

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА

Виконала

студентка гр. МО-228

\_\_\_\_\_

(підпис)

П.В. Беркало

Керівник

к.т.н., доц.

\_\_\_\_\_

(підпис)

К.А. Волошина

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

студенту гр. МО-228,

спеціальності «Менеджмент»

Беркало Павлу В'ячеславовичу

1. Тема: Оцінка конкурентоспроможності підприємства

затверджена наказом по інституту 02-17 від 21.03.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06.2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- провести аналіз існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- зробити аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

- зробити аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення недоліків управління нею;
- визначити шляхи удосконалення оцінювання конкурентоспроможністю ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» з використанням зарубіжного досвіду.

#### 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання 16.01. 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

К.В. Волошина

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

(підпис)

П.В. Беркало

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота містить 56 сторінок, 23 табл., 7 рисунків, 33 використаних джерела, 6 додатків.

Метою роботи – розгляд теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також розробка заходів щодо його удосконалення на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства та показники, які її характеризують. Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження: порівняльний; горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтного аналізу, метод рангового оцінювання; кореляційно-регресійного аналізу економіко-математичного моделювання із застосуванням бінарних методів оцінки.

За результатами дослідження проведено аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінено фінансовий стан, прибутковість, фактори формування конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що у 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мало конкурентні переваги перед підприємствами галузі та займало передові позиції. У 2022 році за рахунок війни та викликаної нею кризи підприємство втратило свої конкурентні позиції, але мало середній рівень конкурентоспроможності.

Для удосконалення оцінювання конкурентоспроможності підприємства запропоновано використовувати зарубіжний досвід, а саме методика В. Лі, яка базується на застосуванні бінарної шкали оцінювання конкурентних переваг у співвідношенні з внутрішніми та зовнішніми факторами.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТИ, КОНКУРЕНТНІ  
ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ, ОЦІНКА, РИНОК,  
ПРИБУТКОВІСТЬ, ФАКТОРИ**

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможністю підприємства	12
2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ «КРИВИЙ РІГ»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	19
2.2. Аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	27
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення недоліків управління нею	34
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	38
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57

## ВСТУП

Актуальність теми бакалаврської роботи зумовлена тим, що підприємства в ринкових умовах стикаються з багатьма ймовірнісними факторами, які призводять до необхідності відмови від жорсткого планування та переходу до адаптивних способів функціонування у конкурентній економіці. Реалізація цього завдання пов'язана з розробкою конкурентної стратегії підприємства, яка визначає мету і завдання діяльності, шляхи їх досягнення, розподіл ресурсів тощо. Підприємствам необхідно розробляти методи ефективної роботи в умовах конкуренції, що розвивається.

Недавній досвід показує, що не всі підприємства є конкурентоспроможними на ринку. Навіть ті, що мають конкурентоспроможну продукцію, не обов'язково мають конкурентну перевагу у своїй діяльності. Потрібне використання цілого комплексу маркетингових інструментів – від застосування гнучкого асортименту та цінової політики до розумної організації каналів збуту продукції. У той же час, з послідовним розширенням ринкових зон і залученням західних компаній, які мають великий досвід жорсткої конкуренції, економічна ситуація з кожним роком ускладнюється.

Війна України з Російською Федерацією загострила проблеми діяльності українських підприємств. Велика їх кількість припинила своє функціонування, особливо малі підприємства, велика частина підприємств втратили канали збуту та покупців. Все це відобразилося на стані конкурентоспроможності українських підприємств на національному та світовому ринках та підвищило роль конкурентних факторів в дослідженні діяльності підприємств.

Метою роботи є розгляд теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також розробка заходів щодо його удосконалення на прикладі

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Згідно мети дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:

- проведений аналіз існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та розглянути методичні підходи щодо її оцінювання;
- надано організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- проведено аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та впливу факторів на його конкурентні позиції;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства та застосовано зарубіжний досвід в удосконаленні оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження у бакалаврській роботі є конкурентоспроможність підприємства та показники, які її характеризують. Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання оцінки конкурентоспроможності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

В процесі виконання дослідження використовуються такі методи: порівняльний; горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтного аналізу, метод рангового оцінювання; кореляційно-регресійного аналізу економіко-математичного моделювання із застосуванням бінарних методів оцінки.

Інформаційну базу бакалаврської роботи складають чинні законодавчі та нормативні акти, економічна література, сучасні наукові джерела інформації, у тому числі періодичні видання та інтернет-джерела.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Аналіз існуючих підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Сутність конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати на основі визначення сутності терміну «конкуренція». Економічна література розглядає багато визначень понять конкуренції. У загальному розумінні – «конкуренція» (від. лат. – *concurrentia*) – змагання або зіткнення.

Розглянемо погляди науковців на розуміння сутності конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація сутності терміну «конкуренція» за різними підходами

Джерело	Визначення
1	2
Поведінковий підхід	
А. Сміт [1]	Чесне, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби є зміна цін
Дж. Міль [2]	Конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання
П. Хейне [3]	Прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ. Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги
М. Портер [4]	Динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
А.В. Войчак, Камишніков Р.В. [5]	Властиве товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (кон-курентами), зацікавленими в більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів
А. Путман [6]	Це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів
Структурний підхід	
К. Макконнел, С. Брю [7]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покуп-ців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його



Провдження табл. 1.1

1	2
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [8]	Змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку
Функціональний підхід	
Й. Шумпетер [9]	Новий товар, нову технологія, нові ресурси або новий тип організації
І.І. Вініченко [10]	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Загальноринковий підхід	
Ф. Найт [11]	Конкуренція – ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато, і вони незалежні. Конкуренція – це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами і вибирати вигідніші з їх точки зору умови серед запропонованих
П. Самуельсон [12]	Конкуренція – детально розроблений, складний механізм координації дій в ринкових умовах, який об'єктивно реалізується через систему цін та ринків. Конкуренція – це засіб об'єднання знань та дій мільйонів різних індивідуумів
М.І. Злидник [13]	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби товаровиробників за покупця; збільшення своєї частки ринку або суперництво між окремими виробниками чи постачальниками товарів чи послуг за найвигідніші умови виробництва, переробки та збуту продукції з метою отримання прибутку
Чіков І.А. [14]	Конкуренція – економічне суперництво; боротьба з метою отримання умов для максимізації доходу; процес управління тощо.

Визначення конкуренції безпосередньо пов'язане з найважливішою характеристикою конкурентоспроможності підприємства. Поняття сутності останньої є недостатньо дослідженим вітчизняною економічною наукою. Це обумовлюється декількома причинами, серед яких можна виділити такі: реформування національної економіки відповідно до нових реалій; багатоаспектність проблеми дослідження конкурентоспроможності спеціалістами різних сфер – менеджменту, маркетингу, торгівлі і підприємництва, управління якістю тощо. Зважаючи на це дослідження конкурентоспроможності потребує систематизації.

На сьогодні вітчизняні підприємства стикаються з такими проблемами визначення своєї конкурентоспроможності: низька інформаційна підтримка;

відсутність розуміння цілей її для оцінювання; склабка система формалізованого оцінювання та методологічної бази. Зважаючи на це потрібно сформуванати власний підхід до вивчення конкурентоспроможності підприємства, що буде застосовуватися у даній бакалаврській роботі. А розпочати доцільно з аналізу публікацій сутності поняття «конкурентоспроможність» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»[13]

Автор	Визначення
А.В. Кваско[15]	Конкурентоспроможність – одне з основних понять що активно використовується в теорії та практиці економічний аналіз, у перекладі з латин-ського означає конкуренція, боротьба за досягнення найкращих результатів
В.І. Дибленко [16]	Конкурентоспроможність – володіння властивостями, що формують переваги для суб'єкта економічного змагання. Розвивається концепція конкурентоспроможності, згідно з якою для такого суб'єкта господарювання як галузь промислового виробництва, головний предмет економічного суперництва полягає в боротьбі за споживача та ресурси
Б. Карлофф [17]	Конкурентоспроможність – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством
А.Г. Дементьєва [17]	Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)
Т.В. Гринько [17]	Конкурентоспроможність – синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг
О.Л. Юдіцький [18]	Конкурентоспроможність – багатогранна і багаторівнева категорія, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам
В.Й. Бакай, Д.В. Ліннік [19]	Конкурентоспроможність – вирішальний фактор успіху бізнесу й економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання, перевага одного підприємства по відношенню до інших підприємств тієї ж галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що характеризується можливостями забезпечити низькі витрати виробництва, унікальність та особливість пропозиції, доступність і якісний сервіс, якість та екоорієнтацію продукції.
О.В.Буряченко, Л.М. Ткачук, Н.О. Коваль [19]	конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання при- бутку від ведення ефективної господарської діяльності

Досліджуючи наведені у табл. 1.2 визначення конкурентоспроможності можна бачити загальний підхід як здатність підприємством досягати найкращих результатів через ринкове, економічне, виробниче, інноваційне та інші види суперництва.

Також з наведених трактувань можна бачити різні точки зору в визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства через існування власного мотиву щодо очікування високих економічних результатів, через оцінювання власних конкурентних переваг, а також через суперництво, про що раніше говорилося.

Для визначення сутності конкурентоспроможності та її подальшого оцінювання важливо розуміти фактори, що на неї впливають – зовнішні та внутрішні (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори конкурентоспроможності підприємства [21]

Зовнішні				Внутрішні	
Макрооточення		Безпосереднє оточення		Мікросередовище фірми	
Ініціатор Фактору	Група факторів	Ініціатор фактору	Група факторів	Група факторів	Ініціатор фактору
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурента	Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	Фірма
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальники	Дії постачальника		
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура, НТР	Клієнт	Економічний потенціал клієнтів, їх дії	Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	Стратегічний потенціал
Керівництво фірми	Тенденції в галузі, форми методи управління		Ринок робочої сили		
Природне середовище	Клімат, флора, фауна, географічне розташування	Компаньйони	Дії компаньйона	Реклама, маркетингові стратегії	Маркетингова служба
Випадок	Форс-мажорні обставин	Кредитори	Дії кредитора		

При цьому слід зазначити, що фактори конкурентоспроможності мають прямий вплив на результати діяльності підприємства, а також впливають на стан конкурентоспроможності галузі та країни. Між конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможністю галузі та країни існує тісний зв'язок: зростання конкурентоспроможності підприємства посилює конкурентні позиції галузі і держави в цілому на ринку, а ступінь

конкурентоспроможності країни і галузі обумовлює формування конкурентних переваг і для окремого підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства з урахуванням існуючих конкурентних переваг та конкурентної позиції з урахуванням галузевої належності і впливу держави є предметом наших подальших досліджень.

## 1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможністю підприємства

Для дослідження методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно сформулювати основні його цілі. Їх можна представити таким чином (рис. 1.1).

