

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства

(назва теми)

Виконав(ла): студент 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ТКАЧЕНКО М.Є.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ПАНКОВА А.Ю.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент СТОЛЯРОВ А.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

☐
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

☐
Ступінь вищої освіти магістр

☐
Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

☐
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ТКАЧЕНКО Микола Євгенійович

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства

керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент ПАНКОВА Алла Юріївна,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 28 грудня 2025р

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові публікації світових та вітчизняних науковців, нормативні документи, підручники, монографії, інформація з офіційного сайту ПАТ «Запоріжсталь», матеріали конференцій, дані фінансової звітності ПАТ «Запоріжсталь».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії промислового підприємства.

2. Стратегічний аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь».

3. Обґрунтування шляхів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів):

12 рис., 22 табл., 50 джерел, 3 додатки.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ПАНКОВА А.Ю., к.е.н.,доцент		
II	ПАНКОВА А.Ю., к.е.н.,доцент		
III	ПАНКОВА А.Ю., к.е.н.,доцент		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедрі у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____ Микола ТКАЧЕНКО
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Алла ПАНКОВА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства»: 100 с., 12 рис., 22 табл., 50 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Мета дослідження: розробити заходи удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Методи дослідження: систематизація, аналіз, порівняння, графічний метод, арифметичні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, групування, узагальнення.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало розроблення практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь». Робота є глибоким ґрунтовним дослідженням удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Основні положення роботи. В роботі розглянуто теоретичні основи формування конкурентної стратегії промислового підприємства, проведено стратегічний аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», а також обґрунтовано шляхи вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь».

Значущість роботи і висновки. Отримані результати полягають в поглибленні існуючих теоретичних положень щодо особливостей розроблення конкурентної стратегії великого промислового підприємства, а також розробці заходів удосконалення конкурентної стратегії на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

Ключові слова: КОНКУРЕНЦІЯ, ФОРМУВАННЯ, РОЗРОБКА, РЕАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, МЕХАНІЗМ, ЕТАПИ, ЗАХОДИ, РИНОК, ПЕРЕВАГИ, УДОСКОНАЛЕННЯ, УПРАВЛІННЯ

ANNOTATION

Master's thesis "Improvement of the competitive strategy of a metallurgical enterprise": 100 p., 12 fig, 22 tables, 50 sources, 3 appendices.

The object of the study is the process of improving the competitive strategy of a metallurgical enterprise.

Subject of the study: theoretical and practical aspects of improving the competitive strategy of a metallurgical enterprise.

Purpose of the study: to develop measures to improve the competitive strategy of a metallurgical enterprise (using the example of PJSC "Zaporizhstal").

Research methods: systematization, analysis, comparison, graphic method, arithmetic methods, SWOT analysis, PEST analysis, grouping, generalization.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the development of practical measures to improve the competitive strategy of PJSC "Zaporizhstal". The work is a deep and thorough study of improving the competitive strategy of a metallurgical enterprise.

Main provisions of the work. The paper examines the theoretical foundations of the formation of a competitive strategy of an industrial enterprise, conducts a strategic analysis of the competitive strategy of PJSC "Zaporizhstal", and also substantiates the ways of improving the competitive strategy of PJSC "Zaporizhstal".

The significance of the work and conclusions. The results obtained consist in deepening the existing theoretical provisions on the features of developing a competitive strategy of a large industrial enterprise, as well as developing measures to improve the competitive strategy using the example of PJSC "Zaporizhstal".

Keywords: COMPETITION, FORMATION, DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION, STRATEGY, MECHANISM, STAGES, MEASURES, MARKET, ADVANTAGES, IMPROVEMENT, MANAGEMENT

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Вступ	8
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії промислового підприємства	11
1.1. Сутність, зміст та значення конкурентної стратегії підприємства	11
1.2. Види та етапи формування конкурентної стратегії підприємства	17
1.3. Підходи до формування конкурентної стратегії промислового підприємства	28
Висновки до розділу 1	37
Розділ 2 Стратегічний аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»	39
2.2. Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» на формування конкурентної стратегії	48
2.3. Оцінка існуючої конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	57
Висновки до розділу 2	68
Розділ 3 Обґрунтування шляхів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	70
3.1. Визначення напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	70
3.2. Розроблення практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»	77
3.3. Економічна доцільність реалізації запропонованих шляхів вдосконалення конкурентної стратегії	85
Висновки до розділу 3	90
Висновки	92
Список використаних джерел	95
Додатки	101

ВСТУП

Складні умови функціонування металургійних підприємств, швидкі технологічні зміни, коливання попиту, обмеженість ресурсів та зростання вимог споживачів до якості продукції й рівня сервісу, змушують керівництво постійно розробляти заходи з удосконалення конкурентної стратегії, спрямовані на створення конкурентних переваг, покращення іміджу підприємства, підвищення його долі на ринку, завоювання міцних позицій на ринку, що дозволило б суб'єктам господарювання ефективно використовувати ресурси і приймати стратегічні рішення, реагуючи на всі негативні зміни, що відбуваються в ринковому середовищі підприємства.

В умовах глобалізації ринків, посилення конкурентного тиску та нестабільності зовнішнього середовища питання формування й удосконалення конкурентної стратегії підприємства набуває особливої актуальності, адже ефективна конкурентна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення стійких ринкових позицій і довгострокового розвитку підприємства.

Актуальність теми дослідження також зумовлена посиленням впливу кризових явищ, зокрема економічної нестабільності та воєнних ризиків, які суттєво ускладнюють діяльність металургійних підприємств і вимагають гнучких, адаптивних та економічно обґрунтованих стратегічних конкурентних рішень. Удосконалення конкурентної стратегії за таких умов дозволяє підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й сформувані нові джерела конкурентних переваг.

Серед науковців, які досліджували питання удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства слід виділити: Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С., Горват О., Феєр О. В., Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А., Романюк О.Г., Вербівська Л.В., Судук І.В.,

Євтушенко Н. О., Пільник Т. А., Терещенко І. О., Білецька Д. І., Дикань В. Л., Шраменко О. В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження: розробити заходи удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Для досягнення головної мети слід вирішити наступні завдання:

- визначити сутність, зміст та значення конкурентної стратегії підприємства;
- розглянути види та етапи формування конкурентної стратегії підприємства;
- розкрити підходи до формування конкурентної стратегії промислового підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» на формування конкурентної стратегії;
- оцінити існуючу конкурентну стратегію ПАТ «Запоріжсталь»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити практичні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»;
- оцінити економічну доцільність реалізації запропонованих шляхів вдосконалення конкурентної стратегії .

