIS, MODERNIZATION, DIGITIZATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА…… 9
1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства …….. 9
1.2 Інновації та технології як ключові чинники формування конкурентних переваг …… 12
1.3 Методи оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства …..…… 14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ …… 18
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його позиції на ринку металургії …… 18
2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його основних конкурентів …..……. 24
2.3 Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…… 33
2.4 Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інновацій та технологій…… 39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 44
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 47

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та динамічного розвитку технологій питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набувають особливої актуальності. Для промислових компаній, зокрема металургійних підприємств, здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні технології стає ключовим чинником виживання та розвитку на ринку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із провідних гравців української металургійної галузі, що забезпечує значну частку внутрішнього виробництва сталі та має потужний експортний потенціал. У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємство стикається із численними викликами, серед яких коливання світових цін на металопродукцію, високі енергетичні та логістичні витрати, політичні та економічні ризики.

Водночас інновації та технологічний розвиток виступають ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності, сприяють оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції та забезпечують можливості виходу на нові ринки. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження впливу інновацій та технологій на конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження впливу інновацій та технологій на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності та економічного змісту конкурентоспроможності підприємства;

- дослідити роль інновацій та технологій як ключових факторів формування конкурентних переваг;

- розглянути методи оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства.

Провести аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», його конкурентного середовища та визначити сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

Обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі впровадження інновацій та сучасних технологій.

Об’єктом дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», предметом – процеси формування конкурентоспроможності підприємства під впливом інновацій та технологій.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, SWOT- та PEST-аналіз, порівняльні методи оцінки конкурентних позицій, а також економіко-статистичні методи оцінки ефективності інноваційно-технологічних рішень.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки, прискорення науково-технічного прогресу, цифровізації виробничих процесів та загострення конкурентної боротьби на національних і міжнародних ринках питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах постійних технологічних змін, адаптуватися до динаміки ринкового середовища та забезпечувати стійкі економічні результати безпосередньо визначається рівнем його конкурентоспроможності [1].

Особливої ваги проблема конкурентоспроможності набуває для промислових підприємств, діяльність яких пов’язана з високим рівнем капіталомісткості, технологічної складності та залежності від інноваційного розвитку. У таких умовах конкурентоспроможність виступає не лише результатом ефективної господарської діяльності, а й ключовим фактором виживання та довгострокового розвитку підприємства[2].

У наукових дослідженнях відсутній єдиний універсальний підхід до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», що зумовлено складністю та багатовимірністю цієї економічної категорії. Загалом конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, яка відображає здатність суб’єкта господарювання успішно конкурувати з іншими учасниками ринку, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільні фінансово-економічні результати та досягати стратегічних цілей розвитку[3].

З економічної точки зору конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти продукцію або надавати послуги з меншими витратами та вищою ефективністю порівняно з конкурентами. У межах цього підходу ключовими характеристиками конкурентоспроможності виступають рівень собівартості продукції, рентабельність діяльності, продуктивність праці, фондовіддача та ефективність використання ресурсів. Підприємство вважається конкурентоспроможним у разі, якщо воно здатне забезпечувати стабільне перевищення результатів діяльності над середньогалузевими показниками.

Водночас маркетинговий підхід акцентує увагу на споживчій складовій конкурентоспроможності. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем задоволення потреб споживачів, відповідністю продукції вимогам ринку, оптимальним поєднанням ціни та якості, рівнем сервісного обслуговування, іміджем та репутацією підприємства. Перевага надається тим підприємствам, продукція яких має вищу споживчу цінність порівняно з аналогами конкурентів.

З позицій стратегічного менеджменту конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат реалізації довгострокової конкурентної стратегії та формування стійких конкурентних переваг. У межах цього підходу основна увага приділяється інноваційно-технологічному розвитку, здатності підприємства до адаптації, стратегічній гнучкості та створенню унікальних ресурсів і компетенцій, які важко імітувати конкурентам.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як динамічну економічну категорію, що формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона не є сталою величиною, а змінюється залежно від рівня технологічного розвитку, інноваційної активності, ефективності управління, стану ринкової кон’юнктури та макроекономічного середовища[4].

Для систематизації основних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики
Економічний	Здатність підприємства ефективно використовувати ресурси та мінімізувати витрати	Собівартість, рентабельність, продуктивність праці
Маркетинговий	Орієнтація на задоволення потреб споживачів і формування споживчої цінності	Якість продукції, ціна, сервіс, бренд
Стратегічний	Результат реалізації довгострокової конкурентної стратегії	Інновації, адаптивність, стійкі конкурентні переваги
Інноваційно-технологічний	Формування конкурентних переваг через впровадження інновацій і технологій	Технологічний рівень, автоматизація, цифровізація

Представлені підходи свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства має комплексний характер і не може бути оцінена лише за одним критерієм. Вона формується як результат взаємодії економічних, технологічних, управлінських і ринкових чинників, які в сукупності визначають позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства слід визначати як інтегральну економічну характеристику, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, створювати та підтримувати конкурентні переваги, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах сучасної економіки саме інновації та технології стають визначальними чинниками зростання конкурентоспроможності підприємств, що обґрунтовує необхідність подальшого дослідження їх впливу на результати господарської діяльності.

1.2 Інновації та технології як ключові чинники формування конкурентних переваг

У сучасній економіці інновації та технології відіграють визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах глобалізації, цифровізації та прискореного розвитку науково-технічного прогресу. Саме інноваційно-технологічний розвиток дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно формувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують довгострокове зростання та стабільні ринкові позиції [5].

Інновації розглядаються як результат впровадження нових або суттєво вдосконалених продуктів, технологій, процесів, методів управління чи організаційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Вони охоплюють як технічні та технологічні зміни, так і управлінські, маркетингові та організаційні нововведення, що в комплексі формують інноваційний потенціал підприємства[6].

Технології, у свою чергу, виступають матеріальною та інструментальною основою інноваційного розвитку. Високий рівень технологічного оснащення підприємства забезпечує оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат, підвищення якості продукції та зростання продуктивності праці. Сучасні технології, зокрема автоматизація, роботизація, цифрові платформи, інформаційні системи управління та технології обробки великих масивів даних, суттєво змінюють характер конкурентної боротьби на ринку [7].

Впровадження інновацій і новітніх технологій сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства за кількома напрямами. По-перше, підприємство отримує можливість диференціювати свою продукцію, пропонуючи споживачам унікальні характеристики, вищу якість або додаткову цінність. По-друге, технологічні інновації дозволяють знизити собівартість продукції за рахунок ефективнішого використання ресурсів, що забезпечує цінові переваги на ринку. По-третє, інновації підвищують гнучкість

підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни попиту та ринкової кон’юнктури.

Особливе значення інновації та технології мають для промислових підприємств, діяльність яких пов’язана з високими вимогами до якості продукції, енергоефективності, екологічної безпеки та відповідності міжнародним стандартам. У таких умовах технологічне відставання призводить до втрати конкурентних позицій, тоді як систематичне оновлення технологій стає запорукою успішної діяльності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Формування конкурентних переваг на основі інновацій і технологій відбувається не одноразово, а має безперервний характер. Підприємство повинно постійно інвестувати у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, модернізацію виробничих потужностей, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження сучасних систем управління. Лише за умови комплексного підходу інновації та технології стають стратегічним ресурсом конкурентного розвитку[8].

Для узагальнення ролі інновацій і технологій у формуванні конкурентних переваг підприємства доцільно представити їх вплив за основними напрямами у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 – Вплив інновацій та технологій на формування конкурентних переваг підприємства

Напрям впливу	Зміст впливу	Результат для конкурентоспроможності
Продуктові інновації	Розробка нових або вдосконалених видів продукції	Диференціація продукції, зростання споживчої цінності
Технологічні інновації	Модернізація обладнання, автоматизація, цифровізація	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Процесні інновації	Оптимізація виробничих та логістичних процесів	Скорочення часу виробництва, підвищення ефективності
Управлінські інновації	Впровадження сучасних методів управління та контролю	Підвищення гнучкості та адаптивності підприємства
Інновації у сфері персоналу	Розвиток компетенцій, навчання, мотивація	Зростання інноваційного потенціалу та якості управлінських рішень

Таблиця 1.2 свідчить про багатовекторний характер впливу інновацій та технологій на конкурентні позиції підприємства. Вони одночасно впливають на виробничу, фінансову, управлінську та ринкову складові діяльності, формуючи комплексну систему конкурентних переваг.

Таким чином, інновації та технології є ключовими чинниками формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Їх системне та цілеспрямоване впровадження забезпечує підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій і створення передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Саме тому оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства потребує поглибленого аналізу, що зумовлює необхідність розгляду відповідних методів у наступному підрозділі.

1.3 Методи оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства

Оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність Оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє визначити ефективність інвестицій у науково-технічні проекти, модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій. Таке оцінювання дає змогу підприємству обґрунтовано планувати інноваційну діяльність та приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення його конкурентних переваг на ринку[11].

