

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-02
БРЮХОВЕЦЬКИЙ Андрій Едуардович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.

ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент(ка) _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
БРЮХОВЕЦЬКОМУ Андрію Едуардовичу**

**1. Тема роботи: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ»**

керівник роботи к.е.н., доц. **ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024 р. № 2222-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити особливості оцінки рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення.

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- продіагностувати рівень конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства щодо розширення діяльності.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт з розширення діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Результати діяльності підприємства за наслідками управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
2. Аналіз ресурсного забезпечення та постачальників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.
3. Використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021-2023 рр.
4. Порівняння основних показників підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
5. Проєкт з впровадження нової продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
6. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
7. Економічний ефект реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією проєктів	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією проєктів вітчизняними підприємствами	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика наявної системи управління діяльністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проєкту з впровадження нової бізнес-ідеї на підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проєкту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Андрій БРЮХОВЕЦЬКИЙ

Керівник дипломної роботи _____ Таїсія ЛАЗОРЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності» містить 124 сторінки, 44 таблиці та 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 31 найменування.

Метою роботи є поглиблене вивчення виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка проєкту щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі розширення діяльності.

Базою дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства застосовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Оцінка конкурентної стратегії ґрунтувалась на методах економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувались дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Отримані результати. Отримані результати дослідження мають практичну цінність для підприємства, оскільки вони дозволяють ідентифікувати проблеми та розробляти стратегії їх вирішення, що сприятиме подальшому розвитку компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. По-перше, інвестування в модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих ліній дозволить підвищити ефективність, знизити витрати та розширити асортимент продукції.

По-друге, доцільно провести дослідження ринку для ідентифікації нових перспективних напрямків диверсифікації, врахувати потреби клієнтів та можливості підприємства, що сприятиме розширенню асортименту.

По-третє, необхідно посилити контроль якості, впровадити нові технології та стандарти виробництва для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

За допомогою використання даних рекомендацій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе підвищити власну конкурентоспроможність на ринку.

Результати впровадження досліджень. Загалом, аналіз показує, що підприємство має позитивні тенденції у більшості показників. Зростає рентабельність продукції та продажів, продуктивність праці, коефіцієнти платоспроможності та автономії. Хоча витрати на виробництво зростають, це компенсується зростанням прибутковості та ефективності. Підприємство стає більш фінансово незалежним і конкурентоспроможним, що є позитивними ознаками для його подальшого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, конкурентне середовище, конкурентний ринок, конкурентні переваги, конкурентний статус підприємства, конкурентна стратегія, , управління конкурентоспроможністю підприємства.

ABSTRACT

The thesis of the first (bachelor) level of higher education on the topic: "Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of expansion of activity" contains 124 pages, 44 tables and 13 figures. The list of references includes 31 names.

The aim of the thesis is an in-depth study of the production and economic activities of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" and the development of a project to enhance the competitiveness of the enterprise.

The object of the study is the financial management system of the enterprise.

The subject of the study is the organization of the process to ensure a proper level of competitiveness of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" based on business expansion.

The research base is PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih."

Research Methods. Analytical and graphical evaluation methods were used to determine the level of competitiveness of the enterprise. The evaluation of the competitive strategy was based on methods of economic and statistical analysis. Analytical information was obtained by processing data from financial and statistical reports, including the company's accounting reports.

Results Obtained. The results of the study are practically valuable for the enterprise, as they allow identifying problems and developing strategies to address them, which will contribute to the further development of the company and the strengthening of its market position.

Recommendations for the Use of the Results. Firstly, Investing in the modernization of equipment and the automation of production lines will increase efficiency, reduce costs, and expand the product range.

Secondly, conducting market research to identify new promising areas for diversification, considering customer needs and the company's capabilities, will facilitate the expansion of the product range.

Thirdly, strengthening quality control, introducing new technologies and production standards will enhance the competitiveness of the products in the market.

By implementing these recommendations, PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" can improve its competitiveness in the market.

Results of Implementing the Research. Overall, the analysis shows that the enterprise has positive trends in most indicators. Profitability of products and sales, labor productivity, solvency and autonomy ratios are increasing. Although production costs are rising, this is offset by increased profitability and efficiency. The enterprise is becoming more financially independent and competitive, which are positive signs for its further development.

Keywords. enterprise competitiveness, competition, competitive environment, competitive market, competitive advantages, competitive status of the enterprise, competitive strategy, management of enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення.....	14
Висновки до розділу 1	26
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ	
«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.....	39
2.3. Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності.....	65
Висновки до розділу 2	70
3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ	
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	75
3.1 Розроблення проєкту з розширення діяльності підприємства.....	75
3.2 Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів.....	85
Висновки до розділу 3	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Сучасна економіка динамічно розвивається, перетворюючись на все більш складну систему. У контексті ринкових реалій, забезпечення належної якості продукції стає для підприємств пріоритетним завданням.

Ця мета ґрунтується на прагненні отримати конкурентну перевагу та зайняти лідируючі позиції на ринку. Порівняння рівня якості продукції з аналогами інших учасників галузі формує поняття "конкурентоспроможність".

Конкурентоспроможність виступає однією з ключових категорій сучасної економічної науки, що суттєво впливає на успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також на ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму загалом.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність перевершувати конкурентів у пропонуванні товарів чи послуг за рахунок їх диференціації та відповідності стандартам якості.

Вивчення сутності, принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств стало предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Астахової В.І., Маренич А., Білецької І.І., Богацької Н.М., Вініченка І.І., Гринько Т.В., Дикань В.Л., Діксона П.Р., Должанського І.З., Загорної Т.О., Долишнього М.І., Беленького П.Ю., Гомольської Н.І., Донських А.С., Єрмолова М.О., Іванова Ю.Б., Мескона М., Оберемчука В.Ф., Осипова В.М., Піддубного І.О., Піддубної А.І., Портера М., Россіхіної О.Є., Савчука О.В., Сміта А., Урукова В., Фатхутдінова Р.А., Юданова А.Ю. та інших.

Незважаючи на значний внесок цих вчених, певні аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств потребують подальших досліджень для поглибленого вивчення та аналізу їх сутності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняної металургійної галузі, зокрема такого важливого промислового гіганта, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Практична значущість роботи полягає у вивченні реальних виробничих та управлінських процесів на підприємстві, що дозволяє студенту застосувати

теоретичні знання у практичній площині, а також набути необхідного досвіду для подальшої професійної діяльності.

Дослідження діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дає можливість ідентифікувати проблеми та визначити потенційні шляхи їх вирішення, що сприятиме розвитку компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Особливістю постановки та вирішення питань у рамках цього дослідження є комплексний підхід, що включає аналіз фінансово-економічної діяльності, оцінку конкурентоспроможності та розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності виробництва. Дослідження проводилося в умовах реального функціонування підприємства, що забезпечує достовірність та практичну цінність отриманих результатів.

Метою даного дослідження є поглиблене вивчення виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка проєкту щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- провести аналіз діяльності підприємства, включаючи операційну, виробничо-технологічну та фінансово-економічну складові;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його потенціал щодо розширення діяльності;
- розробити проєкт для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надати рекомендації щодо реалізації розробленого проєкту з урахуванням специфіки діяльності підприємства та зовнішніх факторів впливу.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі розширення діяльності.

База дослідження – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства застосовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Оцінка конкурентної стратегії ґрунтувалась на методах економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувались дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Практична значущість дипломної роботи. Проведене дослідження є суттєвим етапом у підготовці фахівця з менеджменту, сприяючи формуванню практичних навичок та здатності до вирішення складних управлінських завдань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Концепція конкурентоспроможності є новою для сучасної економіки. З одного боку, відсутність чітко визначеного підходу до вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а з іншого - значущість цих питань стимулювали активний аналіз ключових підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" та його сутності.

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) – це одна з найважливіших ринкових категорій, що постійно розвивається та трансформується. При незмінних характеристиках якості продукції рівень її конкурентоспроможності може суттєво змінюватися під впливом динамічних ринкових умов, коливань цін, поведінки конкурентів, маркетингових стратегій тощо [1].

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує досягнення такого показника як висока ефективність виробництва, що забезпечується висококваліфікованими працівниками та сучасним технологічним обладнанням.

Крім того, підприємство має здатність завойовувати та утримувати стабільні позиції на ринку протягом певного часу, що досягається завдяки ефективному впровадженню основних принципів управління маркетингом.

У сучасних економічних умовах досягнення високої ефективності та підтримка конкурентоспроможності є критично важливими завданнями для будь-якого підприємства. Це гарантує їхню економічну стійкість як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Важливо підкреслити динамічний характер конкурентоспроможності. Навіть за умови незмінної якості продукції, її конкурентоспроможність може значно варіюватися залежно від ринкової ситуації. Тому підприємствам необхідно

постійно вдосконалювати свою роботу, адаптуючись до мінливих умов та випереджаючи конкурентів.

Досягнення та підтримка конкурентоспроможності можливі лише за умови комплексного підходу, який поєднує в собі сучасне обладнання, передові технології, висококваліфіковані кадри та ефективну маркетингову стратегію.

Основні умови для забезпечення конкурентоспроможності включають:

- формування системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- урахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- використання сучасних методів дослідження і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту [2].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: розроблено на основі [3]

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» має такі властивості: атрибутивність, системність, об'єктивність, просторовість, предметність, динамічність, порівнюваність.

Атрибутивність вказує на унікальні характеристики, які надають підприємству конкурентну перевагу, такі як унікальність продукції, додаткові сервіси, оригінальні технології виробництва тощо.

Системність означає дослідження всіх можливих параметрів і умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, та їх взаємозв'язків і взаємообумовленості. Це включає застосування наукових методів і практичних прийомів для розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність вказує на необхідність базування дослідження конкурентоспроможності підприємства на достовірній і перевірений інформації, що точно відображає об'єктивну дійсність. Висновки повинні бути обґрунтовані точними аналітичними розрахунками.

Просторовість передбачає, що конкурентоспроможність має значення лише в рамках конкретного ринку. Підприємство може бути успішним на одному ринку, але не на іншому.

Предметність означає виділення параметрів, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Ці параметри включають в себе якість продукції, використання сучасних технологій, кваліфікацію персоналу, позитивний імідж підприємства та його продукції, маркетингові стратегії, наявність ресурсів та патентів на винаходи, використання управлінських технологій тощо.

Динамічність конкурентоспроможності свідчить про те, що її характеристики не є постійними, а змінюються з часом. Підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, але втратити свої позиції в іншому. Тому необхідно постійно оцінювати рівень конкурентоспроможності, моніторити показники, що її характеризують, і вивчати джерела її формування.

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність визначається шляхом порівняння з реальними конкурентами, які пропонують аналогічну продукцію або послуги на тому ж ринку.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку включає вивчення таких факторів, які впливають на відношення покупців до підприємства та його продукції, і наслідком може бути зміна частки продукції підприємства на ринку.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено на основі [4]

Зовнішні фактори охоплюють широкий спектр суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних і міжнародних інституційних структур і інші зовнішні умови, які впливають або можуть впливати на діяльність підприємства у глобальному контексті.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства передбачає діагностичний етап, який включає оцінку змін, що

впливають на різні аспекти потенціалу підприємства, ідентифікацію загроз для конкурентоспроможності, аналіз діяльності конкурентів та визначення можливостей для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз факторів зовнішнього середовища дає можливість прогнозувати можливості, розробляти плани дій на випадок непередбачених обставин та розробляти стратегії для перетворення загроз на вигідні можливості. Для цього часто використовуються PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози і можливості, з якими стикається підприємство, та виявити фактори, які можуть вплинути на ефективність його діяльності.

Внутрішні фактори — це ті аспекти діяльності підприємства, які можуть бути контрольованими. Серед них варто виділити:

- діяльність керівництва та апарату управління, включаючи організаційну та виробничу структури, рівень професіоналізму та кваліфікації управлінського персоналу тощо;
- система технологічного обладнання, включаючи його оновлення та заміну на більш прогресивні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та внутрішній гнучкості виробництва;
- якість сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також ефективність їхнього використання, що суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- система збуту продукції, її обсяг та витрати на реалізацію, яка є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності. Підприємство розвиває ефективну стратегію збуту, щоб стимулювати збільшення обсягів продажів та розширювати ринки збуту.

При оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на її формування.

У економічній теорії, конкурентні переваги часто співвідносяться з можливістю підприємства ефективно використовувати свої ресурси, що визначає його конкурентоспроможність.

Важливо зазначити, що ця аналогія має під собою підстави, оскільки конкурентоспроможність зазвичай тлумачиться як здатність перегнати конкурентів у досягненні економічних цілей. Проте, слід враховувати, що між цими поняттями існує відмінність.

Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг, без яких вона неможлива. Однак наявність окремих конкурентних переваг сама по собі не гарантує автоматичного лідерства. Лише у поєднанні вони можуть вплинути на вибір споживача (рисунок 1.3)

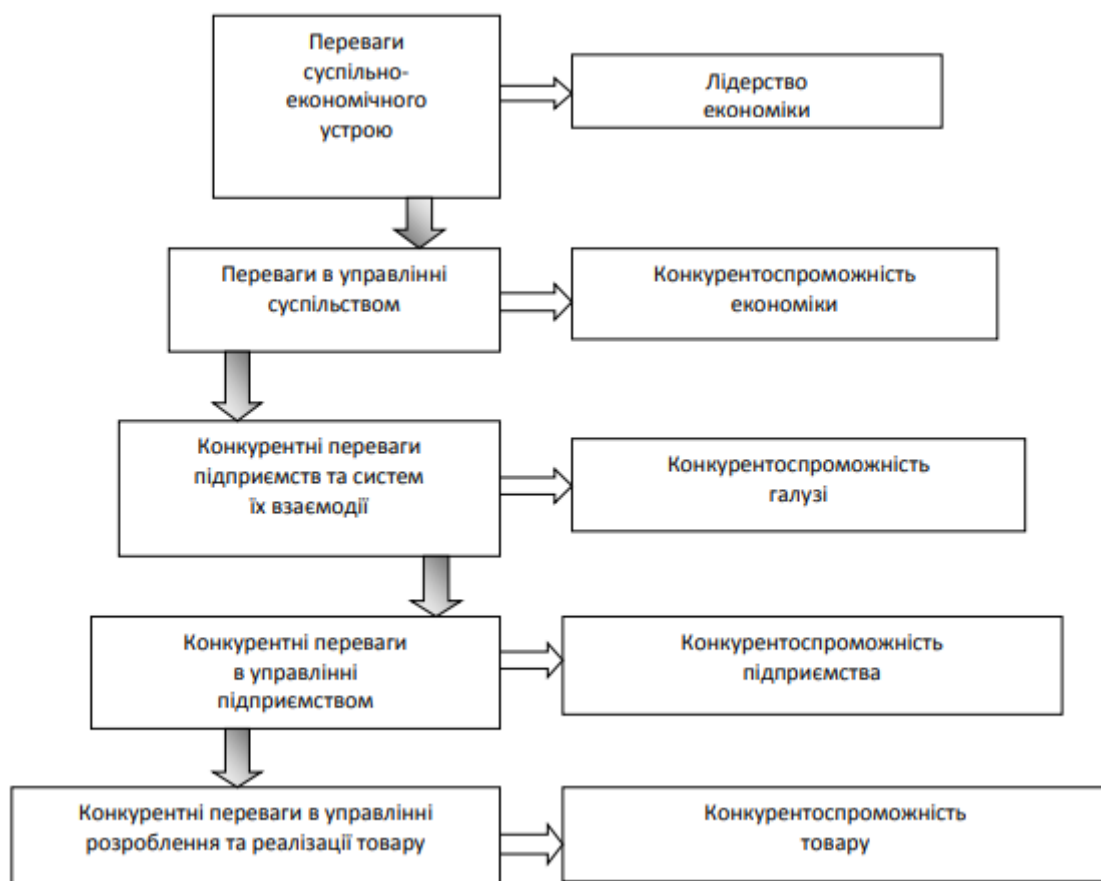


Рисунок 1.3 – Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Джерело: розроблено на основі [5]

Крім того, на конкурентоспроможність впливають зміни на ринку, такі як зміни попиту, демографічні зрушення та природні явища. Розуміння природи конкурентних переваг викликає активний інтерес для дослідження механізму конкурентоспроможності та її внутрішніх зв'язків. Конкурентоспроможність підприємства має виробничу та ринкову складові.

Виробнича конкурентоспроможність полягає у здатності створити господарську систему, яка забезпечуватиме нижчі виробничі витрати в порівнянні з іншими виробниками.

Ринкова конкурентоспроможність - це пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару або послуги, забезпечує прибуткове ведення діяльності. Конкурентоспроможність оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції.

У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесу, а також сукупності якостей товару, підприємства, держави, має багатопланове визначення. З позиції ринкової ідеології конкурентоспроможність пов'язується з товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту.

Конкурентоспроможність підприємства має галузеві особливості становлення та забезпечення. Наприклад, у сільськогосподарській діяльності характерні особливості, пов'язані з природними умовами. Усі суб'єкти господарювання взаємодіють у ринковій економічній системі з метою одержання прибутку.

Економічні відносини між підприємствами виникають у контексті конкуренції, де вони борються за ресурси та ринки. Ключовим чинником, що забезпечує успішність у цій боротьбі, є конкурентоспроможність.

Теоретично, поняття "конкурентоспроможність" визначається як стан суб'єкта господарювання, що відображає його здатність ефективно використовувати свій потенціал і здобувати від цього прибуток, достатній для подальшого розвитку.

Характеристики конкурентоспроможності, як важливого критерію ефективності суб'єкта економіки, включають наступне:

- відносний (порівняльний) характер. Конкурентоспроможність оцінюється лише у порівнянні з іншими суб'єктами даного ринку. Вона виявляється через порівняння характеристик економічного суб'єкта з аналогічними параметрами конкурентів;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності. Траєкторія розвитку економічного суб'єкта відносно інших може бути визначена лише у межах релевантного зовнішнього середовища. Це означає, що конкурентоспроможність визначається контекстом, в якому вона функціонує;

- часовий характер (динамічність). Конкурентоспроможність характеризується станом економічного суб'єкта у конкурентному полі з плином часу. Вона відображає результати конкурентної діяльності у динаміці, враховуючи зміни у конкурентному середовищі.

Відзначено, що конкуренція має стимулюючий ефект, який змушує підприємства безперервно вдосконалювати якість та підвищувати рівень конкурентоспроможності своїх товарів та послуг. Ринок об'єктивно оцінює результати господарської та фінансової діяльності підприємств та можливі наслідки цієї діяльності.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма аспектами виробничо-господарського циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у таких областях як виробництво, менеджмент, фінанси, маркетинг та інші.

Конкурентоспроможність організації є результатом її конкурентних дивідендів за усіма аспектами управління компанією.

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це складна система, яка включає постійно взаємодіючі фактори і відображає ступінь реалізації потенціалу підприємства для набуття та утримання конкурентних переваг протягом тривалого періоду.

Підсумуючи все вище зазначене можна сказати, що поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність, але й швидкість адаптації підприємства до змін у нестабільному зовнішньому середовищі.

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом у забезпеченні його успішності та ефективності в господарській діяльності. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, потенційні можливості та загрози, що стоять перед ним на ринку. На основі отриманих результатів можна раціонально планувати діяльність фірми та розробляти конкурентні стратегії.

Однак, важливо відзначити, що в сучасній економіці не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності. Це обумовлено багаторівневим характером конкурентної взаємодії між господарськими суб'єктами. Тому існує широкий діапазон методів та підходів до оцінки конкурентоспроможності, які можуть враховувати різноманітні інтереси інвесторів, підприємств, споживачів та держави.

При розробці системи оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати специфіку його галузі, ринкові умови, а також стратегічні цілі та завдання підприємства. Така система має бути комплексною, забезпечуючи оцінку на різних рівнях - внутрішньому та зовнішньому, і враховувати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, управління та інші.

Разом вони охоплюють широкий спектр об'єктів, від окремих товарів і підприємств до регіонів, галузей та економіки країни, що означає різноманітність підходів і методів оцінки конкурентоспроможності.

Виділяють наступні аспекти оцінювання КСП:

- показники виробництва;

- витрати на одиницю продукції;
- рентабельність продукції;
- коефіцієнт спеціалізації підприємства;
- коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів;
- коефіцієнт стабільності номенклатури;
- коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості;
- коефіцієнт використання передових форм організації виробництва;
- коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці;
- коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність ЕОМ, факсами, ксероксами, сучасними засобами зв'язку офісів тощо, а також якість управлінських рішень (виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства) [6].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства полягає в визначенні його рівня здатності до участі у конкурентній боротьбі на ринку. Цей процес надає відносну оцінку ефективності підприємства та його товарів у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Це показує, що конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, який відображає його конкурентні переваги та готовність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На сьогоднішній день економісти та науковці використовують різноманітні аналітичні та діагностичні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проведені дослідження дозволяють узагальнити ці методи та класифікувати їх для подальшого аналізу (таблиця 1.1).

Якісним методам оцінювання властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не надають можливості використовувати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства під час аналізу та визначення головних напрямків підвищення конкурентних можливостей на ринку.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства відрізняються від якісних тим, що дозволяють більш точно оцінити реальні можливості у конкурентній боротьбі на ринку. Ці методи допомагають у прийнятті

обґрунтованих та стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку.

Спеціальні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють проводити оцінку за різними аспектами господарської діяльності підприємства, такими як виробничий, інноваційний, маркетинговий та фінансовий.

Таблиця 1.1 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
	Поточні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Стратегічні
	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: розроблено на основі [6, с. 156]

Комплексні методи ґрунтуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, матричні методи використовують матриці для аналізу різних аспектів діяльності підприємства. Вони не надають остаточної оцінки рівня конкурентоспроможності, але дозволяють провести аналіз окремих компонентів діяльності, ринкову позицію та визначити пріоритети для майбутнього розвитку.

Науковці відмічають, що кожен з методів оцінки конкурентоспроможності має свої переваги і недоліки. Наприклад, матричні методи володіють деякими перевагами, такими як можливість отримання достовірної інформації про

конкурентоспроможність підприємства на основі актуальних даних про обсяги продажів та простота визначення частки на ринку.

Вони також придатні для аналізу можливості взаємодії різних напрямків діяльності підприємства та для оцінки ефективності етапів розвитку кожного з напрямків. Однак, матричні методи мають свої обмеження: оцінка конкурентоспроможності проводиться лише за двома характеристиками, а характеристика за відносною часткою ринку не завжди відповідає реальності.