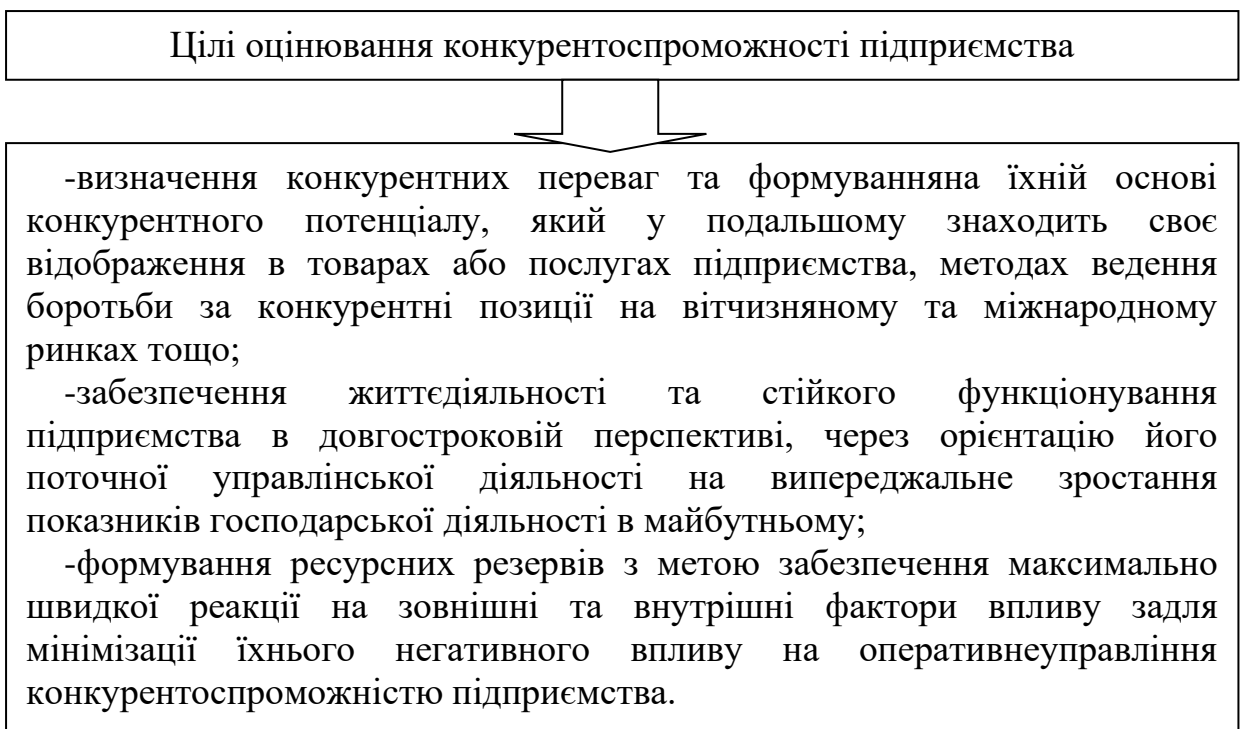


Рисунок 1.1 – Цілі оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати методичний апарат та інструменти. В економічній літературі наведено велику кількість різноманітних методів [22-24] та

підходів, які можна наведені на рис. 1.2.

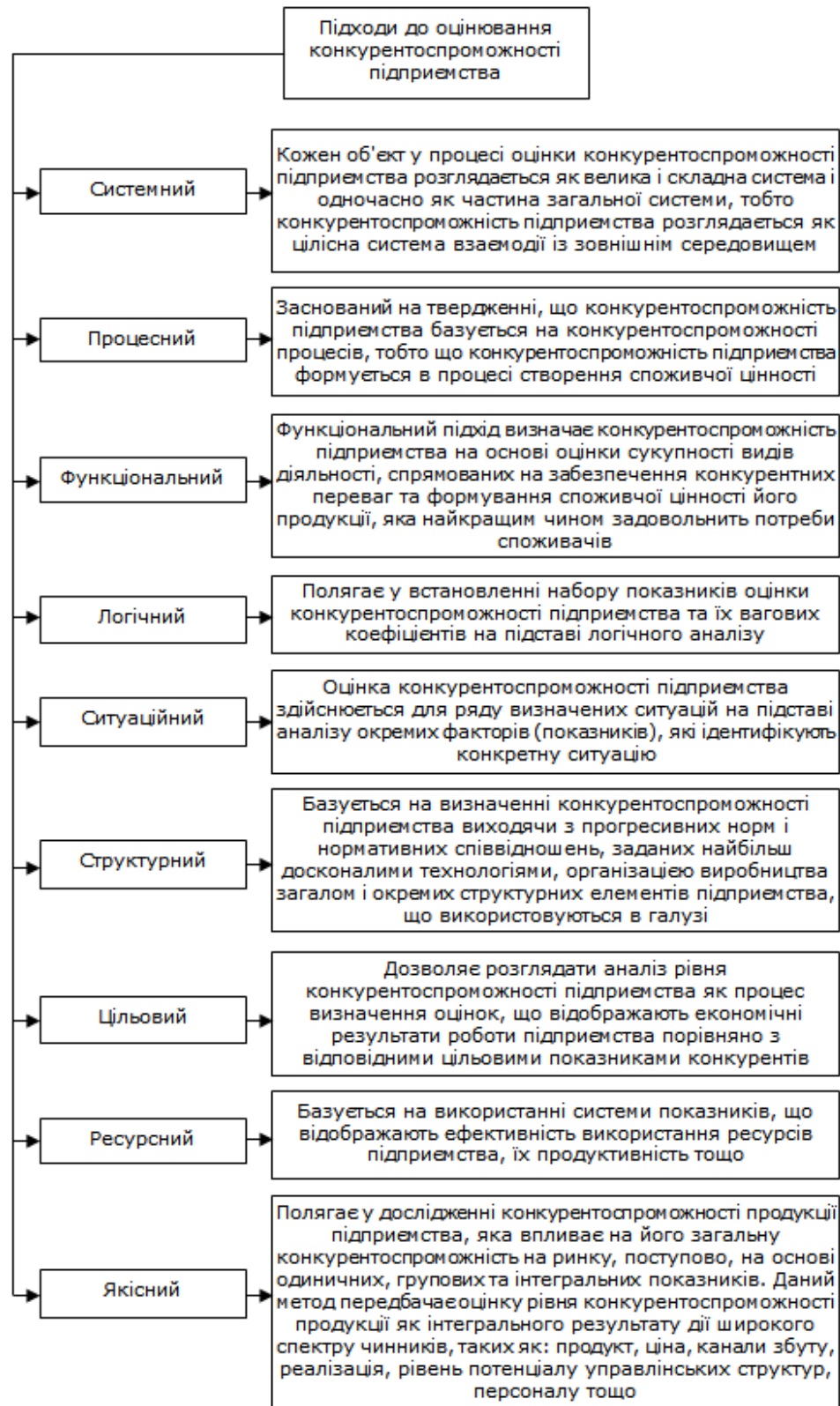


Рисунок 1.2 – Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Аналізуючи рис. 1.2 можна визначити, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства відбувається на основі різних

підходів та дозволяє визначити відносну характеристику конкурентної позиції підприємства на ринку та можливість його конкурувати в галузі між аналогічними підприємствами. Конкурентоспроможність можна вважати агрегованим показником, який характеризує моментний стан підприємства на ринку, хоча дослідження його динаміки може характеризувати стратегічну перспективу.

Вибір того чи іншого підходу оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлює вибір формалізованого методу, за допомогою якого можна визначити рівень (відносну характеристику) конкурентоспроможності. Також існують і неформалізовані методи.

На рис. 1.3 наведені методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

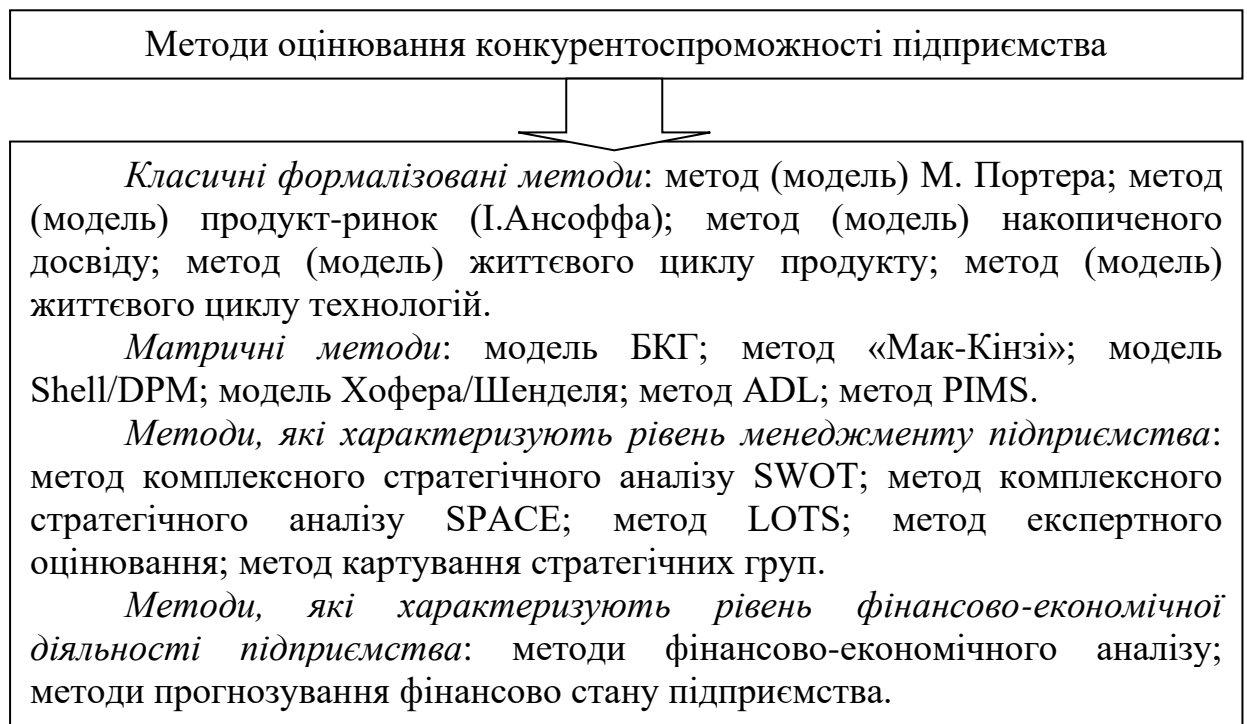


Рисунок 1.3 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Наведені на рис. 1.2 та 1.3 підходи та методи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть застосовуватися як порізно так і у сукупності з іншими для досконалішого результату.

Також важливим є визначення ключових показників для оцінювання

конкурентоспроможності підприємства. Вони, як правило, визначаються обраної методикою, або навпаки, набір існуючих показників може формувати методику оцінювання конкурентоспроможності. Характеристика класичних формалізованих моделей наведена на табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства [23]

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукту-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Проведений нами аналіз вітчизняних та закордонних підходів до здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволив

встановити, що існують досить протилежні тенденції в цьому питанні. Закордонні автори у своїх методиках пропонують використовувати від 3 до 8 груп показників оцінки. Однак, при цьому дослідники пропонують аналізувати, фактично, ті ж самі фактори, роблячи наголос на окремих (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств у методиках закордонних авторів [32]

Автори	Країна	Фактори конкурентоспроможності, що враховуються	Групи показників оцінки, які пропонуються
Лі В.	Австралія	Вважається, що внутрішньогосподарські регіональні та ринкові фактори є основними чинниками, що мають враховуватися при оцінці	Управлінська компетентність; Організаційна компетентність; Технологічні можливості; Фінансова компетентність; Ринкова частка; Соціальна відповідальність; Регіональна конкурентоспроможність
Белік П., Райчаніова М.	Словаччина	Конкурентоспроможність підприємства може бути виміряна його спроможністю продукувати товари і послуги на відкритому ринку і, в той же час, створювати цінності	Показники, які дозволяють оцінити фізичний капітал підприємства, вартість земельних ресурсів, використання людського капіталу, а також показники реалізації продукції
Сьйонг Т., Анх Н., Лоан Ц.	В'єтнам	Основними факторами конкурентоспроможності підприємства вважаються ринкові та фактори внутрішнього середовища	Показники оцінки групуються за вісьмома компонентами: капіталом, ринком діяльності, основним ринковим сегментом діяльності, маркетинговою стратегією, менеджментом, дослідженнями та інноваційною діяльністю, технологіями та роботою людських ресурсів
Ванг М.Л., Ванг К.-В.	Тайвань	При оцінці враховуються фактори ринкового середовища та внутрішні чинники господарської діяльності	Показники фінансової, маркетингової та інвестиційної діяльності, а також показники збутової діяльності та ринкової частки
Й.Жао, Ф.Йао, М.Ше	Китай	Внутрішні фактори – менеджмент та технологічність виробництва; зовнішні – ринкові умови	Показники ринкової, технічної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності управління

На рис. 1.5 наведена система показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємства.