Сучасна практика передбачає застосування різноманітних методів оцінки впливу інноваційного розвитку, які можна умовно розділити на економічні, аналітичні та інтегровані. Економічні методи дозволяють кількісно визначити ефект від впровадження інновацій і технологій у фінансових та виробничих показниках підприємства. До таких методів відносять аналіз витрат та ефекту (CBA), оцінку показників продуктивності та рентабельності, а також метод

дисконтованих грошових потоків (DCF). Аналіз витрат та ефекту передбачає порівняння витрат на інноваційні проекти з отриманим економічним ефектом, що дозволяє оцінити окупність інвестицій. Оцінка показників продуктивності та рентабельності допомагає визначити вплив інновацій на ефективність використання ресурсів, зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності та зниження собівартості продукції. Метод дисконтованих грошових потоків враховує часовий фактор і ризики, що дозволяє прогнозувати фінансовий ефект від впровадження інноваційних рішень у довгостроковій перспективі.

Аналітичні методи забезпечують комплексну оцінку ефекту інноваційного розвитку з урахуванням стратегічних та ринкових факторів. До них відносять SWOT-аналіз, PEST-аналіз та бенчмаркінг. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, пов’язані з впровадженням інновацій. PEST-аналіз забезпечує оцінку впливу макроекономічних факторів, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, на ефективність інноваційного розвитку. Бенчмаркінг передбачає порівняння технологічного рівня підприємства та ефективності впровадження інновацій з кращими практиками конкурентів і лідерів ринку, що дає змогу підвищити загальну конкурентоспроможність[10].

Інтегровані методи передбачають комбіновану оцінку впливу інновацій і технологій на конкурентоспроможність підприємства, враховуючи фінансові, технічні та стратегічні аспекти одночасно.

До них відносяться індикаторні методи, метод збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) та інтегрована оцінка конкурентоспроможності. Індикаторні методи базуються на системі показників, що дозволяє комплексно оцінити ефективність інноваційного розвитку, враховуючи технологічний рівень, частку інновацій у виробництві та ефективність витрат на R&D. Метод BSC забезпечує оцінку впливу інновацій на фінансові результати, внутрішні процеси, навчання персоналу та споживчу цінність продукції. Інтегрована оцінка конкурентоспроможності поєднує кількісні та якісні методи, наприклад

багатокритеріальну оцінку, для визначення комплексного впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентні позиції підприємства.

Для узагальнення основних методів оцінки впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.3 – Методи оцінювання впливу інноваційно-технологічного розвитку на конкурентоспроможність підприємства

Група методів	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Область застосування
Економічні	Аналіз витрат та ефекту (CBA)	Порівняння витрат на інновації з отриманим ефектом	Кількісна оцінка, простота використання	Оцінка рентабельності проектів
	Показники продуктивності та рентабельності	Визначення впливу інновацій на ефективність виробництва	Прямий вплив на фінансові результати	Виробничі процеси та технології
	Метод DCF	Дисконтовані грошові потоки для оцінки окупності	Урахування часу та ризиків	Довгострокові інвестиції
Аналітичні	SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз	Комплексний стратегічний підхід	Стратегічне планування
	PEST-аналіз	Аналіз макроекономічних факторів	Оцінка зовнішнього середовища	Прийняття стратегічних рішень
	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками	Підвищення конкурентоспроможності	Технологічний розвиток
Інтегровані	Індикаторні методи	Використання системи показників	Комплексна кількісна оцінка	Моніторинг інноваційного розвитку
	Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка фінансових, процесних та навчальних показників	Повна комплексна оцінка	Стратегічне управління
	Інтегрована оцінка конкурентоспроможності	Багатокритеріальна оцінка	Поєднання кількісних та якісних аспектів	Загальна оцінка конкурентних переваг

Систематичне використання економічних, аналітичних та інтегрованих методів оцінювання дозволяє підприємствам комплексно визначити ефективність інноваційно-технологічного розвитку та його вплив на конкурентоспроможність. Впровадження сучасних методик аналізу дозволяє не лише обґрунтовано планувати інвестиції в інновації та технології, а й формувати стратегічні рішення, що зміцнюють ринкові позиції та забезпечують довгострокове зростання підприємства[11].

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його позиції на ринку металургії

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України та важливою ланкою світової сталеливарної галузі. Це інтегрована металургійна компанія, яка здійснює повний виробничий цикл - від видобутку залізної руди до випуску готової металопродукції, включно з виробництвом коксу, чавуну, сталі й прокату. Підприємство спеціалізується на випуску довгомірних продуктів, зокрема арматури, дроту та профільних сталевих виробів, а також виробляє агломерат, концентрат і напівфабрикати для внутрішнього використання та експорту.

АрселорМіттал Кривий Ріг - стратегічно важливе підприємство з високою потенційною виробничою потужністю, розрахованою на випуск понад 6 млн тонн сталі, понад 5 млн тонн прокатних виробів та понад 5,5 млн тонн чавуну щорічно. Компанія забезпечує значну кількість робочих місць, створюючи зайнятість для понад 20 тисяч працівників, та відіграє вагому роль у формуванні експортного потенціалу України на світових металургійних ринках.

Таблиці 2.1– Паспорт підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»[12]

Параметр	Інформація
Повна назва	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Код ЄДРПОУ	24432974
Сфера діяльності	Металургійна промисловість (виробництво сталі та металопродукції)
Тип власності	Публічне акціонерне товариство
Місцезнаходження	50095, Україна, Дніпропетровська область, Кривий Ріг, вул. Криворіжсталі, 1
Основні продукти	Сталь, прокат, феросплави
Контактна інформація	+38 (056) 499-26-95, +38 (044) 321-03-21, +38 (044) 321-32-51
Вебсайт:	www.arcelormittal.com
Електронна адреса кореспонденції:	amkr@arcelormittal.com

За умов воєнної агресії підприємство продовжує працювати в несприятливих умовах, здійснюючи виробництво сталі, чавуну та прокату в обмежених обсягах через ризики енергопостачання, логістичні обмеження та зниження виробничих показників порівняно з докризовим періодом[13]. Зокрема, у 2025 році обсяги випуску сталі досягли близько 1,69 млн тонн, що свідчить про відновлення виробничих процесів навіть у складних умовах.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має лінійно-функціональний характер, що поєднує чітку ієрархію управління з розподілом функціональних повноважень між спеціалізованими підрозділами підприємства. Така структура забезпечує узгодженість стратегічних рішень, оперативність управління та ефективну координацію виробничих і адміністративних процесів.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які приймають ключові рішення щодо стратегії розвитку, розподілу прибутку та загальних напрямів діяльності компанії. Стратегічне керівництво здійснює Наглядова рада, що представляє інтереси акціонерів та контролює роботу виконавчого органу.

Виконавчим органом є Генеральний директор, який очолює оперативне управління підприємством і відповідає за реалізацію рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради. У структуру управління також входить Правлінська (управлінська) комісія, що планує стратегію розвитку та ухвалює рішення у ключових сферах діяльності підприємства.

Підрозділи підприємства у своїй роботі підпорядковуються виконавчому керівництву та умовно поділяються на функціональні групи, які займаються планово-економічною діяльністю, бухгалтерським обліком, управлінням персоналом, маркетингом, юридичним забезпеченням, зовнішньоекономічною діяльністю, логістикою та іншими операційними процесами. Така функціональна побудова забезпечує спеціалізацію та підвищує ефективність управління окремими видами діяльності підприємства.

Для оцінки динаміки та масштабів зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнний період доцільно проаналізувати обсяги експорту підприємства за 2022–2025 роки. Зазначений період характеризується суттєвими викликами для металургійної галузі України, зумовленими воєнними діями, руйнуванням логістичної інфраструктури, обмеженням доступу до морських портів та скороченням виробничих потужностей. Таблиця 2.2 відображає узагальнену оцінку обсягів експорту підприємства з урахуванням доступних аналітичних і публічних джерел, а також експертних оцінок.

Як свідчать наведені у таблиці 2.2 дані, у 2022 році експортна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнала різкого скорочення. Повномасштабна війна призвела до зупинки або істотного зниження виробництва, що, у поєднанні з логістичними обмеженнями, практично унеможливило стабільний експорт металургійної продукції.

Таблиця 2.2 – Оцінка обсягів експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2025 роках (у $ млрд / млн тонн) [14]

Рік	Оцінка експорту	Примітки
2022	суттєве падіння виробництва та потенційно низький рівень експорту	Через війну експорт обмежений, виробництво значно впало у 2022 р.
2023	~0,7 млрд USD	Загальні обсяги експорту, включно з концентратою, чавуном, прокатом; підприємство увійшло в топ-50 експортерів України в 2024 році з цим результатом 2023 р.
2024	~1,1 млрд USD	Експорт зріс завдяки частковому відновленню постачань та логістики; підприємство – один із лідерів за обсягами експорту в металургійній сфері.
2025	~0,45 млн т продукції (~0,4–0,6 млрд USD)	Плановий експорт до країн ЄС; оцінка на основі середніх ринкових цін на металопродукцію

У 2023 році спостерігається часткове відновлення експортних операцій - обсяг експорту оцінюється приблизно у 0,7 млрд дол. США. Підприємству вдалося відновити постачання окремих видів продукції (зокрема концентрату, чавуну та прокату), що забезпечило його входження до переліку найбільших експортерів України за підсумками цього року.

У 2024 році експортні показники демонструють подальше зростання - до орієнтовно 1,1 млрд дол. США. Це свідчить про поступову адаптацію підприємства до умов воєнного часу, відновлення логістичних маршрутів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Загалом динаміка експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 роках відображає тенденцію переходу від глибокого спаду до поступового відновлення, що є важливим чинником стабілізації фінансових результатів і збереження позицій підприємства на міжнародних ринках.