Крім того, вони не дозволяють провести аналіз причин, що ускладнює процес ухвалення управлінських рішень.

Один з найбільш популярних методів в цій групі - це оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі теорії "життєвого циклу товару".

Ця концепція визначає модель, яка показує, як ринок реагує на дії підприємства з плином часу. В цій моделі збут, витрати, прибуток є залежними змінними, а час - єдиною змінною. Основним недоліком цього методу є те, що крива життєвого циклу будується, не враховуючи зовнішніх факторів, таких як технологічні та економічні умови, а також ринкова позиція конкурентів.

Ще одним методом графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, який базується на побудові багатокутних профілів. Ця методика не ґрунтується на простих і однозначних критеріях оцінки конкурентоспроможності, а заснована на використанні складних узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків цього методу науковці відзначають відсутність прогнозової інформації про те, яким чином і за рахунок яких параметрів досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Щодо переваг методу профілів, він дозволяє порівнювати діяльність кількох підприємств та виявляти їх сильні та слабкі сторони.

Загалом, використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності фірми має свої переваги - відносна простота та наочність. Проте, ці методи також мають свої недоліки. Наприклад, вони не дозволяють встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства, а також не можуть прогнозувати майбутні зміни у конкурентоспроможності.

Більш складними підходами до оцінки конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Вони зазвичай включають кілька етапів, при цьому порівнюються як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку, або використовуються ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на проведенні аналізу та виконанні розрахункових операцій з урахуванням вхідних даних. В залежності від вибраної методики аналізу, вони можуть включати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки.

Найбільш глибокими методами оцінки конкурентоспроможності за заявами зарубіжних науковців є комплексні підходи. Це пов'язано з тим, що вони спрямовані на комплексний аналіз широкого спектру ключових параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є можливість отримання достовірної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та проблеми на основі розглянутого широкого спектру порівняльних переваг.

Крім того, деякі вчені відзначають, що оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході, який враховує як внутрішні, так і макросередовище, а також рівень фінансової стійкості підприємства та реальну ситуацію його конкурентів.

Один із найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства - метод бенчмаркінгу.

Сукупність визначень бенчмаркінгу постійно розширюється, тому неможливо сформулювати його однозначну характеристику.

Мета бенчмаркінгу полягає в об'єктивному визначенні ймовірності успіху підприємства на основі дослідження. Одне з визначень бенчмаркінгу описує його як метод для виявлення кращих практик, які використовуються іншими, та дослідження, вдосконалення та застосування їх організаціями-конкурентами.

Зазвичай, бенчмаркінг характеризується такими параметрами, як ринкова частка, якість продукції, ціна товарів, технологічний рівень виробництва, витрати

на виробництво, прибутковість продукції, продуктивність праці, обсяги продажів, канали збуту, доступність сировини, якість управлінського персоналу, новітні продукти, відношення між внутрішніми та світовими цінами, та репутація компанії.

Бенчмаркінг є невід'ємним інструментом, особливо у випадках, коли потрібно переглянути ефективність внутрішніх процесів компанії та визначити нові пріоритети. Порівняння результатів діяльності допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами та світовими лідерами у відповідній сфері. Це може відкрити нові ринкові можливості, знайти потенційних партнерів для співпраці та розкрити переваги об'єднання компаній.

Отже, вигода від бенчмаркінгу полягає у тому, що виробничі та маркетингові процеси стають краще керованими, коли на підприємстві аналізуються та впроваджуються найкращі методи та технології провідних гравців у даній галузі. Цей аналіз може призвести до підвищення прибутковості підприємства, збільшення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Існує алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який базується на розрахунку одиничних, групових та інтегрального показників КСП (рисунок 1.4).

Науковці визначають основні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- орієнтація на якість та інші техніко-економічні параметри продукції з урахуванням потреб споживачів;
- виявлення та реалізація переваг, що відрізняють продукцію від її аналогів;
- аналіз переваг та недоліків аналогічної продукції, що випускається конкурентами, та використання їхнього досвіду;
- розгляд можливостей модифікації продукту для вдосконалення;
- врахування впливу цінових факторів на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- диверсифікація асортименту товарів;
- зміцнення впливу на споживачів через маркетингові стратегії.



Рисунок 1.4 - Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено на основі [8]

Витрати є необхідною складовою будь-якої діяльності підприємства, будь то виробництво чи управління ним. Вони визначаються як зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення його власного капіталу, за умови, що ці витрати можуть бути надійно оцінені.

До складу виробничої собівартості продукції, робіт або послуг входять наступні елементи:

- прямі матеріальні витрати: витрати, пов'язані безпосередньо з виготовленням продукції, робіт або послуг, такі як матеріали, які використовуються безпосередньо у виробництві;
- прямі витрати на оплату праці: витрати, пов'язані з оплатою праці працівників, які безпосередньо зайняті у виробництві;
- інші прямі витрати: витрати, що виникають безпосередньо у процесі виробництва, такі як витрати на енергію, технологічні процеси тощо;

– загальновиробничі витрати: витрати, які не можуть бути призначені конкретним виробничим одиницям і відображають загальні витрати на управління підприємством або виробництвом.

Прямі матеріальні витрати включають в себе вартість сировини та основних засобів, які утворюють основу виробленої продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, а також допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути прямо зіставлені з конкретним об'єктом витрат.

До складу прямих витрат на оплату праці входять заробітна плата та інші виплати робітникам, які зайняті у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг і можуть бути прямо зіставлені з конкретним об'єктом витрат.

Інші прямі витрати включають всі інші виробничі витрати, які можуть бути прямо віднесені до конкретного об'єкта витрат, такі як відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових ділянок, витрати на амортизацію, втрати від браку та інші.

Окрім цього, витрати, пов'язані з операційною діяльністю, але не включені до собівартості реалізованої продукції, поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Управління витратами - це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їх формуючі фактори на всіх етапах формування і розподілу витрат. Ця система ґрунтується на об'єктивних економічних законів і функціях менеджменту з метою підвищення ефективності функціоналу підприємства шляхом оптимізації витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічних цілей і поточних завдань розвитку.

Основним завданням управління витратами є пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, зокрема оптимізація витрат.

Оптимізація витрат - це постійний і неперервний процес, що включає в себе планування, облік, аналіз та контроль витрат, а також прийняття рішень щодо подальшої фінансово-економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації персоналу на всіх рівнях організаційної структури.

Даний процес планування спрямований на визначення оптимального рівня витрат, необхідних для забезпечення ефективності діяльності фірми, а також на розрахунок очікуваного прибутку при певному рівні та структурі витрат.

Облік - це процес, що включає спостереження, ідентифікацію, вимірювання та реєстрацію фактів витрачання ресурсів у господарській діяльності підприємства. Аналіз проводиться для визначення рівня раціональності витрат і оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень.

Організація та контроль полягають у виокремленні джерел формування витрат і центрів відповідальності для відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних осіб.

Прийняття рішень у сфері витрат здійснюється з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, вибору техніки та технології, формування товарного асортименту підприємства тощо.

Керівництво управлінських служб має можливість використовувати різні стратегії для ефективного управління витратами, враховуючи специфіку кожного підприємства та його галузі.

Одним із напрямків є налагодження системи управління витратами, що включає скорочення кількості ланок управлінського апарату та впровадження детального обліку витрат.

Важливою частиною цієї системи є організація, яка встановлює процедури та відповідальність за управління витратами на підприємстві.

Деталізація витрат та їх аналіз дозволяють виявити області, де можна здійснити ефективні заходи з оптимізації.

Важливо проаналізувати кожен аспект витрат з метою підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

Оптимізація витрат на оплату праці. Заробітна плата становить основну частину витрат та формує фонд оплати праці для штатних працівників. Щоб знизити ці витрати, можна підвищити продуктивність праці через автоматизацію процесів у торгівлі, поліпшення організації роботи, а також оптимізацію

використання робочого часу шляхом усунення недоліків, підвищення дисципліни та відповідальності персоналу.

Щоб підвищити продуктивність праці, можна вжити наступні заходи:

- механізація та автоматизація виробництва. Застосування передової техніки та новітніх розробок, а також модернізація обладнання можуть сприяти підвищенню продуктивності;

- впровадження економічних методів управління. Оптимізація ціноутворення та фінансово-кредитний механізм можуть позитивно вплинути на продуктивність;

- оптимізація чисельності працівників та їх кваліфікації. Підвищення кваліфікації персоналу, а також оптимізація чисельності працівників у різних професіях може покращити продуктивність праці;

- ефективна система стимулювання праці. Побудова системи матеріального стимулювання може підвищити мотивацію працівників та збільшити їхню продуктивність;

- організація робочого місця. Забезпечення належної матеріально-технічної бази та раціональне планування робочого часу можуть покращити умови праці та сприяти збільшенню продуктивності.

Ще однією значущою складовою витрат є матеріальні витрати, які включаються до собівартості продукції. Організація процесу закупівлі сировини також має бути систематизованою та ефективною.

Один із шляхів оптимізації витрат полягає в перегляді керівництвом підприємства процесу закупівлі. Слід проводити тендери серед постачальників та вибирати найбільш вигідні умови для закупівлі сировини.

Крім цього, доцільним буде проведення аналізу логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначення можливих шляхів їх зменшення.

У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складських приміщень або часткового їх об'єднання.

Також слід вдосконалити роботу логістичного відділу, зокрема, зменшити ланковість товаропросування та відстані перевезень. При раціональній організації

поставок зменшиться кількість складських запасів, включаючи готову, але не реалізовану продукцію. Вільні складські приміщення можна використати під оренду, що дозволить звільнити частину грошових ресурсів.

Оновлення матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати як напрямок оптимізації витрат, наприклад, впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, а також застосування нових видів сировини і матеріалів, автоматизація і механізація виробничого обладнання. Однак цей напрям виявляється досить неоднозначним та ризикованим.

Служба управління витратами повинна провести аналіз щодо економічної вигоди придбання нового обладнання або його модернізації. Аналітична інформація з розрахунками допоможе керівникам прийняти вірне рішення щодо впровадження цих витрат.

Наступним кроком є вивчення та усунення причин виникнення браку. Ведення аналітичного обліку браку та його класифікація сприятимуть його вчасному виявленню, усуненню та запобіганню.

Підсумовуючи вищевикладене, важливо зауважити, що одним із основних шляхів отримання більшого обсягу прибутку та досягнення конкурентної переваги є не лише зменшення, а саме оптимізація витрат.

Максимальний ефект для підприємств можуть забезпечити лише комплексні заходи, спрямовані на зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати один або декілька проєктів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з метою зниження витрат.

Основні програми зниження витрат включають такі напрями:

- раціоналізація бізнес-процесів для скорочення трудомісткості;
- перегляд системи компенсації персоналу;
- оптимізація асортименту і каналів збуту;
- ефективне використання активів і капіталу;
- зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

Однак, у сучасних умовах виникає питання про застосування сучасних методів оптимізації витрат, які практично застосовні на вітчизняних

підприємствах. Кожен з цих методів має свої переваги й недоліки та може бути застосований у певних умовах.

Для розрахунку критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства використовується формула середньозваженої арифметичної.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується за формулою [9]:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$ - значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$ - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку.

$K_{\text{Т}}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності виробничої діяльності ($E_{\text{В}}$) розраховується за формулою [9]:

$$E_{\text{В}} = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40R_{\text{П}} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де B - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - відносний показник фондівіддачі;

$R_{\text{П}}$ - відносний показник рентабельності продукції;

Π - відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{\text{П}}$) розраховується за формулою [9]:

$$\Phi_{\text{П}} = 0,29K_{\text{А}} + 0,20K_{\text{П}} + 0,36K_{\text{Л}} + 0,15K_{\text{Об}}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{А}}$ - відносний показник автономії підприємства;

$K_{\text{П}}$ - відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L - відносний показник ліквідності підприємства;

K_{OB} - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою [9]:

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ЗВП} + 0,14K_P, \quad (1.4)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару;

R_{Π} - відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗВП}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_P - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_T) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання [9].

Висновки до розділу 1

Головною властивістю підприємства у конкурентній боротьбі є його конкурентоздатність. Ця характеристика визначає можливість підприємства протистояти на ринку, результати його діяльності в умовах конкурентної боротьби.

Конкуренція змушує підприємства будь-якої форми власності постійно відслідковувати зміни в попиті та пропозиції, ціни на ресурси, зменшувати виробничі витрати, покращувати якість продукції та послуг, які вони пропонують на ринку, а також підвищувати свою конкурентоздатність.

Оновлення матеріально-технічної бази, продуктової лінійки та розширення діяльності загалом завжди залишатимуться актуальною задачею для будь-якого підприємства.

Орієнтація на якість та інші техніко-економічні параметри продукції з урахуванням потреб споживачів, а також розгляд можливостей модифікації продукту для вдосконалення сприяє успішності та процвітанню підприємства.

Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні мати такі якості як гнучкість, простоту в застосуванні і забезпечувати оперативну та актуальну інформацію для управлінських рішень.

Після комплексного аналізу різних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити наступні дії, які варто врахувати в сучасних умовах:

- аналіз переваг та недоліків аналогічної продукції, що випускається конкурентами, та використання їхнього досвіду;
- розгляд можливостей модифікації продукту для вдосконалення;
- врахування впливу цінових факторів на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- диверсифікація асортименту товарів.

Підсумовуючи зазначене вище, важливо відзначити, що одним з ключових методів здобуття конкурентної переваги є комплексний підхід до розвитку підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПАТ «АрселлорМітал Кривий Ріг» - це провідне металургійне підприємство в Україні, яке є частиною глобальної корпорації ArcelorMittal - найбільшого у світі виробника сталі. Підприємство розташоване у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області і є одним з найбільших промислових центрів країни [10].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим в Україні інтегрованим гірничо-металургійним комбінатом, який здійснює повний цикл виробництва чорних металів - від видобутку залізної руди до виробництва готової металопродукції.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- видобуток та переробка залізної руди;
- виробництво чавуну, сталі та прокату;
- виробництво коксу та іншої побічної продукції;
- дослідницькі та проєктні роботи;
- реалізація металопродукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Форма власності. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (колишня назва - ВАТ "Криворіжсталь") є провідним металургійним підприємством в Україні, яке входить до складу глобальної сталелитарної компанії ArcelorMittal.

Форма власності підприємства - приватна, адже воно було приватизоване у 2005 році [11].

Наразі 100% акцій ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" належить компанії ArcelorMittal - найбільшому у світі виробнику сталі.

Місія. Місією підприємства ПАТ «АрселлорМітал Кривий Ріг» є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності металургійної галузі

України. Компанія прагне стати провідним виробником сталі, що відповідає найвищим стандартам якості та екологічності.

Сфери діяльності підприємства. Комбінат експортує свою продукцію практично у всі країни світу, а саме: до Європейського Союзу, Туреччини, Близького Сходу, Північної Африки та Південної Азії.

Завдяки високій якості та конкурентоспроможній ціні, продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» користується великим попитом та визнана на світовому ринку як надійний постачальник.

Розглянемо типи продукції та послуг, що надаються підприємством. До них належать металопродукція, трубна продукція, інжинірингові та транспортні послуги. Результати аналізу занесено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз продукції та послуг, що надаються ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Тип продукції або послуг	Коментар
Металопродукція	Основною продукцією АрселлорМітал Кривий Ріг є високоякісна металопродукція. Підприємство виробляє широкий асортимент сталевих виробів, включаючи листову сталь, прокат, арматуру та інші види металопродукату. Ця продукція використовується у будівництві, машинобудуванні, енергетиці та інших галузях промисловості.
Трубна продукція	Крім металопродукату, підприємство також спеціалізується на виробництві трубної продукції. Це включає в себе труби різного діаметру та призначення, такі як нафтогазові, водопровідні, опалювальні та інші види труб. Ця продукція використовується у нафтогазовій, будівельній та інших галузях.
Інжинірингові послуги	АрселорМітал Кривий Ріг надає широкий спектр інжинірингових послуг. Це включає розробку проєктної документації, розрахунки металоконструкцій, техніко-економічне обґрунтування, авторський нагляд за будівництвом та інші види інжинірингових робіт. Ці послуги користуються попитом серед підприємств, які потребують комплексного підходу до реалізації своїх проєктів.
Транспортні послуги	Підприємство також надає транспортні послуги. Воно має власний парк вагонів-платформ, локомотивів та іншої транспортної техніки, що дозволяє здійснювати перевезення своєї продукції, а також надавати логістичні послуги іншим клієнтам.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Розглянемо більш детальну інформацію про юридичну особу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме такі характеристики як: повне та скорочене найменування юридичної особи, організаційно-правова форма, ідентифікаційний код юридичної особи, місцезнаходження, дані про розмір статутного капіталу та види діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Детальна інформація про юридичну особу

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Публічне акціонерне товариство "Арселорміттал Кривий Ріг" (ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	24432974
Місцезнаходження	50095, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, вулиця Орджонікідзе, будинок 1
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу)	3 859 533 000,00 грн
Види діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів 07.10 Добування залізних руд 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів 36.00 Забір, очищення та постачання води 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 42.21 Будівництво трубопроводів 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 85.32 Професійно-технічна освіта 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 86.10 Діяльність лікарняних закладів

Джерело: створено автором на основі [11]

Організаційна структура управління підприємством. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має чітку та ефективну організаційну структуру управління, яка забезпечує скоординовану та злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображена на рисунку 2.1.

На чолі організаційної структури стоїть Виконавчий директор, який несе загальну відповідальність за діяльність підприємства.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: створено автором на основі [12]

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до лінійно-функціонального типу.

Кожен структурний підрозділ має свої конкретні завдання, функції та зони відповідальності, що дозволяє забезпечити ефективну координацію та взаємодію в межах підприємства. Така організаційна структура управління повністю відповідає масштабам та специфіці діяльності АрселлорМітал Кривий Ріг.

Операційна та виробничо-технологічна діяльність підприємства. АрселорМіттал Кривий Ріг — одне з найбільших металургійних підприємств України, що має значний вплив на економіку регіону та країни в цілому. З моменту

свого заснування підприємство пройшло шлях від класичного металургійного заводу до сучасного виробничого комплексу, інтегрованого у глобальні ланцюги постачання сталі.

Операційна та виробничо-технологічна діяльність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Розглянемо основні аспекти операційної діяльності, що використовуються у виробництві.

Проаналізуємо зміни обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для цього розглянемо такі види продукції як чавун, сталь, прокат, кокс (6% вологості), концентрат та видобуток руди (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Аналіз зміни обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2021 по 2023 роки у млн. тон

Рік	Вид продукції					
	Чавун	Сталь	Прокат	Кокс (6% волог.)	Концентрат	Видобуток руди
2021	5,34	4,92	4,6	2,6	11	26,4
2022	1,6	1,2	1,1	1,1	4,5	11,6
2023	1,5	1,0	0,9	0,8	4,6	11,4

Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 15]

У 2021 році воно складало 5,34 млн тонн. Але вже у 2022 році цей показник різко знизився до 1,6 млн тонн, а у 2023 році впав ще більше до 1,5 млн тонн. Це свідчить про серйозні труднощі, з якими зіткнувся завод, можливо, через економічні та геополітичні фактори, включаючи війну в Україні.

Щодо виробництва сталі, ситуація подібна. У 2021 році було вироблено 4,92 млн тонн сталі, але у 2022 році цей показник зменшився до 1,2 млн тонн, а у 2023 році впав до 1 млн тонн. Це також показує значне зниження виробничих потужностей.

Аналогічно, виробництво прокату у 2021 році складало 4,6 млн тонн, у 2022 році знизилося до 1,1 млн тонн, а у 2023 році досягло лише 0,9 млн тонн. Знову ж таки, це значне зниження, яке вказує на суттєві проблеми у виробництві.

Що стосується коксу, у 2021 році було вироблено 2,6 млн тонн. Однак у 2022 році обсяги виробництва зменшилися до 1,1 млн тонн, а у 2023 році – до 0,8 млн тонн. Це демонструє постійне зниження.

Концентрат теж зазнав змін. У 2021 році було вироблено 11 млн тонн, у 2022 році цей показник знизився до 4,5 млн тонн, але у 2023 році трохи підвищився до 4,6 млн тонн. Попри незначне зростання у 2023 році, рівень виробництва залишився значно нижчим порівняно з 2021 роком.

І, нарешті, видобуток руди. У 2021 році він становив 26,4 млн тонн, у 2022 році зменшився до 11,6 млн тонн, а у 2023 році – до 11,4 млн тонн. Це також свідчить про суттєве зниження видобутку.

Загалом, усі показники демонструють різке зниження обсягів виробництва з 2021 по 2023 роки, що можна пов'язати з різними економічними та геополітичними факторами, включаючи війну та пов'язані з нею проблеми.

Наступним етапом стане аналіз змiну обсягiв виробництва основних видiв продукцiї протягом досліджуваного періоду. Результати наведено у таблиці 2.4 та рисунку 2.2.

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2020 по 2023 роки у млн. тон

Рік	Обсяг виробництва			Зміна обсягу виробництва			
	2021	2022	2023	Абс., (22/21)	Темп зміни (22/21)	Абс., (23/21)	Темп зміни (23/21)
Чавун	5,34	1,6	1,5	-3,74	29,96%	-3,84	28,09%
Сталь	4,92	1,2	1	-3,72	24,39%	-3,92	20,33%
Прокат	4,6	1,1	0,9	-3,5	23,91%	-3,7	19,57%
Кокс (6% волог.)	2,6	1,1	0,8	-1,5	42,31%	-1,8	30,77%
Концентрат	11	4,5	4,6	-6,5	40,91%	-6,4	41,82%
Видобуток руди	26,4	11,6	11,4	-14,8	43,94%	-15	43,18%

Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 15]

З таблиці видно, що у 2022 році відбулося значне зниження обсягів виробництва за всіма видами продукції порівняно з 2021 роком. Найбільше

постраждало виробництво чавуну та сталі, яке скоротилося відповідно на 3,74 млн тонн і 3,72 млн тонн. У 2023 році тенденція до зниження продовжилася, хоча деякі показники, такі як виробництво концентрату, дещо стабілізувалися.