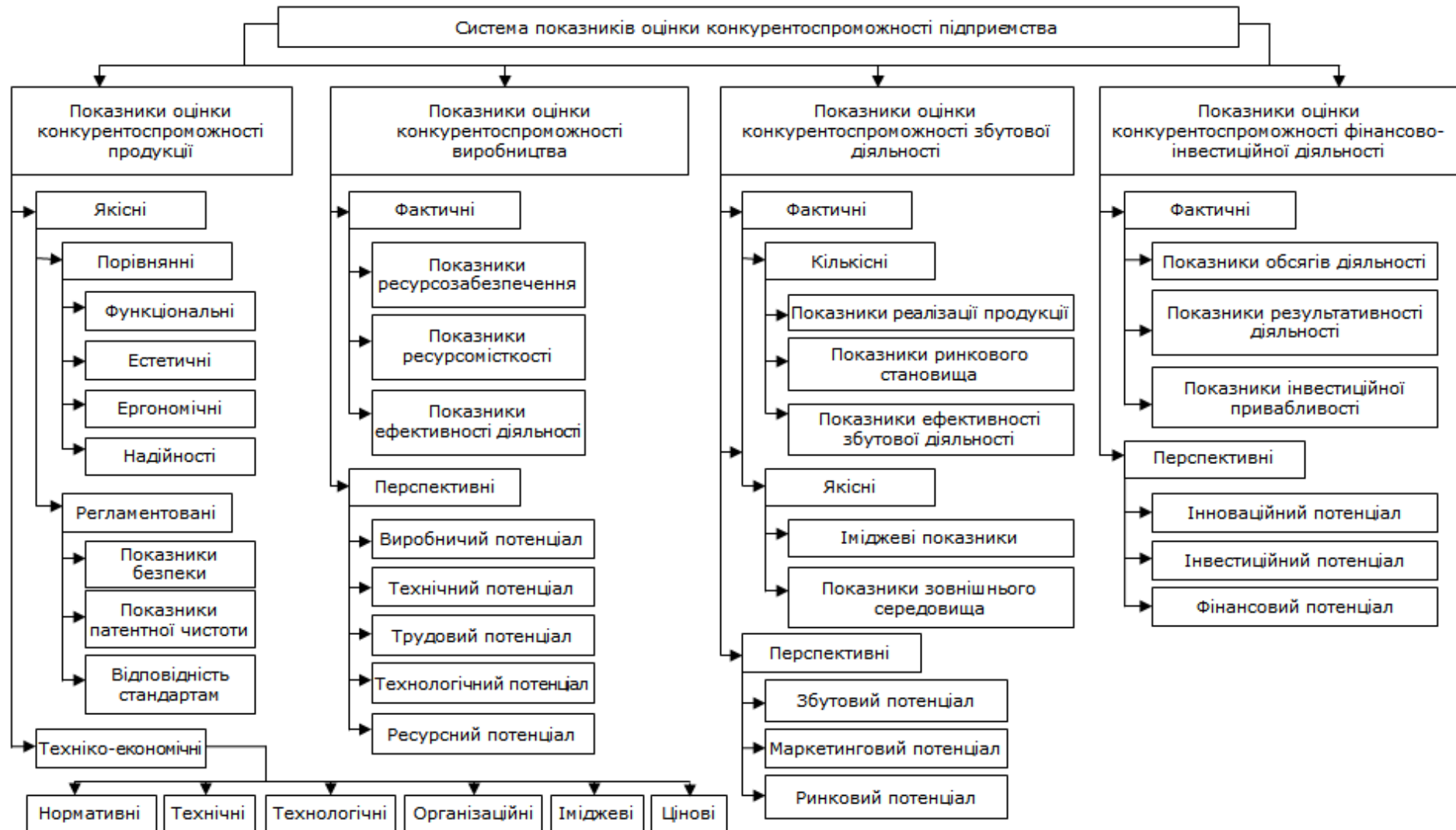


Рисунок 1.4 – Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Проте в будь-якому випадку, з нашої точки зору, при відборі показників для оцінювання доцільно дотримуватися визначеної системи, оскільки в такому разі можливим є визначення не лише поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, а й його конкурентного потенціалу. Такий підхід дозволить зміцнити існуючий стан та забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень щодо конкурентних позицій бізнесу.

Фактично оцінка конкурентоспроможності передбачає фіксацію результатів конкурентної боротьби підприємства у вигляді конкурентних переваг та недоліків у порівнянні з конкурентами. З іншого, боку ще однією рисою конкурентоспроможності є її прогностичний характер. Як вже зазначалось, конкурентоспроможність є відносною характеристикою здатності підприємства витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними підприємствами на даному ринку. Іншими словами вона характеризує потенційну здатність підприємства вести успішну конкуренцію. Відповідно і оцінка конкурентоспроможності – це оцінювання результатів участі підприємства в економічному суперництві. Зважаючи на це оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі досягнутих ним результатів конкурентної боротьби, або на основі самих показників, що характеризують фактичні результати конкуренції з методологічної точки зору, є не зовсім коректним.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження показало, що оцінювання конкурентоспроможності продукції є складним процесом, який обумовлює застосування широкого спектру показників, підходів, методів та інструментів. Їх використання буде продемонстроване на практиці на прикладі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## 2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ «КРИВИЙ РІГ»

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

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим унікальним підприємством гірничо-металургійного комплексу України. Воно має повний металургійний цикл та налічує десятки структурних підрозділів, серед яких гірничо-збагачувальний департамент – шахтоуправління по підземному видобутку руди та Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат, коксохімічний департамент та металургійний департамент – аглодоменні, сталеплавильні та прокатні цехи.

Форма власності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – колективна.

Вищим органом управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є загальні збори акціонерів, а вищим виконавчим органом – Правління під керівництвом генерального директора.

Організаційна структура підприємства – лінійно-функціональна. Її наведено у додатку А.

Система корпоративного управління та принципи бізнес-етики в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засновані на найкращих сучасних практиках, оскільки підприємство є частиною великої міжнародної компанії зі світовим ім'ям. Корпорація АрселорМіттал здійснює свою діяльність більш ніж в 60 країнах світу з урахуванням особливостей різних культур і багатонаціональної бізнес-середовища. Підтримуючи єдині стандарти відповідального ведення бізнесу, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» прагне до стабільно високого рівня прозорості та відкритості.

Основні види діяльності та основна продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1.

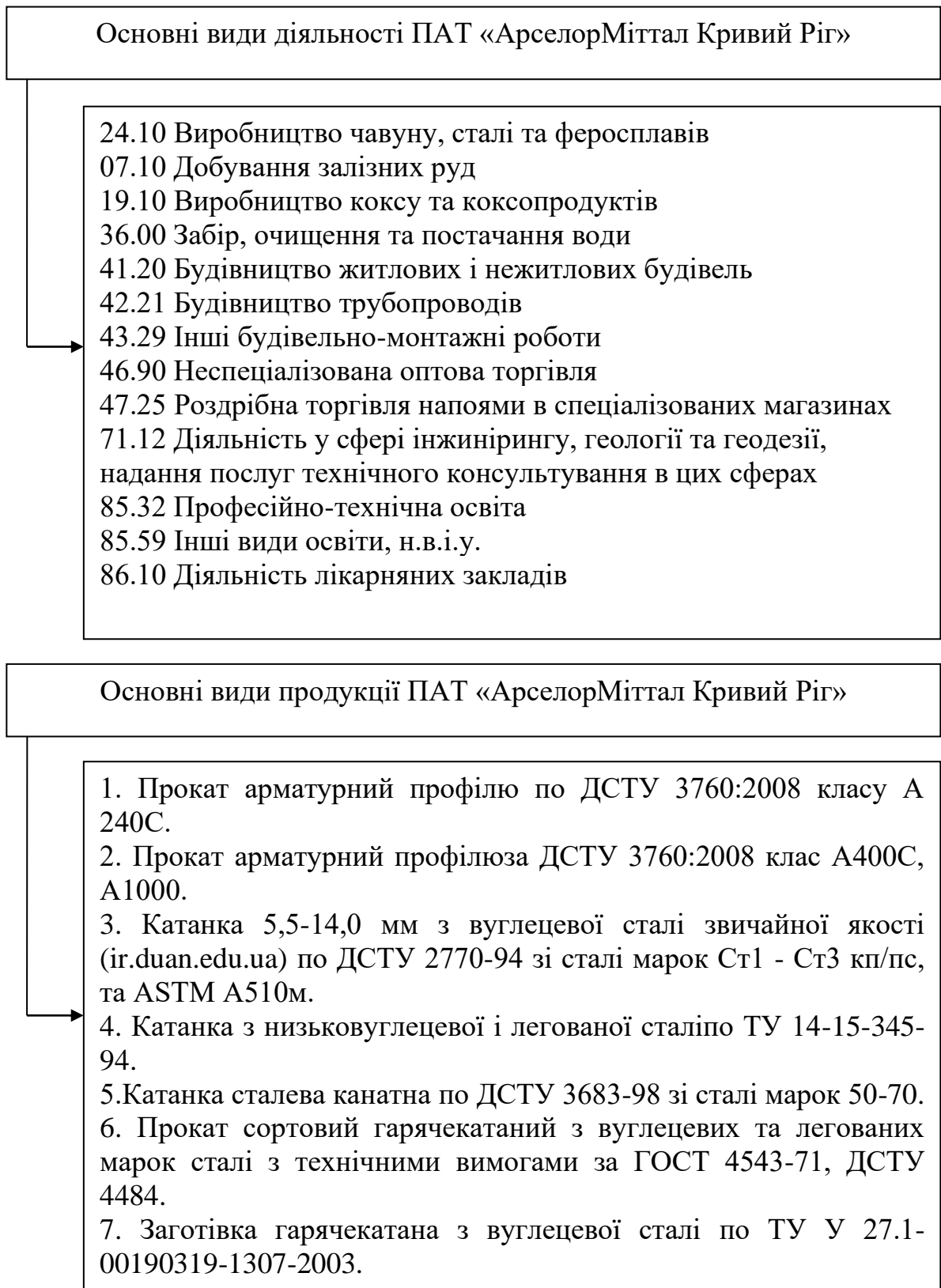


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності та основна продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

В Україні продукція підприємства використовується в метизній, будівельній та машинобудівній галузях. Відвантаження на адресу метизних заводів являються пріоритетними.

Відповідно до стратегії продажів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» внутрішній ринок України поділений на 4 регіони - Центральний, Північний, Західний, Східний. Максимальний обсяг металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізується в Північному регіоні (Київська область), а також Центральному (Дніпропетровська область). Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовувалася при будівництві ключових об'єктів в Україні.