За даними на 2025 рік, плановий обсяг експорту «АрселорМіттал Кривий Ріг» складав близько 450 тис. т металопродукції до країн Європейського Союзу, що за приблизними ринковими цінами відповідає 0,4–0,6 млрд USD**.** Такий напрям поставок показує прагнення підприємства розширювати експортні зв’язки з країнами ЄС, незважаючи на обмеження, спричинені енергетичною кризою та глобальними ринковими обставинами.

Загалом динаміка експорту по роках відображає поступове відновлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: від глибокого спаду у 2022 році до стабілізації та зростання обсягів поставок продукції за кордон у 2023–2025 роках. Якщо підприємство зможе підтримувати виробництво та логістику на поточному рівні, це сприятиме подальшому зміцненню його позицій як одного з ключових експортерів української металургійної продукції.

Для оцінки виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно проаналізувати структуру та динаміку випуску основних видів металургійної продукції у 2020–2025 роках. Даний період охоплює як докризовий етап стабільного розвитку підприємства, так і фазу різкого спаду виробництва внаслідок повномасштабної війни, а також поступове відновлення виробничих потужностей. У таблиці 2.3 наведено обсяги виробництва ключових видів продукції комбінату, що дозволяє простежити зміни у товарній структурі та масштабах діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 - Основні види продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020–2025 роки

Рік	Арматурний прокат, млн т	Катанка, млн т	Сортовий та фасонний прокат, млн т	Заготовки, млн т	Чушковий чавун, млн т
2020	2,1	0,5	1,0	0,7	0,4
2021	2,3	0,55	1,1	0,75	0,42
2022	1,2	0,3	0,6	0,35	0,2
2023	1,0	0,28	0,55	0,32	0,18
2024	1,65	0,45	0,9	0,5	2,17
2025	1,68	0,46	0,92	0,51	2,53

Як видно з таблиці 2.3, у 2020–2021 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструвало стабільні та відносно високі обсяги виробництва за всіма основними видами продукції. Найбільшу частку у структурі випуску займав арматурний прокат, обсяги якого зросли з 2,1 млн т у 2020 році до 2,3 млн т у 2021 році. Аналогічна позитивна динаміка спостерігалася і за іншими позиціями, зокрема катанкою, сортовим і фасонним прокатом та заготовками. У 2022 році відбулося різке скорочення виробництва за всіма видами продукції, що було зумовлено повномасштабне вторгнення Росії в Україну, порушенням

ланцюгів постачання та обмеженням логістичних можливостей. У 2023 році спад зберігався, однак темпи зниження були менш різкими, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до роботи в умовах воєнного часу. У 2024 році простежується відновлення виробництва майже за всіма позиціями, особливо арматурного прокату та сортового прокату, що вказує на пожвавлення попиту та часткове відновлення виробничих потужностей. При цьому обсяги виробництва чушкового чавуну суттєво зросли до 2,17 млн т. У 2025 році тенденція відновлення зберігається, а виробництво чушкового чавуну збільшилося до 2,53 млн т.

На рисунку 2.2 відображено загальну тенденцію зміни обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2020–2025 роках. Графік підтверджує наявність трьох чітких етапів: стабільного розвитку у 2020–2021 роках, глибокого спаду у 2022–2023 роках та відновлювального зростання у 2024–2025 роках. Найбільш чутливими до кризових умов виявилися обсяги виробництва арматурного та сортового прокату. Отримані результати свідчать про поступову стабілізацію виробничої діяльності підприємства та збереження його стратегічного значення для металургійної галузі України.

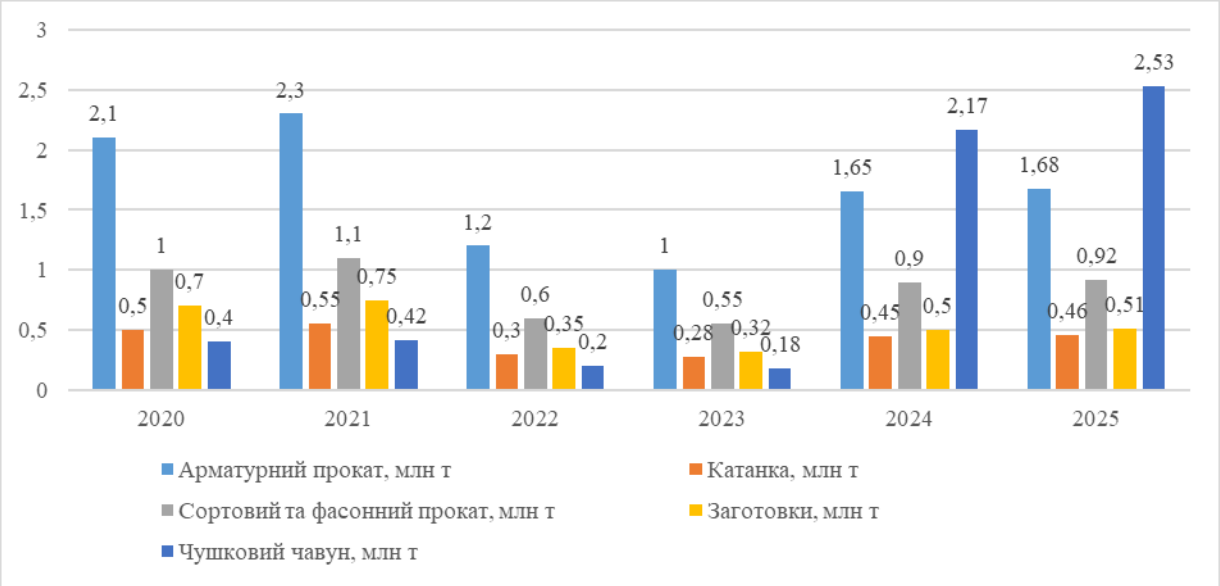


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2020–2025 роках

Для оцінки фінансово-економічного стану та результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у динаміці доцільно проаналізувати основні фінансові показники підприємства за 2022–2025 роки. Зазначений період охоплює етап докризового розвитку, фазу різкого погіршення умов господарювання внаслідок воєнних дій, а також спроби адаптації та часткового відновлення діяльності. У таблиці 2.4 наведено ключові показники, які характеризують результати фінансової діяльності, майновий стан, рівень зобов’язань та соціальні аспекти функціонування підприємства.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2022–2025 рр.

Показники	2025 р.	2024 р.	2023 р.	2022 р.
Дохід	70634443000	64591407000	41848635000	43818410000
Чистий прибуток	-9668067000	-8620358000	-12196145000	-48339061000
Активи	53967849000	51725655000	47031718000	52682761000
Зобов'язання	46389371000	36931442000	24616362000	18423468000
Середня зарплата до оподаткування	28456	26172	19847	21511
Кількість працівників	12644	13273	16065	17221

Як свідчать дані таблиці 2.4, у 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало значного погіршення фінансових показників через вплив воєнних дій, що відобразилося у високому чистому збитку при збереженні відносно стабільного доходу та значних активах. У 2023 році спостерігається зниження доходів та скорочення чистого збитку, що пояснюється адаптацією підприємства до умов ринку та відновленням логістичних потоків.

У 2024 році доходи зросли до ≈64,6 млрд грн, проте підприємство зафіксувало чистий збиток у розмірі ≈8,6 млрд грн, що свідчить про збереження фінансових ризиків в умовах воєнного часу. Активи залишаються на значному рівні, а зобов’язання демонструють нерівномірну динаміку, що пов’язано з переглядом фінансової політики та оптимізацією боргового навантаження.

У 2025 році доходи досягли ≈70,6 млрд грн, а чистий збиток склав ≈9,7 млрд грн, що свідчить про продовження адаптації підприємства до нових умов. Соціальні показники, зокрема середня зарплата та чисельність персоналу, демонструють тенденцію до скорочення працівників при одночасному зростанні

рівня оплати праці, що свідчить про оптимізацію виробничих процесів і збереження соціальної стабільності.