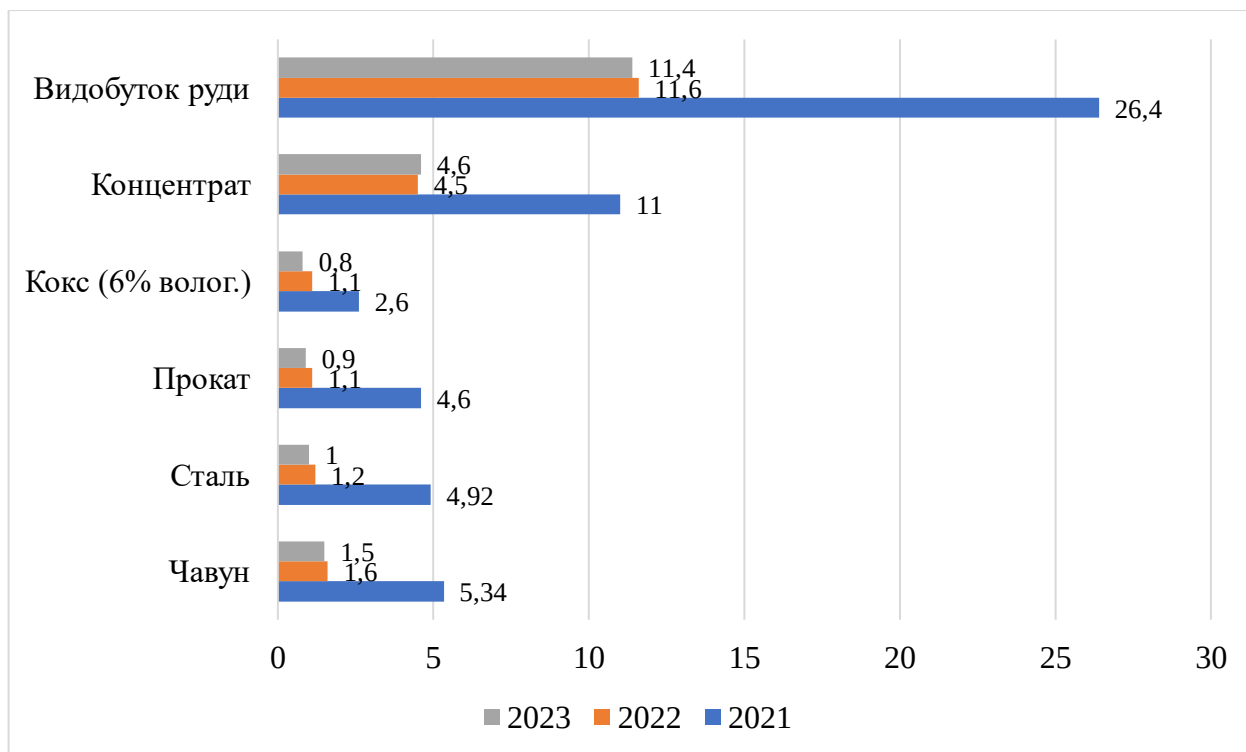


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2020 по 2023 роки млн. тон
Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 15]

Темпи зниження також показують значні відсоткові зміни: виробництво коксу знизилося на 57,69% у 2022 році і на 69,23% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Найменші темпи зниження у видобутку руди, що скоротився на 56,06% у 2022 році і на 56,82% у 2023 році.

Рівень технологічного оснащення виробництва. Доменні печі «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовують новітні технології для підвищення ефективності плавки чавуну. Застосовуються системи автоматизованого керування доменним процесом, інжекція пиловугільного палива та збагачений киснем дуття.

Це дозволяє знизити витрати енергоресурсів, покращити екологічні показники та підвищити продуктивність доменних печей.

Щодо сталеплавильного виробництва, то ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує передові технології у сталеплавильному виробництві. Це включає як конвертерні печі для виплавлення сталі з рідкого чавуну, так і електричні дугові печі для переплавлення брухту.

До того ж підприємство має у своєму розпорядженні такі технологічні оснащення виробництва як стани гарячої прокатки, стани холодної прокатки та роботизовані системи. Розглянемо їх більш детально (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристика ключових показників технологічного оснащення виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вид оснащення	Температура прокатки	Обладнання	Продуктивність	Продукція
Стани гарячої прокатки	900-1200 °C	Сучасні стани гарячої прокатки забезпечені потужними прокатними станами, що дозволяють виготовляти широкий спектр продукції — від товстолистової сталі до тонкого листа	Потужності підприємства дозволяють виробляти близько 6 млн тонн гарячекатаної сталі на рік	Гарячекатаний рулон, лист, штаба та інші вироби, що використовуються в будівництві, машинобудуванні та інших галузях промисловості.
Стани холодної прокатки	20-25 °C	Високоточні стани холодної прокатки, що забезпечують точність товщини до мікрометрів	Потужності дозволяють виробляти до 2 млн тонн холоднокатаної сталі на рік.	Холоднокатаний лист, рулон, стрічка та інші вироби, які використовуються у виробництві автомобілів, побутової техніки та електроніки.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Застосування найсучаснішого плавильного обладнання та автоматизованих систем управління забезпечує високу продуктивність і якість виготовленої сталі.

Разом з енергоефективними технологіями це дозволяє компанії бути лідером галузі.

Рівень завантаженості виробничих потужностей. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має потужну виробничу базу, яка включає в себе доменні печі, конвертери, прокатні стани та інше обладнання. Загальна проєктна виробнича

потужність підприємства становить близько 7 мільйонів тонн сталі на рік. Це дозволяє заводу бути одним з найпотужніших металургійних комплексів не тільки в Україні, а й у Європі.

Наразі підприємство має 5 діючих доменних печей, загальною продуктивністю понад 5 мільйонів тонн чавуну на рік. Для переробки чавуну у сталь на заводі встановлено 4 основних кисневих конвертери загальною потужністю понад 6 мільйонів тонн сталі на рік.

До того ж, підприємство має широкий парк прокатного обладнання, що дозволяє виробляти різноманітну металопродукцію - від гарячекатаного та холоднокатаного прокату до труб та інших виробів.

Розглянемо рівень завантаженості виробничих потужностей підприємства протягом 2021-2023 рр (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – Динаміка змін завантаженості виробничих потужностей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2021-2023 рр.

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Проектна потужність, млн т	7,0	7,0	7,0
Фактичне виробництво, млн т	5,95	4,9	5,1
Рівень завантаженості, %	85%	70%	73%

Джерело: побудовано автором на основі [13, 14, 15]

Отже, рівень завантаженості виробничих потужностей коливався в межах 70-85% протягом 2021-2023 років, з найнижчим показником у 2022 році, що пов'язано з початком війни на території України.

Оцінка рівня забезпеченості сировиною та матеріалами. У 2021 році ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" продемонстрував достатній рівень забезпеченості сировиною для виробничих потреб. Згідно з результатами аналізу, підприємство забезпечувалося сировинними ресурсами у середньому на 92% від необхідного обсягу.

Така висока забезпеченість дозволила компанії стабільно та ефективно функціонувати протягом всього року, не допускаючи простоїв виробництва через нестачу сировини.

Основними джерелами сировини для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у 2021 році виступали власні родовища залізорудної сировини, а також довгострокові договори з постачальниками коксу, вогнетривких матеріалів та інших допоміжних матеріалів.

Компанія інвестувала значні кошти у розвідку та освоєння нових родовищ, що забезпечило надійне постачання залізної руди. Високий рівень кооперації з партнерами дозволив також стабілізувати поставки інших ключових ресурсів.

У 2022 році ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" зіштовхнувся з певними труднощами в забезпеченні сировиною через глобальні економічні та політичні потрясіння, через що була втрачена можливість використовувати експорт продукції шляхом транспортування її через море. Незважаючи на це, компанія змогла забезпечити стабільне виробництво, хоча й зазнала деякого зниження обсягів.

За даними фінансової звітності, рівень забезпеченості основними видами сировини (залізорудна сировина, вугілля, флюси тощо) становив в середньому близько 85% від планових потреб. Це на 5-7% нижче, ніж у 2021 році, коли рівень забезпеченості був близько 92%.

Серед найбільших проблем - ускладнення логістичних ланцюгів, зростання цін на енергоносії та дефіцит деяких видів сировини на ринку. Компанія активно працювала над диверсифікацією постачальників, пошуком альтернативних джерел ресурсів та оптимізацією виробничих процесів, щоб забезпечити безперебійне виробництво.

Згідно з даними аналізу, у 2023 році забезпеченість ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ключовими видами сировини залишалася на стабільному рівні.

Фактичний обсяг поставок основних видів сировини, таких як залізна руда, кокс та вапняк, покривав понад 95% потреб підприємства.

Загальні запаси сировини на складах станом на кінець 2023 року забезпечували безперебійне виробництво терміном до 3 місяців. Компанія

продовжувала співпрацю з перевіреними постачальниками, фокусуючись на надійності та своєчасності поставок.

Порівняно з попередніми роками спостерігалось незначне зростання цін на основні види сировини, зокрема на залізну руду на 7% та кокс на 5%. Однак це не суттєво вплинуло на собівартість виробництва, оскільки компанія користується довгостроковими контрактами з фіксованими цінами. Загалом, рівень забезпеченості сировиною у 2023 році можна оцінити як оптимальний для підтримки стабільної роботи підприємства.

Збут. Для реалізації металопрокату використовується як прямий, так і непрямий канали збуту. Прямий канал використовується для реалізації металопрокату кінцевим споживачам, непрямий – при реалізації через торгуючі компанії, коли доступ до кінцевого споживача на певному експортному ринку ускладнений.

Регіональні менеджери займаються питаннями з постачань металопродукції до країн СНД: приймають заявки від споживачів, обговорюють рівень цін та обсяги постачання.

Методи продажу металопродукції на експорт передбачають безпосередні контакти зі споживачами по телефону та особисто, прозорість у ціноутворенні згідно з кон'юктурою ринків.

Основний об'єм металопродукції був реалізований морським шляхом на умовах FOB(CFR). Інші умови поставок, які використовувались – FCA, CPT – станція призначення, DAF – кордон України, EXW.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки, що у 2021-2023 роках ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" в цілому забезпечено необхідними сировинними та матеріальними ресурсами.

Ключові показники, такі як обсяги наявних запасів сировини та матеріалів, рівень забезпеченості поточних та перспективних потреб, демонструють стабільну позитивну динаміку протягом досліджуваного періоду. Зокрема, загальні запаси залізної руди зросли з 2,1 млн тонн у 2021 році до 2,5 млн тонн у 2023 році, що забезпечує понад 90% від необхідного обсягу. Аналогічна тенденція

спостерігається і по іншим ключовим видам сировини та матеріалів, таких як коксівне вугілля, флюси, вогнетриви тощо.

Водночас, проведений аналіз дозволяє виявити певні ризики та слабкі сторони у забезпеченості підприємства. Зокрема, рівень запасів окремих видів дефіцитних матеріалів, наприклад, феросплавів або металодобавок, може потребувати додаткової уваги та посилення заходів із управління цими категоріями. Крім того, на фоні загального позитивного тренду, прослідковуються і деякі коливання у динаміці окремих показників, що свідчить про необхідність посилення гнучкості та адаптивності системи забезпечення підприємства.

Отже, підсумовуючи, можна відзначити, що на сьогоднішній день ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" загалом демонструє достатній рівень забезпеченості сировинними та матеріальними ресурсами, проте потребує постійного моніторингу та оптимізації процесів управління запасами з метою підвищення гнучкості та стійкості до потенційних ризиків.

2.2 Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства

Після надання організаційно-економічної характеристики підприємства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" перейдемо до аналізу конкурентоспроможності підприємства, включаючи наступні напрями:

- аналіз стану основних засобів та ефективності їх використання;
- аналіз ефективності використання трудових ресурсів та рівня заробітної плати;
- аналіз рівня платоспроможності;
- аналіз ліквідності.

Такий аналіз допомагає виявити проблеми, які існують на підприємстві, а також можливість оцінити тенденції в розвитку підприємства і визначити його рівень конкурентоспроможності.

Розпочнемо дослідження стану основних засобів та ефективності їх використання, оскільки це є одним із найважливіших елементів виробництва нашого підприємства.

Здійснимо дослідження поточного господарського стану аналізованого підприємства. Для цього необхідно застосувати базові аналітичні підходи – вертикальний та горизонтальний аналіз, щоб дослідити ключові тенденції розвитку. Ці засоби дадуть змогу розглянути суб'єкт господарювання як у розрізі динаміки, так і у розрізі структури.

Отримані результати наведено у таблицях 2.7 та 2.8.

На рисунках 2.3 та 2.4 відображаються тенденції розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

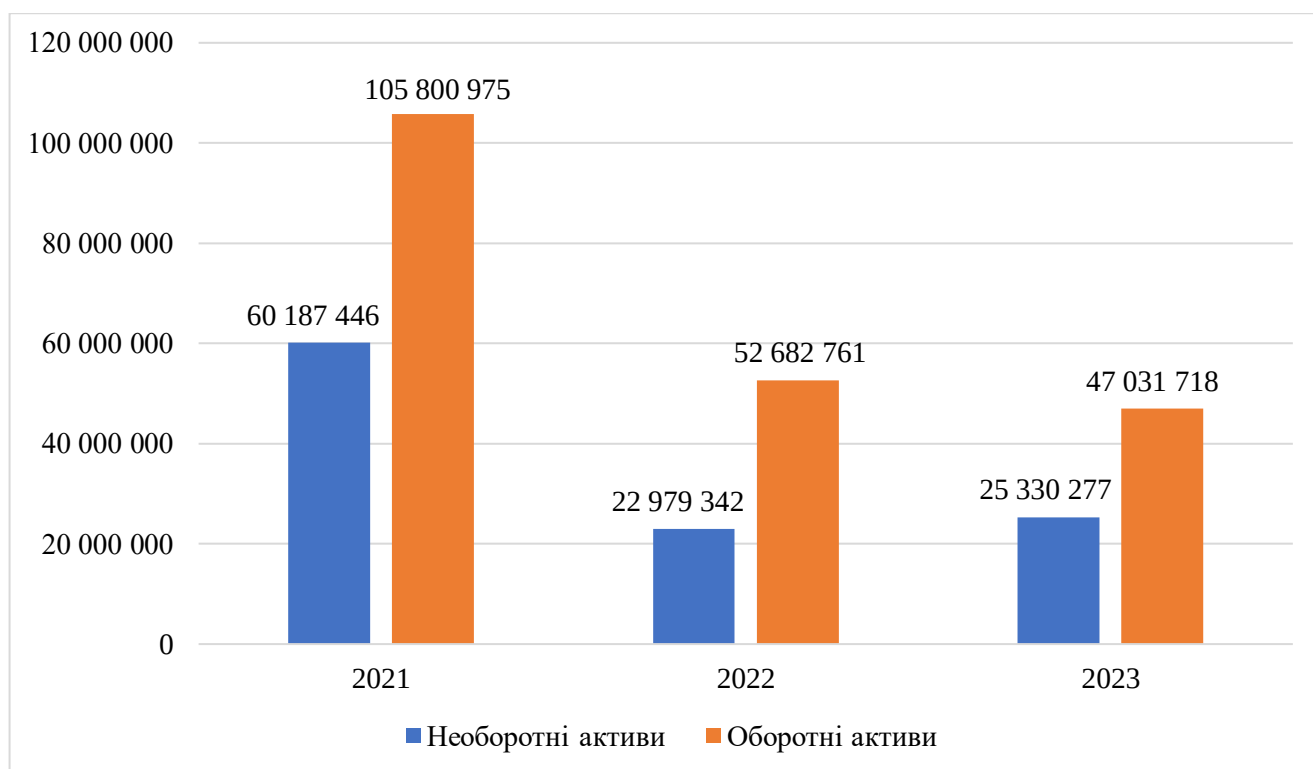


Рисунок 2.3 – Тенденція зміни оборотних та необоротних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]

Таблиця 2.7 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2021 по 2023 роки у тис. грн

Статті активу	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %		Питома вага у загальній структурі активів		
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2021	2022 до 2021	2023 до 2021	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи:	348 344,00	105 935,00	95 807,00	-242 409,00	-252 537,00	30,41%	27,50%	0,33%	0,20%	0,20%
первісна вартість	741 110,00	742 072,00	715 693,00	962,00	-25 417,00	100,13%	96,57%	0,70%	1,41%	1,52%
накопичена амортизація	392 766	636 137,00	619 886,00	243 371,00	227 120,00	161,96%	157,83%	0,37%	1,21%	1,32%
Незавершені капітальні інвестиції	7 891 253	3 875 963,00	6 765 595	-4 015 290,00	-1 125 658,00	49,12%	85,74%	7,46%	7,36%	14,39%
Основні засоби:	51 945 454	18 996 729,00	18 468 194,00	-32 948 725,00	-33 477 260,00	36,57%	35,55%	49,10%	36,06%	39,27%
первісна вартість	122 510 787	125 500 198,00	128 437 676,00	2 989 411,00	5 926 889,00	102,44%	104,84%	115,79%	238,22%	273,09%
знос	70 565 333	106 503 469,00	109 969 482,00	35 938 136,00	39 404 149,00	150,93%	155,84%	66,70%	202,16%	233,82%
Інвестиційна нерухомість:	2 395	715	681	-1 680,00	-1 714,00	29,85%	28,43%	0,00%	0,00%	0,00%
первісна вартість	7 638	7 128,00	7 500,00	-510,00	-138,00	93,32%	98,19%	0,01%	0,01%	0,02%
знос	5 243	6 413,00	6 819,00	1 170,00	1 576,00	122,32%	130,06%	0,00%	0,01%	0,01%
Усього за розділом I	60 187 446	22 979 342,00	25 330 277,00	-37 208 104,00	-34 857 169,00	38,18%	42,09%	56,89%	43,62%	53,86%
II. Оборотні активи										
Запаси	14 495 239	14 021 719,00	10 842 192,00	-473 520,00	-3 653 047,00	96,73%	74,80%	13,70%	26,62%	23,05%

Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробничі запаси	7 998 966	6 416 427,00	5 788 371,00	-1 582 539,00	-2 210 595,00	80,22%	72,36%	7,56%	12,18%	12,31%
Незавершене виробництво	4 277 458	6 893 670,00	3 700 672,00	2 616 212,00	-576 786,00	161,16%	86,52%	4,04%	13,09%	7,87%
Готова продукція	2 218 815	711 622,00	1 353 149,00	-1 507 193,00	-865 666,00	32,07%	60,99%	2,10%	1,35%	2,88%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25 804 212	7 486 969,00	6 071 880,00	-18 317 243,00	-19 732 332,00	29,01%	23,53%	24,39%	14,21%	12,91%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	277 089	157 981,00	383 028,00	-119 108,00	105 939,00	57,01%	138,23%	0,26%	0,30%	0,81%
з бюджетом	3 328 865	6 515 960,00	3 137 632,00	3 187 095,00	-191 233,00	195,74%	94,26%	3,15%	12,37%	6,67%
Інша поточна дебіторська заборгованість	221 747	241 050,00	246 524,00	19 303,00	24 777,00	108,70%	111,17%	0,21%	0,46%	0,52%
Гроші та їх еквіваленти	1 374 859	954 053,00	523 938,00	-420 806,00	-850 921,00	69,39%	38,11%	1,30%	1,81%	1,11%
Рахунки в банках	1 374 858	954 053,00	523 938,00	-420 805,00	-850 920,00	69,39%	38,11%	1,30%	1,81%	1,11%
Інші оборотні активи	107 457	325 687,00	496 247,00	218 230,00	388 790,00	303,09%	461,81%	0,10%	0,62%	1,06%
Усього за розділом II	45 613 529	29 703 419,00	21 701 441,00	-15 910 110,00	-23 912 088,00	65,12%	47,58%	43,11%	56,38%	46,14%
Баланс	105 800 975	52 682 761,00	47 031 718,00	-53 118 214,00	-58 769 257,00	49,79%	44,45%	100,00%	100,00%	100,00%

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]

Таблиця 2.8 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2021 по 2023 роки у тис. грн

Статті активу	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Відносне відхилення, %		Питома вага у загальній структурі активів		
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2021	2022 до 2021	2023 до 2021	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533	0	0	100,00%	100,00 %	3,65%	7,33%	8,21%
Додатковий капітал	26 387 986	27 058 029	26 672 914	670 043	284 928	102,54%	101,08 %	24,94%	51,36%	56,71%
Накопичені курсові різниці	26 387 986	27 058 029	26 672 914	670 043	284 928	102,54%	101,08 %	24,94%	51,36%	56,71%
Резервний капітал	578 930	578 930	578 930	0	0	100,00%	100,00 %	0,55%	1,10%	1,23%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	45 725 551	-3 283 553	-15 094 583	-49 009 104	-60 820 134	-7,18%	- 33,01%	43,22%	-6,23%	- 32,09%
Усього за розділом I	76 552 000	28 212 939	16 016 794	-48 339 061	-60 535 206	36,85%	20,92%	72,35%	53,55%	34,06%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
Відстрочені податкові зобов'язання	2 204 257	-	-	-	-	-	-	2,08%	-	-
Пенсійні зобов'язання	2 602 636	1 820 270	2 119 824	-782 366	-3 385 002	69,94%	81,45%	2,46%	3,46%	4,51%
Довгострокові кредити банків	982 015	2 475 694	2 272 107	1 493 679	511 664	252,10%	231,37 %	0,93%	4,70%	4,83%
Інші довгострокові зобов'язання	305 481	265 115	205 383	-40 366	-345 847	86,79%	67,23%	0,29%	0,50%	0,44%

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Довгострокові забезпечення	1 264 851	1 485 275	1 801 248	220 424	-1 044 427	117,43%	142,41 %	1,20%	2,82%	3,83%
Усього за розділом II	7 359 240	6 046 354	6 398 562	-1 312 886	-8 672 126	82,16%	86,95%	6,96%	11,48%	13,60%
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	2 603 932	2 536 382	6 412 711	-67 550	-2 671 482	97,41%	246,27 %	2,46%	4,81%	13,63%
за товари, роботи, послуги	13 934 490	9 152 068	9 339 115	-4 782 422	-18 716 912	65,68%	67,02%	13,17%	17,37%	19,86%
за розрахунками з бюджетом	527 343	68 286	181 931	-459 057	-986 400	12,95%	34,50%	0,50%	0,13%	0,39%
за у тому числі з податку на прибуток	260 035	-	89 281	-	-	-	34,33%	0,25%	-	0,19%
за розрахунками зі страхування	187 189	185 274	181 456	-1 915	-189 104	98,98%	96,94%	0,18%	0,35%	0,39%
за розрахунками з оплати праці	893 734	849 775	856 814	-43 959	-937 693	95,08%	95,87%	0,84%	1,61%	1,82%
за одержаними авансами	941 219	837 036	1 251 274	-104 183	-1 045 402	88,93%	132,94 %	0,89%	1,59%	2,66%
Поточні забезпечення	12 356	8 115	-	-4 241	-16 597	65,68%	-	0,01%	0,02%	-
Інші поточні зобов'язання	2 789 472	4 786 532	6393061	1 997 060	-792 412	171,59%	229,19 %	2,64%	9,09%	13,59%
Усього за розділом III	21 889 735	18 423 468	24 616 362	-3 466 267	-25 356 002	84,16%	112,46 %	20,69%	34,97%	52,34%
Баланс	105 800 975	52 682 761	47 031 718	-53 118 214	-158 919 189	49,79%	44,45%	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]

Проаналізувавши таблиці 2.7 і 2.8 та рисунок 2.3 можна зробити наступний висновок: по-перше, суттєво зменшилися нематеріальні активи: з 348 мільйонів гривень у 2021 році до майже 96 мільйонів гривень у 2023 році. Це може свідчити про амортизацію або продаж частини активів. Незавершені капітальні інвестиції також зазнали змін, зменшившись у 2022 році до майже 3,9 мільярдів гривень, але потім частково відновилися до 6,8 мільярдів у 2023 році, що може вказувати на завершення деяких проєктів.