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою є такі методи як: систематизація, аналіз, порівняння, графічний метод, арифметичні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз – при визначенні теоретичних та

практичних особливостей розроблення конкурентної стратегії на підприємстві, групування, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі отриманих результатів аналітичних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у глибокому ґрунтовному дослідженні питання удосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили періодичні видання, монографії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питання розроблення конкурентної стратегії великого промислового підприємства, фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь».

Практична цінність отриманих результатів полягає в поглибленні існуючих теоретичних положень щодо особливостей розроблення конкурентної стратегії великого промислового підприємства, а також розробці заходів удосконалення конкурентної стратегії на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 100 сторінках комп'ютерного тексту, містить 22 таблиці, 12 рисунків, 50 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та значення конкурентної стратегії підприємства

У сучасних ринкових умовах, де конкуренція загострюється, вибір конкурентної стратегії для промислового підприємства набуває вирішального значення. Загострення конкуренції вимагає від вітчизняних компаній не лише чутливості до змін, але й ретельного аналізу ринкових тенденцій, потреб споживачів та впровадження інноваційних підходів.

Загострення конкуренції є результатом поєднання складних та суперечливих процесів, пов'язаних з корпоративною глобалізацією, а саме: обмеженості ресурсів, прискорення технологічних інновацій, появи нових методів та механізмів організації виробництва, скорочення життєвих циклів продукції тощо. Тільки підприємства, які здатні розробити та впровадити ефективну конкурентну стратегію, зможуть отримати конкурентні переваги, забезпечити прибутковість, а також утримати клієнтів та споживачів [19, с. 282].

Поняття «стратегія» походить з військової лексики, де воно стосувалося планування та реалізації військової політики держави з використанням усіх доступних засобів. Ширше визначення стратегії полягає у визначенні певних показників, що відображають становище компанії в навколишньому середовищі. Тобто стратегія надає змогу ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, а саме тих факторів, які підприємство не може контролювати за рахунок змін в середині компанії [31, с. 83].

Романюк О.Г. пропонує трактувати «стратегію» як загальний напрямок, спрямований на досягнення конкретних стратегічних цілей. Стратегія включає сукупність планів, правил, рішень, концепцій та дій, розроблених на основі

науково обґрунтованого підходу та спрямованих на забезпечення виживання та успіху компанії в ринкових умовах. Це визначення враховує не лише сутність та методи досягнення результатів, а й зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на компанію [27, с. 13].

Подібне визначення дають Терещенко І.О. та Білецька Д.І., які розглядають стратегію як конкретний управлінський план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей, що визначає поточний та майбутній розвиток і функціонування компанії, а також заходи, що вживаються для забезпечення досягнення бажаної конкурентної ситуації [27, с. 84].

Кулініч Т. В. та Тимчина Ю. А. визначають стратегію як:

- довгостроковий стратегічний план підприємства, спрямований на зміцнення його ринкових позицій та досягнення поставлених цілей;
- стратегічні плани керівників компанії у сферах маркетингу, фінансів, комерційної та виробничої діяльності, персоналу, інновацій та інвестицій [19, с. 284].

Борисюк О.В. та Маленицький Д.С. розглядають конкурентну стратегію як стратегічну діяльність, яка цілеспрямовано направлена забезпечити високі конкурентні позиції підприємства в ринковому середовищі в певній галузі. Дослідники вважають, що конкурентна стратегія повинна: мати можливість швидко реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої економічної ситуації; враховувати сектор, у якому досягнуто перевагу; прагнути не переоцінювати конкурентні переваги компанії та не недооцінювати переваги її конкурентів; а також забезпечити, щоб компанія мала достатні можливості для виробництва конкурентоспроможних товарів [6, с. 161].

Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. зауважують, що конкурентна стратегія – це модель поведінки та дій компанії на відповідному ринку, що дозволяє їй отримати необхідну частку ринку та такий рівень конкурентоспроможності, які підвищать її економічний потенціал для протистояння кризам у постійно мінливому зовнішньому середовищі. Конкурентна стратегія визначає, як компанія позиціонує себе на цільовому

ринку, витримує конкурентний тиск та виграє конкуренцію. Залежно від свого змісту, конкурентна стратегія компанії відображає такі характеристики, як функція, стадія розвитку та конкурентний стан. На неї впливають суб'єктивні фактори, такі як стан національної економіки, характеристики сектору та стратегічне бачення [2].

Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. дають дещо інше визначення конкурентної стратегії підприємства, а саме розглядають її як стратегію розвитку, що базується на впровадженні ефективних конкурентних стратегій та дозволяє компанії залучати споживачів, щоб досягати лідируючих позицій у галузі [39, с. 78].

Горват О. та Феєр О. В. розглядають конкурентну стратегію як сукупність заходів, спрямованих на використання вже існуючих конкурентних переваг, які здобуло підприємство та досягнення потенційних конкурентних переваг, що забезпечить компанії сильну конкурентну позицію в галузі. Ці заходи спрямовані на використання сильних сторін організації, таких як технологічні переваги та стратегії, з метою створення унікальної пропозиції для клієнтів. Високоякісна конкурентна стратегія допомагає підприємству ефективніше використовувати свої ресурси. Підприємство, для того, щоб виживати в умовах високої конкуренції, повинно бути здатним адаптуватися до економічних, технологічних, соціальних та політичних змін в навколишньому середовищі [11, с. 290].

Романюк О.Г. пропонує під конкурентною стратегією розуміти систему заходів та дій, що включає: аналіз впливу зовнішнього середовища з урахуванням загальної стратегії та політики підприємства, а також факторів внутрішнього середовища; оцінку рівня конкурентоспроможності, ринкової позиції та переваг підприємства; визначення конкурентних цілей; застосування економіко-математичних методів оцінки ринку та власних ресурсів; визначення бажаної конкурентної позиції на обраному сегменті ринку та засоби її досягнення; відділи та підрозділи діляться своїми стратегіями, досягненням конкурентних цілей та оцінкою результатів [27, с.

7].