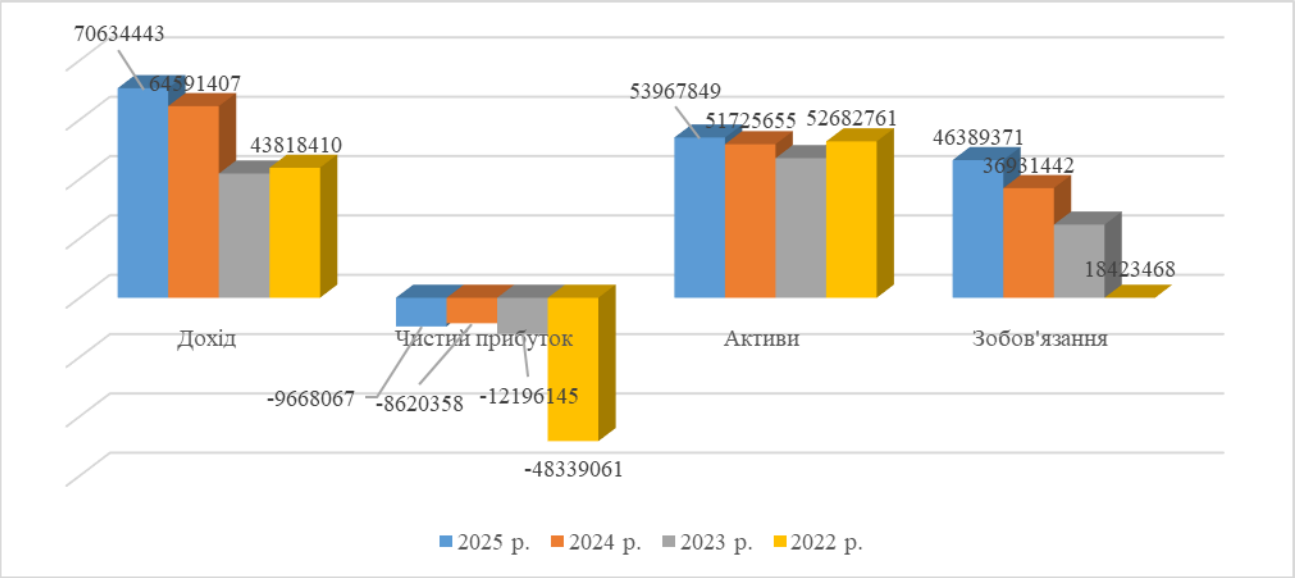


Рисунок 2.3 - Динаміка основних фінансових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2025 роках

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє здатність адаптуватися до складних економічних та воєнних умов, підтримуючи виробничі потужності та соціальну стабільність. Незважаючи на фінансові труднощі, підприємство поступово відновлює обсяги виробництва та експортні поставки, що дозволяє зберігати конкурентні позиції на ринку металургії України. Це підкреслює стратегічне значення компанії для галузі та економіки країни.

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його основних конкурентів

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із провідних виробників сталі в Україні та ключовим гравцем на світовому ринку металопродукції. Для оцінки його конкурентоспроможності важливо проаналізувати основних конкурентів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конкурентний аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з іншими виробниками, оцінити їх ринкову позицію та стратегічні переваги.

На внутрішньому ринку прямими конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виступають група «Метінвест» (зокрема Запоріжсталь та Каметсталь), що пропонують подібний асортимент продукції, включаючи плоский і довгомірний прокат, арматуру та сталеві листи. На зовнішніх ринках головну конкуренцію становлять великі міжнародні виробники, такі як thyssenkrupp Steel Europe, Tata Steel Europe, China Baowu Steel Group та POSCO Holdings. Ці компанії мають потужні виробничі потужності, широкий асортимент продукції та значний вплив на формування світових цін на сталь.

Для кращого розуміння конкурентного середовища у таблиці 2.5 представлено основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», їх продукцію та роль на ринку.

Таблиця 2.5 - Основні конкуренти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та їх продукція [15-19]

№	Підприємство	Країна / регіон	Основні види продукції	Роль конкурента на ринку
1	Група «Метінвест»	Україна	Плоский прокат, довгомірний прокат, арматура, сталеві листи	Прямий конкурент на внутрішньому ринку та експорті
2	thyssenkrupp Steel Europe	Німеччина / ЄС	Плоский прокат, спеціальні сталі, листи, прокат для машинобудування	Конкурент на європейському ринку сталі
3	Tata Steel Europe	Нідерланди / Великобританія (ЄС)	Плоский прокат, сталеві листи, будівельна сталь	Працює на тих самих ринках ЄС, що й ArcelorMittal
4	China Baowu Steel Group	Китай	Плоский і довгомірний прокат, сталеві листи, спеціальні сталі, напівфабрикати	Найбільший виробник сталі у світі; впливає на глобальні ціни та ринки
5	POSCO Holdings	Південна Корея	Плоский і довгомірний прокат, спеціальні сталі, сталеві листи	Потужний глобальний експортер сталі, конкуренція на світових ринках

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має сильну позицію на внутрішньому ринку завдяки налагодженим виробничим процесам та широті асортименту продукції. Однак на зовнішньому ринку компанія стикається з потужною конкуренцією з боку міжнародних гравців, які володіють сучасними технологіями, великими виробничими потужностями та значним експертним

досвідом. Конкуренція з такими компаніями, як China Baowu Steel Group та POSCO Holdings, вимагає від ArcelorMittal впровадження інноваційних технологій, оптимізації виробничих витрат та активного маркетингу продукції на міжнародних ринках.

Аналіз конкурентів дозволяє чіткіше визначити стратегічні напрями розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та заходи щодо підвищення його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках сталі.

Після визначення основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» важливо детальніше оцінити саму компанію з точки зору її конкурентоспроможності. Для цього використовується профіль конкурентоспроможності, який відображає ключові параметри діяльності підприємства, його сильні та слабкі сторони, конкурентні переваги та основні виклики на ринку.

Такий аналіз дозволяє зрозуміти, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» позиціонує себе на внутрішньому та зовнішньому ринках, які фактори визначають його успіх та якими ризиками воно потенційно піддається. Крім того, профіль конкурентоспроможності допомагає порівняти підприємство з його основними конкурентами та визначити стратегічні напрямки розвитку.

В таблиці 2.6 представлено комплексна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за основними параметрами конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6 - Профіль конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Параметр	Характеристика / оцінка	Пояснення / приклад
1	2	3
Позиція на ринку	Лідер в Україні, сильна присутність у Східній Європі	Найбільший виробник сталі в Україні, значна частка внутрішнього ринку та експорт у ЄС
Асортимент продукції	Широкий	Плоский і довгомірний прокат, арматура, сталеві листи, спеціальні сталі
Технологічний рівень	Високий	Використання сучасних сталеливарних технологій; автоматизація виробництва

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Цінова конкуренто-спроможність	Середня/висока	Може конкурувати з українськими виробниками за ціною; на світових ринках - впливає глобальна конкуренція (Baowu, POSCO)
Експортні ринки	Європа, Туреччина, Близький Схід	Основні експортні партнери - країни ЄС; також постачання у Туреччину та країни СНД
Сильні сторони	Масштаб виробництва, вертикальна інтеграція, стратегічне розташування	Власні рудники, великий обсяг виробництва, прямий доступ до внутрішнього ринку та портів
Слабкі сторони	Вразливість до глобальних цін на сталь, залежність від експорту	Ціни на сталь на світових ринках коливаються; ризик від китайських виробників (Baowu, Ansteel)
Конкуренти	Метінвест (Україна), thyssenkrupp, Tata Steel Europe (ЄС), China Baowu, POSCO	Реальні конкуренти на внутрішньому та зовнішніх ринках; конкурують за обсяги, ціни, технології
Конкурентні переваги	Локальне лідерство, широкий асортимент, вертикальна інтеграція	Можливість швидко постачати продукцію всередині країни та на європейські ринки
Загрози / виклики	Глобальна конкуренція, коливання цін на сировину, війна в Україні	Основний тиск від китайських і корейських виробників; політичні та економічні ризики

З наведеного профілю можна зробити кілька ключових висновків. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку завдяки широкому асортименту продукції та вертикальній інтеграції, що забезпечує контроль над виробничими процесами та постачанням сировини. Водночас підприємство піддається впливу глобальних коливань цін на сталь та активної конкуренції з боку світових гравців, таких як China Baowu та POSCO. Підтримка конкурентних переваг вимагає постійного впровадження технологічних інновацій, оптимізації виробництва та активної роботи на експортних ринках.

Після оцінки профілю конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» важливо більш детально проаналізувати його конкурентні переваги та ризики порівняно з основними гравцями ринку. Такий підхід дозволяє зрозуміти, у яких аспектах компанія має стратегічні переваги, а де вона піддається тиску конкурентів або зовнішніх факторів.

Таблиця 2.7 демонструє ключові конкурентні переваги та основні ризики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і його конкурентів, що дозволяє наочно порівняти сильні та слабкі сторони кожного підприємства та визначити, які фактори впливають на їх ринкові позиції.

Таблиця 2.7 – Конкурентні переваги та ризики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його конкурентів

Підприємство	Основні конкурентні переваги	Основні ризики
ArcelorMittal	Вертикальна інтеграція, масштаб, експорт	Глобальна конкуренція, ціни, війна
Метінвест	Локальна присутність, контроль над сировиною	Менші технології, обмежений експорт
thyssenkrupp	Технології, якість	Високі витрати
Tata Steel Europe	Висока якість, досвід роботи на європейських ринках	Високі витрати, обмежене географічне покриття
China Baowu	Масштаб, глобальний вплив	Ціновий тиск конкуренції
POSCO	Технології, експорт	Конкуренція Китаю

Аналіз таблиці 2.7 дозволяє зробити кілька важливих висновків. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значні переваги завдяки вертикальній інтеграції, масштабам виробництва та можливостям експорту, що забезпечує йому лідерські позиції на внутрішньому ринку та значну присутність у Європі. Водночас глобальна конкуренція, коливання цін на сталь та ризики, пов’язані з війною в Україні, створюють серйозні виклики для стабільного розвитку підприємства.

Для порівняння, група «Метінвест» має сильні позиції на локальному ринку та контроль над сировиною, проте її технологічні можливості та експортні можливості обмежені. Європейські конкуренти, такі як thyssenkrupp та Tata Steel Europe, відзначаються високими технологіями та якістю продукції, але значно більші витрати та обмежене географічне охоплення зменшують їх гнучкість на ринку. Китайська компанія China Baowu і південнокорейський POSCO володіють масштабом та глобальним впливом, проте піддаються сильному ціновому тиску та конкуренції, що впливає на їх рентабельність.