У 2022 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» внаслідок війни в Україні обсяги виробництва були скорочені майже на 70%. Також зменшені експортні можливості підприємства внаслідок втрати частини покупців в окупованих областях, порушення логістичних ланцюжків, бмженення електропостачання. Це призвело до до зниження завантаження комбінату до 20-25%.

У табл.2.1 наведені основні показники виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році

Вид продукції	План, млн. т.	Факт, млн. т.	Темп росту, %
Чавун	5,6	1,6	29
Сталь	5,1	1,2	23,1
Прокат	4,8	1,1	22,8
Кокс (6% волог.)	2,8	1	37,3
Концентрат	10,6	4,5	42,8
Руда	26,4	11,6	44

Для порівняння можна дослідити, що у 2021 році чавуну було випущено 5,37 млн. т., прокату – 4,6 млн. т., сталь – 4,92 млн. т., концентрат – 11 млн. т., здійснено видобуток залізної руди – 26,4 млн. т.

Порівняльну динаміку можна бачити на рис. 2.2.

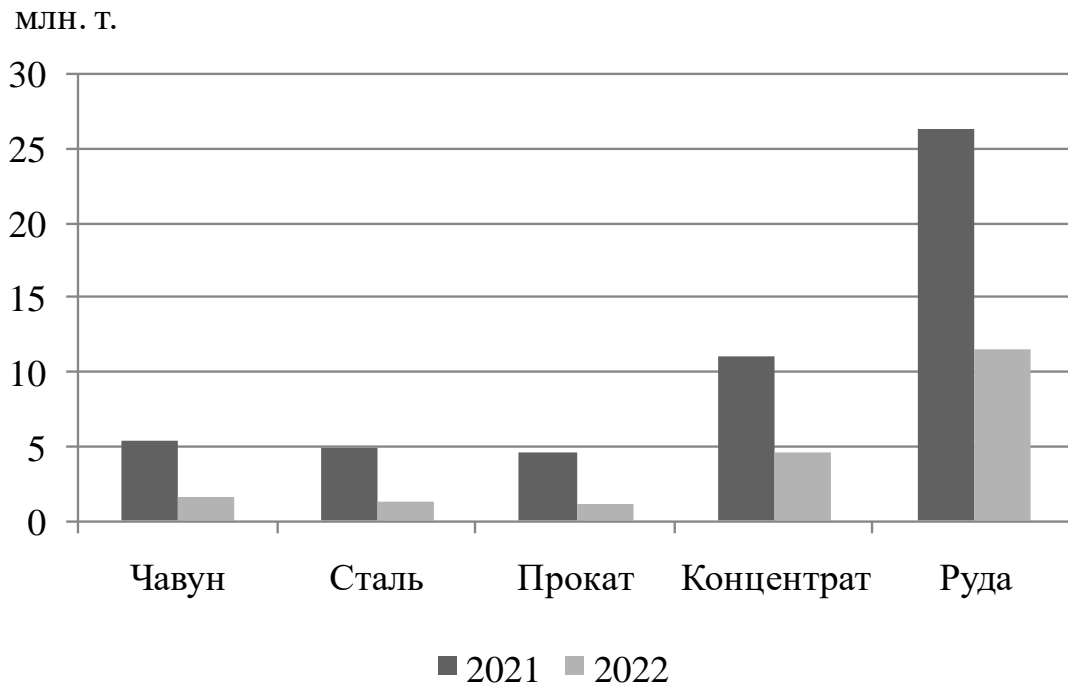


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2022 році

За результатами дослідження видно, що у 2022 році суттєво зменшені обсяги виробництва і реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це розуміється економічною ситуацією внаслідок війни.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства важливо провести аналіз результатів діяльності та фінансового стану. Цей аналіз буде проведено на 2020-2022 роки за даними фінансової звітності, які наведені у додатках Б та В.

Для початку зробимо аналіз основних показників фінансової звітності: чистого доходу, чистого прибутку, активів, власного та позикового капіталів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Рік			Відхилення 2021- 2020		Відхилення 2022- 2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн, %	абс.	відн, %
Чистий дохід	63496684	109303155	43818410	45806471	72,14	-65484745	-59,91
Чистий прибуток	740902	25282951	-48339061	24542049	3312,5	-73622012	-291,2
Активи	88349556	105800975	52682761	17451419	19,75	-53118214	-50,21
Власний капітал	60879286	83911240	34259293	23031954	37,83	-49651947	-59,17
Позиковий капітал	27470270	21889735	18423468	-5580535	-20,31	-3466267	-15,84

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році мало зростання чистого доходу на 45806471 тис. грн., або на 72,14%, а чистий прибуток зріс на 2452049 тис. грн., або у 33 рази. Цю динаміку видно на рис. 2.3.

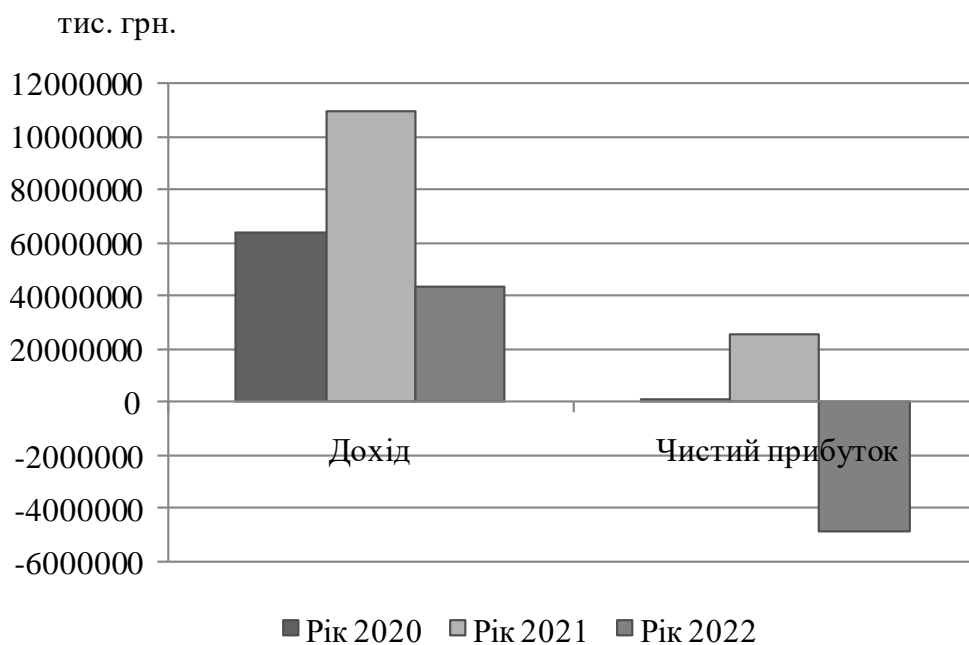


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У 2022 році порівняно з 2021 роком відбулися суттєві погіршення внаслідок війни з РФ. При цьому чистий дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився на 65484745 тис. грн., або на 59,91%, а чистий прибуток – на 73622012 тис. грн., або у 29,1 разів. У 2022 році підприємство мало збиток у розмірі 48339061 тис. грн., що є негативним явищем для його конкурентоспроможності.

Що стосується активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та джерел їх покриття, то можна бачити такі зміни (рис. 2.4).

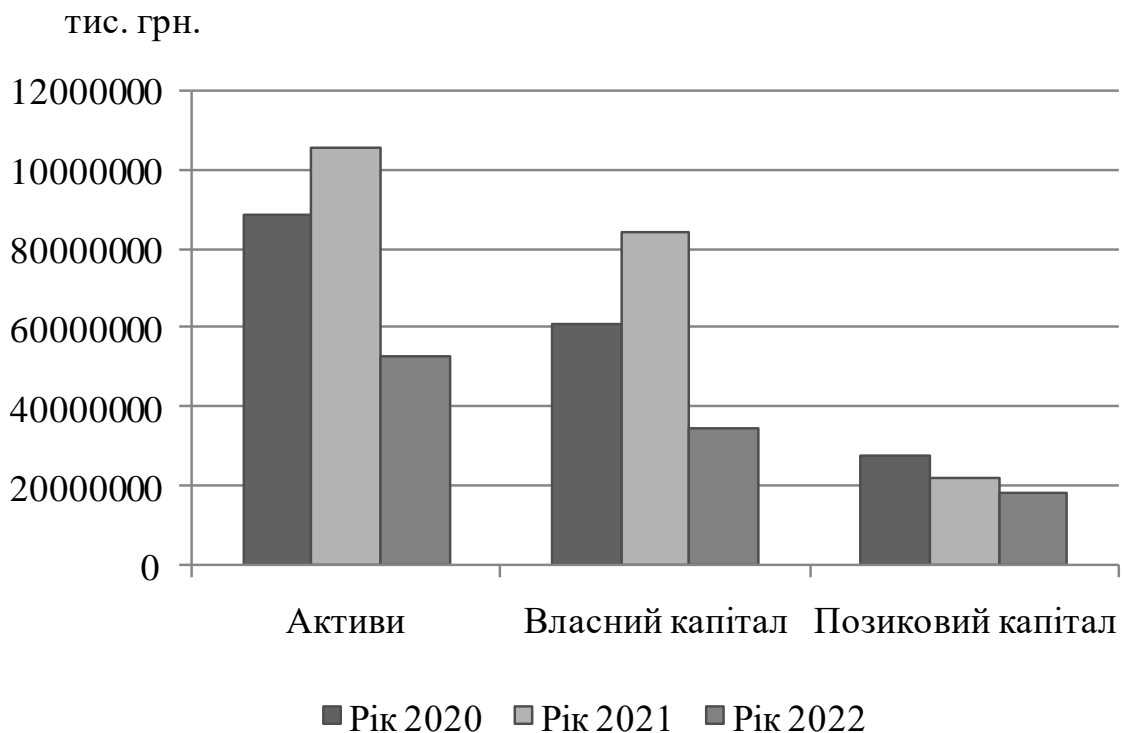


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

За результатами аналізу видно, що активи, власний та позиковий капітали ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» впродовж 2020-2022 років значно коливалися. Так активи у 2021 році порівняно з 2020 роком зросли на 19,75% або на 17451419 тис. грн., у 2022 році навпаки зменшилися на 50,21% або на 53118214 тис. грн. Аналогічно відбувалися зміни за власним капіталом. Він збільшився на 37,83% (на 49651947 тис. грн.) у 2021 році порівняно з 2020 роком та зменшувався на 59,17% (на 49651947 тис. грн.) у



2022 році порівняно з попереднім роком. Що стосується позикового капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то він постійно зменшувався: у 2021 році порівняно з 2021 роком – на 5580535 тис. грн. або на 20,31% ; у 2022 році порівняно з 2021 роком – на 3466267 тис. грн., або на 15,84%.

Такі зміни у фінансовій звітності підприємства впливають на його фінансовий стан. Оцінювання фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводилася на базі звітності (додаток Б, В).

Результати аналізу фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,69	0,79	0,65	0,10	-0,14
2. Коефіцієнт фінансового ризику	0,45	0,26	0,54	-0,19	0,28
3. Коефіцієнт заборгованості	0,31	0,21	0,35	-0,10	0,14
4. Власні оборотні кошти, тис. грн.	12180114	23723794	11279951	11543680	-12443843
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,68	2,08	1,61	0,40	-0,47
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,27	1,42	0,85	0,16	-0,57
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,05	0,01	-0,01
8. Коефіцієнт маневреності капіталу	0,20	0,28	0,33	0,08	0,05
9. Рентабельність продажів	7,3	31,8	51,9	24,5	20,1
10. Рентабельність продукції, робіт, послуг	7,9	46,6	40,7	38,7	-5,9
11. Рентабельність активів	0,8	23,9	-91,8	23,1	-115,7
12. Рентабельність власного капіталу	1,2	30,1	-141,1	28,9	-171,2

За результатами наведених у табл. 2.3 даних можна зробити такі висновки. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є фінансово стійким та ліквідним підприємством. Отже, при нормативі коефіцієнту автономії більше 0,5 часток од. він коливався з 0,65 часток од. у 2022 році до 0,79 часток од. у 2021 році. Тобто найбільш стійким станом характеризувався 2021 рік. Коефіцієнт заборгованості є зворотнім показником відносно коефіцієнта автономії, то він показував найнижчу залежність від зобов'язань у 2021 році та найвищу – у 2022 році.