Кулініч Т. В. та Тимчина Ю. А. визначають конкурентну стратегію як динамічний та плановий комплекс довгострокових взаємозалежних заходів, що мають базуватися на загальних цілях та внутрішніх можливостях компанії. Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільної конкурентоспроможності та високих стандартів, конкурентної переваги, стабільної конкурентної позиції та високих фінансово-економічних показників. Метою є усунення впливу конкурентних сил. Вчені також наголошують, що це комплексний управлінський план, який забезпечує реалізацію цілей щодо зміцнення ринкових позицій, координацію дій щодо залучення та задоволення запитів і потреб споживачів [19, с. 286]

На основі проведеного дослідження, було зроблено авторське визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», так під даним поняттям слід розуміти розроблений довгостроковий комплексний план заходів та дій, які дозволять підприємству мати високий рівень конкурентоспроможності, отримати значні конкурентні переваги на ринку, що призведе до досягнення визначених фінансових результатів, високої лояльності покупців та споживачів.

Конкурентна стратегія описує основи конкурентної поведінки суб'єкта господарювання на ринку та характеризує процес досягнення конкурентних переваг. Вона базується на управлінських діях та підходах, спрямованих на встановлення та покращення довгострокової конкурентної позиції компанії [21, с. 508].

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у діяльності компанії та має значний вплив на її успіх та стабільність на ринку. Її головна мета – створити власний ринковий простір, зробивши його максимально недоступним для конкурентів. Основною метою компанії є ефективно використання своїх конкурентних переваг для створення доданої (додаткової) цінності для споживача.

Дикань В. Л. та Шраменко О. В. вважають, що метою конкурентної

стратегії є досягнення конкурентної переваги над конкурентами у наданні товарів та послуг. Конкурентна стратегія компанії базується на внутрішній діяльності, спрямованій на забезпечення вищої доданої вартості, ніж у її конкурентів. Крім того, конкурентна стратегія включає наступальні та захисні дії, розподіл та перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей та вигідної конкурентної позиції, а також тактичні дії у відповідь на зміну ринкових умов [14, с. 5].

Метою конкурентної стратегії є забезпечення організації конкурентної переваги та можливості конкурувати в ринковому середовищі. Її основні завдання:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, як товару так і підприємства загалом;
- формування конкурентних переваг підприємства та утримання їх;
- раціональне та ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства;
- адаптація до змін навколишнього середовища;
- максимізація впливу на ринок;
- встановлення довгострокових партнерських відносин з клієнтами;
- максимізація позитивних фінансових результатів діяльності;
- ефективна взаємодія з конкурентами [11, с. 290].

Аналіз наукових досліджень допомагає визначити притаманні конкурентній стратегії характеристики:

- конкурентна стратегія розробляється для певного виду підприємницької діяльності;
- конкурентна стратегія розробляється для кожного ринку окремо;
- конкурентна стратегія тісно пов'язана з маркетинговою функцією компанії;
- конкурентна стратегія, як правило, переслідує іншу мету, ніж інші стратегії. Серед найпоширеніших цілей конкурентної стратегії – створення стабільної ринкової позиції [11, с. 292].

Конкурентна стратегія спрямована на розробку довгострокового плану дій для отримання та підтримки конкурентної переваги над іншими підприємства, тим самим зміцнюючи ринкові позиції, підвищуючи прибутковість та забезпечуючи довгостроковий успіх. Конкурентна стратегія допомагає компанії визначити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти ринок та його конкуренцію, а також розробити унікальну ціннісну пропозицію для клієнтів.

Ключові аспекти значення конкурентної стратегії:

- досягнення конкурентної переваги: конкурентна стратегія визначає, як компанія виділятиметься серед своїх конкурентів, пропонуючи споживачам кращу цінність;

- покращення ринкової позиції: конкурентна стратегія дозволяє компанії досягти та підтримувати лідируючі позиції у своєму секторі, тим самим збільшуючи свою частку ринку;

- збільшення прибутковості: зниження витрат, залучення нових клієнтів та встановлення вищих цін завдяки унікальності продукту чи послуги призводять до підвищення прибутковості;

- забезпечення довгострокового успіху: чіткий план дій дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку та впевнено досягати своїх цілей не лише зараз, а й у майбутньому;

- оптимізація ресурсного потенціалу: конкурентна стратегія дозволяє компанії ефективно використовувати всі свої ресурси, розвиваючи необхідні навички та здібності, які конкурентам важко скопіювати;

- розуміння ринку та конкуренції: аналіз ринку, конкуренції та власних сильних сторін, інтегрований у розробку стратегії, дозволяє глибше зрозуміти бізнес-середовище.

Таким чином, конкурентна стратегія – це розроблений комплексний генеральний план бізнесу, який є важливим інструментом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, адже за рахунок розроблених заходів дозволяє спрямувати бізнес в бік розвитку, допомагає приймати

правильні управлінські рішення та забезпечує стійку перевагу на ринку, що призводить до високої якості продукції, наявності унікальних відмінностей від конкурентів, високого рівня ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

1.2 Види та етапи формування конкурентної стратегії підприємства

Система корпоративного управління передбачає управління конкурентною поведінкою підприємства. Це управління базується на розробці збалансованої конкурентної стратегії, яка забезпечує довгострокову конкурентну перевагу. Воно спирається на зусилля керівництва щодо досягнення запланованих фінансових показників у відповідній галузі. Ці зусилля визначають конкурентоспроможність підприємства на цільовому ринку з метою покращення її економічного потенціалу та включають такі елементи:

- швидке реагування на негативні галузеві, економічні, політичні та інші події;
- розробка ринкових заходів та підходів, необхідних для забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах негативного зовнішнього впливу;
- інтеграція стратегічних ініціатив між функціональними підрозділами, що забезпечує своєчасне виявлення та вирішення кризових ситуацій у компанії;
- вирішення конкретних стратегічних питань, пов'язаних з напрямками розвитку компанії [2].

Мануйлов О.В. наголошує, що конкурентна стратегія компанії повинна бути сформульована та розроблена відповідно до різних принципів. Однак вона повинна базуватися на перспективах стратегічного планування та управління, з врахуванням системного, ситуаційного та процесного підходів [20, с. 64].

Розробка конкурентної стратегії компанії є систематичною та відповідає

принципам управління конкурентоспроможністю. Вітчизняні вчені склали перелік різних принципів формулювання конкурентної стратегії.