Основні засоби також суттєво зменшилися – з 52 мільярдів гривень у 2021 році до 18,5 мільярдів у 2023 році. Це значне зниження свідчить про амортизацію, продаж або списання активів. Інвестиційна нерухомість зменшилась незначно і не вплинула суттєво на загальну картину.

Загалом, частка необоротних активів значно скоротилася, знизившись з 60 мільярдів у 2021 році до 25 мільярдів у 2023 році.

Запаси зменшилися з 14,5 мільярдів гривень у 2021 році до 10,8 мільярдів у 2023 році, що може вказувати на зниження виробництва або продажів. Дебіторська заборгованість за продукцію також суттєво знизилася – з 25,8 мільярдів гривень у 2021 році до 6 мільярдів у 2023 році, що може свідчити про покращення розрахунків з клієнтами або зменшення обсягів продажів.

Загалом, у 2021-2023 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пережив значне зменшення активів, як необоротних, так і оборотних. Це може бути пов'язано з амортизацією, продажем активів, завершенням інвестиційних проєктів або зниженням обсягів виробництва та продажів. Відповідно, компанії слід переглянути свою стратегію управління активами для стабілізації фінансового стану.

Розглянемо рисунок 2.4. Протягом 2021-2023 років у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відбулися важливі зміни в окремих статтях активів.

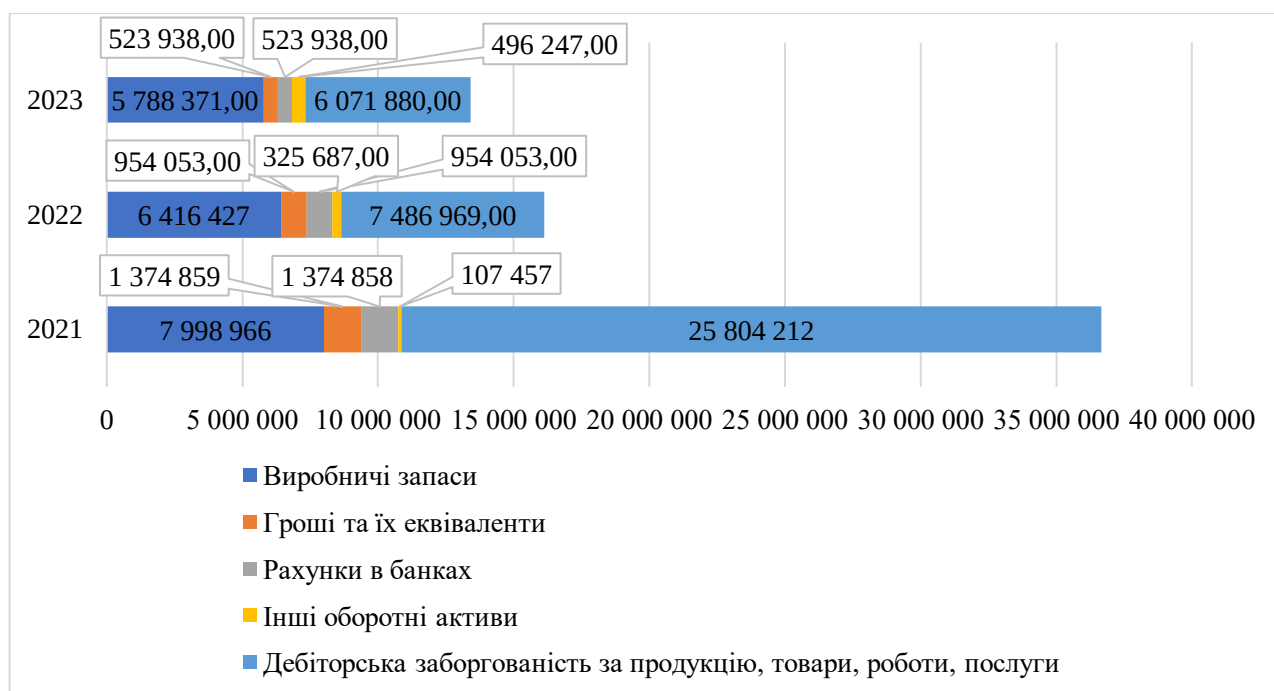


Рисунок 2.4 – Структура оборотних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
2021 - 2023, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]

Виробничі запаси зменшилися з майже 8 мільярдів гривень у 2021 році до 5,8 мільярдів гривень у 2023 році. Це означає, що запаси знизилися на 2,2 мільярди гривень, що становить майже 28%. Можливо, це свідчить про зменшення обсягів виробництва або ефективніше управління запасами.

Грошові кошти та їх еквіваленти, а також рахунки в банках теж зменшилися. Якщо у 2021 році на рахунках було майже 1,4 мільярди гривень, то у 2023 році ця сума знизилася до 524 мільйонів гривень. Це зниження на 851 мільйон гривень, або майже на 62%. Це може означати, що компанія використовувала ці кошти для фінансування своєї діяльності або інвестицій.

Інші оборотні активи значно зросли. У 2021 році вони склали 107 мільйонів гривень, а у 2023 році – вже 496 мільйонів гривень. Це зростання на 388 мільйонів гривень, або більше ніж у чотири рази, що вказує на зростання інших видів активів, можливо, короткострокових інвестицій або інших ресурсів.

Нарешті, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги суттєво знизилася з 25,8 мільярдів гривень у 2021 році до 6,1 мільярдів

гривень у 2023 році. Це зменшення на 19,7 мільярдів гривень, або на 76%. Це може свідчити про покращення розрахунків з клієнтами або зниження обсягів продажу в кредит.

Отже, за цей період у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відбулися значні зміни у структурі активів, що вказує на зміни у фінансовій політиці та операційній діяльності компанії.

Далі пропонуємо розглянути показники чистого прибутку досліджуваного підприємства для виявлення значення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для національного господарства України. Інформацію наведено на рисунку 2.5.

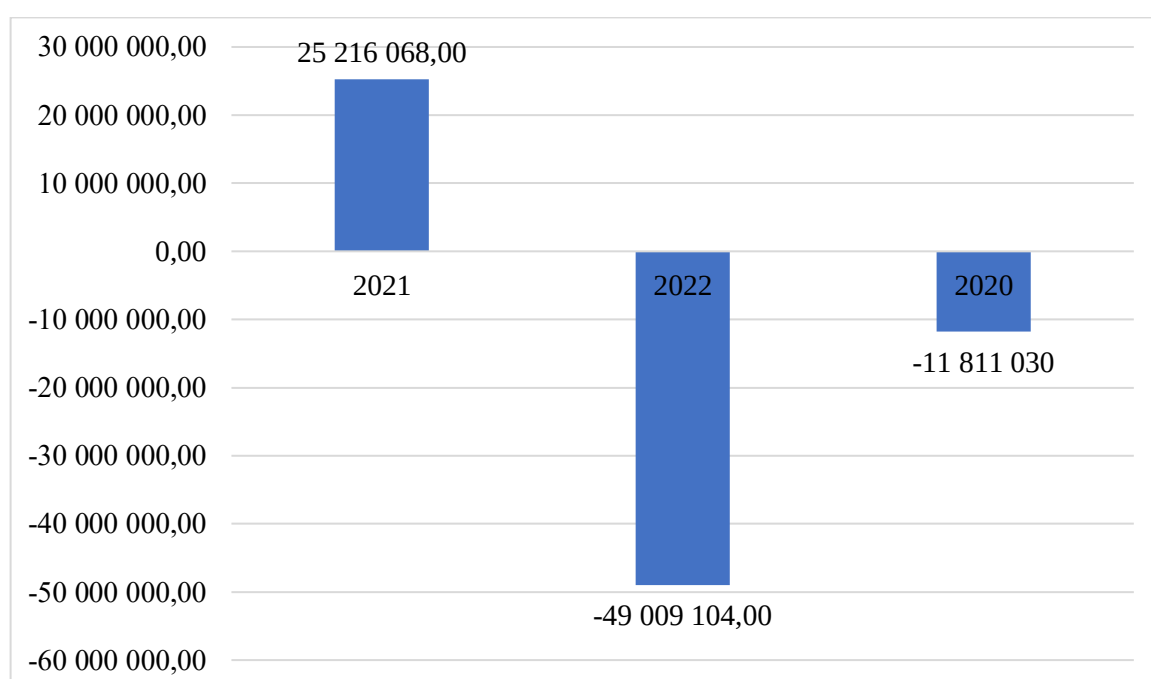


Рисунок 2.5 – Динаміка рівня чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2021-2023, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [16, 17, 18]

Проаналізувавши рисунок 2.5, можна зробити висновок, що протягом 2021-2023 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнав збитків. Найбільші збитки становили -49009104 тис. грн у 2022 року. Це пов'язано з вторгненням російської федерації на територію України.

Розраховуємо такі показники: коефіцієнт реальної вартості основних засобів, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних фондів, фондівіддача та рентабельність основних засобів.

Результати обрахунків показані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Фондомісткість	51 945 454 / 109 303 155	0,475	18 943 818 / 41096 729	0,46	18 468 194 / 41 848 635	0,44
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	51 945 454 / 105 800 975	0,49	18 943 818 / 52 682 761	0,36	18 468 194 / 47 031 718	0,39
Коефіцієнт зносу	70 565 333 / 122 510 787	0,58	106 503 469 / 125 500 198	0,85	109 969 482 / 128 437 676	0,86
Коефіцієнт придатності основних засобів	1-0,58	0,42	1-0,85	0,15	1-0,86	0,14
Фондовіддача	109 303 155 / 51 945 454	2,1	41096 729 / 18 943 818	2,17	41 848 635 / 18 468 194	2,27
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	25 216 068 / ((51 996 100 + 51 945 454) * 0,5) * 100%	48,52%	Було зафіксовано збитки	-	Було зафіксовано збитки	-

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17, 18]

Докладний процес виконання розрахунків наведено у Додатку А, таблиці А1.

За даними таблиці 2.9 можна зробити наступні висновки про використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки.

Перш за все, спостерігається позитивна динаміка у зменшенні фондомісткості підприємства, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Так, фондомісткість знизилася з 0,475 у 2021 році до 0,44 у 2023 році. Це означає, що на одиницю вартості основних засобів виробляється більше продукції.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства демонструє деякі коливання. Він зменшився з 0,49 у 2021 році до 0,36 у 2022 році, але потім підвищився до 0,39 у 2023 році. Це вказує на певну нестабільність у структурі майна підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів значно збільшився, що є негативною тенденцією. Він зріс із 0,58 у 2021 році до 0,86 у 2023 році, що свідчить про старіння основних засобів та можливу необхідність їх оновлення. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,42 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, що також підтверджує потребу в модернізації обладнання.

Фондовіддача показує позитивну динаміку, збільшуючись з 2,1 у 2021 році до 2,27 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство з кожним роком ефективніше використовує свої основні засоби для виробництва продукції.

Що стосується коефіцієнта рентабельності основних засобів, то він був високим у 2021 році (48,52%), але у 2022 та 2023 роках підприємство зазнало збитків. Це вказує на суттєві фінансові труднощі у ці роки, які, можливо, пов'язані з зовнішніми факторами або внутрішніми проблемами управління.

Отже, хоча деякі показники свідчать про ефективніше використання основних засобів, зокрема зменшення фондомісткості та збільшення фондовіддачі, підприємство стикається зі значними викликами.

Старіння обладнання та фінансові збитки в останні роки потребують уваги та вирішення проблем для забезпечення стабільного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Далі ми оцінимо майновий стан підприємства. Для цього розрахуємо такий

показники як коефіцієнт зносу. Результати наведено у таблиці 2.10.

За результатами розрахунків (табл. 2.10), коефіцієнт зносу основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє негативну динаміку протягом трьох років. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,58, що вже вказувало на певний рівень зношеності обладнання.

Однак, у 2022 році він значно зріс до 0,85, а у 2023 році сягнув 0,86. Це свідчить про те, що основні засоби підприємства застарівають і потребують оновлення. Зростання коефіцієнта зносу може призвести до зниження ефективності виробництва і збільшення витрат на обслуговування та ремонт обладнання. Така тенденція є тривожною і вимагає уваги керівництва для вжиття заходів щодо модернізації основних засобів.

Таблиця 2.10 – Показники майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2018 по 2020 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт зносу	70 565 333 / 122 510 787	0,58	106 503 46 / 125 500 198	0,85	109 969 48 / 128 437 676	0,86

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17, 18]

Детальний опис процесу виконання розрахунків приведено в Додатку А, в Таблиці А2.

Наступним кроком буде аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати. Варто зазначити, що розгортання ефективних управлінських процесів, пов'язаних з керуванням персоналом та забезпеченням кваліфікованими кадрами у необхідних обсягах, є гарантією ефективного функціонування підприємства і отримання прибутку.

Для оцінки такого важливого аспекту необхідно розрахувати наступні показники: коефіцієнти обороту за наймом, коефіцієнт обороту за вибуттям, коефіцієнт постійності кадрів тавартісний показник продуктивності. Результати

представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники використання трудових ресурсів та заробітної плати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період із 2021 по 2023 роки

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, +,-	
		2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Фонд оплати праці	Дані звітності підприємств	641157	738520	780690	97363	42170	1,15	1,06
Середньооблікова чисельність працівників	Дані звітності підприємства	20763	19973	19469	-790	-504	0,96	0,97
Коефіцієнт обороту за наймом	Чисельність прийнятих / Середня чисельність	0,0042	0,0040	0,0035	-0,0002	-0,0004	0,94	0,90
Коефіцієнт обороту за вибуттям	Чисельність звільнених / Середня чисельність	0,42	0,43	0,28	0,01	-0,15	1,02	0,66
Коефіцієнт постійності кадрів	Чисельність постійних / Середня чисельність	0,95	0,95	0,97	-0,002	0,014	0,99	1,02
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації / Середня чисельність	3273,3	3124,7	3261,4	-148,6	136,8	0,95	1,04

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17, 18]

Детально процес виконання розрахунків наведено у Додатку А, таблиці А3.

Отримані результати свідчать, що протягом досліджуваного періоду фонд оплати істотно збільшився – з 641 157 тис. грн. до 780 690 тис. грн. Таке зростання відбулося при постійному скороченні кількості працівників, що позначилося на показниках коефіцієнтів обороту за наймом та вибуття.

Перший коефіцієнт менший за другий через постійні звільнення працівників. Варто відзначити, що звільнення були незначними, що призвело до достатньо високого коефіцієнта постійності кадрів – від 0,95 до 0,97.

У свою чергу, вартісний показник продуктивності практично не змінювався, що означає, що ефективність виробництва залишилась на одному рівні і не збільшилася.

Варто зазначити те, що за рахунок збільшення фонду оплати праці та скорочення кількості робітників покращилась ситуація із середньою заробітною платою робітників, адже вона значно зросла.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Таке дослідження дозволяє адекватно оцінити ступінь фінансово-економічної стійкості та незалежності суб'єкта господарювання у розрізі його забезпечення фінансовими ресурсами.

Для здійснення цього аналізу необхідно розрахувати такі показники: коефіцієнт автономії та фінансової стійкості. Отримані результати відображено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз платоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт автономії	76 552 000 / 60 187 446	1,27	28 212 939 / 22 979 342	1,23	16 016 794 / 25 330 277	0,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	83 911 240 / 105 800 975	0,79	34 259 293 / 52 682 761	0,65	22 415 356 / 47 031 718	0,48

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17, 18]

Детально процес виконання розрахунків наведено у Додатку А, таблиці А4.

Отримані результати свідчать про те, що коефіцієнти автономії та фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про задовільний рівень підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Перейдемо до проведення аналізу ліквідності досліджуваного підприємства.

Це дослідження дозволяє визначити структуру та об'єктивно оцінити ситуацію щодо забезпеченості підприємства різними групами ліквідних активів, а також показати можливість переведення їх у грошові кошти для швидкого погашення зобов'язань суб'єкта господарювання.

Для проведення такого дослідження розрахуємо наступні показники: коефіцієнт покриття ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.13.

Аналізуючи дані таблиці щодо ліквідності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" за період з 2021 по 2023 роки, можна зробити наступні висновки:

- за період трьох років коефіцієнт покриття ліквідності показує зміну відношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями. У 2021 році коефіцієнт становив 2,08, у 2022 році він зменшився до 1,61, а в 2023 році ще більше скоротився до 0,88. Це може свідчити про погіршення ліквідності підприємства та можливі проблеми зі спроможністю виплати поточних зобов'язань.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок його найбільш ліквідних активів. За трьома роками цей показник також зменшувався, з 0,06 у 2021 році до 0,02 у 2023 році, що також свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

- співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю. За трьома роками він зріс, з 0,83 у 2021 році до 3,67 у 2023 році. Зростання цього показника може свідчити про збільшення заборгованості клієнтів або зменшення заборгованості перед кредиторами, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Загалом, аналіз цих показників вказує на тенденцію до погіршення фінансового стану підприємства протягом розглянутого періоду. Це може вимагати уваги керівництва для прийняття заходів щодо поліпшення ліквідності та фінансової стабільності.

Таблиця 2.13 – Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за періодіз 2021 по 2023 роки

Показник	Роки					
	2021		2022		2023	
	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт покриття ліквідності	45 613 529 / 21 889 735	2,08	29 703 419 / 18 423 468	1,61	21 701 441 / 24 616 362	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1 374 859 / 21 889 735	0,06	954 053 / 18 423 468	0,05	523 938 / 24 616 362	0,02
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	21 889 735 / 26 303 048	0,83	18 423 468 / 7 886 000	2,34	24 616 362 / 6 701 432	3,67

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17, 18]

Детально процес виконання розрахунків наведено у Додатку А, таблиці А5.

Частка експорту в загальному обсязі продажів. За даними компанії, частка експорту в загальному обсязі продажів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" становить близько 70%. Це свідчить про високу орієнтованість підприємства на зовнішні ринки та його інтегрованість у глобальні виробничі ланцюжки.

Лише близько 30% продукції реалізується на внутрішньому ринку України (рисунок 2.6) [19].

Основні країни-експортери. Основними ринками збуту для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" у Європі є Польща, Італія, Німеччина та Румунія. На ці країни припадає близько 60% загального обсягу експорту компанії (рисунок 2.7).

Значну частку експорту також займають країни Близького Сходу, зокрема Ізраїль, Туреччина та Єгипет. Ці ринки забезпечують близько 20% загального обсягу експорту.

Крім того, продукція ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" експортується до країн Центральної Азії, Північної Африки та Далекого Сходу, хоча їх частка в загальному обсязі експорту є меншою.

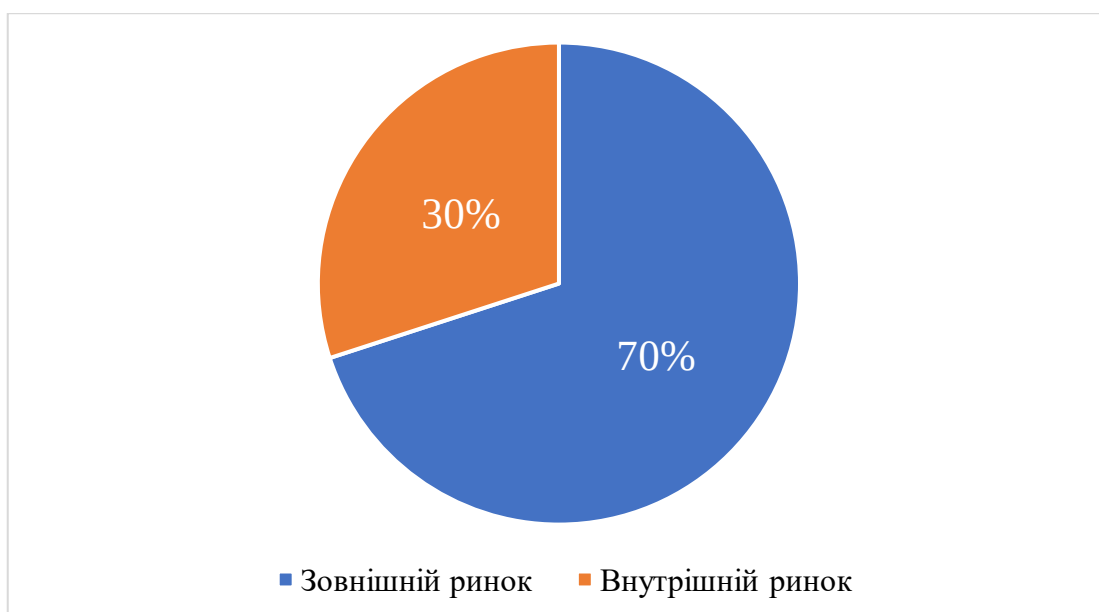


Рисунок 2.6 – Частка експорту в загальному обсязі продажів ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Можна виокремити на ринку Близького Сходу таких основних конкурентів, серед яких: Ezz Group (Єгипет), Ilhanlar Rolling LTD STI (Туреччина), Sonasid (Марокко), Магнітогорський МК (Росія), на ринку Африки – індійська Rashtriya Ispat, ONE STEEL (Австралія).

Окрім того, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу, СНД та Європейського Союзу в якості конкурентів виступають одні з найбільших світових виробників продукції чорної металургії – «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та деякі інші.

На Близькому Сході конкуренцію складають Beshay Steel, Nippon Steel (Японія), POSCO (Півд. Корея), JFE (Японія), Wuhan Iron and Steel (Group) (Китай), Shanghai Baosteel Group Corporation (Китай).