Норматив коефіцієнту фінансового ризику становить – не більше 1. Дійсно, у табл. 2.3 видно підтвердження фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у всіх аналізованих роках, однак найгірший стан був у 2022 році.

Досліджуючи ліквідність підприємства можна бачити аналогічну тенденцію загального фінансового стану. Отже, у 2020-2022 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було ліквідним. При нормативів 1,5-2,0 часток од. коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 році становив 1,68 часток од., у 2021 році – 2,08 часток од., а у 2022 році – 1,61 часток од. Отже, норматив виконувався. Коефіцієнт швидкої ліквідності мав норматив 0,5-1,5 часток од. У 2020-2022 роках цей коефіцієнт повністю відповідав бажаному рівню. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав норматив 0,2-0,5 часток од. Результати розрахунків у табл. 2.3 показали, що абсолютної ліквідності не спостерігалось, оскільки норматив не виконувався в жодному році. Але цей коефіцієнт був стабільним, він складав 0,05-0,06 часток од.

Негативним моментом у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стало зменшення власного оборотного капіталу (коштів) у 2022 році на 12443843 тис. грн. Зважаючи на те, що сума власного капіталу зменшувалася по коефіцієнту маневреності капіталу не відбувалося суттєвого погіршення.

Що стосується показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то тут можна бачити нарощення рентабельності продажів з 7,3%

у 2020 році до 51,9% у 2022 році. Це є позитивним моментом у діяльності підприємства та позитивно сказується на його конкурентоспроможності підприємства. Рентабельність продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році порівняно з 2020 роком суттєво зросла з 7,9% до 46,6%. А у 2022 році незначно зменшилася. Що стосується рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», то динаміка цих показників була нестабільною. У 2021 році порівняно з попереднім відбулося суттєве зростання рентабельності активів на 23,1% та рентабельності власного капіталу на 28,9%. У 2022 році відбулося суттєве зниження цих показників, що пов'язано з війною в Україні та проблемами з постачанням продукції в інші країни морським шляхом. Так, рентабельність активів у 2022 році мала від'ємне значення 91,8%, рентабельність власного капіталу також було від'ємною – 141,1%.

Підсумовуючи результати оцінюванн діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено, що дане підприємство до 2022 року розвивалося та було прибутковим, мало міцний фінансовий стан, фінансову стійкість та ліквідність. Але у 2022 році ситуація суттєво погіршилася внаслідок війни. Підприємство хоча і залишалось фінансово стійким та ліквідним, але стало критично збитковим, обсяги виробництва і реалізації продукції зменшилися на 70%. Для оцінювання конкурентоспроможності це не стандартна ситуація, а тому далі у бакалаврській роботі буде проводитися таке оцінювання не враховуючи результати впливу війни.

## 2.2. Аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для оцінювання конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно продемонструвати місце даного підприємства серед підприємств галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Місце ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» серед підприємств галузі за обсягами реалізації

Місце серед всіх компаній України	Підприємство	2021 рік		2022 рік		Вид діяльності в галузі
		Чистий дохід, млрд. грн.	Чистий прибуток, млн. грн.	Чистий дохід, млрд. грн.	Чистий прибуток, млн. грн.	
15	ПАТ "Запорізький МК "Запоріжсталь"	86,97	17034	46,92	-4369	ГМК: виробництво сталі та прокату
21	ПАТ "Арселорміттал Кривий Ріг"	109,3	25283	43,82	-48339	ГМК: виробництво сталі та прокату
24	ПрАТ "Камет-Сталь"	19,78	139	37,85	-689	ГМК: виробництво сталі та прокату
33	ТОВ "Метінвест-СМЦ"	51,39	3060	29,86	669	ГМК: реалізація сталі та прокату
38	ПрАТ "Маріупольський МК ім. Ілліча"	146,4	16368	25,87	-6834	ГМК: виробництво сталі та прокату
46	ПрАТ "Полтавський ГЗК"	44,24	11238	22,51	4360	ГМК: видобуток та збагачення залізної руди
64	ТОВ "Метінвест Холдинг"	62,96	2478	16,32	-1707	ГМК: видобуток руди, виплавка сталі, виробництво прокату
67	ПрАТ "Запоріжжкокс"	12,93	3041	15,81	-105	ГМК: виробництво коксу
71	ПрАТ "Центральний ГЗК"	22,55	9056	14,35	2625	ГМК: видобуток руди та збагачення руди
72	ПрАТ МК "Азовсталь"	86,66	8929	14,35	-2970	ГМК: виробництво сталі та прокату
76	ПрАТ "Північний ГЗК"	51,82	25422	13,84	-2274	ГМК: видобуток та збагачення руди
82	ПрАТ "Інгулецький ГЗК"	40,72	20580	12,7	-144	ГМК: видобуток та збагачення руди
94	ТОВ МК "Дніпросталь"	14,41	2580	10,85	311	ГМК: виробництво стальної заготовки
109	ПрАТ "Южкокс"	7,27	1274	9,51	-1181	ГМК: виробництво коксу
112	АТ "Південний ГЗК"	51,6	29560	9,25	3025	ГМК: видобуток та збагачення руди
171	АТ "Криворізький залізорудний комбінат"	11,16	3910	6,29	1229	ГМК: видобуток залізної руди
178	ПрАТ "Авдіївський коксохімічний завод"	28,03	4291	6,09	-869	ГМК: виробництво коксу
200	ПрАТ "ДМЗ"	9,83	4193	5,45	183	ГМК: виробництво сталі та прокату

Аналізуючи табл. 2.4 видно, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році знаходилося на 21 місці за обсягами реалізації продукції серед всіх компаній України та на 2 місці серед підприємств-виробників металопродукції. У 2021 році аналізоване підприємство було також на другому місці за чистим доходом (першим - ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча»). Основною проблемою у 2022 році стало порушення логістичного ланцюга доставки металопродукції постачальникам, у першу чергу морським шляхом. Оскільки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» більше 80% своєї продукції реалізувало на експорт та мало контрактні зобов'язання перед покупцями за наперед укладеними річними контрактами. Крім того, дане підприємство мало проблему виробничого характеру. Внаслідок обстрілу припинив свою діяльність сортопрокатний цех, який виробляв катанку різного діаметру.

Найвище на 15 місці серед всіх національних компаній та на 1 місці серед українських підприємств гірничо-металургійного комплексу займало ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь», який у 2022 році реалізував металопродукції на 46,92 млрд. грн. При цьому він отримав чистого збитку на суму 4369 млн. грн. Це основний конкурент ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь» мало менші проблеми реалізації продукції у період війни, оскільки мало меншу частку експортованої продукції та більшу – орієнтовану на внутрішній ринок.

На 3 місці серед підприємств гірничо-металургійного комплексу та на 24 місці серед всіх українських компаній знаходиться ПрАТ «Камет-Сталь» (м. Кам'янське, Дніпропетровської області). У 2021 році це підприємство мало у 5 разів менший обсяг реалізації продукції ніж ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а у 2022 році – вдвічі наростило обсяги та майже наздогнало аналізоване підприємство, хоча збитки все ж таки були.

На 4 та 5 містах серед підприємств гірничо-металургійного комплексу та на 33 та 38 містах серед підприємств України знаходяться ТОВ «Метінвест-СМЦ» (Київ) та ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча»

(наразі знаходиться у м. Запоріжжі). Ці підприємства у 2022 році мали наближені один до іншого обсяги реалізації продукції – 29,86 млрд. грн. та 25,87 млрд. грн. Хоча у 2021 році їхні чисті доходи суттєво відрізнялися. Наприклад, ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» мав 146,4 млрд. грн. чистого доходу з чистим прибутком 16,4 млрд. грн. Що стосується чистих прибутків, то ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2022 році не мало збитків, і це позитивний результат, що характеризує підвищення рівня його конкурентоспроможності. Пояснення суттєвого спаду у ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» зрозуміле – війна, окупація Маріуполя, припинення існування виробництва. Відповідно у табл. 2.4. вийшли дані майже за 2 місяця роботи даного підприємства.

Інші підприємства галузі мають суттєво менші обсяги реалізації продукції або є підприємствами спорідненого виробництва та наразі не становлять конкуренції для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Крім зазначеного вище на конкурентоспроможність підприємства впливає якість продукції, яка ним виробляється. Основними показниками ефективності роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по виконанню планів з якості металопродукції є наявність різних видів браку та порушення технологій виробництва продукції. Аналіз наявного браку та порушень технологій у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснено за допомогою табл. 2.5.

Аналізуючи табл.2.5, можна сказати, що дуже мала частка продукції комбінату є бракованою. Більша частина втрат катаної продукції припадає на брак недокатання. Збільшення частки браку, хоча і незначне, є негативним. Отже, можна стверджувати, що за рівнем якості продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є конкурентоспроможним.

Для оцінювання конкурентної позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» важливим є дослідження основних факторів, які впливають на його діяльність. У табл. 2.6 наведені ці фактори.

Таблиця 2.5 – Динаміка браку та порушень технології виробництва катанки у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник якості катанки	2020	2021	2022	Відхилення	
					2020-2021	2021-2022
1	Рівень дотримання технології, %	99,63	99,55	99,53	-0,08	-0,02
2	Прокатано невідповідно до технології, %	0,37	0,45	0,47	0,07	0,02
3	У т.ч. недокатання, %	0,12	0,13	0,14	-0,01	-0,01

Спираючись на існуючі конкурентні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також на вплив факторів на діяльність підприємства можна здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими українськими металургійними підприємствами за результатами ефективності діяльності.

З табл. 2.7 видно, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за рівнем ефективності своєї діяльності у 2022 році зайняло останнє місце серед конкурентів, хоча у 2021 році було на 9 місці. Це негативно вплинуло на рівень його конкурентоспроможності.

Таким чином, за попередньою оцінкою визначено ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році займало достатньо високі конкурентні позиції у порівнянні з іншими українськими металургійними підприємствами.