- єдність, мобільність, ієрархічність, систематичність, комплексність, конкурентостійкість, узгодженість, партисипативність, соціальна орієнтованість, інноваційність, збалансованість [7];

- систематичність та комплексність, ефективність контролю, централізація прийняття рішень, врахування всіх особливостей та сфер діяльності підприємства [14, с. 19];

- розвитку, інноваційності, системності, збалансованості, адаптивності, комплексності, прозорості, гнучкості, керованості, контролю [15].

Інші науковці (Чумак О.В., Соловйова О.О., Петровський О.А.) до принципів розробки конкурентної стратегії включають: узгодженість рішень та їх передумов, здатність керувати труднощами процесу розробки, розуміння структури стратегії, розуміння фактору випадковості, постійний пошук нових гіпотез та складності [39, с. 79]. Вчені довели, що «вибір конкурентних стратегій залежить від здатності компанії протидіяти впливу основних конкурентних сил у певних ринкових умовах» [39, с. 80].

Ці принципи необхідно доповнити класичними концепціями стратегічного зростання. Вони базуються на ієрархічному принципі. Цей принцип є фундаментальним твердженням класичного тексту Гарвардської школи стратегічного менеджменту: вони міркували та класифікували рівень стратегічного розвитку відповідно до рівня корпоративного управління:

- корпоративна стратегія (рівень вищого менеджменту для багатoproфільної компанії);

- бізнес-стратегії або бізнес-/конкурентні стратегії (рівень вищого менеджменту для компанії з одним видом діяльності);

- функціональні стратегії (рівень середнього менеджменту) та операційні стратегії (нижчий рівень менеджменту) [9, с. 64].

Фостолович В. та Боцян Т. наголошують, що процес розробки конкурентної стратегії компанії має бути невіддільним від загального процесу

стратегічного управління [33]. Іншими словами, конкурентна стратегія безпосередньо залежить від інших стратегій компанії.

Тому ієрархія відіграє ключову роль у розробці стратегії, оскільки менеджери повинні чітко розуміти, яка стратегія є основною, а яка – підпорядкованою. Терещенко І. О. та Білецька Д. І. запропонували наступну ієрархічну систему стратегій для вітчизняних підприємств (рис. 1.1) [31, с. 86].



Рис. 1.1 Ієрархічна структура стратегій для підприємств [31, с. 85]

Найвищий рівень управління підприємством відповідає загальній виробничій стратегії. Далі слідує ділова або бізнес-стратегія, розроблені на основі конкурентних стратегій виробничих підрозділів або стратегічних підрозділів. Конкурентна стратегія застосовується до конкретної сфери діяльності підприємства та спрямована на встановлення довгострокової конкурентної переваги. На четвертому рівні ієрархічної структури розташовані функціональні стратегії, розроблені для конкретного стратегічного підрозділу всіма функціональними підрозділами підприємства,

на основі загальної виробничої та конкурентної стратегій. На останньому рівні знаходяться операційні стратегії, більш цілеспрямовані та гнучкі, які дозволяють швидко реагувати на суттєві зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати виконання поточних операцій стратегічного значення. Слід зазначити, що стратегія вищого рівня доповнюється стратегією нижчого рівня, тим самим сприяючи досягненню цілей на загальновиробничому рівні [31, с. 86].

Отже, під час розробки конкурентної стратегії підприємству необхідно дотримуватися умов та вимог, що забезпечують комплексність та узгодженість стратегій на різних рівнях. Також необхідно враховувати, що тип та характер їх інтеграції відрізняються та залежать від типу та розміру компанії, а також від підходу, прийнятого для моделі розробки стратегії [9, с. 64].

Існують різні типи конкурентних стратегій і промислове підприємство повинно обирати конкурентну стратегію залежно від таких факторів:

- ринкова позиція підприємства;
- обсяги виробництва та частка на ринку;
- динаміка його розвитку;
- кількість конкурентів і характер конкуренції на ринку;
- технологічний потенціал підприємства;
- тип продукції;
- інші фактори середовища підприємства, в якому воно працює, його характеристики та відмінності від існуючих конкурентів.

М. Портер визначає три фундаментальні конкурентні стратегії, універсальні за своєю природою, тобто застосовні до будь-якого конкурентного середовища та будь-якої компанії. Перша – це стратегія найнижчих сукупних витрат, спрямована на досягнення найнижчих загальних витрат у галузі. Для досягнення цієї мети менеджери повинні приділяти особливу увагу контролю витрат. Низькі витрати порівняно з конкуренцією стають постійною стратегічною метою, в той же час не можна нехтувати

якістю, обслуговуванням та іншими аспектами [14, с. 9].

Лідерство в цьому секторі вимагає:

- створення ефективних, великомасштабних виробничих підрозділів;
- динамічного зниження витрат завдяки досвіду, раціонального використання ресурсів та контролю накладних витрат;
- уникнення граничних рахунків закупівель;
- мінімізації витрат у таких сферах, як дослідження та розробки, обслуговування, торговий персонал, реклама тощо [14, с. 9].

Друга загальна стратегія полягає в диференціації продукту чи послуги компанії шляхом пропонування продукту, який сприймається як унікальний у галузі. Підходи до диференціації можуть бути різноманітними, включаючи створення:

- іміджу, дизайну чи бренду;
- технологій;
- обслуговування клієнтів тощо [14, с. 10].

В ідеалі компанія проводить диференціацію за кількома вимірами. Слід наголосити, що стратегія диференціації не дозволяє підприємству нехтувати витратами; в даній стратегії зниження витрат не є основною стратегічною метою [14, с. 10].

Остання конкурентна стратегія полягає у зосередженні на певній групі клієнтів, сегменті, лінійці продуктів або навіть географічному ринку. У той час як стратегії низьких витрат та диференціації переслідують цілі, що охоплюють весь ринок, глобальна стратегія фокусування спрямована на найкраще обслуговування певної цільової групи підприємства, врахування всіх особливостей, які впливають на розробку кожної функціональної політики. Ця стратегія базується на припущенні, що таким чином підприємство здатне досягти конкретної стратегічної мети ефективніше, ніж її конкуренти, чий зусилля розпорошені [14, с. 11].

Багорка М.О. та Абрамович І.А. пропонують виділяти наступні конкурентні стратегії, які здатні надати конкурентну перевагу (табл. 1.1).