На ринку СНД конкуренцію складають підприємства Росії («Северсталь», «Євраз груп»), Білорусії, Молдови.

На ринку ЄС є численні металургійні підприємства, що входять до корпорації «АрселорМіттал», тому цей регіон не є пріоритетним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

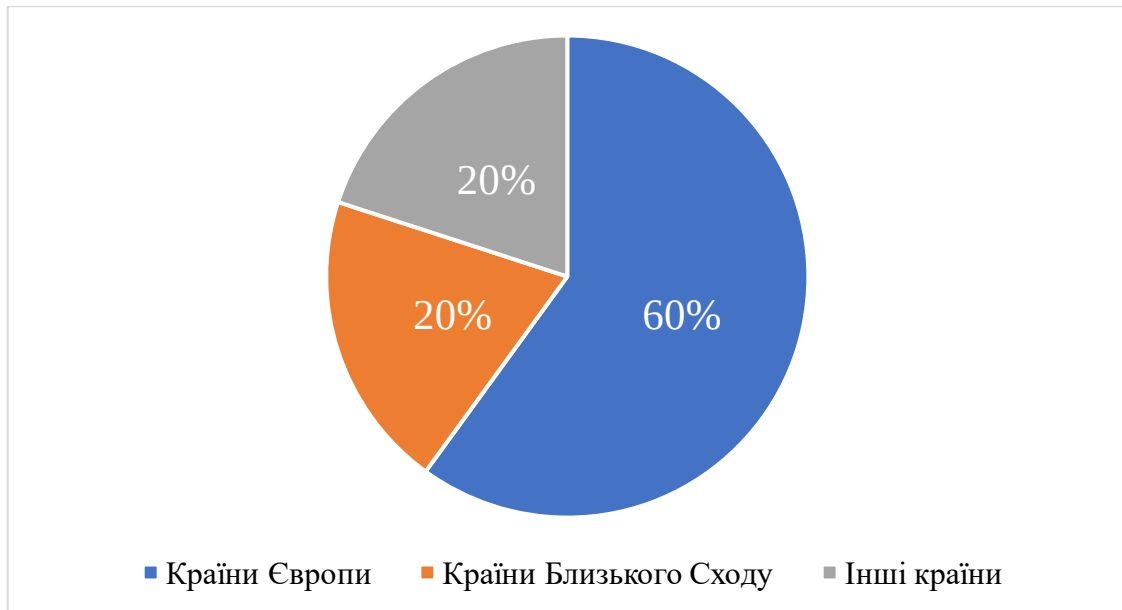


Рисунок 2.7 – Ринок збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Щодо основних конкурентів на вітчизняному ринку для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то можна відзначити наступні: ПАТ «Камет-Сталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний завод».

Розглянемо основні показники підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий ріг», а саме такі як власний капітал, баланс активів та пасивів, чистий дохід від реалізації продукції (таблиця 2.14, рисунок 2.8)

Таблиця 2.14 – Основні показники підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 р.

Підприємство	Власний капітал, тис.грн.	Баланс активів, тис. грн.	Баланс пасивів, тис. грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	16016794	47031718	47031718	41848635
ПАТ «Камет-Сталь»	-1460331	44974000	44974000	-912333
ПАТ «Запоріжсталь»	36721228	77617483	77617483	56395037
ПАТ «Дніпровський металургійний завод»	2611941	6279364	6279364	5449570

Джерело: побудовано автором на основі [18, 20, 21, 22]

Аналізуючи таблицю 2.14 можемо впевнено стверджувати, що майже за всіма досліджуваними показникам, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає друге місце після ПАТ «Запоріжсталь».

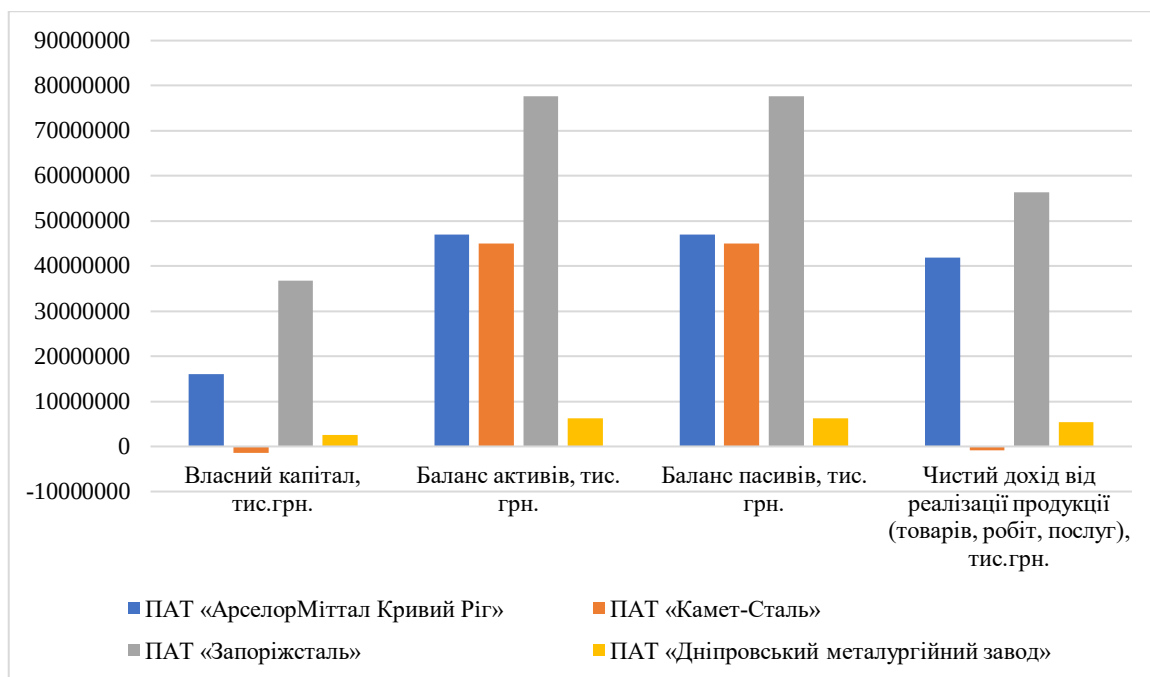


Рисунок 2.8 – Динаміка показників підприємств-конкурентів та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [18, 20, 21, 22]

Власний капітал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складає 16 016 794 тис. грн, баланс активів і пасивів дорівнює 47 031 718 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції становить 41 848 635 тис. грн. Це вказує на стабільну фінансову позицію підприємства з високим доходом і значними активами.

ПАТ «Камет-Сталь» має негативний власний капітал у розмірі -1 460 331 тис. грн, що свідчить про фінансові проблеми. Баланс активів і пасивів дорівнює 44 974 000 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції складає -912 333 тис. грн. Негативний дохід від реалізації продукції є показником збитковості підприємства.

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє дуже сильні фінансові показники. Власний капітал становить 36 721 228 тис. грн, а баланс активів і пасивів – 77 617

483 тис. грн. Чистий дохід від реалізації продукції дорівнює 56 395 037 тис. грн, що свідчить про високу прибутковість і стабільність підприємства.

ПАТ «Дніпровський металургійний завод» також має позитивні фінансові результати. Власний капітал складає 2 611 941 тис. грн, баланс активів і пасивів – 6 279 364 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції – 5 449 570 тис. грн. Це підприємство демонструє позитивний дохід і має значний власний капітал.

У цілому, серед розглянутих підприємств ПАТ «Запоріжсталь» і ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають найкращі фінансові показники, в той час як ПАТ «Камет-Сталь» переживає серйозні фінансові труднощі.

Для детального аналізу конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», була проведена оцінка даного критерію якісний методом SWOT–аналіз (таблиця 2.15).

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників, найбільш прийнятним варіантом діяльності ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є прийняття агресивної стратегії.

Це спричинено високим рівнем обслуговування, порівняно невисокими цінами та широким асортиментом, дані переваги дозволяють підприємству володіти 47% ринку продукції.

Також необхідно звернути увагу на впровадження оптимальних параметрів вантажопідіймальних кранів на складах металів для підвищення продуктивності і зменшення собівартості кінцевої продукції.

Таким чином, було проаналізовано конкурентне середовище підприємства, а саме висвітлені наступні аспекти: споживачі металопродукції на зовнішньому та внутрішньому ринку; канали збуту; об'єми виробництва металопродукції та обсяги продажу; структура ринку збуту.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були використані показники та критерії конкурентоздатності та якісний метод SWOT-аналіз.

Даний аналіз підтвердив, що підприємство є конкурентоспроможним та повністю використовує свої потужності, має ефективне стратегічне управління.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	Підприємство має довгу історію та міцні позиції на ринку сталі в Україні Використання передових технологій та обладнання для підвищення ефективності виробництва Широкий асортимент продукції, що задовольняє різноманітні потреби клієнтів Потужна виробнича база та розвинута логістична інфраструктура Висока кваліфікація та досвід персоналу Сильний бренд та позитивна репутація компанії	Є одним з найбільших забруднювачів навколишнього середовища в країні; Висока залежність від імпорту сировини та енергоносіїв Недостатня продуктивність вантажопідіймальних кранів на складах металів, що зменшує продуктивний цикл і робить продукцію дорожчою; Недостатня гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури Зношеність деякого виробничого обладнання та необхідність модернізації Низька якість вітчизняної залізничної сировини обумовлена як низьким вмістом заліза, так і гірничо-геологічними і гірничо-технічними умовами видобутку руд.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	Зростання внутрішнього попиту на сталеву продукцію в Україні Освоєння нових ринків збуту, у тому числі в країнах Європи та Азії Впровадження новітніх технологій для підвищення енергоефективності та екологічності виробництва Диверсифікація продуктового портфеля та вихід на суміжні галузі Розвиток співпраці з науково-дослідними інститутами для впровадження інновацій Залучення державної підтримки та інвестицій для модернізації виробництва	Загострення конкуренції; Матеріальні втрати через простій на піввагонів і залізничних платформ внаслідок низької продуктивності; Недостатня кількість інвестицій в галузь; Відсутність стабільного внутрішнього попиту; Внутрішнє зростання цін на енергоносії; Висока конкуренція з боку країн Південно-Східної Азії, особливо Китаю, на світових ринках металів і металопродукції; Політична нестабільність та торговельні обмеження з окремими країнами

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для детального дослідження підприємства необхідно провести аналіз використання сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та розробити фінансові аспекти підвищення даного критерію.

Для цього застосуємо метод середньозваженої арифметичної. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації.

Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Як вже зазначалось в розділі 1, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{КП}}$) розраховується за формулою 2.1 [9]:

$$K_{\text{КП}} = 0,15E_{\text{В}} + 0,29\Phi_{\text{П}} + 0,23E_{\text{З}} + 0,33K_{\text{Т}}, \quad (2.1)$$

де $E_{\text{В}}$ - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$ - значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$ - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку.

$K_{\text{Т}}$ - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахуємо показники, які потрібні для подальшого розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства. Кінцеві розрахунки занесемо у таблицю.

Обчислимо такий показник як витрати на 1 тону товарної продукції. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$В = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг продажу продукції} \quad (2.2)$$

Розпишемо формулу 2.2 більш детальноше:

$$В = (\text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати}) / \text{обсяг продажу продукції} = \\ (\text{Адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут} + \text{Інші операційні витрати} + \\ \text{Фінансові витрати} + \text{Операційні витрати}) / \text{обсяг продажу продукції}.$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$B1 = (3\,511\,390 + 1\,805\,121 + 605\,870 + 542\,670 + 82\,549\,368) / 54,86 = 1\,622\,574,17$$

$$B2 = (1\,805\,121 + 42\,846 + 797\,304 + 1\,155\,305 + 59\,796\,924) / 21,1 = 3\,014\,099,53$$

$$B3 = (1\,679\,688 + 33\,255 + 190\,963 + 1\,508\,095 + 49\,999\,590) / 20,2 = 2\,644\,138,17$$

Обчислимо такий показник як рентабельність продукції. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$P_{\text{тов}} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}} \quad (2.3)$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$P_{\text{тов1}} = 25\,216\,068 / 109\,303\,155 * 100\% = 23,07\%$$

$$P_{\text{тов2}} = (-49\,009\,104) / 43\,818\,410 * 100\% = -111,85\%$$

$$P_{\text{тов3}} = (-11\,811\,030) / 41\,848\,635 = -28,22\%$$

Обчислимо такий показник як продуктивність праці. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$П = \frac{\text{обсяг виробленої продукції}}{\text{середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (2.4)$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$П_1 = 54860000 / 18747 = 2926,33$$

$$П_2 = 21100000 / 17221 = 1225,25$$

$$П_3 = 20200000 / 15065 = 1340,86$$

Обчислимо такий показник як коефіцієнт оборотності обігових коштів. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$K_{об} = \text{Виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів} \quad (2.5)$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$K_{об1} = 109\,303\,155 / ((30\,045\,798 + 45\,613\,529) / 2) = 2,89$$

$$K_{об2} = 43\,818\,410 / ((45\,613\,529 + 29\,703\,419) / 2) = 1,16$$

$$K_{об3} = 41\,848\,635 / ((29\,703\,419 + 21\,701\,441) / 2) = 1,63$$

Обчислимо такий показник як рентабельність продажів. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$R_{ПР} = \text{чистий прибуток (збиток)} / \text{Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)} \quad (2.6)$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$R_{ПР1} = 25\,216\,068 / 74\,561\,304 * 100\% = 33,82\%$$

$$R_{ПР2} = (-49\,009\,104) / 55\,829\,721 * 100\% = -87,78\%$$

$$R_{ПР3} = (-11\,811\,030) / 50\,635\,909 * 100\% = -23,33\%$$

Обчислимо такий показник як коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. Для цього застосуємо наступну формулу [9]:

$$K_{звп} = \text{обсяг випуску продукції} / \text{виробнича потужність} \quad (2.7)$$

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$K_{звп1} = 5,95 / 7 * 100\% = 85\%$$

$$K_{звп2} = 4,9 / 7 * 100\% = 70\%$$

$$K_{звп3} = 5,1 / 7 * 100\% = 73\%$$

Усі розраховані показники занесемо у таблицю 2.16 для подальших розрахунків.

Таблиця 2.16 – Визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Ум. позн.	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Ефективність виробничої діяльності				
1.1 Витрати на 1 тону товарної продукції, грн	В	1622,57	3014,1	2644,14
1.2 Фондовіддача	$\Phi_{\text{від}}$	2,1	2,17	2,27
1.3 Рентабельність продукції, %	$P_{\text{тов}}$	23,07%	-111,85%	-28,22%
1.4 Продуктивність праці, грн/люд	П	2926,33	1225,25	1340,86
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1 Коефіцієнт автономії	K_A	1,27	1,23	0,63
2.2 Коефіцієнт платоспроможності підприємства	K_P	0,79	0,65	0,48
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K_L	0,06	0,05	0,02
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$K_{\text{об}}$	2,89	1,16	1,63
3. Ефективність організації збуту та просування товару				
3.1 Рентабельність продажів, %	$P_{\text{пр}}$	33,82%	-87,78%	-23,33%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{\text{ЗАТ}}$	-	-	-
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$K_{\text{звп}}$	85%	70%	73%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	$K_{\text{рекл}}$	-	-	-
4. Відносний показник конкурентоспроможності товару	K_T	-	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	ККП	128,056	147,993	143,026

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків

Критерії ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою [9]:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\text{тов}} + 0,10П, \quad (2.8)$$

де В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - відносний показник фондовіддачі;

$P_{\text{тов}}$ - відносний показник рентабельності продукції (товару);

П - відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$E_{B1} = 0,31 * 1622,57 + 0,19 * 2,1 + 0,40 * 23,07 + 0,10 * 2926,33 = 805,26$$

$$E_{B2} = 0,31 * 3014,1 + 0,19 * 2,17 + 0,40 * (-111,85) + 0,10 * 1225,25 = 1012,57$$

$$E_{B3} = 0,31 * 2644,14 + 0,19 * 2,27 + 0,40 * (-28,22) + 0,10 * 1340,86 = 942,91$$

Критерії фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{Π}) розраховується за формулою [9]:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob}, \quad (2.9)$$

де K_A - відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} - відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L - відносний показник ліквідності підприємства;

K_{Ob} - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$\Phi_{\Pi1} = 0,29 * 1,27 + 0,20 * 0,79 + 0,36 * 0,06 + 0,15 * 2,89 = 0,981$$

$$\Phi_{\Pi2} = 0,29 * 1,23 + 0,20 * 0,65 + 0,36 * 0,05 + 0,15 * 1,16 = 0,679$$

$$\Phi_{\Pi3} = 0,29 * 0,63 + 0,20 * 0,48 + 0,36 * 0,02 + 0,15 * 1,63 = 0,5304$$

Критерії ефективності організації збуту і просування товару (E_3) розраховується за формулою [9]:

$$E_3 = 0,37R_{\Pi} + 0,29K_{зат} + 0,21K_{звп} + 0,14K_p, \quad (2.10)$$

де E_3 - критерій ефективності організації збуту і просування товару;

R_{Π} - відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зат}$ - відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$ - відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Отже отримуємо наступні розрахунки:

$$E_{31} = 0,37 * 33,82 + 0,29 * 0 + 0,21 * 85 + 0,14 * 0 = 30,36$$

$$E_{32} = 0,37 * (-87,78) + 0,29 * 0 + 0,21 * 70 + 0,14 * 0 = -17,78$$

$$E_{33} = 0,37 * (-23,33) + 0,29 * 0 + 0,21 * 73 + 0,14 * 0 = 6,7$$

Розрахувавши всі необхідні показники обчислимо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$K_{КП1} = 0,15 * 805,26 + 0,29 * 0,981 + 0,23 * 30,36 + 0,33 * 0 = 128,056$$

$$K_{КП2} = 0,15 * 1012,57 + 0,29 * 0,679 + 0,23 * (-17,78) + 0,33 * 0 = 147,993$$

$$K_{КП3} = 0,15 * 942,21 + 0,29 * 0,5304 + 0,23 * 6,7 + 0,33 * 0 = 143,026$$

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році становив 128,056, у 2022 році – 147,993, а у 2023 році – 143,026.

2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності

Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності є важливим етапом для прийняття стратегічних рішень, оскільки вона дозволяє зрозуміти можливості та обмеження підприємства в контексті зовнішніх та внутрішніх факторів.

Цей аналіз допомагає виявити ключові сфери, в яких підприємство може розвиватися, і визначити оптимальні стратегії для досягнення цілей розширення.

Проведемо оцінку потенціалу ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" з урахуванням його фінансово-економічних показників, можливостей

диверсифікації виробництва та ризиків, що можуть вплинути на розвиток підприємства.

Оцінка ризиків розширення діяльності. Розширення діяльності будь-якого підприємства супроводжується різними ризиками, які можуть суттєво вплинути на успішність реалізації стратегічних планів. Оцінка цих ризиків дозволяє виявити потенційні загрози та розробити заходи для їх мінімізації.

Для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" основні ризики можна класифікувати за кількома категоріями: ринкові, фінансові, операційні, регуляторні та екологічні.

Операційні ризики. Розширення виробничих потужностей може призвести до зростання операційних витрат, пов'язаних із збільшенням енергоспоживання, потреби в додатковому персоналі, витрат на обслуговування та ремонт нового обладнання.

Ринкові ризики. Підприємство може зіткнутися з невизначеністю попиту на свою продукцію, посиленням конкуренції та нестабільністю цін на сировину і матеріали.

Фінансові ризики. Розширення діяльності потребуватиме значних капітальних інвестицій, що може призвести до зростання боргового навантаження та зниження ліквідності.

Регуляторні ризики. Підприємство має враховувати можливі зміни в законодавстві, особливо в сфері екологічних вимог, що можуть вплинути на його діяльність.

Екологічні ризики. Екологічні ризики пов'язані з впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище та можливими наслідками цього впливу.

Під час проведення оцінки ризиків розширення діяльності було отримано наступні результати, які подано у вигляді таблиці 2.17.

Отже, оцінка ризиків розширення діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" показує, що основні виклики пов'язані з ринковими та фінансовими факторами.

Таблиця 2.17 – Оцінка ризиків розширення діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія ризиків	Опис ризиків	Ймовірність	Потенційний вплив
Ринкові	Зміни в попиті на продукцію, конкуренція, коливання цін на сировину	Висока	Високий
Фінансові	Нестача фінансування, збільшення боргового навантаження, коливання валютних курсів	Середня	Високий
Операційні	Нестача кваліфікованих кадрів, технічні збої, логістичні проблеми	Середня	Середній
Регуляторні	Зміни в законодавстві, екологічні вимоги, податкові зміни	Висока	Середній
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища, кліматичні зміни	Низька	Високий

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Для успішного розширення підприємству необхідно розробити стратегії мінімізації ризиків, включаючи диверсифікацію ринків збуту, залучення додаткових фінансових ресурсів, впровадження нових технологій та посилення екологічних стандартів.

Це дозволить зменшити негативний вплив можливих ризиків та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Перспективи розвитку експортного потенціалу. Розвиток експортного потенціалу є надзвичайно важливим для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", оскільки він забезпечує доступ до міжнародних ринків, дозволяє диверсифікувати джерела доходів і зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Експорт сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стимулює впровадження нових технологій та підвищення якості продукції.

Розширення географії збуту та зміцнення позицій на існуючих ринках дозволяє підприємству ефективніше використовувати свої виробничі потужності та забезпечує стабільне зростання доходів.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має значний експортний потенціал завдяки своїй високоякісній продукції та конкурентоспроможним цінам.

Основними перспективами розвитку експортного потенціалу є:

- розширення географії збуту. Вихід на нові ринки, зокрема в Азії, Африці та Латинській Америці, де попит на металопродукцію продовжує зростати;
- зміцнення позицій на існуючих ринках. Збільшення частки на традиційних ринках Європи та Північної Америки через покращення логістики та маркетингових стратегій;
- участь у міжнародних тендерах та проєктах. Активна участь у міжнародних інфраструктурних проєктах, що забезпечить стабільний попит на продукцію підприємства.

Інвестиційна активність. Інвестиційна активність підприємства є важливим фактором, що визначає його здатність до розширення та інноваційного розвитку.

Протягом аналізованого періоду ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" активно інвестувало в модернізацію виробничих потужностей та розвиток нових проєктів.

Це свідчить про стратегічні наміри підприємства щодо довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Активні інвестиції також можуть бути ознакою високого рівня довіри до підприємства з боку інвесторів та фінансових установ.