Аналіз конкурентних переваг та ризиків дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» чіткіше окреслити свої стратегічні пріоритети: зберегти локальне лідерство, оптимізувати виробничі процеси, підтримувати технологічну

перевагу та активно працювати на експортних ринках, мінімізуючи вплив глобальних цінових та політичних ризиків.

Підтримка лідерських позицій на ринку та ефективна конкуренція з провідними міжнародними виробниками сталі вимагає від ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише розвитку внутрішніх сильних сторін, але й систематичної оцінки власної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими гравцями ринку. Для цього використовується метод порівняльної карти конкурентоспроможності, яка дозволяє наочно зіставити ключові параметри діяльності підприємства та його конкурентів, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити пріоритети для стратегічного розвитку.

Таблиця 2.8 демонструє порівняльну карту конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та основних конкурентів за ключовими критеріями.

Таблиця 2.8 – Порівняльна карта конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та конкурентів

Критерій	ArcelorMittal Кривий Ріг	Метінвест	thyssenkrupp Steel Europe	Tata Steel Europe	China Baowu	POSCO Holdings
Обсяги виробництва	5	4	5	4	5	5
Асортимент продукції	5	4	4	4	5	5
Технологічний рівень	5	4	5	5	5	5
Цінова конкурентоспроможність	4	5	3	3	3	3
Експортні ринки	4	3	5	4	5	5
Масштаб вертикальної інтеграції	5	4	4	4	5	5
Якість продукції	5	4	5	5	5	5
Інноваційність / R&D	4	3	5	5	4	4
Вплив на ринок	5	4	5	4	5	5
Стійкість до ризиків	3	3	4	3	4	4

З аналізу даної карти видно, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має високі оцінки за обсягами виробництва, асортиментом продукції, технологічним рівнем та якістю, що підтверджує його лідерську позицію на внутрішньому ринку та конкурентоспроможність у регіоні. Вертикальна інтеграція та контроль над виробничими ланцюгами забезпечують швидкість постачання та гнучкість у виробництві, тоді як експортні можливості та інноваційний потенціал дозволяють реагувати на вимоги європейських та глобальних ринків.

Водночас оцінка стійкості до ризиків (3 бали) свідчить про підвищену уразливість підприємства до коливань світових цін на сталь, впливу глобальної конкуренції та політичних і економічних викликів, включаючи війну в Україні. Ці фактори вимагають від компанії постійного удосконалення систем управління ризиками та активного використання своїх конкурентних переваг для мінімізації негативного впливу.

Порівняння з конкурентами показує, що міжнародні гравці, такі як thyssenkrupp і Tata Steel Europe, мають високі оцінки за технологіями та інноваційністю, але їх цінова конкурентоспроможність та географічне покриття обмежені. Китайська компанія China Baowu та POSCO Holdings демонструють сильні позиції за обсягами та впливом на ринок, але піддаються значному ціновому тиску конкуренції.

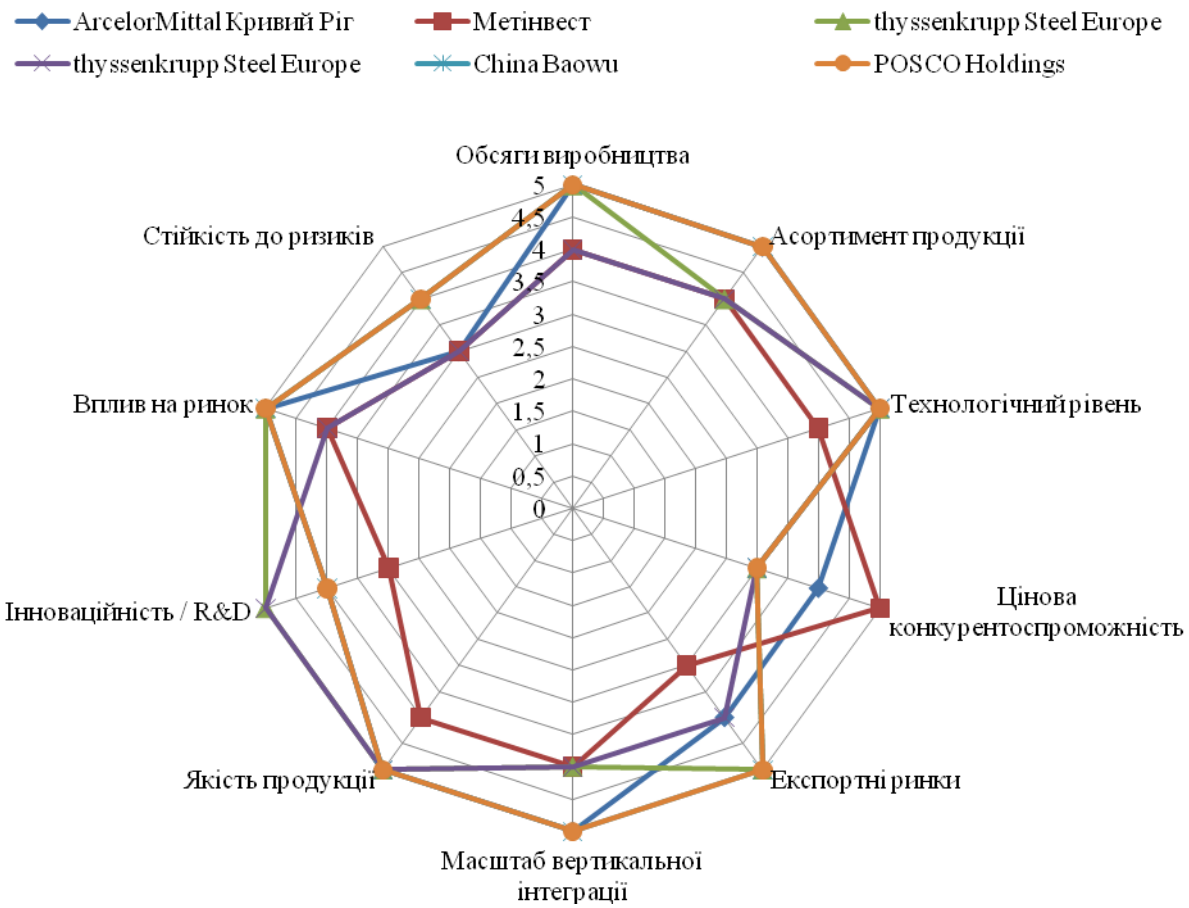


Рисунок 2.4 - Карта конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його основних конкурентів

Для порівняльних показників конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його основних конкурентів використовується карта конкурентоспроможності. Рисунок 2.4 відображає ключові параметри підприємства та конкурентів у вигляді графічної моделі, що дозволяє швидко оцінити сильні і слабкі сторони кожної компанії за десятьма основними критеріями: обсяги виробництва, асортимент продукції, технологічний рівень, цінова конкурентоспроможність, експортні ринки, масштаб вертикальної інтеграції, якість продукції, інноваційність, вплив на ринок та стійкість до ризиків.

Таким чином, карта конкурентоспроможності дає можливість чітко окреслити стратегічні напрями розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зокрема підтримку технологічної переваги, розширення експортних можливостей, оптимізацію виробничих процесів та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, що забезпечує утримання лідерських позицій на ринку сталі.

Після оцінки загальної конкурентоспроможності та порівняння з конкурентами важливо проаналізувати асортимент продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ринки її збуту, що дає змогу визначити ключові джерела доходу компанії, її присутність на внутрішніх і міжнародних ринках та основних конкурентів у кожному сегменті.

Щоб оцінити структуру продукції та ринки збуту компанії, у таблиці 2.9 наведено основні види продукції, їх характеристики та головних конкурентів у кожному сегменті.

Таблиця 2.9 - Асортимент продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та ринки збуту

Продукт	Характеристика	Основні ринки збуту	Основні конкуренти
1	2	3	4
Плоский прокат	Листова сталь, холоднокатана	ЄС, Туреччина, СНД	thyssenkrupp, Tata, Baowu
Довгомірний прокат	Арматура, балки	Україна, СНД	Метінвест
Спеціальна сталь	Високоміцна, автомобільна	ЄС, Азія	POSCO, Baowu
Сталеві листи	Гарячекатана	ЄС, Україна	Метінвест, thyssenkrupp

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Сталеві труби	Водопровідні, промислові	Україна, ЄС	Tata Steel, POSCO
Рейковий прокат	Для залізниць	СНД, ЄС	Метінвест, Baowu
Арматура	Для будівництва	Україна, СНД	Метінвест
Напівфабрикати	Заготовки, плити	Світ	Baowu, POSCO
Листовий прокат для авто	Високоякісна сталь	ЄС	thyssenkrupp, Tata
Металопрокат спеціального призначення	Для машинобудування, енергетики	Світ	POSCO, Baowu

Аналіз таблиці 2.9 показує, що підприємство має широкий та диверсифікований асортимент, який включає традиційні види сталі (плоский і довгомірний прокат, арматуру, сталеві листи) та спеціалізовані продукти для автомобільної промисловості, машинобудування й енергетики. Така структура дає змогу задовольняти потреби різних сегментів ринку та підтримувати стабільний попит на продукцію.