**Конкурентні стратегії, які здатні надати конкурентну перевагу [3,
с. 70]**

Стратегії	Характеристика
Стратегія зниження витрат продукції	Використання цієї стратегії дозволяє досягти економії від масштабу, ефективного виробництва та ціни, яка визначається привабливістю багатьох гравців, що визначають рівень закупівель. Цей метод дозволяє масово виробляти стандартизовану продукцію. У цьому випадку економія на змінних витратах може бути досягнута завдяки високій спеціалізації виробництва.
Стратегія диференціації продукту	Мета стратегії полягає в тому, щоб запропонувати ринку більш привабливі товари та послуги з кращими споживчими характеристиками, ніж у конкуруючих продуктів. Компанія отримує конкурентну перевагу на ринку двома способами: пропонуючи споживачам товари та послуги, які пропонують більшу цінність за тією ж вартістю (диференціація), або пропонуючи ту саму цінність за нижчою ціною (низька ціна). Диференціація зосереджена на створенні продукту (сукупності матеріальних та нематеріальних атрибутів). Кожен виробник самостійно вирішує, як позиціонувати свій продукт як дешевший, корисніший, оригінальніший та якісніший.
Стратегії інструменти цифрового маркетингу та	Виробникам слід скористатися можливостями для розвитку сильної онлайн-присутності та демонстрації своєї продукції потенційним клієнтам і дистриб'юторам. Крім того, методи онлайн-маркетингу можуть допомогти підприємствам вийти на ринок електронної комерції, збільшити продажі та забезпечити стаке зростання.

Аналіз управлінської практики вітчизняних компаній показує, що значній їхній частині вдається знайти оптимальний баланс між диференціацією та лідерством за витратами. Гармонійне поєднання основних конкурентних стратегій компанії також впливає з наявності меж корисності для кожного продукту. Дійсно, якщо компанія прагне до абсолютної унікальності свого продукту, незалежно від його вартості, вона рано чи пізно досягне межі, за якою споживачі вже не будуть готові платити за цю унікальність, через дисбаланс між корисністю та ціною. Тому важливо знайти

оптимальний баланс між диференціацією продукту та виробничими витратами для кожного підприємства, враховуючи особливості його діяльності, внутрішні організаційні можливості та ринковий потенціал. Причому така стратегія застосовна до більшості видів та секторів діяльності.

Варто зауважити, що інші науковці розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їх розпорядженні:

- віолентна (силова);
- патієнтна (нішова);
- комутантна (стратегія пристосування);
- експлерентна (піонерська) [14, с. 12].

Реалізуються зазначені стратегії на відповідних типах підприємств (віоленти, комутанти, патієнти та експлеренти). Основні особливості перелічених стратегій наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика конкурентних стратегій [14, с. 12]

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДПРР	Конкурентні переваги
1	2	3	4	5	6
Віолентна	масове	великий	висока	великі	висока продуктивність
Патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	середні	пристосованість до ринку
Комутантна	універсальне	малий	низька	малі	гнучкість
Експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Віолентна стратегія типова для компаній, що працюють у сфері виробництва стандартизованих товарів і послуг. Патієнтна стратегія

характерна для компаній з вузькою спеціалізацією. Це включає виробництво нетрадиційного спеціалізованого продукту; часто це передбачає виробництво для вузького сегмента ринку. Комутантна стратегія є більш привабливою для малих, неспеціалізованих компаній, яким легше задовольнити разові, короткострокові потреби споживачів. Комутанти не пов'язані з якоюсь конкретною галуззю та можуть легко переходити з одного ринку на інший. Вони часто постачають контрафактну продукцію. Експлерентна стратегія передбачає створення радикальних змін в існуючих сегментах ринку. Основна конкурентна перевага цих компаній полягає в розробці фундаментальних інноваційних рішень [14, с. 12].

В умовах військового стану в Україні Скок П.О. та Сотник Ю.П. вважають доцільним використовувати такі конкурентні стратегії:

- диверсифікація ринків та продуктів;
- гнучкість виробництва;
- підтримка економічної стабільності;
- технологічні інновації;
- утримання ключових талантів;
- зниження витрат;
- оптимізація процесів;
- співпраця та альянси [29, с. 350].

Дослідники також наголошують, що розробка та впровадження стратегічних планів управління ризиками в рамках конкурентних стратегій є важливим елементом довгострокового успіху. Серед ризиків, пов'язаних з умовами військового стану, які слід враховувати під час розробки конкурентних стратегій, слід виділити: руйнування інфраструктури, втрата активів, перебої з постачанням, втрата постачальників, спад економічної активності, валютні ризики, втрата ринків, втрата споживачів, втрата робочої сили, ризики для безпеки працівників та кадрові ризики, непередбачені зміни в законодавстві, експропріація, кібератаки, пропаганда та дезінформація [29, с. 350-351].

Загалом, вибір однієї з вищезазначених стратегій вимагає дотримання певних параметрів, оскільки одночасне прагнення до низьких витрат та якісної диференціації може породжувати внутрішні конфлікти та невизначеності щодо операційних процесів компанії. Тому лише успішна реалізація обраної стратегії може гарантувати конкурентні переваги компанії [29, с. 508].

При виборі конкурентної стратегії важливо враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінювати внутрішні ресурси підприємства. Можливості розвитку бізнесу залежать від узгодженості внутрішнього середовища з конкурентною стратегією. Слід зазначити, що на практиці вибір та розробка стратегій досягнення конкурентних переваг повинні базуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості, проведеної в рамках оцінки конкурентоспроможності [21, с. 508].

Вибір типу конкурентної стратегії залежить від типу підприємства. Будь-яка конкурентна стратегія дозволяє отримати конкурентну перевагу, найчастіше за рахунок стратегічних наступальних дій. Захисні стратегії можуть захистити та зберегти конкурентну перевагу, але вони рідко сприяють її формуванню.

Вибір та розробка конкурентної стратегії передбачає визначення конкурентних переваг компанії, які дозволяють їй бути впізнаваною на ринку та захистити себе від конкурентного тиску. Ці переваги не завжди очевидні, а повинні бути конкретно матеріалізовані в продуктах, цінах, якості послуг та інших показниках ефективності, що повинні бути сприйняті споживачем [21, с. 217].