Оцінка інноваційної діяльності. Протягом аналізу інноваційної діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було розглянуто такі фактори як розробка інноваційних продуктів, впровадження інноваційних технологій та інноваційного менеджменту. Результати аналізу було подано у вигляді таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка інноваційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фактор оцінки	Коментар
1	2
Розробка інноваційних продуктів	Підприємство активно інвестує в R&D для створення нових високотехнологічних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям ринку та задовольняють найвибагливіших споживачів.

Закінчення таблиці 2.18

1	2
Впровадження інноваційних технологій	Для підвищення ефективності виробництва на підприємстві регулярно впроваджуються нові передові технологічні рішення, що дозволяють оптимізувати процеси та знизити витрати.
Впровадження інноваційного менеджменту	Керівництво підприємства приділяє значну увагу розвитку інноваційної культури, заохочуючи нові ідеї та підтримуючи ініціативи співробітників.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Можливості диверсифікації виробництва. Оцінка можливостей диверсифікації виробництва є критично важливою для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", оскільки вона дозволяє знизити ризики, пов'язані зі змінами ринкових умов, та підвищити стійкість підприємства до економічних коливань.

Диверсифікація виробництва сприяє відкриттю нових ринків і розширенню асортименту продукції, що забезпечує додаткові джерела доходу та підтримує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо фактори, що впливають на можливість диверсифікації виробництва.

Розширення асортименту продукції. Впровадження нових видів продукції, які доповнюють існуючу лінійку, дозволить диверсифікувати діяльність підприємства та вийти на нові ринкові сегменти.

Вихід на нові ринки збуту. Дослідження та освоєння перспективних географічних ринків, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні, допоможе розширити присутність компанії та зменшити залежність від певного регіону.

Вертикальна інтеграція. Розвиток напрямків, пов'язаних із сировинною базою та логістикою, може посилити контроль над ланцюжком створення вартості та підвищити ефективність виробництва.

Диверсифікація виробництва дозволяє знизити ризики та підвищити стійкість підприємства до змін на ринку. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має кілька напрямків для диверсифікації:

- виробництво нових видів металопродукції. Розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових видів сталевих виробів;
- інвестиції у суміжні галузі. Розвиток виробництва у суміжних галузях, таких як машинобудування та будівництво, що забезпечить додаткові джерела доходів;
- виробництво товарів з доданою вартістю. Збільшення обсягу виробництва продукції з високою доданою вартістю, що забезпечить більший прибуток.

Рекомендації щодо розширення діяльності. Для успішного розширення діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" рекомендується зосередити зусилля на кількох ключових напрямках.

По-перше, інвестування в модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих ліній дозволить підвищити ефективність, знизити витрати та розширити асортимент продукції.

По-друге, доцільно провести дослідження ринку для ідентифікації нових перспективних напрямків диверсифікації, врахувати потреби клієнтів та можливості підприємства, що сприятиме розширенню асортименту.

По-третє, необхідно посилити контроль якості, впровадити нові технології та стандарти виробництва для підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме стійкому розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки до розділу 2

ПАТ «АрселлорМітал Кривий Ріг» - це провідне металургійне підприємство в Україні, яке є частиною глобальної корпорації ArcelorMittal - найбільшого у світі виробника сталі. Підприємство розташоване у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області і є одним з найбільших промислових центрів країни.

Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво сталі, чавуну, прокату, коксохімічна та енергетична діяльність.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є провідним металургійним підприємством в Україні, яке входить до складу глобальної сталелитарної компанії ArcelorMittal.

Форма власності підприємства - приватна, адже воно було приватизоване у 2005 році.

Наразі 100% акцій ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" належить компанії ArcelorMittal - найбільшому у світі виробнику сталі.

Місією підприємства ПАТ «АрселлорМітал Кривий Ріг» є забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності металургійної галузі України. Компанія прагне стати провідним виробником сталі, що відповідає найвищим стандартам якості та екологічності.

З приводу експорту, то за даними компанії, частка експорту в загальному обсязі продажів ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" становить близько 70%. Це свідчить про високу орієнтованість підприємства на зовнішні ринки та його інтегрованість у глобальні виробничі ланцюжки. Лише близько 30% продукції реалізується на внутрішньому ринку України.

Продукція ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" експортується до країн Центральної Азії, Північної Африки та Далекого Сходу, хоча їх частка в загальному обсязі експорту є меншою.

Можна виокремити на ринку Близького Сходу таких основних конкурентів, серед яких: Ezz Group (Єгипет), Ilhanlar Rolling LTD STI (Туреччина), Sonasid (Марокко), Магнітогорський МК (росія), на ринку Африки – індійська Rashtriya Ispat, ONE STEEL (Австралія). Окрім того, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу, СНД та Європейського Союзу в якості конкурентів виступають одні з найбільших світових виробників продукції чорної металургії – «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та деякі інші.

На Близньому Сході конкуренцію складають Beshay Steel, Nippon Steel (Японія), POSCO (Півд. Корея), JFE (Японія), Wuhan Iron and Steel (Group) (Китай), Shanghai Baosteel Group Corporation (Китай).

На ринку СНД конкуренцію складають підприємства росії («Северсталь», «Евраз груп»), Білорусії, Молдови. На ринку ЄС є численні металургійні підприємства, що входять до корпорації «АрселорМіттал», тому цей регіон не є пріоритетним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Щодо основних конкурентів на вітчизняному ринку для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то можна відзначити наступні: ПАТ «Камет-Сталь», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний завод».

Протягом розділу було проаналізовано певні економічні показники у періоді з 2021 по 2023 рік.

Перш за все, спостерігається позитивна динаміка у зменшенні фондомісткості підприємства, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства демонструє деякі коливання.

Коефіцієнт зносу основних засобів значно збільшився, що є негативною тенденцією.

Фондовіддача показує позитивну динаміку, збільшуючись з 2,1 у 2021 році до 2,27 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство з кожним роком ефективніше використовує свої основні засоби для виробництва продукції.

Що стосується коефіцієнта рентабельності основних засобів, то він був високим у 2021 році (48,52%), але у 2022 та 2023 роках підприємство зазнало збитків. Це вказує на суттєві фінансові труднощі у ці роки, які, можливо, пов'язані з зовнішніми факторами або внутрішніми проблемами управління.

За період трьох років коефіцієнт покриття ліквідності показує зміну відношення між поточними активами та поточними зобов'язаннями. У 2021 році коефіцієнт становив 2,08, у 2022 році він зменшився до 1,61, а в 2023 році ще більше

скоротився до 0,88. Це може свідчити про погіршення ліквідності підприємства та можливі проблеми зі спроможністю виплати поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок його найбільш ліквідних активів. За трьома роками цей показник також зменшувався, з 0,06 у 2021 році до 0,02 у 2023 році, що також свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю. За трьома роками він зріс, з 0,83 у 2021 році до 3,67 у 2023 році. Зростання цього показника може свідчити про збільшення заборгованості клієнтів або зменшення заборгованості перед кредиторами, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були використані показники та критерії конкурентоздатності та якісний метод SWOT-аналіз.

Згідно SWOT-аналізу сильні сторони підприємства переважають над слабкими і підприємство має правильні маркетингові стратегії. Підприємство є конкурентоспроможним та повністю використовує свої потужності, має ефективне стратегічне управління.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що більшість показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має схильність до зниження.

Важливою проблемою для підприємства чорної металургії є накопичення значного зносу основних фондів, що потребують повного або часткового заміщення.

Для підвищення ефективності діяльності аналізованого підприємства потрібно вжити комплекс заходів щодо модернізації виробництва. Більшість процесів такої модернізації вже відобразилися на фінансовій звітності підприємства.

Завдяки ефективній маркетинговій стратегії та злагодженій роботі на усіх ланках виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» затвердило себе як відкритий та зацікавлений у співпраці з постійними споживачами виробник.

Основними завданнями по удосконаленню та стимулюванню реалізації металопродукції є:

- підвищення якості металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів;
- розширення мережі складів готової продукції в Україні;
- створення нової продукції з високою доданою вартістю;
- збільшення клієнтської бази;
- продовження ефективної співпраці з існуючими клієнтами;
- підтримання існуючих конкурентних позицій на вітчизняних та закордонних ринках;
- розширення ринків збуту;
- освоєння нових товарних ринків;
- підвищення ефективності продажів на внутрішньому та світовому ринках;
- зниження собівартості;
- збереження конкурентних переваг на ринках.

З НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Розроблення проєкту з розширення діяльності підприємства

Для забезпечення стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку, підприємству необхідно постійно розширювати та оновлювати свою продуктову лінійку. Це дозволить не тільки задовольняти існуючий попит, а й відкривати нові ринкові можливості.

Виробництво сучасних видів металопродукату з унікальними характеристиками допоможе компанії зміцнити свої позиції та займати лідируючі позиції на ключових ринках, таких як автомобілебудування та будівництво.

Існуючий асортимент підприємства включає традиційні види сталі, які вже не повністю відповідають вимогам багатьох споживачів. Тому розробка та запуск у виробництво нової продукції з поліпшеними експлуатаційними характеристиками стає критично важливим завданням для компанії. Це дозволить ефективно реагувати на динамічні зміни потреб клієнтів та зміцнить конкурентні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Проєкт ґрунтується на основі розширення діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме розширення продуктової лінійки та включає у себе розвиток нових продуктових напрямів та освоєння виробництва сучасних видів металопродукату.

Мною запропоновано створити нові ключові напрямки розвитку продуктової лінійки, а саме виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва, що матиме підвищені експлуатаційні характеристики, такі як міцність, зносостійкість та стійкість до корозії, що дозволить виготовляти більш надійні та довговічні автомобільні комплектуючі та будівельні матеріали.

Нова продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідатиме найсучаснішим світовим стандартам та буде здатна задовольнити зростаючі вимоги замовників щодо якості та довговічності їхньої продукції. Впровадження передових технологій та модернізація обладнання на підприємстві дозволить наростити виробничі потужності та забезпечити стабільне постачання високоякісної високоміцної сталі на ринки України та країн Європи.

Основна мета проєкту – розширення продуктової лінійки підприємства шляхом освоєння нових ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це досягатиметься через виробництво високоміцної сталі, яка відповідає сучасним вимогам автомобілебудування та будівництва.

Завдання проєкту:

1. Аналіз ринку (дослідження поточних потреб ринку високоміцної сталі, визначення основних конкурентів та їх пропозицій);
2. Розробка продукту (визначення технічних вимог до високоміцної сталі; розробка технологічних процесів виробництва; тестування та сертифікація нових продуктів);
3. Інвестиції та фінансування (оцінка необхідних інвестицій для модернізації виробничих потужностей; залучення фінансування);
4. Модернізація виробництва (закупівля та встановлення нового обладнання; навчання персоналу новим технологіям виробництва);
5. Маркетинг та збут (розробка маркетингової стратегії для просування нової продукції; встановлення партнерських відносин з автомобілебудівними та будівельними компаніями; організація каналів збуту та логістики).

Проаналізуємо підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовуючи бізнес-модель Canvas, щоб зобразити основні бізнес-процеси та його складові (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Бізнес-модель Canvas проекту «Виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва»

Ключові партнери: місцеві та міжнародні постачальники залізної руди та інших необхідних матеріалів; компанії, що надають новітнє обладнання та технології для виробництва високоміцної сталі; автомобілебудівні та будівельні компанії; партнери для розробки та тестування нових видів сталі	Споживчий сегмент: виробники автомобілів, що потребують високоміцну сталь для каркасів та інших компонентів; підприємства, що займаються будівництвом житлових та комерційних об'єктів; організації, що спеціалізуються на проектуванні та будівництві інфраструктурних об'єктів.	Пропозиції цінності: матеріал з підвищеними експлуатаційними характеристиками, що забезпечує безпеку та довговічність; матеріал, що дозволяє створювати більш стійкі та довговічні конструкції.	Ключові види діяльності: модернізація та налаштування виробничих ліній для випуску високоміцної сталі; вивчення нових технологій та розробка нових видів сталі; просування нової продукції на ринок; організація ефективних поставок продукції клієнтам.
	Ключові ресурси: заводи та обладнання для виробництва сталі; кваліфікований персонал, зокрема інженери, техніки та маркетологи; інвестиції для модернізації виробництва та маркетингових кампаній; новітні технології виробництва високоміцної сталі.		

Закінчення таблиці 3.1

Взаємовідносини з клієнтами: розробка спеціалізованих рішень під конкретні потреби клієнтів; надання технічної підтримки та консультацій щодо використання продукції; активне залучення клієнтів для отримання відгуків та покращення продукції.	Канали збуту: власні відділи продажів та представництва; онлайн-платформа для замовлення продукції; співпраця з дистриб'юторами для розширення географії продажів.
Структура витрат: витрати на сировину, енергію, оплату праці та амортизацію обладнання; витрати на розробку нових технологій та продуктів; витрати на рекламні кампанії, участь у виставках та інші заходи з просування продукції; витрати на транспортування та зберігання продукції.	Потоки надходження доходів: основний дохід від реалізації нової продукції; додатковий дохід від виконання спеціалізованих замовлень під конкретні потреби клієнтів; можливий дохід від ліцензування розроблених технологій іншим компаніям.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Проаналізувавши Canvas-модель для проєкту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, у нас є міцна основа для успішного виконання проєкту завдяки нашій співпраці з ключовими партнерами. Це включає постачальників сировини, технологічних партнерів та науково-дослідні інститути, які допоможуть нам розробити та впровадити нові види високоміцної сталі.

По-друге, модель чітко визначає, що ключовими видами діяльності для нас будуть модернізація виробничих потужностей, дослідження та розробка нових технологій, маркетинг нової продукції та організація ефективної логістики. Це дуже важливо для того, щоб ми могли створити продукт, який буде відповідати високим вимогам ринку.

Також варто відзначити, що наша пропозиція цінності полягає у виробництві високоміцної сталі для автомобілебудування та будівництва. Це допоможе нам задовольнити зростаючий попит на матеріали з підвищеними експлуатаційними характеристиками.

Ще один важливий момент – це взаємовідносини з клієнтами. Ми плануємо надавати індивідуальні пропозиції, технічну підтримку та активно залучати клієнтів для отримання зворотного зв'язку. Це допоможе нам краще розуміти їх потреби і покращувати нашу продукцію.

Канали збуту включатимуть прямі продажі, інтернет-продажі та співпрацю з партнерами-дистриб'юторами. Це дозволить нам ефективно досягати наших цільових сегментів клієнтів, а саме автомобілебудівних та будівельних компаній, а також інженерних компаній, що займаються проєктуванням та будівництвом інфраструктурних об'єктів.

Витрати будуть спрямовані на виробничі процеси, дослідження і розробки, маркетинг та логістику. А доходи ми плануємо отримувати від продажу високоміцної сталі та виконання спеціалізованих замовлень.

Таким чином, реалізація цього проєкту дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розширити свою продуктову лінійку, збільшити ринкову частку та підвищити прибутковість, забезпечуючи при цьому високу якість та сучасні характеристики продукції.

Аналіз конкурентного середовища. Для успішного виходу на ринок з новою продукцією надзвичайно важливо здійснити ретельний аналіз конкурентного середовища. Дослідження показали, що основними гравцями на ринку високоміцної сталі для автомобілебудування та будівництва є провідні світові виробники, такі як Tata Steel, POSCO та Nippon Steel. Ці компанії пропонують широкий асортимент сталевих продукції з високими характеристиками, які широко застосовуються в автомобілебудуванні, будівництві, машинобудуванні та інших галузях.

У таблиці 3.2 розглянуто такі показники як загальний та частий прибутки провідних компаній, а саме Tata Steel, POSCO та Nippon Steel.

Подивившись на дані, можна побачити, що POSCO має найбільший загальний прибуток у всі роки, але чистий прибуток відрізняється. У той час як Tata Steel і Nippon Steel також мають вражаючі показники, особливо Tata Steel, яка показала значний зріст чистого прибутку у 2021 році. Незважаючи на негативний

чистий прибуток Nippon Steel у 2020 році, вона відновилася і показала зростання в наступні роки. Ці дані можуть бути корисними для аналізу фінансового стану цих компаній та їх порівняння на ринку.

Таблиця 3.2 – Порівняння економічних показників конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому ринку

Компанія	Показник	Рік		
		2020	2021	2022
Tata Steel	Загальний прибуток	18 713 682 000	29 270 118 000	29 150 158 500
	Чистий прибуток	876 784 643	4 816 737 417	1 050 846 096
POSCO	Загальний прибуток	42 203 123 918	55 742 592 986	61 891 585 950
	Чистий прибуток	1 168 488 800	4 827 319 355	2 293 159 270
Nippon Steel	Загальний прибуток	30 639 346 500	43 199 575 500	50 621 529 000
	Чистий прибуток	- 205 691 886	4 042 297 698	4 401 925 953

Джерело: побудовано автором на основі [23, 24, 25]

Разом з тим, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з небагатьох виробників подібної продукції в Україні, що надає нам певні конкурентні переваги на локальному ринку.

Для того, щоб успішно конкурувати з провідними світовими виробниками, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинно зосередитися на підвищенні якості та розширенні асортименту своєї продукції, а також на впровадженні сучасних технологій виробництва. Це дозволить нам задовольняти зростаючі потреби українських споживачів та успішно конкурувати з іноземними виробниками як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Технологічні аспекти виробництва нової продукції. Виробництво високоміцної сталі для автомобільної промисловості та будівництва потребує застосування сучасних технологічних рішень. Це включає використання високотехнологічного обладнання, автоматизації виробничих процесів та впровадження інноваційних методів оброблення металу. Ключовими етапами виготовлення такої сталі є:

1. Плавка сталі із застосуванням електропечей для отримання необхідного хімічного складу та однорідності металу.
2. Прокатка і термічна обробка для досягнення високих механічних властивостей, зокрема міцності, твердості та пластичності.
3. Контроль якості на всіх етапах виробництва за допомогою сучасного лабораторного обладнання та кваліфікованого персоналу.
4. Ретельне пакування та маркування продукції для забезпечення схоронності при транспортуванні та зберіганні.

Впровадження цих технологій дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» випускати високоякісну високоміцну сталь, що відповідатиме найвищим вимогам споживачів. Це стане запорукою успішного виводу нової продукції на ринок та зміцнення позицій компанії.

Інвестиційні потреби проєкту. Успішна реалізація проєкту із виробництва високоміцної сталі для автомобілебудування та будівництва потребує значних інвестиційних вкладень. Передусім, необхідно провести технічне переоснащення виробничих потужностей та модернізувати існуюче обладнання для забезпечення нових технологічних процесів. Це включає оновлення прокатних станів, встановлення додаткових печей для термообробки, а також впровадження високоточних систем контролю якості продукції.

Крім того, значні кошти необхідні для розробки та впровадження сучасних технологій виробництва високоміцної сталі. Цей процес вимагає залучення висококваліфікованих спеціалістів, проведення НДДКР, а також придбання ліцензій на використання передових технологій.

Також слід врахувати витрати на навчання персоналу, запуск пілотних виробництв та сертифікацію продукції за міжнародними стандартами.

Загалом, реалізація даного проєкту передбачає значні капітальні вкладення в розмірі приблизно 500-600 млн. грн. Для його успішної реалізації необхідно залучити як власні кошти підприємства, так і зовнішнє фінансування у вигляді банківських кредитів та інвестицій (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Структура витрат проєкту

Напрямок інвестицій	Сума, млн. грн
Модернізація виробничих потужностей	350
Розробка та впровадження нових технологій	120
Навчання персоналу та сертифікація	50
Інші витрати	80
Загалом	600

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Джерела фінансування проєкту. Для фінансування проєкту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує використовувати кілька джерел.

По-перше, компанія скерує частину власних накопичених коштів, що дозволить зменшити залежність від зовнішніх кредиторів.

По-друге, ми розглядаємо можливість залучення зовнішніх інвестицій від потенційних інвесторів для пришвидшення реалізації проєкту.

Також планується отримати банківські кредити на пільгових умовах, і переговори з кількома провідними банками вже проведені.

Нарешті, ми досліджуємо можливості отримання державної підтримки у вигляді грантів або пільгових кредитів, оскільки проєкт відповідає сучасним екологічним та енергоефективним вимогам.

Це дозволить забезпечити стабільне фінансування проєкту та знизити фінансове навантаження на компанію (таблиця 3.4)

Таблиця 3.4 – Джерела фінансування проєкту

Джерело	Коментар
Власні кошти	Компанія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує скерувати частину власних накопичених коштів на фінансування проєкту з розширення продуктової лінійки. Це дозволить зменшити залежність від зовнішніх кредиторів та забезпечити стабільне фінансування проєкту на початковому етапі його реалізації.
Залучення зовнішніх інвестицій	Для повного фінансування необхідних інвестицій у впровадження нових виробничих потужностей та технологій, компанія розглядає можливість залучення зовнішніх інвестицій від потенційних інвесторів. Це дозволить пришвидшити реалізацію проєкту та знизити фінансове навантаження на компанію.
Банківське кредитування	Частину необхідних інвестицій планується профінансувати за рахунок банківських кредитів. Компанія вже провела попередні переговори з декількома провідними банками України щодо отримання кредитних коштів на пільгових умовах під реалізацію даного проєкту.
Державна підтримка	Компанія також розглядає можливість отримання державної фінансової підтримки у вигляді грантів або пільгових кредитів, оскільки даний проєкт спрямований на впровадження інноваційних технологій, що відповідають сучасним екологічним та енергоефективним вимогам.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Маркетинг та збут. Маркетингова стратегія проєкту ґрунтується на чотирьох аспектах: інформаційні компанії, залучення ключових клієнтів, промоакції та демонстрації, цифровий маркетинг. Розглянемо кожен із них більш детально.

Щодо інформаційних компаній, то вони включають у себе проведення активних інформаційних кампаній у галузевих ЗМІ, на профільних виставках та конференціях для ознайомлення потенційних клієнтів з перевагами та характеристиками нових видів прокату.

Щодо залучення ключових клієнтів, то цей процес включає в себе налагодження тісної співпраці з провідними підприємствами-споживачами, які можуть стати "лідерами думок" і популяризувати нову продукцію серед інших гравців ринку.

Промоакції та демонстрації включають у себе організацію промоакцій та демонстраційних заходів, де потенційні клієнти зможуть ознайомитися з новою продукцією, її характеристиками та перевагами.

Щодо цифрового маркетингу, який на сьогодні є найбільш популярним видом маркетингу, то він включає в себе активне використання сучасних цифрових інструментів, таких як веб-сайт, соціальні медіа, контекстна реклама, для просування нових продуктів та формування бренду компанії.