Основними ринками збуту є ЄС, країни СНД, Туреччина та Азія, що підкреслює міжнародну орієнтацію підприємства. Плоский прокат та спеціальна сталь користуються попитом на європейських ринках, тоді як довгомірний прокат і арматура більш затребувані в Україні та країнах СНД. Напівфабрикати та продукція спеціального призначення постачаються на світові ринки, що дає компанії додаткові джерела доходу та зміцнює її позиції серед міжнародних гравців.

Конкурентне середовище різнобічне: на внутрішньому ринку основними суперниками є Метінвест, тоді як на зовнішніх ринках компанія конкурує з thyssenkrupp, Tata Steel, POSCO та China Baowu. Це вимагає постійного контролю якості продукції, оптимізації виробничих процесів та адаптації до вимог різних ринків, що сприяє підтримці конкурентоспроможності та лідерства на ключових напрямках.

Асортимент продукції та широка географія збуту формують міцну основу для розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», дозволяючи ефективно

використовувати виробничі та технологічні переваги й мінімізувати ризики конкуренції та коливань світових ринків.

Для підвищення конкурентоспроможності доцільно інвестувати у модернізацію виробництва та передові технології, розширювати експорт на ключові ринки ЄС та Азії, а також розробляти спеціалізовану продукцію для автомобільної, машинобудівної та енергетичної галузей. Такий підхід зміцнить лідерство компанії на внутрішньому ринку та підвищить її стійкість і конкурентоспроможність на глобальному рівні.

2.3 Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах глобалізації, загострення міжнародної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває комплексна оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Для металургійної галузі України ці питання є особливо актуальними в умовах воєнного часу, коливань світових цін на сталь, зростання енергетичних витрат та посилення екологічних вимог з боку міжнародних ринків [20].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із ключових гравців вітчизняної металургії, що формує значну частку промислового експорту країни. Оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні можливості й загрози для збереження та підвищення його конкурентних позицій. З цією метою у підрозділі використано метод SWOT-аналізу, який є ефективним інструментом стратегічної діагностики підприємства.

Для систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у таблиці 2.10 наведено результати SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє комплексно оцінити

поточний стан підприємства, враховуючи як внутрішній потенціал, так і умови зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

Внутрішні фактори представлені сильними та слабкими сторонами підприємства. До сильних сторін віднесено масштаб виробництва, вертикальну інтеграцію, широкий асортимент продукції, наявність сучасних технологій та кваліфікованого персоналу. Ці характеристики формують основу конкурентних переваг підприємства та забезпечують його лідерські позиції на внутрішньому ринку й значний експортний потенціал.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Масштаб виробництва — найбільший в Україні 2. Вертикальна інтеграція (власні рудники та виробництво сталі) 3. Широкий асортимент продукції (плоский і довгомірний прокат, арматура, спеціальні сталі) 4. Сучасні технології та автоматизація 5. Наявність кваліфікованого персоналу 6. Лідерство на внутрішньому ринку 7. Потужний експортний потенціал8. Стабільна репутація бренду 9. Контроль якості на всіх етапах виробництва 10. Можливість швидкого реагування на замовлення та ринок	1. Залежність від світових цін на сталь 2. Політичні та економічні ризики (війна в Україні) 3. Високі енергетичні витрати 4. Частково застаріле обладнання на деяких ділянках 5. Обмежена диверсифікація продукції (переважно сталь) 6. Вразливість до коливань курсу валют 7. Залежність від експорту до ЄС 8. Високі логістичні витрати 9. Конкуренція з глобальними гігантами 10. Обмежене впровадження інновацій у нові види продукції
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення експорту в ЄС та Азію 2. Модернізація виробництва та впровадження інновацій 3. Вихід на нові сегменти ринку (автомобільна, машинобудівна промисловість) 4. Використання «зеленої сталі» та енергоефективних технологій 5. Партнерства з європейськими компаніями 6. Залучення інвестицій для розвитку нових ліній продукції 7. Впровадження цифрових технологій і Industry 4.0 8. Розвиток внутрішньої логістики та скорочення витрат 9. Диверсифікація продуктового портфеля (готові вироби, конструкційна сталь) 10. Підвищення експортної конкурентоспроможності через сертифікації якості	1. Глобальна конкуренція від China Baowu, POSCO, Tata Steel 2. Коливання світових цін на сталь 3. Вплив політичної нестабільності та війни на виробництво та логістику 4. Підвищення цін на енергоносії та сировину 5. Конкуренція з локальними виробниками (Метінвест) 6. Торговельні бар’єри та санкції 7. Ризик зниження попиту на сталь через економічні кризи 8. Технологічне відставання від світових лідерів 9. Екологічні регуляції та підвищені вимоги ЄС 10. Втрати частки ринку через дешеву продукцію з Китаю

Водночас SWOT-аналіз враховує й слабкі сторони підприємства, серед яких ключовими є залежність від світових цін на сталь, високі енергетичні та логістичні витрати, валютні ризики, а також частково застаріле обладнання на окремих виробничих ділянках. Наявність таких факторів знижує стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури та посилює вплив зовнішніх загроз.

Зовнішнє середовище представлено можливостями та загрозами, які формуються під впливом глобальних економічних, технологічних і політичних процесів. Саме їх аналіз є важливим для визначення стратегічних напрямів розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Аналіз сильних сторін ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про наявність значного виробничого та ресурсного потенціалу. Масштаб виробництва та вертикальна інтеграція дозволяють підприємству контролювати ключові етапи створення вартості - від видобутку сировини до випуску готової металопродукції. Це сприяє зниженню собівартості, стабільності постачання та забезпеченню високої якості продукції.

Важливою конкурентною перевагою є використання сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів і систем контролю якості, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку та виконувати індивідуальні замовлення споживачів. Стабільна репутація бренду та лідерство на внутрішньому ринку також зміцнюють позиції підприємства в конкурентній боротьбі [21].

Разом з тим слабкі сторони ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пов'язані насамперед із зовнішньоекономічною залежністю. Коливання світових цін на сталь, валютні ризики та висока орієнтація на експорт до країн ЄС створюють додаткові виклики для фінансової стабільності підприємства. Високі енергетичні та логістичні витрати, особливо в умовах воєнного часу, негативно впливають на рівень конкурентоспроможності продукції.

Аналіз можливостей показує, що підприємство має значний потенціал для стратегічного розвитку. Розширення експорту на ринки ЄС та Азії, модернізація виробництва, впровадження «зеленої сталі», цифрових технологій та принципів Industry 4.0 можуть стати ключовими чинниками підвищення

конкурентоспроможності в середньо- та довгостроковій перспективі. Диверсифікація продуктового портфеля та вихід у нові сегменти промисловості також сприятимуть зменшенню залежності від коливань попиту на традиційну металопродукцію.

Водночас загрози для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є суттєвими та мають системний характер. Глобальна конкуренція з боку світових металургійних гігантів, зростання екологічних вимог ЄС, ризик економічних криз і посилення торговельних бар'єрів можуть призвести до втрати частки ринку. Додатковим негативним фактором є вплив воєнних дій на виробничу та логістичну інфраструктуру підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується під впливом потужних внутрішніх переваг, проте значною мірою обмежується зовнішніми ризиками та структурними слабкостями. Це обумовлює необхідність активної адаптації стратегії підприємства до умов глобального ринку та фокусування на інноваційному й екологічно орієнтованому розвитку.

Поглиблюючи оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», доцільно доповнити результати SWOT-аналізу детальним дослідженням макросередовища функціонування підприємства. Оскільки значна частина загроз і можливостей формується поза межами безпосереднього контролю компанії, виникає необхідність системного аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників.

З цією метою у таблиці 2.11 представлено результати PEST-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», який дозволяє оцінити вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства та його конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Застосування PEST-аналізу до ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє визначити ключові макроекономічні та інституційні умови, у яких здійснюється виробнича й експортна діяльність підприємства. Це, у свою чергу,

створює основу для формування адаптивної стратегії розвитку та зниження негативного впливу зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.11 - PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія	Позиції
Політичні фактори (Political)	1. Війна в Україні та політична нестабільність 2. Регулювання металургійної промисловості державою 3. Податкове законодавство та ставки 4. Експортні обмеження та квоти 5. Торговельні бар'єри з ЄС та іншими країнами 6. Державна підтримка промислових підприємств 7. Вплив міжнародних санкцій на бізнес 8. Політика екологічного регулювання 9. Ліцензування видобутку руди та металів 10. Участь у державних інфраструктурних проектах
Економічні фактори (Economic)	1. Коливання світових цін на сталь 2. Інфляція та курс валют 3. Вартість енергоресурсів 4. Попит на металургійну продукцію у світі 5. Рівень заробітних плат та витрати на персонал 6. Рівень кредитування та інвестицій 7. Зміни цін на сировину (руда, коксівне вугілля) 8. Кон'юнктура внутрішнього ринку 9. Економічні кризи у ключових країнах-експортерах 10. Інвестиційна привабливість галузі
Соціальні фактори (Social)	1. Попит на високоякісну сталь у будівництві та машинобудуванні 2. Соціальні стандарти та безпека праці 3. Демографічна ситуація та наявність робочих кадрів 4. Ставлення суспільства до великих промислових підприємств 5. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію 6. Підготовка і кваліфікація кадрів у металургії 7. Соціальна стабільність у регіоні виробництва 8. Вимоги профспілок і робітників 9. Вплив пандемій на роботу підприємства 10. Тренди споживчої поведінки у металургійній продукції
Технологічні фактори (Technological)	1. Впровадження автоматизованих ліній виробництва 2. Цифровізація та Industry 4.0 3. Розробка «зеленої сталі» та енергоефективних технологій 4. Використання нових методів переробки руди 5. Інновації у якості та міцності сталі 6. Технології зменшення викидів та екологічних ризиків 7. Розвиток IT-систем управління виробництвом 8. Інвестиції у R&D для нових продуктів 9. Конкуренція у технологічному вдосконаленні з глобальними гігантами 10. Можливість ліцензування і впровадження міжнародних технологій

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільш суттєвий вплив на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають політичні та економічні

фактори. Війна в Україні, політична нестабільність, експортні обмеження та торговельні бар’єри створюють складні умови для стабільного функціонування підприємства та реалізації його експортного потенціалу. Посилення екологічного регулювання й вплив міжнародних санкцій додатково підвищують рівень регуляторних ризиків.