Таблиця 2.6 – Основні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність підприємства			Як зміни, що прогножуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Військово-політичні	Війна в Україні			X	Неможливо прогнозувати
Логістичні	Порушення ланцюгів поставок сировини та збуту продукції			X	Пошук нових способів доставки продукції до покупців, стабілізація реалізації, зростання обсягів виробництва та прибутку.
Фінансово-економічні	Нестача оборотних коштів, ріст цін на енергоносії, низька платоспроможність підприємств-споживачів металопродукції			X	Зниження витрат на виробництво продукції, ефективність використання грошових, матеріальних і трудових ресурсів.
Виробничо-технологічні	Необхідність удосконалення систем управління виробництвом			X	Пошук шляхів оптимізації системи управління виробництвом та застосування методу «точно в строк» може призвести до економії ресурсів.
Соціальні	Допомога малозабезпеченим та соціально уразливим сім'ям працівників та громадянам міста		X		Робота благодійного фонду комбінату в підтримку соціально- незахищених, зменшення соціального навантаження на місто.
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища викидами шкідливих речовин, малоефективна система газоочистки		X		Створення санітарно захисної зони та забезпечення екологічної безпеки виробництва, удосконалення системи газоочистки



Таблиця 2.7 – Рейтинг конкурентної переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за рівнем ефективності діяльності (рентабельності продажу), %

Місце серед всіх компаній України	Підприємство	2021 рік	2022 рік
112	АТ "Південний ГЗК"	57,29	32,70
171	АТ "Криворізький залізорудний комбінат"	35,04	19,54
46	ПрАТ "Полтавський ГЗК"	25,40	19,37
71	ПрАТ "Центральний ГЗК"	40,16	18,29
200	ПрАТ "ДМЗ"	42,66	3,36
94	ТОВ МК "Дніпросталь"	17,90	2,87
33	ТОВ "Метінвест-СМЦ"	5,95	2,24
67	ПрАТ "Запоріжжюкс"	23,52	-0,66
82	ПрАТ "Інгулецький ГЗК"	50,54	-1,13
24	ПрАТ "Камет-Сталь"	0,70	-1,82
15	ПАТ "Запорізький МК "Запоріжсталь"	19,59	-9,31
64	ТОВ "Метінвест Холдинг"	3,94	-10,46
109	ПрАТ "Южжюкс"	17,52	-12,42
178	ПрАТ "Авдіївський коксохімічний завод"	15,31	-14,27
76	ПрАТ "Північний ГЗК"	49,06	-16,43
72	ПрАТ МК "Азовсталь"	10,30	-20,70
38	ПрАТ "Маріупольський МК ім. Ілліча"	11,18	-26,42
21	ПАТ "Арселорміттал Кривий Ріг"	23,13	-110,31

Однак у 2022 році внаслідок військових дій і кризи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходилося під впливом негативних факторів зовнішнього середовища, які суттєво знизили конкурентну силу підприємства.

### 2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та виявлення недоліків управління нею

Нами визначено, що найбільш значимими конкурентами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (за продукцією, що випускається, за часткою ринку, за масштабом діяльності, за рівнем економічних показників) є ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь», ПАТ «Камет-Сталь», ТОВ «Метінвест-СПЦ» та ПрАТ «Полтавський ГЗК» (ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» внаслідок припинення виробництва обирати не будемо).

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розглянемо його позиції у порівнянні з цими підприємствами за показниками рентабельності, ефективності виробничої діяльності та місцем підприємства на ринку. Обрані нами критерії конкурентоспроможності, їх бально-рангова оцінка та рангове місце наведені у табл. 2.8-2.9.

Таблиця 2.8 – Бально-рангова оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році

№ з/п	Показники	Запоріжсталь	Камет-Сталь	Метінвест-СПЦ	АрселорМіттал Кривий Ріг
1	2	3	4	5	5
1. Показники рентабельності					
1	Коефіцієнт рентабельності продажів	2	4	3	1
2	Коефіцієнт рентабельності продукції	2	4	3	1
3	Коефіцієнт рентабельності активів	2	4	3	1
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2	4	3	1
	Всього:	8	16	12	4
	Місце:	2	4	3	1

## Подовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
2. Показники ефективності виробничої діяльності					
1	Витрати на 1 грн. товарної продукції	2	4	3	1
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	2	4	1	3
3	Фондовіддача	2	4	3	1
	Всього:	6	12	7	5
	Місце:	2	4	3	1
3. Місце підприємства на ринку (ринкова частка, %)					
	Ринкова частка, %	2	4	3	1
	ВСЬОГО:	16	32	22	10
	МІСЦЕ:	2	4	3	1

Чим більша кількість балів, тим нижче рівень конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтування показників, на базі яких складаються табл. 2.8-2.9 наведено у додатку Г.

Як бачимо із табл. 2.8, у 2021 році перше місце за рівнем конкурентоспроможності мало ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за рахунок таких критеріїв конкурентоспроможності як ринкова частка та рентабельність, а також найнижчі витрати на 1 гривню товарної продукції серед розглянутих підприємств. При цьому, зазначимо, що по рівню зносу основних фондів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться на передостанньому місці, але суттєво цей показник не вплинув на рівень конкурентоспроможності.

З табл. 2.9 видно, що у 2022 році перше місце по рівню конкурентоспроможності зайняло ТОВ «Метінвест-СПЦ». А ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» внаслідок суттєвої збитковості зайняло останнє місце, хоча за рахунок найнижчих витрат на 1 гривню товарної продукції серед розглянутих підприємств воно зайняло 1 місце. При цьому по рівню зносу основних фондів це підприємство знову знаходилося на останньому місці.

Таблиця 2.9 – Бально-рангова оцінка рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році

№ з/п	Показники	Запоріжсталь	Камет-Сталь	Метінвест-СПЦ	АрселорМіттал Кривий Ріг
1. Показники рентабельності					
1	Коефіцієнт рентабельності продажів	3	2	1	4
2	Коефіцієнт рентабельності продукції	4	2	1	3
3	Коефіцієнт рентабельності активів	3	2	1	4
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	3	2	1	4
	Всього:	13	8	4	15
	Місце:	3	2	1	4
2. Показники ефективності виробничої діяльності					
1	Витрати на 1 грн. товарної продукції	4	2	1	3
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	2	4	1	3
3	Фондовіддача	3	4	1	2
	Всього:	9	10	3	8
	Місце:	3	4	1	2
3. Місце підприємства на ринку (ринкова частка, %)					
	Ринкова частка, %	1	3	4	2
	ВСЬОГО:	23	21	11	25
	МІСЦЕ:	3	2	1	4

За результатами проведеного аналізу оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна виділити внутрішні фактори, які здійснюють найбільший вплив на його формування: рентабельність, витрати на 1 грн. товарної продукції, коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, а також зовнішній фактор – ринкова частка підприємства серед інших аналогічних підприємств на ринку металопродукції.

Визначимо скоригований рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням значимості кожної групи показників, що його визначають (табл.. 2.10).

Таблиця 2.10 – Визначення скоригованого рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням значимості показників, що його визначають

Показник	Рік	Бальна оцінка групи	Значимість групи	Кількість балів з урахуванням значимості групи
Група показників рентабельності	2021	4	0,5	2,0
	2022	15		7,5
Група показників ефективності виробничої діяльності	2021	5	0,3	1,5
	2022	8		2,4
Група частки ринку	2021	1	0,2	0,2
	2022	2		0,4
Скоригований рівень конкурентоспроможності, всього	2021	3,7		
	2022	10,9		

Таким чином, визначено, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році займало міцні конкурентні позиції на ринку серед українських підприємств гірничо-металургійного комплексу. Однак у 2022 році підприємство мало суттєві проблеми, викликані війною, що призвело до втрати конкурентних позицій. На формування рівня конкурентоспроможності комбінату впливають внутрішні та зовнішні фактори, основними серед яких є витрати на 1 грн. товарної продукції, фондвіддача та знос основних засобів, а також показники рентабельності. Для зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку та зростання його конкурентоспроможності, необхідно забезпечити ріст чистого прибутку та рентабельності, що можливо при розробці відповідних заходів, що будуть розглянуті у наступному розділі.

### З ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Конкурентні переваги є основою оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. В зарубіжній практиці існує багато різних методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства через визначення її рівня. Вважаємо, що для удосконалення такого оцінювання для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш доцільно застосовувати методику В. Лі [32]. Відповідно до його визначень кількісна характеристика рівня конкурентоспроможності визначається на основі розрахунку співвідношення кількості конкурентних переваг підприємства до загальної кількості усіх можливих переваг в конкурентних умовах:

$$RK_s = \frac{k_s}{k_z}, \quad (3.1)$$

де  $RK_s$  – рівень конкурентоспроможності  $s$ -того підприємства;

$k_z$  – загальна кількість усіх можливих конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в рамках конкурентного середовища;

$k_s$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -того підприємства.

При цьому складається матриця (табл. 3.1) для бінарної оцінки конкурентних переваг відповідно до економічних чинників підприємства.

При бінарному оцінюванні показники приймають два значення «1» або «0» в залежності від того, чи надає  $j$ -тий ( $j = 1, \dots, n$ ) економічний чинник  $i$ -ту ( $i = 1, \dots, k$ ) конкурентну перевагу оцінюваного підприємства.

Складові матриці  $a_{ji}$  характеризуються так:

$$a_{ji} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } j\text{-ий чинник надає } i\text{-ту конкурентну перевагу,} \\ 0, & \text{якщо } j\text{-тий чинник не надає } i\text{-ту конкурентну перевагу.} \end{cases} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1 – Бінарна оцінка взаємообумовленості конкурентних переваг підприємства економічними факторами

		Конкурентні переваги					
Економічні чинники формування конкурентного середовища		1	2	...	i	...	K
	1	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1i}$	...	$a_{1k}$
	2	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2i}$	...	$a_{2k}$
	...	...	...	...	...	...	...
	j	$a_{j1}$	$a_{j2}$	...	$a_{ji}$	...	$a_{jk}$
	...	...	...	...	...	...	...
	n	$a_{n1}$	$a_{n2}$	...	$a_{ni}$	...	$a_{nk}$
Сума		$S_1$	$S_2$	...	$S_i$	...	$S_k$

Кількість конкурентних переваг потрібно визначати виходячи з табл.3.1, за допомогою бінарних характеристик за  $i$ -тою ( $i = 1, \dots, k$ ) конкурентною перевагою, що обумовлена економічними факторами ринку металопродукції:

$$S_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} . \quad (3.3)$$

Розраховані характеристики враховують також синергетичний ефект взаємозв'язку економічних факторів та конкурентних переваг на внутрішньому ринку. Якщо  $S_i > 1$ , то підприємство має відповідну  $i$ -ту ( $i = 1, \dots, k$ ) конкурентну перевагу  $Z_i$ . У випадку  $S_i > 2$ , є синергетичний ефект конкурентного середовища для отримання конкурентних переваг.