З приводу збуту, пропонується використовувати такі варіанти як:

- прямі продажі – це встановлення тісних відносин з ключовими клієнтами, укладення довгострокових контрактів на поставку металопродукату;
- розвиток дилерської мережі – це створення розгалуженої мережі авторизованих дилерів та дистриб'юторів по всій території України;
- електронна торгівля – це розробка власного інтернет-магазину та активне просування продукції онлайн;
- участь у тендерах – це активна участь у державних та корпоративних тендерах на поставку металопродукату.

До того ж, проєкт передбачає запровадження заходів щодо підвищення лояльності клієнтів:

- програми лояльності – впровадження програм лояльності, які сприятимуть зміцненню довгострокових відносин;
- персоналізований підхід - використання індивідуального підходу до клієнтів, розуміння їхніх унікальних потреб та пріоритетів, дозволить надавати високоякісне обслуговування, яке перевищить їхні очікування;
- зворотній зв'язок - активне збирання та аналіз відгуків клієнтів є ключем до постійного вдосконалення продуктів та послуг, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- клієнтсько-орієнтована культура - формування корпоративної культури, де клієнтський сервіс є пріоритетом, мотивуватиме співробітників до надання високоякісного обслуговування, що позитивно вплине на лояльність клієнтів.

3.2 Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованого проєкту розширення продуктової лінійки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим етапом для прийняття управлінських рішень та визначення доцільності інвестицій.

Цей проєкт передбачає виробництво високоміцної сталі, яка знайде своє застосування у сферах автомобілебудування та будівництва. Враховуючи масштабність та стратегічну важливість проєкту, необхідно ретельно проаналізувати його потенційний вплив на фінансовий стан компанії, її конкурентоспроможність та операційну ефективність.

Розглянемо основні фінансові, стратегічні та операційні показники, що дозволяють комплексно оцінити ефективність проєкту та визначити його перспективи.

Цінова стратегія. Далі розглянемо цінову стратегію підприємства.

Основними методами визначення базової ціни є:

- прибутковий метод (25% доходу з одиниці продукції);
- витратний метод;
- ринковий метод.

Мінімально прийнятною ціною для продукції підприємства буде [26]:

$$Ц = \frac{C}{1 - П}, \quad (3.1)$$

де C – собівартість товару;

$П$ – мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку в ціні.

Так як собівартість однієї одиниці товару дорівнює 25000 грн, а мінімально прийнятна для підприємства частка прибутку дорівнює 25%, то мінімально прийнятною ціною для продукції підприємства буде:

$$Ц = \frac{25000}{1 - 0,25} = \frac{25000}{0,75} = 33333 \text{ (грн)}$$

Враховуючи, що рівень інфляції у середньому збільшується на 10% від попереднього року, то вирахуємо динаміку змін ціни товару протягом наступних трьох років:

$$\text{Майбутня ціна} = 33333 * \left(1 + \frac{10}{100}\right)^3 \approx 44366$$

Отже, ціна на одиницю товару враховуючи частку прибутку буде дорівнювати 36 666 грн – у 2025 році, 40 333 грн у 2026 році та 44 366 грн у 2027 році.

Прогнозний фінансовий план виробництва. Розглянемо прогнозний фінансовий план виробництва нової продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (таблиця 3.5). Таблиця надає інформацію про обсяг виробництва, витрати, прибуток та інші показники, що відображають фінансове становище підприємства. Аналіз цих даних дозволить виявити тенденції у розвитку підприємства та оцінити його фінансову ефективність.

Таблиця 3.5 – Прогнозний фінансовий план виробництва нової продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	1-й рік	2-й рік	3- рік
1	2	3	4
Програма випуску, тонн	25000	30000	35000
Собівартість за 1 тонну, грн	27500	30250	33275
Середня ціна за 1 тонну, грн	36 666	40 333	44 366
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	916 650	1209990	1 552 810
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	905650,2	1181756,9	1552810
Валовий прибуток, тис. грн.	218150,2	302490	388185

Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4
Податок на прибуток, тис. грн	39 267,036	54 448,2	69 873,3
Воєнний збір, тис.грн	3 272,253	4 537,35	5 822,775
Чистий прибуток, тис. грн.	175 610,911	243 504,45	312 488,925
Рентабельність продукції, %	124,22%	124,22%	124,22%

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, протягом трьох років спостерігається постійне зростання програми випуску та обсягу товарної продукції. Це може вказувати на позитивні тенденції в розвитку підприємства та попиту на його продукцію.

Поруч зі зростанням обсягів виробництва, помітно збільшення і собівартості, і середньої ціни за тонну. Це може бути наслідком росту витрат на виробництво або впливу змін у вартості сировини, праці та інших факторів. Проте, якщо ціни продажу ростуть швидше за собівартість, це може бути позитивним сигналом для прибутковості підприємства.

У висновку можна сказати, що відзначається досить висока рентабельність продукції, що становить близько 124%. Це дуже позитивно і може свідчити про ефективне управління та конкурентоспроможність підприємства.

Також важливо відмітити постійний зростання чистого прибутку, що є показником стабільності та успішності бізнесу.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в усіх можливих сферах та напрямках необхідно проаналізувати, як запропонований проєкт вплине на діяльність підприємства з економічної точки зору.

Для цього, проведемо аналіз структури витрат, оновленої з урахуванням відображення впливу нововведень на структуру витрат підприємства. Після аналізу

отриманих даних доцільним буде розрахувати очікуваний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Таким чином ми зможемо зрозуміти, наскільки ефективно запропонований проєкт вплинув на показники конкурентоспроможності організації та чи є їх запровадження доцільним. Для проведення підрахунків та складання прогнозів оберемо 2023 (базовий) та 2024 і 2025 (прогнозні) роки (таблиця 3.6).

Головною метою проведення аналізу складових витрат та конкурентоспроможності організації є перевірка необхідності запровадження вказаних рекомендацій та доведення того, що за допомогою їх ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе не лише не втратити існуючі позиції на ринку металопродукції, а й зможе підвищити свій конкурентний потенціал.

Таблиця 3.6 - Визначення оновленого коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Ум. позн.	2023	2024	2025
1. Ефективність виробничої діяльності				
1.1 Витрати на 1 тону товарної продукції, грн	В	2644,14	3591,27	3855,02
1.2 Фондовіддача	$\Phi_{\text{від}}$	2,27	2,32	2,42
1.3 Рентабельність продукції, %	$P_{\text{тов}}$	-28,22%	5,83%	21,93%
1.4 Продуктивність праці, грн/люд	П	1340,86	1683,75	2083,11
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1 Коефіцієнт автономії	K_A	0,63	0,76	0,91
2.2 Коефіцієнт платоспроможності підприємства	K_P	0,48	0,62	0,65
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K_L	0,02	0,03	0,04
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	$K_{\text{об}}$	1,63	1,70	1,87
3. Ефективність організації збуту та просування товару				
3.1 Рентабельність продажів, %	$P_{\text{пр}}$	-23,33%	3,52%	18,84%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	$K_{\text{зат}}$	-	-	-
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	$K_{\text{звп}}$	73%	75%	80%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	$K_{\text{рекл}}$	-	-	-
4. Відносний показник конкурентоспроможності товару	K_T	-	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	$K_{\text{КП}}$	143,026	196,76	217,56

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Застосуємо формули, які були зазначені у першому та застосовані другому розділах для обрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності.

Прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможності у 2024 році обчислимо за наступною формулою [9]:

$$K_{\text{КП4}} = 0,15E_{\text{В4}} + 0,29\Phi_{\text{П4}} + 0,23E_{\text{З4}} + 0,33K_{\text{Т4}} \quad (3.2)$$

Прогнозоване значення критерію ефективності виробничої діяльності у 2024 році дорівнює:

$$E_{\text{В4}} = 0,31 * 3591,27 + 0,19 * 2,32 + 0,40 * 5,83 + 0,10 * 1683,75 = 1284,44$$

Прогнозоване значення критерію фінансового стан підприємства у 2024 році дорівнює:

$$\Phi_{\text{П4}} = 0,29 * 0,76 + 0,20 * 0,62 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 1,7 = 0,6102$$

Прогнозоване значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку у 2024 році дорівнює:

$$E_{\text{З4}} = 0,37 * 3,52 + 0,29 * 0 + 0,21 * 75 + 0,14 * 0 = 17,05$$

Отже прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році дорівнює:

$$K_{\text{КП4}} = 0,15 * 1284,44 + 0,29 * 0,6102 + 0,23 * 17,05 + 0,33 * 0 = 196,76$$

Аналогічно розрахуємо прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2025 році.

$$E_{\text{В5}} = 0,31 * 3855,02 + 0,19 * 2,42 + 0,40 * 21,93 + 0,10 * 2083,11 = 1412,6$$

$$\Phi_{\text{П5}} = 0,29 * 0,91 + 0,20 * 0,65 + 0,36 * 0,04 + 0,15 * 1,87 = 0,69$$

$$E_{\text{З5}} = 0,37 * 18,84 + 0,29 * 0 + 0,21 * 80 + 0,14 * 0 = 23,77$$

$$K_{\text{КП5}} = 0,15 * 1412,6 + 0,29 * 0,69 + 0,23 * 23,77 + 0,33 * 0 = 217,56$$

Зобразимо динаміку зміни коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою графіку (рисунок 3.1).

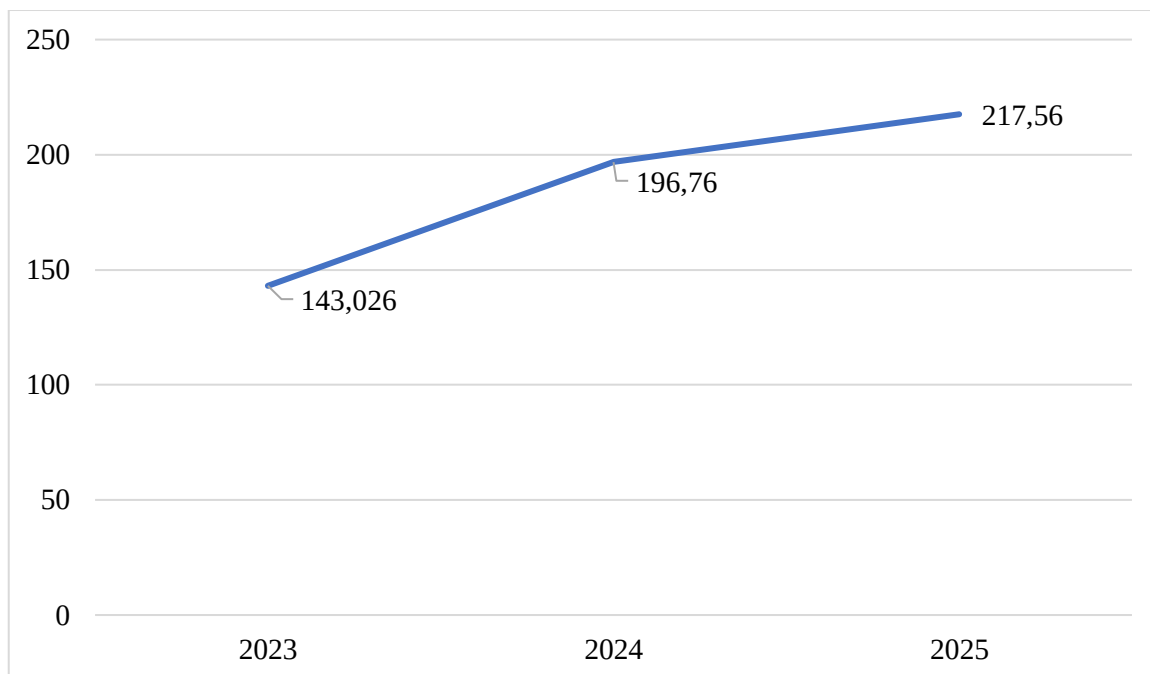


Рисунок 3.1 – Прогноз змін коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2023-2025

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, аналізуючи дані таблиці, можна зробити кілька висновків. Почнемо з ефективності виробничої діяльності. У 2023 році витрати на одну тону товарної продукції склали 2644,14 грн, але в 2024 році вони зростуть до 3591,27 грн, а в 2025 році - до 3855,02 грн. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво, що, можливо, викликано підвищенням цін на ресурси.

Однак, фондovіддача показує позитивну тенденцію: у 2023 році вона була 2,27, у 2024 році зросте до 2,32, а в 2025 році досягне 2,42, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність продукції у 2023 році була негативною (-28,22%), але в 2024 році прогнозується зростання до 5,83%, а в 2025 році - до 21,93%. Це дуже позитивний сигнал, що свідчить про покращення прибутковості продукції.

Продуктивність праці також зростає: з 1340,86 грн на людину в 2023 році до 1683,75 грн у 2024 році та 2083,11 грн у 2025 році. Це може бути результатом впровадження нових технологій або покращення організації праці.

Розглянемо фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії у 2023 році становив 0,63, у 2024 році зростає до 0,76, а в 2025 році - до 0,91, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності також показує позитивну тенденцію: з 0,48 у 2023 році до 0,62 у 2024 році та 0,65 у 2025 році, що вказує на покращення здатності підприємства виконувати свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча і залишається низьким, все ж зростає: з 0,02 у 2023 році до 0,03 у 2024 році та 0,04 у 2025 році.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів також покращується: з 1,63 у 2023 році до 1,70 у 2024 році та 1,87 у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання обігових коштів.

Ефективність організації збуту та просування товару показує значне покращення. Рентабельність продажів у 2023 році була негативною (-23,33%), але в 2024 році прогнозується зростання до 3,52%, а в 2025 році - до 18,84%. Це вказує на підвищення ефективності збуту.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей також зростає: з 73% у 2023 році до 75% у 2024 році та 80% у 2025 році, що свідчить про зростання використання виробничих потужностей.

Загалом, аналіз показує, що підприємство має позитивні тенденції у більшості показників. Зростає рентабельність продукції та продажів, продуктивність праці, коефіцієнти платоспроможності та автономії.

Хоча витрати на виробництво зростають, це компенсується зростанням прибутковості та ефективності.

Підприємство стає більш фінансово незалежним і конкурентоспроможним, що є позитивними ознаками для його подальшого розвитку.

Оцінка ризиків. Далі пропонується проаналізувати ризики запропонованого проєкту. Для цього проаналізуємо такі складові як:

- ризики неправильної оцінки попиту (таблиця 3.7);
- ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок (таблиця 3.8)
- ризики блокування входження підприємства в нову галузь (таблиця 3.9)
- ризики, пов'язані з характером конкуренції (таблиця 3.10)
- ризики переоцінки стійкості проєкту (таблиця 3.11)
- ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам (таблиця 3.12)
- ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки (таблиця 3.13)
- ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції (таблиця 3.14)
- ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту (таблиця 3.15)
- ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки (таблиця 3.16)
- ризики потенційних втрат (таблиця 3.17)
- ризики недооцінки витрат на розробку (таблиця 3.18)
- ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту (таблиця 3.19)
- ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту (таблиця 3.20)

Таблиця 3.7 – Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,7	6	5.6
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,8	6	3.6
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом	0,4	4	3.5
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проєктом	0,4	5	7.2

Закінчення таблиці 3.7

1	2	3	4
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,7	6	3.0
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,5	6	4.9
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,6	7	3.0
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,5	8	7.2
2.9. Вплив демографічних змін	0,2	5	5.6
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,6		8.1
			51,7

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.8 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,8	6	5.6
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,5	5	4.8
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,7	5	4.2
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,4	7	2.5
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,4	5	7.2

Закінчення таблиці 3.8

1	2	3	4
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,3	4	2.8
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,4	3	6.3
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,3	2	4.8
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,2	3	4.8
			43

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.9 - Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки	0,7	7	5.6
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,5	7	5.6
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам	0,5	5	3.6
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,5	4	4.5
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	2	4.0
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,7	8	5.6
			28,9

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.10 – Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках	0,5	6	6.4
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	7	6.3
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств з технічною компетентністю	0,4	4	3.6
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців	0,4	3	3.5
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях	0,3	2	4.0
5.6. Ризик роботи в галузі з високою концентрацією "мізків"	0,4	4	7.2
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,7	8	4.2
			35,2

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.11 – Ризики переоцінки стійкості проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
6.1. Ризик оцінки нового проєкту як розширення існуючого	0,4	3	4.9
6.2. Ризик впевненості в успіху через унікальність	0,5	5	4.8
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту	0,6	8	4.8
6.4. Оцінка застосовуваної технології як важковідтворюваної	0,7	8	4.5
6.5. Ризик в наявності потенціалу для ексклюзивного співробітництва	0,7	5	3.5
6.6. Ризик в унікальності нових продуктів	0,4	6	6.3
			28,8

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.12 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,2	3	4.2
7.2. Ризик переоцінки можливостей дійти згоди з конкурентами	0,3	5	5.6
7.3. Ризик переоцінки привабливості технології	0,3	3	4.8
7.4. Ризик переоцінки впливу в організації стандартизації	0,2	4	3.5
7.5. Ризик переоцінки позиції в критичній групі покупців	0,3	5	6.3
7.6. Ризик переоцінки можливостей нав'язати свій стандарт	0,5	4	3.0
7.7. Ризик переоцінки репутації в області певних технологій	0,7	5	6.4
			33,8

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.13 - Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
8.1. Ризики переоцінки ринкового попиту	0,6	7	6.3
8.2. Ризик переоцінки корисності технології	0,6	7	4.8
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,7	8	3.5
8.4. Ризик переоцінки компетенції в розумінні потреб користувачів	0,6	8	4.8

Закінчення таблиці 3.13

1	2	3	4
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей	0,4	5	4.5
8.6. Ризик переоцінки здатності продати ліцензію	0,2	3	4.9
			28,8

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.14 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
9.1. Ризик занадто довгої тривалості створення продукції	0,2	3	5.6
9.2. Ризик комплектності моделі нового проєкту	0,3	3	4.2
9.3. Ризик потреби в унікальних фахівцях	0,3	2	4.8
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,3	3	4.5
9.5. Ризик потреби в нових технологіях	0,2	5	4.5
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,6	7	6.4
9.7. Ризик у високоспеціалізованих інвестиціях	0,8	6	4.9
9.8. Ризик істотних інвестицій для нової інфраструктури	0,8	6	3.6
9.9. Переоцінка можливостей старих систем постачання	0,5	2	4.0
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій	0,3	4	5.6
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,3	3	6.3
			54,4

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.15 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
10.1. Ризик неясності характеристик продукту	0,2	4	5.6
10.2. Ризик неясності ціноутворення	0,7	8	4.2
10.3. Ризик займатися декількома технологіями	0,6	7	4.8
10.4. Ризик присутності неформальних стандартів	0,7	8	4.5
10.5. Ризик введення формальних стандартів	0,8	6	4.5
			23,6

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.16 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
11.1. Переоцінка зниження виробничих витрат	0,2	4	4.8
11.2. Переоцінка використання розробленої технології	0,3	3	4.9
11.3. Переоцінка виведення на ринок інших розробок	0,2	3	4.8
11.4. Переоцінка репутації лідера в НДДКР	0,2	3	2.5
11.5. Переоцінка створення нових ноу-хау	0,3	3	8.1
11.6. Ризик, що новий продукт буде «поглинений»	0,3	4	2.8
			27,9

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.17 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
12.1. У науковій діяльності	0,2	3	4.2
12.2. При виконанні ДКР	0,5	4	6.4
12.3. В інженерній діяльності	0,4	4	3.5
12.4. У маркетинговій діяльності	0,5	5	4.5
12.5. В експлуатації	0,4	3	5.4
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,4	2	2.8
12.7. У розробці ІТ	0,5	5	4.8
12.8. У трудових відносинах	0,5	6	3.5
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,3	3	4.8
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,2	4	3.5
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,7	5	4.8
12.12. У відносинах з постачальниками	0,7	6	4.5
12.13. У збутовій діяльності	0,8	5	6.3
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,5	4	4.8
			63,8

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.18 – Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
13.1. Переоцінка очікуваного результату проєкту	0,3	2	5.6
13.2. Переоцінка розроблювальної технології	0,5	4	4.2
13.3. Переоцінка можливостей керівництва	0,2	6	4.8
13.4. Переоцінка можливостей команди розробників	0,3	5	4.5
13.5. Переоцінка сприйняття знань ззовні	0,2	4	4.5
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки	0,3	5	4.8
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,5	4	4.9

Закінчення таблиці 3.18

1	2	3	4
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,4	2	4.8
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів	0,5	5	4.5
13.10. Ризик нерозуміння необхідності інновацій	0,3	6	5.6
			48,2

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.19 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
14.1. Невизначеність попиту на продукт	0,7	6	5.6
14.2. Невизначеність доходу від продукту	0,6	5	4.2
14.3. Невизначеність дій контрагентів	0,7	5	4.8
14.4. Невизначеність стабільності грошових потоків	0,6	8	4.5
14.5. Невизначеність максимальної ціни	0,7	4	4.5
14.6. Невизначеність сприйняття продукту ринком	0,8	4	4.9
14.7. Невизначеність використання суміжних технологій	0,7	8	3.6
14.8. Невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,5	6	6.4
14.9. Неясність рівня блокування проєкту	0,8	6	3.5
14.10. Неясність можливостей альянсів	0,6	5	6.3
14.11. Можливість швидкої імітації продукту	0,3	4	5.4
14.12. Неясність ступеня відповідності стандартам	0,8	6	4.8
14.13. Неясність складу конкурентів	0,7	7	4.9
			121

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.20 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,8	4	5.6
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,5	6	4.2
15.3. Ризик через неясність інфраструктури	0,5	5	4.8
15.4. Ризик неправильної оцінки технологій	0,6	3	4.5
15.5. Ризик через невизначеність компетенцій	0,5	3	4.5
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,6	4	2.8
15.7. Ризик через невизначеність устаткування	0,8	6	4.8
			31,2

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже загальний рівень ризикованості реалізації проєкту становить:

$$51,7 + 43 + 28,9 + 35,2 + 28,8 + 33,8 + 28,8 + 54,4 + 23,6 + 27,9 + 63,8 + 48,2 + 121 + 31,2 = 620,3$$

Таблиця 3.21 – Зведена оцінка ризикованості проєкту

Загальний рівень ризикованості проєкту	Загальна оцінка ризиків RW
Безризиковий проєкт	0-125
Проєкт з низьким ризиком	125-375
Проєкт з середнім ризиком	375-750
Проєкт з високим ризиком	750-938
Проєкт з повним ризиком	938-1250

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Отже, на основі даних, які зазначені у таблиці 3.21 можна дійти висновку, що показник загальної оцінки ризиків в розмірі належить до середнього рівня ризикованості.