Економічні фактори також відіграють визначальну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Коливання світових цін на сталь, нестабільність валютних курсів, інфляційні процеси та зростання вартості енергоресурсів безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. Водночас рівень інвестиційної привабливості галузі та доступ до кредитних ресурсів визначають можливості модернізації виробництва та технологічного оновлення.

Соціальні фактори мають опосередкований, але стабільний вплив на конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Попит на якісну металопродукцію з боку будівельної та машинобудівної галузей, вимоги до безпеки праці, рівень підготовки кадрів і соціальна стабільність у регіоні виробництва формують довгострокові умови розвитку підприємства. Зростання суспільної уваги до екологічності виробництва стимулює компанію до впровадження більш відповідальних виробничих практик.

Технологічні фактори, згідно з результатами аналізу, виступають ключовим джерелом потенційних конкурентних переваг. Впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифровізація управління, розвиток технологій «зеленої сталі» та інвестиції у дослідження й розробки створюють передумови для підвищення ефективності виробництва та відповідності міжнародним стандартам. Разом з тим посилення технологічної конкуренції з боку світових металургійних лідерів потребує від підприємства постійного оновлення технологічної бази.

PEST-аналіз підтверджує високу залежність конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від макроекономічних і політичних умов, а також підкреслює важливість інноваційного та екологічно орієнтованого

розвитку. Отримані результати доповнюють SWOT-аналіз і формують цілісне уявлення про зовнішнє середовище функціонування підприємства, що є необхідною основою для подальшого обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

2.4 Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інновацій та технологій

В умовах загострення глобальної конкуренції, нестабільності макроекономічного середовища та посилення екологічних вимог підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств безпосередньо залежить від рівня їх інноваційно-технологічного розвитку. Проведений у підрозділі 2.3 SWOT- та PEST-аналіз показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє значним виробничим потенціалом, проте водночас стикається з високими зовнішніми ризиками, що вимагає стратегічно виважених управлінських рішень.

Основними стратегічними напрямами інноваційно-технологічного розвитку підприємства мають стати модернізація виробничих потужностей, зниження енергоємності виробництва, цифровізація управлінських і технологічних процесів, а також розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, а й підвищити стійкість до коливань зовнішнього середовища.

На основі результатів аналізу доцільно систематизувати стратегічні напрями розвитку підприємства у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрям	Зміст	Очікуваний вплив
1	2	3
Технологічна модернізація	Оновлення застарілого обладнання, автоматизація виробництва	Зниження собівартості, підвищення якості
Інноваційний розвиток	Впровадження нових видів сталі, R&D	Зростання доданої вартості
Енергоефективність	Скорочення споживання енергії, альтернативні джерела	Зменшення витрат

Продовження табл. 2.13

1	2	3
Цифровізація	Industry 4.0, цифрові платформи управління	Підвищення продуктивності
Екологізація	«Зелена сталь», скорочення викидів	Вихід на ринки ЄС

Аналіз стратегічних напрямів, наведених у таблиці 2.13, свідчить, що підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує комплексного поєднання технологічних, інноваційних та управлінських рішень. Технологічна модернізація є базовим напрямом, оскільки дозволяє усунути проблему частково застарілого обладнання, знизити виробничі витрати та забезпечити стабільну якість металопродукції.

Інноваційний розвиток, зокрема інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, сприяє розширенню асортименту продукції та переходу від масового виробництва до випуску продукції з вищою доданою вартістю. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та цінового тиску на традиційну сталеву продукцію.

Енергоефективність та цифровізація виробництва безпосередньо пов’язані зі зниженням собівартості та підвищенням продуктивності праці. Водночас екологізація виробництва є стратегічним напрямом, який забезпечує відповідність стандартам ЄС і відкриває для підприємства нові експортні можливості. Таким чином, реалізація зазначених напрямів формує основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасної металургії є впровадження цифрових та екологічно орієнтованих технологій. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це має особливе значення з огляду на посилення екологічних регуляцій Європейського Союзу та зростання попиту на продукцію з низьким вуглецевим слідом.

Цифрові технології, зокрема елементи Industry 4.0, дозволяють оптимізувати виробничі процеси, зменшити втрати ресурсів, підвищити точність планування та контролю якості. Використання автоматизованих систем

управління виробництвом, аналітики великих даних та цифрового моніторингу обладнання сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства.

Паралельно важливу роль відіграє впровадження «зелених» технологій, спрямованих на зменшення викидів CO_2, використання енергоощадних рішень і вторинної переробки сировини. Це не лише покращує екологічний імідж підприємства, але й створює передумови для доступу до міжнародних ринків та інвестиційних ресурсів.

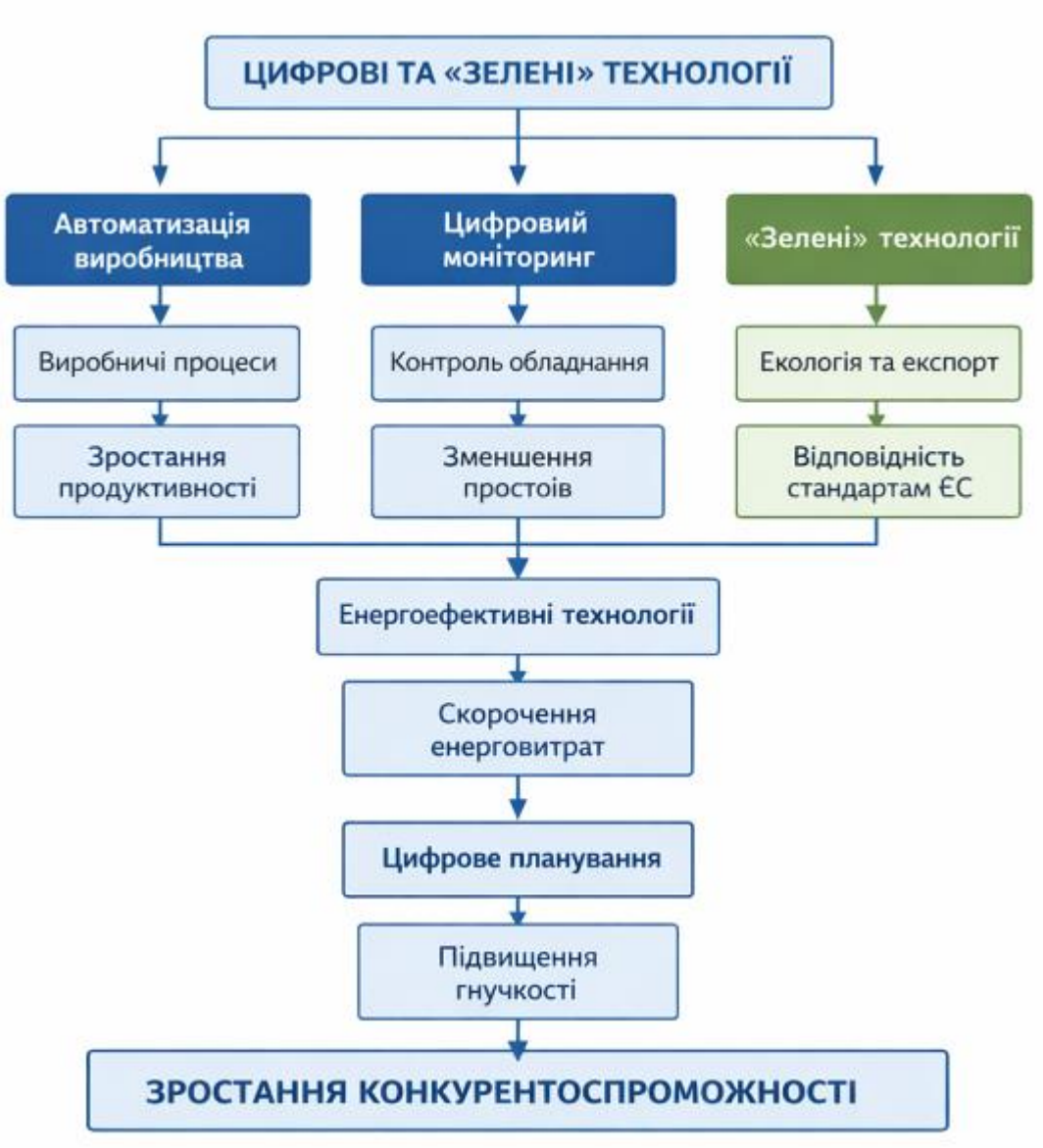


Рисунок 2.5 – Вплив цифрових та «зелених» технологій на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Дані, наведені на рисунку 2.5, демонструють, що цифрові та «зелені» технології мають багатовекторний вплив на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Автоматизація виробничих процесів і впровадження систем цифрового моніторингу сприяють суттєвому скороченню простоїв обладнання, підвищенню ефективності використання ресурсів та мінімізації впливу людського фактора у виробничій діяльності підприємства.