Векслер Д.М. зазначав, що «наявність різних типів конкурентних стратегій передбачає необхідність вибору однієї з них та розробки заходів щодо її реалізації. Впровадження ефективної, збалансованої та обґрунтованої конкурентної стратегії забезпечить стійкі конкурентні переваги завдяки раціональному управлінню конкурентоспроможністю» [8, с. 167].

Федірко Г. розробила схему вибору конкурентної стратегії підприємства

залежно від рівня його розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Схема вибору конкурентної стратегії підприємства залежно від
рівня його розвитку [32, с. 163]**

Необхідність покращити позиціонування підприємства на ринковому середовищі за допомогою локальних конкурентних стратегій розвитку	→	Вибір локальних конкурентних стратегій у певній сфері управління: процес, управління, розвиток (або стабілізація) ніші чи продукту
Необхідність покращити позиціонування компанії на ринковому середовищі для інноваційних локальних конкурентних стратегій розвитку	→	Вибір інноваційних локальних конкурентних стратегій у певній сфері управління: процес, управління, розвиток (або стабілізація) ніші чи продукту, що забезпечують додаткову синергію від використання
Необхідність покращити позиціонування підприємства в ринковому середовищі для інтегрованих стратегій сталого конкурентного розвитку	→	Вибір оптимального набору локальних конкурентних стратегій розвитку або стабілізації, які забезпечують розвиток підприємства в основних напрямках
Необхідність покращення позиціонування підприємства в ринковому середовищі для комплексних гнучких інноваційних конкурентних стратегій розвитку		Вибір оптимального набору локальних конкурентоспроможних гнучких інноваційних стратегій розвитку, які забезпечують розвиток підприємства за основними напрямками та дозволяють отримати синергетичний ефект завдяки комплексності інноваційних рішень, можливості внесення змін на різних етапах реалізації стратегії

Терещенко І.О. та Білецька Д.І. наголошують, що розробка конкурентної стратегії має на меті забезпечити досягнення підприємством найкращих показників ефективності в певній сфері діяльності. Однак, якщо підприємство займається лише одним видом діяльності, то конкурентна стратегія збігається із загальною виробничою стратегією. Розробка та подальше управління конкурентною стратегією здійснюється менеджером цього виду діяльності. Крім того, менеджер відповідає за забезпечення правильного тлумачення

«своїї стратегії» менеджером нижчого рівня, а також за дотримання стратегічних вимог, що впливають із загальної виробничої стратегії, та її подальше коригування [31, с. 86].

Для розробки конкурентної стратегії важливо дотримуватися послідовності впровадження та реалізації системи конкурентних стратегій, а саме:

– етап I: визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;

– етап II: розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій для всіх сфер діяльності;

– етап III: реалізація цих програм дій повинна забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

– етап IV: використання конкретних видів стратегій конкурентної поведінки, що базуються на ринковій ситуації та враховують стратегії формування конкурентних переваг і стратегію забезпечення конкурентоспроможності компанії, визначені на попередніх етапах;

– етап V: впровадження системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від еталонних цілей та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни [11, с. 292].

Таким чином, виділяють різні види конкурентних стратегій промислового підприємства, серед яких керівництво має обрати найбільш оптимальну відповідно до особливостей діяльності, продукту (товару) або послуг, що виробляє та реалізує підприємство. Обрану конкурентну стратегію підприємство має розробляти та реалізовувати за певним алгоритмом, втім він може змінюватися в залежності від ринкових умов, в яких функціонує підприємство. Крім того, підприємства в Україні функціонують в умовах військового стану і мають враховувати всі ризики, пов'язані з даними обставинами.

1.3 Підходи до формування конкурентної стратегії промислового підприємства

Успіх підприємства майже неможливий без розробки відповідної конкурентної стратегії, яка гарантуватиме конкурентні переваги та надасть інструмент ефективного управління. Основною місією компанії є розробка конкурентної стратегії, адаптованої до її потреб на відповідному ринку, в тих ринкових умовах та середовищі, в якому вона функціонує. Після визначення та оцінки свого фінансового стану, економічного потенціалу та основних конкурентів, суб'єкт господарювання повинен розробити конкурентну стратегію, яка дозволить йому позиціонувати себе на конкурентному ринку, збільшити свій економічний потенціал та покращити свою фінансову стабільність.

Формування конкурентної стратегії є частиною загальної структури управління, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо створення та використання конкурентних переваг підприємства [4, с. 68].

Формування конкурентної стратегії є важливим кроком до успіху будь-якої компанії. Вона дозволяє їй визначити, як досягти конкурентних переваг та забезпечити свій успіх на ринку. Розробка та впровадження конкурентної стратегії є постійним та систематичним процесом, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Здатність адаптуватися та реагувати на нові виклики є ключем до довгострокового успіху компанії. Підприємства розробляють (модифікують) свої стратегії під впливом як ендогенних, так і екзогенних факторів [11, с. 289].

Динамічний підхід до формування та впровадження конкурентної стратегії вимагає внутрішнього середовища, яке, з одного боку, забезпечує високу стабільність, а з іншого – гнучкість для швидкого реагування на зміни. Враховуючи вищезазначене, конкурентна стратегія компанії повинна

розроблятися з використанням певної методології, яка забезпечує конкурентну політику, управління та контроль внутрішніх конкурентних факторів.

Іншими словами, формуючи конкурентну стратегію, підприємство повинне цілеспрямовано управляти всіма ресурсами, що є в його розпорядженні, а саме: інформацією, ресурсами, фінансами, технікою та технологіями, маркетингом, організацією та структурою.

У своєму прагненні до стійкої конкурентної переваги дослідники та підприємці дійшли розуміння того, що діяльність підприємства залежить не лише від розробки та успішної реалізації стратегії, але й від процесу створення та підтримки конкурентних переваг та впровадження ефективної конкурентної політики. Зрозуміло, що конкурентна стратегія залежить від операційних процесів та конкурентної політики кожного підприємства та реалізується ключовими групами процесів. Водночас керівництво розробляє свою конкурентну стратегію, враховуючи кілька характеристик:

- специфічні характеристики компанії;
- галузеву ситуацію;
- стратегічні можливості та компетенції;
- етапи життєвого циклу дистриб'юторів [32, с. 163].