При оцінюванні конкурентних переваг важливим є визначення конкурентних стратегій підприємства, на які впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Аналогічно будується матриця у розрізі внутрішніх та зовнішніх факторів, елементами  $a_{ji}$  та  $a_{li}$  якої виступають бінарні характеристики, тобто показники, які приймають лише два значення «1» чи «0» в залежності від того, чи надає  $j$ -й (зовнішній,  $j = 1 \dots m$ ) або  $l$ -й (внутрішній,  $l = m+1 \dots n$ )

економічний чинник  $i$ -ту ( $i = 1 \dots k$ ) конкурентну перевагу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Кількість конкурентних переваг  $s$ -го підприємства з урахуванням синергетичного ефекту визначається наступним чином:

$$k_s = \max \left\{ \sum_{i=1}^k Z_{zi} \mid S_{zi} \geq 1; \sum_{i=1}^k Z_{vi} \mid S_{vi} \geq 1 \right\} + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^n r_j a_{ji} \right] \mid S_{zi} \geq 2 + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] \mid S_{vi} \geq 2, \quad (3.4)$$

де  $k_s$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -го ( $s = 1 \dots N$ ) підприємства;

$$Z_{zi} = \begin{cases} 1, & \text{якщо підприємство має } j\text{-ту конкурентну перевагу,} \\ 0, & \text{якщо підприємство не має } i\text{-тої конкурентної переваги.} \end{cases}$$

бінарна характеристика наявності у  $s$ -го ( $s = 1 \dots N$ ) підприємства  $i$ -тої ( $i = 1 \dots k$ ) конкурентної переваги, обумовленої зовнішніми факторами;

$S_{zi}$  – сума бінарних характеристик за  $i$ -тою ( $i = 1 \dots k$ ) конкурентною перевагою, яка обумовлена зовнішніми економічними факторами формування конкурентного середовища внутрішнього ринку;

$$Z_{vi} = \begin{cases} 1, & \text{якщо підприємство має } j\text{-ту конкурентну перевагу,} \\ 0, & \text{якщо підприємство не має } i\text{-тої конкурентної переваги.} \end{cases}$$

бінарна характеристика наявності у  $s$ -го ( $s = 1 \dots N$ ) підприємства  $i$ -ї ( $i = 1 \dots k$ ) конкурентної переваги, обумовленої внутрішніми факторами;

$S_{vi}$  – сума бінарних характеристик за  $i$ -тою ( $i = 1 \dots k$ ) конкурентною перевагою, яка може бути обумовлена  $n$ -твнутрішніми економічними факторами формування конкурентного середовища внутрішнього ринку;

$r_j$  – ранг  $j$ -го ( $j = 1 \dots m$ ) зовнішнього економічного фактора;



$$Z_{vi} = \begin{cases} 1, & \text{якщо підприємство має } j\text{-ту конкурентну перевагу,} \\ 0, & \text{якщо підприємство не має } i\text{-тої конкурентної переваги.} \end{cases}$$

Бінарні характеристики взаємообумовленості конкурентних переваг підприємства зовнішніми економічними факторами формування конкурентного середовища на внутрішньому ринку;

$r_l$  – ранг  $l$ -го ( $l = m+1 \dots n$ ) внутрішнього економічного фактора;

$$a_{li} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } l\text{-тий чинник надає } i\text{-ту конкурентну перевагу,} \\ 0, & \text{якщо } l\text{-тий чинник не надає } i\text{-ту конкурентну перевагу.} \end{cases}$$

бінарні характеристики взаємообумовленості конкурентних переваг підприємства внутрішніми економічними факторами формування конкурентного середовища на внутрішньому ринку;

[ ] – ціла частина числа.

Далі необхідно визначити кількість конкурентних переваг підприємства, що обумовлені зовнішніми та внутрішніми факторами окремо.

$$\begin{aligned} k_{zs} &= \sum_{i=1}^k Z_{zi} |S_{zi} \geq 1; + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^n r_j a_{ji} \right] |S_{zi} \geq 2, \\ k_{vs} &= \sum_{i=1}^k Z_{zi} |S_{zi} \geq 1 + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] |S_{vi} \geq 2 \end{aligned} \quad (3.5)$$

Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства визначається за наступною формулою:

$$RK_s = \frac{k_s}{k + \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j + \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l}, \quad (3.6)$$

де  $RK_s$  – рівень конкурентоспроможності  $s$ -го підприємства;

$k_s$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -го підприємства;

$k_z$  – загальна кількість усіх можливих конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в рамках конкурентного середовища на ринку;

$r_j$  – ранг  $j$ -го ( $j = 1 \dots m$ ) зовнішнього економічного фактора;

$r_l$  – ранг  $l$ -го ( $l = m+1 \dots n$ ) внутрішнього економічного фактора;

[ ] – ціла частина числа.

Застосуємо розглянуту зарубіжну методику для оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Для початку необхідно сформувані початкові дані. Розгляд показників здійснюється на базі металургійних комбінатів-конкурентів, які було розглянуто у другому розділі. При цьому необхідно враховувати наявність зовнішніх і внутрішніх факторів.

До зовнішніх факторів формування конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку металопродукції відносяться:

- 1) індекс конкурентоспроможності країни;
- 2) інвестиційний потенціал внутрішнього ринку;
- 3) політичний чинник;
- 4) система оподаткування;
- 5) стратегії розвитку конкурентоспроможного ринку металопродукції;
- 6) рівень інвестиційної привабливості країни.
- 7) зміна валютного курсу та інші фактори.

До внутрішніх факторів формування конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку можна віднести:

- 1) розгалужену, диверсифіковану мережу покупців металопродукції, яка сформована підприємством;
- 2) частку ринку, яку займає ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 3) диверсифікацію та широкий спектр металопродукції комбінату;
- 4) міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічна діяльність;
- 5) раціональну цінову політику комбінату.
- 6) експортну орієнтованість комбінату для виходу на нові ринки;
- 7) доступність сировини та її якість;
- 8) наявність сертифікатів якості продукції та відповідність її стандартам.

Індекс конкурентоспроможності країни характеризує її розвиток та потенціал. Україна у 2021 році знаходилася на 54 місці [33] та суттєво зміцнила свої позиції за попередні 5 років. Це могло б зміцнити позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Індекс конкурентоспроможності країни за 2022 рік ще не опублікований, однак можна думати, що він суттєво знизиться.

Розглядаючи фактор «інвестиційний потенціал внутрішнього ринку та рівень інвестиційної привабливості країни» можна визначити, що конкуренція на вітчизняному ринку металопродукції впродовж аналізованих періоду мала зростаючий характер. Відповідно, і підвищувалася ефективність використання інвестиційного потенціалу країни.

Фактор «політичний чинник» у 2021 році зміцнив конкурентні переваги металургійних підприємств тому, що політична ситуація у цей період стабілізувалася. Однак у 2022 році внаслідок війни цей чинник не працював.

Розгляди фактор стратегії розвитку конкурентоспроможного ринку доцільно за моделлю Мак-Кінзі (рис.3.1).

Оцінка привабливості ринку	Висока	1. Зберігати лідерство. Захищати позиції	2. Вкладати у виробництво	3. Вибіркове зростання. Концентрація зусиль
	Середня	4. Зберігати позиції. Вибіркове зростання	5. Управління над отриманням прибутку	6. Обмеження діяльності
	Низька	7. Переорієнтація діяльності	8. Управління над отриманням прибутку. Захист позицій	9. Відхід. Припинення діяльності.
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 3.1 – Аналіз стратегії розвитку конкурентоспроможного ринку за матрицею Мак-Кінзі

Підприємства, що потрапили до 1, 2, 4 або 5 квадрантів отримують конкурентні переваги, а потім визначається інтегральний показник привабливості ринку:

$$P = \sum_{j=1}^m b_j \cdot E_j, \quad (3.7)$$

де P– інтегральний показник привабливості ринку;

m– число критеріїв оцінки;

$b_j$ – вага j-го критерію оцінки;

$E_j$ – експертна оцінка j-го критерію оцінки привабливості.

Експертна оцінки проводиться за табл. 3.2. Бали встановлюються від 0 до 5.

Таблиця 3.2 – Індикатори привабливості ринку

Критерії	Вага	Діапазон оцінок		
		низька	Середня	Висока
Доступність	Експертно	Експертно	Експертно	Експертно
Темп зростання	Експертно	До 5%	5-10%	Від 10%
Цикл життя	Експертно	До 2 років	2-5 років	Від 5 років
Прибуток	Експертно	До 15%	15-25%	Від 25%
Гострота конкуренції	Експертно	Олігополія структурна	Конкуренція структурна	Розпиляна конкуренція
Нецінова конкуренція	Експертно	Стандартна	Слабко диференц.	Сильно диференц.
Концентрація клієнтів	Експертно	Від 2000	2000-200	До 200

Максимально можливе значення інтегрального показника привабливості ринку вноситься у табл. 3.3.

Оскільки 2022 рік є особливим для економіки країни та українських підприємств, а також частину даних цього року ще не можливо отримати, то продемонструємо застосування запропонованої методики оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за даними 2021 року.

Таблиця 3.3 – Індикатори привабливості ринку за максимальними експертними оцінками

Критерії	Вага	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Доступність	0,1429	-	-	5
Темп зростання	0,1429	-	-	5
Цикл життя	0,1429	-	-	5
Прибуток	0,1429	-	-	5
Гострота конкуренції	0,1429	-	-	5
Нецінова конкуренція	0,1429	-	-	5
Концентрація споживачів	0,1429	-	-	5

За даними табл. 3.3 видно, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році отримало максимальне значення інтегрального показника привабливості ринку  $P = 5$ .

Аналогічним чином визначається інтегральний показник привабливості ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Індикатори привабливості ринку металопродукції України

Критерії	Вага	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
Доступність	0,1429	-	3	-
Темп зростання	0,1429	1	-	-
Цикл життя	0,1429	-	-	5
Прибуток	0,1429	1	-	-
Гострота конкуренції	0,1429	-	3	-
Нецінова конкуренція	0,1429	-	3	-
Концентрація споживачів	0,1429	1	-	-

За даними табл. 3.4 ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримало інтегральний показник привабливості ринку металопродукції України  $P = 2,43$ . Отже, отримали середню оцінку привабливості ринку металопродукції.

Визначимо індикатор конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Індикатори конкурентоспроможності підприємства, що діє на ринку

Критерії	Вага	Діапазон оцінок		
		низька	Середня	Висока
Віднесення частки ринку	Експертно	До 1/3 лідер	Від 1/3 лідер	Лідер
Витрати	Експертно	Більше прямого конкурента	Дорівнює прямому конкуренту	Менше прямого конкурента
Відмінна властивість	Експертно	Продукція стандарт.	Продукція диференц.	Продукція унікальна
Технологія	Експертно	Освоює насилу	Освоює легко	Освоює повністю
Метод продажів	Експертно	Посередники не контр.	Посередники контр.	Прямі посередники
Імідж	Експертно	відсутній	Розмаїтий	Сильний

У табл. 3.6 показані експертні оцінки для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.6 – Індикатори конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Критерії	Вага	Діапазон оцінок		
		Низька	середня	Висока
Віднесення частки ринку	0,1667	-	-	5
Витрати	0,1667	-	3	-
Відмінна властивість	0,1667	-	3	-
Технологія	0,1667	-	3	-
Метод продажів	0,1667	-	-	5
Імідж	0,1667	-	-	5

Розрахунок індикатору конкурентоспроможності здійснюється за формулою 3.7.

Значення індикатора конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складає  $P = 4,0$ . Тобто дане підприємство має високий індикатор конкурентоспроможності.

Далі необхідно розглянути економічні фактори формування конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» по внутрішнім факторам. Результати такої оцінки наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Економічні фактори формування конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за внутрішніми факторами у порівнянні з підприємствами-конкурентами

Найменування підприємства	Конкурентні переваги (так/ні)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
АрселорМіттал Кривий Ріг	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Запоріжсталь	Так	Ні	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Камет-Сталь	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Так
Метінвест-СПЦ	Так	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Так

У даній табл. 3.7 враховано тільки ринкові і виробничі фактори, а фактори фінансового стану та прибутку не враховано. За табл. 3.7 видно, що найбільше конкурентних переваг у 2021 році мало ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь» відставав від нього лише на одну перевагу. За даними 2022 року цей аналіз не проводимо, оскільки частини даних отримати неможливо. Але це не проблема, оскільки основне завдання – продемонструвати можливості застосування та удосконалення процесів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Після проведеної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів потрібно визначити пріоритети факторів конкурентоспроможності та конкурентні переваги, які може отримати підприємство за факторами конкурентоспроможності, які розглядалися вище.

У табл. 3.8 наведена бінарна матриця наявності конкурентних переваг у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Елементи матриці визначаються за формулою 3.2.