Використання концепції «green steel» має стратегічне значення для підприємства, оскільки забезпечує відповідність екологічним вимогам Європейського Союзу та формує позитивний міжнародний імідж компанії. Це, у свою чергу, підвищує довіру іноземних партнерів і сприяє збереженню експортних позицій на висококонкурентних ринках.

Енергоефективні технології та цифрове планування управлінських процесів дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підвищити гнучкість виробництва. У сукупності зазначені технологічні рішення формують стійкі конкурентні переваги, що особливо важливо в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їх очікувану ефективність. Основними критеріями оцінювання є вплив на собівартість продукції, продуктивність праці, експортний потенціал та загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Результати такої оцінки доцільно узагальнити у вигляді інтегрованої таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності інноваційно-технологічних заходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Захід	Економічний ефект	Конкурентний ефект
Модернізація обладнання	Зниження витрат	Підвищення якості
Цифровізація процесів	Оптимізація ресурсів	Гнучкість виробництва
Впровадження green steel	Доступ до ринків ЄС	Зміцнення бренду
Інвестиції в R&D	Нові продукти	Диверсифікація
Енергоефективність	Зменшення витрат	Цінова конкурентність

Оцінка ефективності інноваційно-технологічних заходів, представлених у таблиці 2.14, свідчить про їх комплексний позитивний вплив на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Модернізація обладнання та цифровізація процесів дозволяють оптимізувати виробничі витрати, що безпосередньо впливає на рівень собівартості та фінансову стійкість підприємства.

Впровадження технологій «зеленої сталі» та інвестиції у науково-дослідні розробки забезпечують підприємству стратегічні конкурентні переваги, зокрема доступ до нових ринків, розширення продуктового портфеля та зменшення залежності від коливань світових цін на стандартну металопродукцію. Енергоефективні заходи додатково посилюють цінову конкурентоспроможність підприємства в умовах зростання вартості енергоресурсів.

Таким чином, запропоновані інноваційно-технологічні заходи не лише мають економічний ефект, а й створюють довгострокові умови для зміцнення позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інновації та сучасні технології є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах розвитку металургійної галузі. Системне впровадження технологічної модернізації, цифровізації виробничих процесів та екологічно орієнтованих рішень дозволяє підприємству ефективно використовувати наявний виробничий потенціал і мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, виявлених у SWOT- та PEST-аналізі.

Запропоновані напрями інноваційно-технологічного розвитку створюють передумови для зниження витрат, підвищення якості продукції, розширення експортних можливостей та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств, проаналізовано сучасні підходи до оцінювання впливу інновацій і технологій на результати діяльності промислових компаній, а також здійснено комплексний аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

У ході дослідження встановлено, що конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють рівень технологічного розвитку, інноваційна активність, енергоефективність виробництва та відповідність екологічним стандартам. Проведений SWOT-аналіз показав наявність у підприємства значного виробничого потенціалу, потужної матеріально-технічної бази та інтеграції у міжнародну корпорацію ArcelorMittal, що створює передумови для доступу до сучасних технологій і управлінських практик. Водночас виявлено низку загроз, пов’язаних із високою енергоємністю виробництва, нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням екологічних вимог та посиленням конкуренції на світових ринках металопродукції.

PEST-аналіз дозволив визначити, що на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» суттєво впливають макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, державне регулювання у сфері екології та тенденції до декарбонізації промисловості. Соціальні та технологічні фактори водночас створюють можливості для розвитку підприємства шляхом впровадження цифрових рішень, автоматизації виробничих процесів та підвищення продуктивності праці.

На основі результатів аналітичного дослідження у підрозділі 2.4 обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі інновацій та технологій. Доведено, що технологічна модернізація, цифровізація управлінських і виробничих процесів,

впровадження енергоефективних та «зелених» технологій, а також розвиток науково-дослідної діяльності мають комплексний позитивний вплив на економічні та конкурентні показники підприємства. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню її якості, розширенню експортного потенціалу та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Системний аналіз конкурентних позицій, асортименту продукції та географії збуту підтверджує, що внутрішні сильні сторони підприємства (масштаб виробництва, вертикальна інтеграція, технологічний рівень) у поєднанні з активним використанням інноваційних технологій формують стійку основу для стратегічного розвитку та протидії зовнішнім викликам. Виявлено, що збалансоване поєднання модернізації виробництва, інвестицій у R&D та орієнтації на ключові експортні ринки дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише зберігати лідерські позиції на внутрішньому ринку, а й поступово підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку сталі.

Узагальнюючи, можна констатувати, що ефективне поєднання інновацій, технологічної модернізації та диверсифікації продукції є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глобалізації та трансформації світової металургійної галузі.

З метою практичного використання отриманих результатів у роботі запропоновано такі стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- активізувати технологічну модернізацію виробничих потужностей шляхом оновлення застарілого обладнання та впровадження автоматизованих ліній, що забезпечить підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції;

- розширити використання цифрових технологій (Industry 4.0), включно із системами цифрового моніторингу, прогнозного обслуговування обладнання та

аналітики великих даних, що сприятиме оптимізації управлінських і виробничих процесів;

- посилити впровадження енергоефективних рішень для зменшення енергоємності виробництва та підвищення стійкості до коливань цін на енергоресурси, враховуючи висновки SWOT-аналізу щодо загроз глобальної конкуренції та нестабільності ринку:

- розвивати екологічно орієнтовані технології, зокрема виробництво «зеленої сталі», що дозволить відповідати міжнародним екологічним стандартам та підвищить експортний потенціал на стратегічно важливих ринках ЄС та Азії;

- збільшити інвестиції у науково-дослідну та дослідно-конструкторську діяльність для диверсифікації асортименту продукції та підвищення її доданої вартості, особливо у сегментах спеціальної сталі для автомобільної, машинобудівної та енергетичної галузей.

Реалізація цих заходів дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» комплексно використовувати власні конкурентні переваги (масштаб виробництва, вертикальну інтеграцію, технологічний рівень), мінімізувати вплив зовнішніх ризиків (глобальні коливання цін, політичні та економічні фактори, конкуренція на світових ринках), а також забезпечити довгострокове зміцнення лідерських позицій на внутрішньому та міжнародному ринках сталі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. No. 3. URL:https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16 (дата звернення: 02.04.2026).

2. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 309–320.

3. Шкурат, М. (2024). Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. Економіка і організація управління, 59-71. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7 (дата звернення: 02.04.2026).

4. Григорук А. А., Литвин Л. М. Фінансовий капітал та його становлення в умовах глобалізації економіки. Економіка та держава. 2021. №10. С. 47-52. Doi: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.10.47

5. Асланян, О. І. (2024). Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. 189. 52-57. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2224-6282/189-9

6. Magli, F., Amaduzzi, A. (2025). The Role of Innovation, Digital Innovation, and Artificial Intelligence in Business. In: Innovations in Corporate Reporting. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-80404-5_2

7. Кушніренко О. М., Гахович Н. Г. Вплив технологій Індустрії 4.0 на структурні трансформації в економіці. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. № 4. С. 63-73. URL: https://doi.org/10.33244/2617-5932.4.2020.63-73

8. Бугріменко, Р. М., Смірнова, П. В., Смокова, Л. М. (2025). Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Економічний простір. № 197. 15-19. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.15-19

9. 105+ Digital Transformation in Statistics and Strategies for Success in 2025. Mooncamp GmbH. URL: https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics (дата звернення: 02.04.2026).

10. Clarivate Reveals Top 100 Global Innovators 2024. PR Newswire. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/clarivate-reveals-top-100-global-innovators-2024- 302079183.html (дата звернення: 02.04.2026).

11. Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 7 (25). С. 108 – 121. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)

12. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» https://ukraine.arcelormittal.com/ (дата звернення: 02.04.2026).

13. Riznyk D. Perspectives for post-war recovery in Ukraine in the sphere of attracting foreign direct investments. Економіка розвитку систем. 2023. №5(1). С. 31-34. URL: https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-5 (дата звернення: 02.04.2026).

14. Фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://opendatabot.ua/c/24432974 (дата звернення: 02.04.2026).

15. Офіційний сайт Метінвест . URL: https://metinvestholding.com/ua (дата звернення: 02.04.2026).

16. Офіційний сайт thyssenkrupp Steel Europe. URL: https://www.thyssenkrupp.com/en/company/corporate-structure/steel-europe (дата звернення: 02.04.2026).

17. Офіційний сайт Tata Steel Europe. URL: https://www.tatasteeluk.com/about-us (дата звернення: 02.04.2026).

18. Офіційний сайт China Baowu Steel Group. URL: https://www.baowusteelsh.com (дата звернення: 02.04.2026).

19. Офіційний сайт POSCO Holdings. URL: https://www.poscointl.com/eng/about (дата звернення: 02.04.2026).

20. Науменко М. Методологія факторів-детермінантів ефективності діяльності та конкурентної позиції підприємства на ринку в кризових умовах.

Наукові інновації та передові технології. 2024. № 7 (35). С. 648-665. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)

21. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 68-75. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-11