Отже, жоден з окремо взятих процесів управління конкурентною стратегією не забезпечить стійкої конкурентної переваги. Підприємства все більше змушені динамічно адаптуватися до вимог навколишнього середовища, постійно змінюючи свою стратегію та стратегічні можливості. Розробку конкурентної стратегії вже неможливо відокремити від її реалізації через швидкість, з якою необхідно використовувати ці можливості в конкурентному середовищі. Так конкурентна стратегія має постійно відповідати ринковим умовам, в яких знаходиться підприємство.

Свтушенко Н.О., Пільник Т.А. пропонують формувати конкурентну стратегію за певним алгоритмом, який включає певні етапи серед яких важливим є узгодження конкурентної стратегії з місією та цілями підприємства. Етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії

представлено на рис. 1.2.

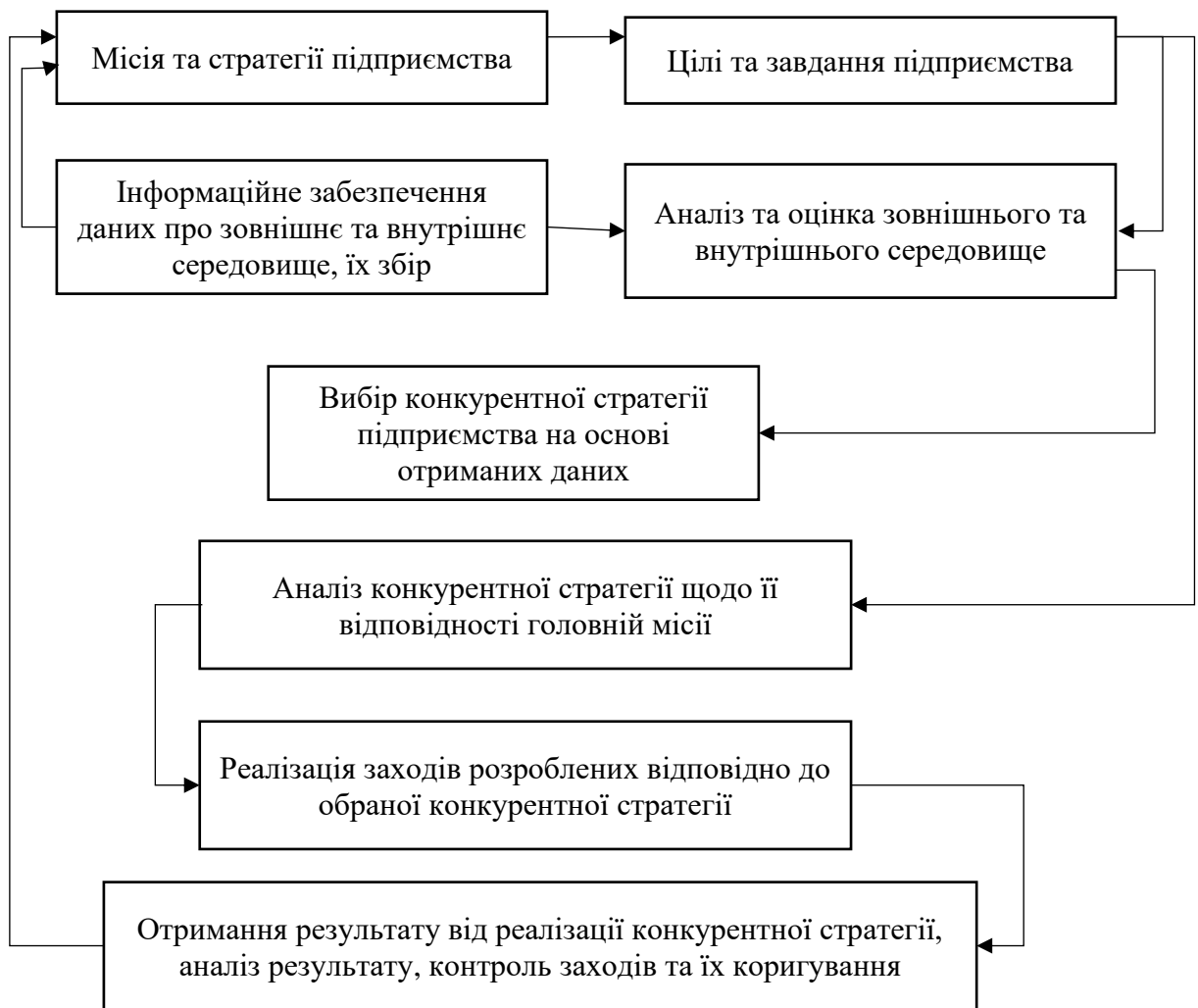


Рис. 1.2. Етапи розробки та впровадження конкурентної стратегії [15, с. 31]

Ефективна конкурентна стратегія не лише приваблює нових клієнтів, але й утримує та задовольняє існуючих. Вона спрямована на досягнення економічної ефективності та максимізацію прибутку на ринку. У деяких випадках вона також може передбачати взаємодію з конкурентами, наприклад, шляхом спільної розробки або стандартизації стратегій. Для досягнення цих цілей важливо ретельно вивчати ринок, аналізувати конкуренцію та постійно вдосконалювати стратегію відповідно до змін у бізнес-середовищі [11, с. 290].

Різні науковці пропонують різні етапи та механізми формування конкурентної стратегії. Так Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. та Лістрова М.С.

пропонують наступну модель формування конкурентної стратегії промислового підприємства, яка представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Модель формування конкурентної стратегії промислового підприємства [2]

Формування конкурентної стратегії має бути систематичним процесом, тобто всі елементи повинні взаємодіяти та прагнути досягнення єдиної мети. При формуванні конкурентної стратегії промислового підприємства мають бути дотримані наступні принципи: цілеспрямованість, цілісність, керованість, безперервність, контрольованість, гнучкість, адаптивність, комплексність, систематизація, ефективність та збалансованість.

Романюк О.Г. пропонує процес розробки конкурентної стратегії

представляти як низку взаємозалежних кроків: визначення мети, аналіз, прогнозування та планування з можливістю проміжного моніторингу, оцінки та коригування (рис. 1.4).