Таблиця 3.8 – Бінарна матриця конкурентних характеристик ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фактори конкурентного середовища	Конкурентні переваги						ПРИОРИТЕТ
	Збільшення кількості покупців	Інтенсифікація попиту на продукцію	Нарощування обсягів грошових потоків	Покращення фінансових можливостей	Посилення мобільності капіталу	Зниження рівня всіх видів ризику	
Індекс конкурентоспроможності країни	1	1	1	1	0	0	4
Інвестиційний потенціал внутрішнього ринку та рівень інвестиційної привабливості країни	1	1	1	1	0	1	2
Політичний фактор, коливання валютного курсу	0	0	0	0	0	0	1
Система оподаткування	0	0	1	1	0	0	3
Стратегії розвитку конкурентоспроможного ринку (привабливість ринку металопродукції)	1	1	1	1	0	0	5
Індикатор конкурентоспроможності підприємства	1	1	1	1	0	0	6
Частка українському ринку металопродукції	1	1	1	1	1	0	9
Частка зовнішнього ринку металопродукції	1	1	1	1	1	0	10
Диверсифікація та спектр металопродукції підприємств	1	1	1	1	0	1	7
Міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічна діяльність	1	1	1	1	1	0	11
Раціональність цінової політики підприємств	1	1	1	1	1	0	13
Доступність сировини для підприємств та її якість	1	0	1	1	1	1	12
Наявність сертифікатів якості продукції та відповідність її стандартам	1	0	1	1	1	0	8
Залежність конкурентоспроможності від витрат на 1 грн. товарної продукції, фондівіддачі основних засобів, їх стану та рентабельності капіталу	0	0	1	1	0	1	14
Сума (S <sub>i</sub> )	11	9	13	13	6	4	

Отже, всі економічні показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що наведені у табл. 3.8, характеризуються наявністю синергетичного ефекту їх взаємообумовленості, що надає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.



Визначимо загальну кількість ( $k_z$ ) та ( $k_s$ ), на основі яких визначимо його рівень конкурентоспроможності (RKS).

Результати розрахунків за економіко-математичною моделлю наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати економіко-математичного моделювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фактори конкурентного середовища	$r_j a_{ji}$	$\sum_{j=1}^n r_j$
1	2	3
Зовнішні фактори		
Індекс конкурентоспроможності країни	16	24
Інвестиційний потенціал внутрішнього ринку та рівень інвестиційної привабливості країни	10	12
Політичний чинник, зміни валютного курсу	0	6
Система оподаткування	6	18
Стратегії розвитку конкурентоспроможного ринку (привабливість ринку металопродукції)	20	30
Індикатор конкурентоспроможності підприємства	24	36
Сума характеристик зовнішніх факторів, зважених на ранг (пріоритет)	76	-
Сума бінарних характеристик зовнішніх факторів ( $\left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^n r_j a_{ji} \right]   S_{zi} \geq 2$ )	11	-
Сума максимально можливих характеристик зовнішніх факторів, зважених на ранг ( $\sum_{j=1}^m r_j$ )	-	126
Сума максимально можливих бінарних характеристик зовнішніх факторів ( $\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j$ )	-	18
Внутрішні фактори		
Частка українському ринку металопродукції	45	54
Частка зовнішнього ринку металопродукції	50	60
Диверсифікація та спектр металопродукції підприємств	35	42
Міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічна діяльність	55	66
Раціональність цінової політики підприємств	65	78
Доступність сировини для підприємств та її якість	60	72
Наявність сертифікатів якості продукції та відповідність її стандартам	32	48
Залежність конкурентоспроможності від витрат на 1 грн. товарної продукції, фондівіддачі основних засобів, їх стану та рентабельності капіталу	42	84

Продовження табл. 3.9

1	2	3
Сума характеристик внутрішніх факторів, зважених на ранг (пріоритет)	384	-
Сума бінарних характеристик внутрішніх факторів $(\left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right]   S_{vi} \geq 2)$	48	-
Сума максимально можливих характеристик внутрішніх факторів, зважених на ранг $(\sum_{l=m+1}^n r_l)$	-	504
Сума бінарних характеристик внутрішніх факторів $(\frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l)$	-	72
Кількість конкурентних переваг підприємства $k_s = \max \left\{ \sum_{i=1}^k Z_{zi}   S_{zi} \geq 1; \sum_{t=1}^k Z_{vi}   S_{vi} \geq 1 \right\} + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^n r_j a_{ji} \right]   S_{zi} \geq 2 +$ $( + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right]   S_{vi} \geq 2$		65
Максимально можлива кількість конкурентних переваг $(k + \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j + \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l)$		97
Рівень конкурентоспроможності підприємства $(RK_s = \frac{k_s}{k + \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j + \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l})$		0,68

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році мав рівень конкурентоспроможності, що відповідає значенню – 0,68 при максимально можливому значенні, що дорівнює одиниці. Тобто, значення відповідає середньому рівню конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у даній кваліфікаційній бакалаврській роботі свідчить, що в сучасних умовах найважливішою проблемою економічного розвитку підприємства є виробництво конкурентоспроможної продукції та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність є найважливішим показником рівня економічного розвитку підприємства, своєрідним рейтингом його по відношенню до лідерів ринку.

Найважливішими факторами конкурентоспроможності підприємства є технічний рівень виробництва, якість продукції, відповідність її вимогам та стандартам, фінансовий стан підприємства, можливість прибуткової діяльності тощо.

Більшість методів оцінки конкурентоспроможності, що аналізується в кваліфікаційній бакалаврській роботі, вимагають порівняння її параметрів із рівнем підприємств-конкурентів, а також рівнем, встановленим відповідно до потреб покупця. Для такої оцінки необхідна об'єктивна інформація, доступ до якої складно отримати, оскільки її створення потребує цілеспрямованих дій та не регламентовано нормативними документами.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі визначено, що існує велика кількість підходів та методів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ці методи досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Найбільш прийнятним є підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу економічних показників, якісних характеристик та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів у порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Базовим підприємством для дослідження у роботі обране ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це надвелике підприємство з повним циклом виробництва, яке відноситься до гірничо-металургійного комплексу України. Воно здійснює випуск металопродукції різного виду. Дане

підприємство до 2022 року добре розвивалося та було прибутковим, мало міцний фінансовий стан, було фінансово стійким та ліквідним. Але у 2022 році ситуація суттєво погіршилася внаслідок війни. Підприємство хоча і залишалось фінансово стійким та ліквідним, але стало критично збитковим, обсяги виробництва і реалізації продукції зменшилися на 70%.

Оцінюючи конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявлено, що у 2021 році підприємство було другим у галузі та 18 серед усіх компаній України за чистим доходом та отриманим чистим прибутком. А у 2022 році воно залишилося другим у галузі за чистим доходом, але за чистим прибутком зайняло останню позицію. Основною проблемою у 2022 році стало порушення логістичного ланцюга доставки металопродукції постачальникам, у першу чергу морським шляхом. Оскільки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» більше 80% своєї продукції реалізувало на експорт та мало контрактні зобов'язання перед покупцями за наперед укладеними річними контрактами. Крім того, дане підприємство мало проблему виробничого характеру. Внаслідок обстрілу припинив свою діяльність сортопрокатний цех, який виробляв катанку різного діаметру.

Основними конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь», ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча», ПрАТ «Камет-Сталь», ТОВ «Метінвест-СМЦ». Оскільки ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» у 2022 році внаслідок війни припинило свою виробничу діяльність, хоча юридично знаходиться у м. Запоріжжі, то дане підприємство наразі не розглядалося для порівняльного аналізу при оцінюванні рівня конкурентоспроможності базового підприємства.

За оцінкою рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено, що у 2021 році це підприємство займало високі конкурентні позиції у порівнянні з іншими українськими металургійними підприємствами. А у 2022 році за рахунок збитковості зайняло останню позицію. На формування рівня конкурентоспроможності комбінату впливають внутрішні та зовнішні фактори, основними серед яких є витрати

на 1 грн. товарної продукції, фондвіддача та знос основних засобів, а також показники рентабельності. Для зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку та зростання його конкурентоспроможності, необхідно забезпечити ріст чистого прибутку та рентабельності, що можливо при розробці відповідних заходів.

У роботі запропоновано застосовувати зарубіжний досвід, а саме методику В. Лі для визначення рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Встановлено, що запропонована модель визначення рівня конкурентоспроможності повинна базуватися на встановленні конкурентних переваг та економічних факторів формування конкурентного середовища. Особливістю даної методики є застосування бінарної шкали оцінювання конкурентних переваг та факторів впливу матричним методом. Застосування методики В. Лі відбувалося за даними 2021 року, оскільки за 2022 рік даних для визначення рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» недостатньо, частина з них із-за війни є прихованою. Застосування запропонованої зарубіжної методики продемонструвало, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021 році мав рівень конкурентоспроможності, що відповідає значенню – 0,68 при максимально можливому значенні, що дорівнює одиниці. Тобто, значення відповідає середньому рівню конкурентоспроможності. Отже, можна зробити висновок, що застосовані рекомендації щодо застосування удосконаленої методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути впроваджені у практику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Наш формат. 2018. 722 с.
2. Миль Дж.С. Основы политической экономии. М.: Прогресс, 1980. Т 1. 386 с.
3. Хайне П. Экономический образ мышления / пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 704 с.
4. Портер М. Конкуренція. Пер. с англ. К.: ІД «Вільямс». 2010. 495 с.
5. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Мар-кетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.
6. Putman A.O. Marketing your serices: a step- by-step guide for small businesses and professionals / published by John Wiley and Sons. Inc., 1990. 386 p.
7. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: прин- ципы, проблемы и политика / Пер. с англ. К.: ХаГар. 1988. 785 с.
8. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210>.
9. Шумпетер Й.П. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс. 1982. 455 с.
10. Вініченко І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження. Економіка та держава. 2015. №10. С. 8-10.
11. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. 538 с.
12. Самуельсон П. Економіка : підручник. Львів: Світ. 1993. 495 с.
13. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. С. 43-49.
14. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності.

Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80.

15. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1(54). С. 111–118.

16. Дибленко В. І., Шевченко О. О., Дишлюк О. М. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність підприємств швейної промисловості. Вісник КНУТД. 2011. № 6. С. 276-278.

17. Піддубний І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД “ІНЖЕК”. 2009. 264 с.

18. Юдіцький О.Л. Правові засади економічної конкуренції як об’єкта державного регулювання. 2020. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10yolodr.pdf>.

19. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №6. Т.1. С. 272-279.

20. Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>.

21. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45-51.

22. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 2. С. 22–30.

23. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

24. Белов О. В. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства / О. В. Белов, Л. М. Кириченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія

Економіка. – 2011. – Спецвипуск 33, Ч. 1. – С. 18 – 25.

25. Фещур Р. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Р. В. Фещур, Т. В. Лебідь, В. Ю. Самуляк // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки: Розділ III. Економіка та управління підприємствами. – 2010. – № 4. – С. 27 – 32.

26. Шапунова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 31. С. 152-155.

27. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с

28. Лупак Р.Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

29. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. «Молодий вчений», № 3 (43) березень, 2017 р.: веб-сайт. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

30. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків. 2018. 320 с.

31. Кузьмін О.Є. Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2011. 180 с

32. Li V. A methodology to assess the competitiveness of real estate developers in China / V. Li // A thesis submitted for the degree of PhD at Queensland University of Technology. – Queensland: School of built environment and engineering. – 2011. – 217 p.

33. Україна в міжнародних індексах. Державна служба статистики України. 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/menu/index\\_%20ukr\\_internat/iukr\\_inter\\_ish.htm](https://ukrstat.gov.ua/menu/index_%20ukr_internat/iukr_inter_ish.htm)



## ДОДАТОК А