Тому проєкт виробництва високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є середньоризкованим.

Середньозважена оцінка рівня ризику реалізації проєкту по кожній групі факторів становить 21 бал.

Вона була визначена наступним чином:

$$620,3 / 14 = 44,30$$

Для визначення можливості настання певних ризиків за проєктом з виробництва високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», побудуємо матрицю ризиків. Вона відображена у таблиці 3.22.

Загалом, більшість ризиків досліджуваного проєкту належать до помірних. Тому даний проєкт є середнього рівня ризикованості.

Таблиця 3.22 – Карта ризиків проєкту

		Експертна оцінка ризику за кожним фактором				
		[0,1]	[2,4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість	0,80		2	1	7	
	0,40		9	4	4	
	0,20		11	2	1	
	0,10					
	0,05					

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Для того щоб визначити ризики з високим рівнем та ефективно мінімізувати їх, потрібно скласти карту ризиків високого рівня досліджуваного проєкту. Карта ризиків високого рівня відображена у таблиці 3.23.

Таблиця 3.23 – Карта ризиків проєкту високого рівня

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4	5	6
1.	2.2. Очікування тривалого зростання попиту	Ризики неправильної оцінки попиту	0,8	7	6
2.	3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при виробничих рішеннях	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	0,8	6	5
3.	4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	0,8	7	6
4.	6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	Ризики переоцінки стійкості проєкту	0,8	5	4
5.	9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	Ризики по оцінці витрат комерціалізації проєкту	0,8	6	5
6.	9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	Ризики по оцінці витрат комерціалізації проєкту	0,8	6	5
7.	10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,8	6	5
8.	12.13. У збутовій діяльності	Ризики потенційних витрат	0,8	5	4
9.	14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	Ризики невизначеності	0,8	4	3
10.	14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	0,8	6	5

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

На підставі проведеного аналізу виявлено, що більшість факторів з високим рівнем ризику щодо реалізації проєкту зі впровадження нової продукції, а саме сирникових десертів належать до групи "Ризики по оцінці витрат комерціалізації"

проєкту" та "Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту" для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

З метою мінімізації цих ризиків слід провести детальний аналіз ринку, чітко визначити цільову аудиторію та сформулювати портрет потенційних покупців.

Для досягнення цієї мети слід розробити програму запобігання та реагування на ризики проєкту. Відповідна орієнтована програма наведена у таблиці 3.24.

Таблиця 3.24 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Вид ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
1	2	3	4	5	6
Ризики по оцінці витрат комерціалізації проєкту	9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	7	Оцінка ефективності інвестицій, залучення за потреби додаткових інвестицій	Повсякчасна оцінка ефективності витрат на реалізацію проєкту, моніторинг рівня доходу, оперативне коригування проєкту	1. Аналіз ефективності проєкту 2. Залучення додаткових інвестицій 3. Нейтралізація негативних факторів та тенденцій
Ризики по оцінці витрат комерціалізації проєкту	9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	8	Залучення додаткових коштів із капіталу підприємства або за рахунок зовнішніх інвестицій	Повсякчасна оцінка ефективності витрат на реалізацію проєкту, моніторинг рівня доходу, коригування реалізації проєкту	1. Залучення додаткових інвестицій як за рахунок власних, так й зовнішніх джерел 2. Мінімізація непередбачених витрат з проєктом 3. ретельний аналіз доходів та витрат з проєктом

Закінчення таблиці 3.24

1	2	3	4	5	6
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	6	Повсякчасна оцінка рівня попиту, визначення найпріоритетніших товарних груп, оцінка обсягів реалізації	Моніторинг рівня попиту, визначення товарів найвищим попиту, стимулювання попиту, побудова портрету покупця	1. Стимулювання попиту (акції, знижки, реклама) 2. Персональний продаж 3. Проведення рекламних акцій 4. Персональний продаж 5. Аналіз ринку та конкурентів
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	12	Ретельний аналіз відповідності продукції стандартам у даній галузі	Постійний аналіз стану та змін зовнішнього середовища, ефективне реагування та зміни та вжиття відповідних заходів для пристосування до них	1. Оцінка рівня якості продукції; 2. Дослідження показників продукції відповідності наявним у галузі стандартам 3. Регулювання технічних умов виробництва відповідно до прийнятих стандартів

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Проект щодо впровадження нової продукції у ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" характеризується середнім рівнем ризику. Групи ризиків, які становлять найбільший потенційний ризик, включають "Ризики по оцінці витрат комерціалізації проекту" та "Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту". Однак при належному підході та виборі ефективних стратегій можливо зменшити ці ризики та систематично моніторити їхні зміни.

Аналізуючи можливість випуску нового продукту на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", слід визнати, що існують певні ризики, які варто урахувати.

Перш за все, існує ризик неприйняття нового продукту споживачами або його невдалого конкурування з аналогами на ринку. Це може виникнути через недостатню популярність або низьку конкурентоспроможність.

Другим аспектом є виробничі ризики. Впровадження нового продукту може вимагати великих змін у виробничому процесі, придбання нового обладнання та навіть розширення виробничих приміщень. Це може призвести до додаткових витрат і зусиль.

Не останнім є фінансовий ризик. Створення та впровадження нового продукту потребує серйозних фінансових інвестицій. Важливо управляти бюджетом, щоб уникнути фінансових труднощів.

З усіма цими ризиками важливо розробити стратегію, яка б враховувала можливі труднощі та надавала план дій для їх подолання.

До того ж, протягом створення проєкту було запроваджено пропозиції та рекомендації з реалізації. Успішна реалізація запропонованого проєкту вимагатиме наявності чіткого стратегічного плану та ефективного впровадження рекомендацій.

Розглянемо пропозиції та рекомендації, які мають на меті забезпечити оптимальну підготовку та впровадження проєкту, сприяючи досягненню поставлених цілей та максимізації його потенціалу.

Технологічні аспекти виробництва високоміцної сталі. Виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва вимагає застосування передових технологічних рішень.

Зокрема, важливими є:

- контроль складу шихти: ретельний підбір оптимального співвідношення компонентів, таких як залізна руда, вугілля, легуючі добавки, для досягнення необхідних механічних властивостей сталі;
- удосконалені методи плавки: використання електричних або індукційних печей та конвертерів, що дозволяють отримувати сталь з точним контролем температури, складу та ступеня очищення;
- спеціалізовані процеси прокатки: Застосування високошвидкісного прокату в поєднанні з термічною обробкою для надання сталі підвищеної міцності, пружності та пластичності;

– безперервне лиття: Технологія безперервного лиття злитків дає можливість отримувати напівфабрикати із заданою геометрією та структурою, що оптимально відповідає вимогам до високоміцної сталі [27].

Сировинна база та енергетичні ресурси. Для виробництва високоміцної сталі необхідна розвинута сировинна база, яка включає в себе надійні поставки якісної залізної руди, вугілля, коксу, легуючих добавок та інших компонентів [28].

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має доступ до значних запасів залізної руди, вугілля та інших необхідних ресурсів, розташованих у безпосередній близькості до виробничих потужностей. Це дозволяє забезпечувати безперебійні поставки сировини необхідної якості та знижувати витрати на її транспортування.

Крім того, підприємство має надійне енергетичне забезпечення, включаючи власні теплові електростанції, газові та паливні ресурси. Це дає можливість стабільно та ефективно працювати, знижуючи собівартість виробництва. Ефективне використання енергії, зокрема, шляхом впровадження сучасних технологій, є одним з ключових пріоритетів підприємства в рамках цього проєкту.

Обладнання та устаткування. Для успішної реалізації проєкту "Виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва" ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" необхідно забезпечити підприємство відповідним високотехнологічним обладнанням та устаткуванням. Це включатиме в себе сучасні сталеплавильні та прокатні агрегати, системи контролю якості, допоміжне обладнання для підготовки шихти, підігріву та очищення металу [29].

Ключовими елементами виробничої лінії будуть електродугові печі, позапічна обробка металу, безперервні ливарні машини для отримання злитків, а також прокатні стани для виготовлення гарячекатаного та холоднокатаного листового прокату високої міцності.

Все обладнання повинно відповідати найвищим стандартам якості та продуктивності, забезпечуючи стабільний випуск металопродукції з необхідними механічними характеристиками.

Кадрове забезпечення проєкту. Ефективне кадрове забезпечення є критично важливим фактором успішної реалізації проєкту «Виробництво

високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва» на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Компанія рекомендується приділяти значну увагу залученню та підготовці висококваліфікованого персоналу, здатного впровадити передові технології виробництва та гарантувати високу якість продукції.

На ключові позиції потрібно призначити досвідчених фахівців з багаторічним стажем роботи у металургійній галузі. Вони матимуть глибокі знання у сфері металургійних процесів, володітимуть сучасними методами управління виробництвом та контролю якості.

Крім того, до реалізації проєкту необхідно залучити молодих перспективних інженерів та технологів, котрі пройдуть спеціальне навчання та стажування. Їх участь забезпечить впровадження інноваційних рішень та постійний розвиток компетенцій персоналу.

Особливу увагу потрібно приділити підвищенню кваліфікації та перепідготовці існуючих працівників виробничих цехів. Вони отримають можливість вивчити нове обладнання, освоїти передові технології та методи контролю якості, що дозволить їм ефективно працювати на високотехнологічному виробництві високоміцної сталі. Особливо важливим є навчання робітників, відповідальних за дотримання технологічних регламентів та забезпечення стабільної якості продукції [30].

Крім того, компанії рекомендується активно співпрацювати з профільними закладами вищої освіти, залучаючи їх для підготовки нових спеціалістів із затребуваними компетенціями.

Екологічні аспекти виробництва. Екологічні аспекти є важливим фактором при впровадженні проєкту виробництва високоміцної сталі для автомобілебудування та будівництва. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що реалізовуватиме цей проєкт, має дотримуватися високих стандартів екологічної безпеки та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище [31].

Впровадження найсучасніших технологій очищення газових викидів, стічних вод та утилізації твердих відходів виробництва. Використання замкнутих циклів виробництва та переробка побічних продуктів.

Контроль та зниження обсягів викидів парникових газів, зокрема CO₂, шляхом впровадження заходів з енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та інноваційних технологічних рішень.

Мінімізація водоспоживання та впровадження практик повторного використання та очищення технологічної води.

Дбайливе ставлення до ландшафту та відновлення порушених земель після завершення виробничих робіт.

Активна співпраця з місцевими громадами та екологічними організаціями для впровадження кращих практик сталого розвитку.

Проект має бути реалізований з урахуванням найвищих екологічних стандартів та сучасних вимог до сталого виробництва. Це дозволить не лише мінімізувати екологічні ризики, а й сформувати позитивний імідж підприємства як екологічно відповідального бізнесу.

Термін реалізації проекту. Реалізація проекту «Виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва» ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" передбачається здійснити протягом 3 років. Детальний план-графік включає наступні основні етапи та терміни їх виконання (таблиця 3.25):

Таблиця 3.25 – Термін реалізації проекту

Етап	Термін виконання
Етап 1. Техніко-економічне обґрунтування проекту	6 місяців
Етап 2. Проектування та розробка технічної документації	12 місяців
Етап 3. Будівництво та монтаж обладнання	18 місяців
Етап 4. Налагодження виробництва та виходу на проектну потужність	6 місяців

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Особливу увагу потрібно приділити чіткому дотриманню встановлених термінів, адже своєчасна реалізація проекту дозволить компанії швидко вийти на ринок із новою продукцією та закріпити свої позиції серед ключових виробників високоміцної сталі в Україні.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити висновок, що ця робота є важливим етапом у формуванні практичних навичок та глибокого розуміння управлінських процесів для студентів у галузі менеджменту.

Комплексний підхід до дослідження, який включає аналіз фінансово-економічної діяльності, оцінку конкурентоспроможності та розробку рекомендацій, сприяє розвитку критичного мислення та здатності до вирішення складних управлінських завдань.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність для підприємства, оскільки вони дозволяють ідентифікувати проблеми та розробляти стратегії їх вирішення, що сприятиме подальшому розвитку компанії та зміцненню її позицій на ринку.

За результатами аналізу техніко-економічних показників, ринкових можливостей та ризиків можна зробити наступні висновки щодо реалізації проєкту "Виробництво високоміцної сталі для сфери автомобілебудування та будівництва".

Проєкт є інноваційним та перспективним, оскільки передбачає впровадження новітніх технологій виплавки сталі з унікальними характеристиками, що дозволить ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" посилити свої позиції на ринку та задовольнити зростаючі потреби споживачів.

Реалізація проєкту дасть можливість збільшити обсяги виробництва, знизити собівартість готової продукції, а також дозволить покращити екологічні показники виробництва сталі на підприємстві.

Аналіз ризиків свідчить, що основними загрозами можуть бути зростання цін на сировину і енергоносії, посилення конкуренції на ринку, а також можливі непередбачувані форс-мажорні ситуації. Для мінімізації цих ризиків пропонуються відповідні заходи, які детально описані в розділі "Ризики та шляхи їх мінімізації".

Таким чином, враховуючи техніко-економічні, фінансові, ринкові та екологічні переваги, проєкт "Виробництво високоміцної сталі для сфери

автомобілебудування та будівництва" заслуговує на схвалення та подальшу реалізацію.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність визначається роллю компанії на внутрішніх або зовнішніх ринках, враховуючи економічні, соціальні та політичні фактори, або її здатністю конкурувати на міжнародному рівні як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках. Система управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає структурований комплекс блоків, що взаємодіють та реагують на зовнішні та внутрішні фактори, формуючи комплексну систему.

Розв'язання проблем конкурентоспроможності можливе за допомогою ефективних управлінських методик та інструментів, які дозволяють сформувати організаційно-економічний механізм, відповідний вимогам ринку. Управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз конкурентного середовища, оцінку ринкової позиції підприємства та його конкурентів, розробку стратегій зниження негативних наслідків конкуренції та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку.

Для успішного розширення діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" рекомендується зосередити зусилля на кількох ключових напрямках.

По-перше, інвестування в модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих ліній дозволить підвищити ефективність, знизити витрати та розширити асортимент продукції.

Коефіцієнт зносу основних засобів значно збільшився, що є негативною тенденцією. Він зріс із 0,58 у 2021 році до 0,86 у 2023 році, що свідчить про старіння основних засобів та можливу необхідність їх оновлення. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,42 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, що підтверджує потребу в модернізації обладнання.

По-друге, доцільно провести дослідження ринку для ідентифікації нових перспективних напрямків диверсифікації, врахувати потреби клієнтів та можливості підприємства, що сприятиме розширенню асортименту.

По-третє, необхідно посилити контроль якості, впровадити нові технології та стандарти виробництва для підвищення конкурентоспроможності продукції на

ринку. Реалізація цих рекомендацій сприятиме стійкому розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

За допомогою використання даних рекомендацій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зможе підвищити власну конкурентоспроможність на ринку та оптимізувати складову витрат.

Окрім цього, це посприятиме зростанню обсягів продажів і зниженню собівартості продукції, що надасть можливість підприємству вкладати вивільнені засоби в розвиток та розширення власного виробництва, а це, у свою чергу, сприятиме впровадженню нової техніки, підвищенню ефективності виробництва та зростанню рівня прибутковості підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
2. Зоріна О. І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2015.
3. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. <http://np.nbu.gov.ua>. URL: <https://np.nbu.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2024).
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 384 с.
5. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність: вебсайт. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentospromozhnist-i-konkurentni-perevagi-pidpriemstva-v-suchasni-rinkovih-umovah> (дата звернення: 11.03.2024).
6. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні: науково-вироб. журнал. Київ: Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_12_5
7. Кузьмін О.Є, Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств: науковий вісник. Львів: НЛТУ України, 2011. № 21.10. С. 159–166
8. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с
10. Офіційний сайт АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 24.04.2024).
11. Детальна інформація про юридичну особу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». YouControl: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата звернення: 24.04.2024)

12. Фінансова звітність ПАТ за результатами діяльності 2017 року «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: вебсайт. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/tenders/doc/akcioneram/amkr/Annual_Report_AM_Kryvyi_Rih_2017.pdf (дата звернення: 25.04.2024)

13. Консолідований звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг у 2021 році). Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: вебсайт. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021_konsolidovanyj_zvit_pro_upravlinnya.pdf (дата звернення: 25.04.2024)

14. Консолідований звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг у 2022 році). Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: вебсайт. URL: https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/konsolidovanyj_zvit_pro_upravlinnya_2022.pdf (дата звернення: 25.04.2024)

15. Консолідований звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг у 2023 році). Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: вебсайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/media/news/arselormittal-kryvyu-rih-povidomliaie-vyrobnychi-rezultaty-za-2023-rik> (дата звернення: 25.04.2024)

16. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2021 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2021 (дата звернення: 26.04.2024)

17. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2022 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2022 (дата звернення: 26.04.2024)

18. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2023 (дата звернення: 26.04.2024)

19. Профілі компанії гірничо-металургійного комплексу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». GKM Center: вебсайт. URL:

<https://gmk.center/ua/manufacturer/arselormittal-krivij-rig/> (дата звернення: 29.04.2024)

20. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Камет-сталь» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/05393085> (дата звернення: 30.04.2024)

21. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/00191230> (дата звернення: 30.04.2024)

22. Фінансова звітність підприємства ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/smida/05393056> (дата звернення: 30.04.2024)

23. TATASTEEL Stock Price and Chart – NSE:TATASTEEL – TradingView. TradingView. URL: <https://www.tradingview.com/symbols/NSE-TATASTEEL/> (дата звернення: 01.05.2024).

24. Статистика POSCO HOLDINGS INC. – KRX:005490 – TradingView. TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/KRX-005490/financials-statistics-and-ratios/> (дата звернення: 01.05.2024).

25. Технический анализ NIPPON STEEL CORPORATION (TSE:5401) – TradingView. TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/TSE-5401/technical/> (дата звернення: 01.05.2024).

26. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: практич. посіб. Пер. з 4-го англ. Київ: Знання, 2005. 434 с

27. Желібо Є. П., Анопко Д. В., Буслик В. М. Основи технологій виробництва в галузях народного господарства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 716 с.

28. Пивоваров Л.О. Основи технології обробки металів та елементи електроніки. Київ: Радянська школа, 1977. 220 с.

29. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 2 (40). С. 39 – 43.

30. Маліч Л. А., Толпежнікава Т. Г., Балашов М. І., Тараторін О. М. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки. Ефективна економіка, 2020. №4. с. 25-37.

31. Вплив на довкілля. Pidru4niki. URL: https://pidruchniki.com/70482/ekologiya/vpliv_dovkillya (дата звернення: 02.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Розрахунки показників використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки наведено у таблиці А1.

Таблиця А1 – Розрахунок показників використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Роки					
		2021		2022		2023	
		Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Фондомісткість	Вартість основних засобів/Чистий дохід від реалізації продукції	51 945 454 / 109 303 155	0,475	18 943 818 / 41096 729	0,46	18 468 194 / 41 848 635	0,44
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Вартість основних засобів/Сума балансу	51 945 454 / 105 800 975	0,49	18 943 818 / 52 682 761	0,36	18 468 194 / 47 031 718	0,39
Коефіцієнт зносу	Сума зносу/Первісна вартість	70 565 333 / 122 510 787	0,58	106 503 469 / 125 500 198	0,85	109 969 482 / 128 437 676	0,86
Коефіцієнт придатності основних засобів	1-Коефіцієнт зносу	1-0,58	0,42	1-0,85	0,15	1-0,86	0,14
Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації продукції/Вартість основних засобів	109 303 155 / 51 945 454	2,1	41096 729 / 18 943 818	2,17	41 848 635 / 18 468 194	2,27
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	Прибуток підприємства/Середньорічна вартість основних засобів*100%	25 216 068 / ((51 996 100+ 51 945 454)*0,5)*100%	48,52%	Було зафіксовано збитки	-	Було зафіксовано збитки	-

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунки показників майнового стану ПАТ «АсрелорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки наведено у таблиці А2.

Таблиця А2 – Розрахунок показників коефіцієнту зносу

Показник	Формула розрахунку	Роки					
		2021		2022		2023	
		Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісна вартість ОЗ на початок періоду	70 565 333 / 122 510 787	0,58	106 503 469 / 125 500 198	0,85	109 969 482 / 128 437 676	0,86

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунок показників використання трудових ресурсів та заробітної плати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2018 по 2020 роки наведено у таблиці А3.

Таблиця А3 – Розрахунок показників майнового стану показників використання трудових ресурсів та заробітної плати

Показник	Формула розрахунку	Роки					
		2018		2019		2020	
		Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт обороту за наймом	Чисельність прийнятих працівників /Середня чисельність працівників	87/20763	0,004	79/19973	0,0039	69/19469	0,0035
Коефіцієнт обороту за вибуттям	Чисельність звільнених працівників /Середня чисельність працівників	848/20763	0,041	869/19973	0,043	573/19469	0,029
Коефіцієнт постійності кадрів	Чисельність постійних працівників /Середня чисельність працівників	19828/20763	0,95	19025/19973	0,95	18827/19469	0,97
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації продукції/Середня чисельність працівників	67963171/20763	3273,3	62409226/19973	3124,67	63496684/19469	3261,43

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунок показників, які характеризують стан платоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки наведено у таблиці А4

Таблиця А4 – Розрахунок показників стану платоспроможності

Показник	Формула розрахунку	Роки					
		2021		2022		2023	
		Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/Підсумок балансу	76 552 000 / 60 187 446	1,27	28 212 939 / 22 979 342	1,23	16 016 794 / 25 330 277	0,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Сума пасивів	83 911 240 / 105 800 975	0,79	34 259 293 / 52 682 761	0,65	22 415 356 / 47 031 718	0,48

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахунок показників, які характеризують ліквідність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період із 2021 по 2023 роки наведено у таблиці А5.

Таблиця А5 – Розрахунок показників ліквідності

Показник	Формула розрахунку	Роки					
		2021		2022		2023	
		Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат	Розрахунок	Результат
Коефіцієнт покриття ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	45 613 529 / 21 889 735	2,08	29 703 419 / 18 423 468	1,61	21 701 441 / 24 616 362	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання	1 374 859 / 21 889 735	0,06	954 053 / 18 423 468	0,05	523 938 / 24 616 362	0,02
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Поточні зобов'язання/дебіторська заборгованість	21 889 735/ 26 303 048	0,83	18 423 468/ 7 886 000	2,34	24 616 362/ 6 701 432	3,67

Джерело: складено автором на основі розрахунків