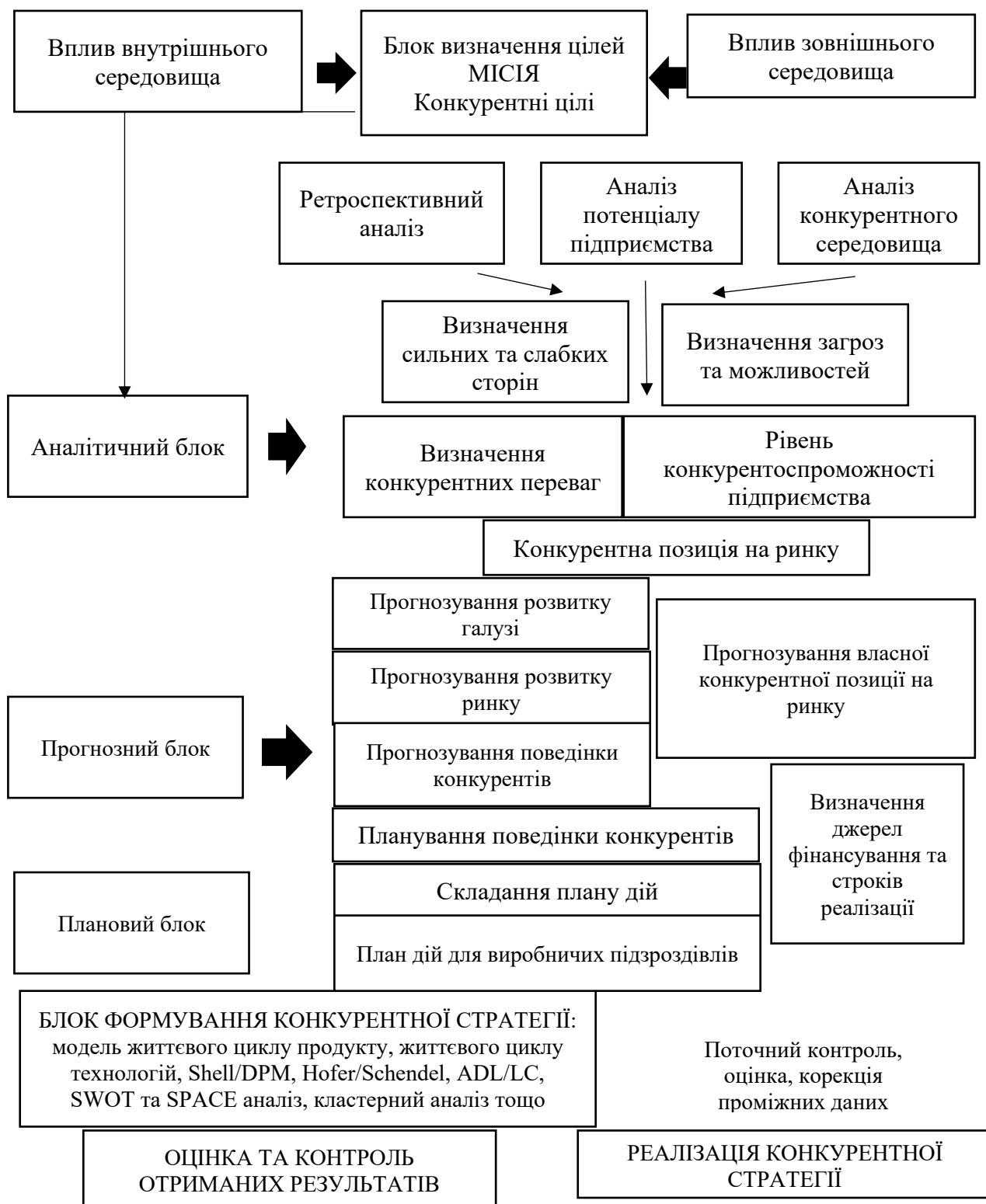


Рис. 1.4 Процес генерування та імплементації конкурентної стратегії підприємства [27, с. 6]

Вивчаючи конкурентне середовище, більшість компаній враховують лише вплив певних факторів. У цьому контексті необхідно провести ретельне дослідження конкуренції, розробити перспективні бізнес-сектори, визначити прибуткові ринки, впровадити ефективний маркетинговий комплекс та успішно реалізувати конкурентні маркетингові стратегії [4, с. 13].

Формування конкурентної стратегії оптимізується шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних цілей та оцінки конкурентної позиції та переваг, що визначають бажану конкурентну позицію підприємства. На основі цього аналізу розробляється оптимальна конкурентна стратегія, яка визначає конкретні заходи, що мають бути впроваджені в кожному підрозділі чи секторі компанії. Інструменти включають такі методи, як PEST, SWOT, SPACE аналіз, кластерний аналіз, матричний метод та бенчмаркінг, які допомагають визначити пріоритетні стратегічні напрямки [27, с. 14].

Процес формування конкурентної стратегії повинен враховувати зовнішні та внутрішні загрози та можливості, бути узгодженим із загальною політикою компанії та стратегіями високого рівня, а також базуватися на конкурентних перевагах компанії, позиціонуванні на ринку, ключових факторах успіху та сильних сторонах. Стратегія повинна бути зосереджена на досягненні чітко визначених конкурентних цілей, заснованих на детальних стратегічних планах, що дозволяють проводити проміжну оцінку під час впровадження та остаточний аналіз результатів після завершення.

Вибір конкурентної стратегії для впровадження може вимагати емпіричного підходу та ретельного обмірковування. Фактори, які слід враховувати під час формування конкурентної стратегії:

- розмір компанії: невелика компанія може віддати перевагу одній зі стратегій диференціації, щоб залучити більше локалізованих ніш;
- ресурси компанії: ви можете рекомендувати одну зі стратегій витрат для компанії, яка має достатні ресурси для виробництва великої кількості

продукції;

– корпоративна репутація: компанія з давньою репутацією може розглянути можливість впровадження однієї зі стратегій диференціації, намагаючись вийти на нові ринки [3, с. 68].

Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. пропонують розраховувати наступні показники при формуванні конкурентної стратегії підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні показники оцінювання конкурентного становища фірми при формуванні конкурентної стратегії [38, с. 94]

№	Показник	Формула	Значення
1	2	3	4
1	Частка ринку	$Чр = Vз / Mr$ де $Vз$ - обсяг збуту товарів Mr – місткість ринку	Частка продажів компанії в загальному обсязі реалізованих товарів на ринку
2	Якість продукції	Порівняння гарантійного терміну, строку використання тощо	Оцінюється за набором показників у порівнянні з конкуруючими продуктами на основі експертних методів
3	Рівень цін	$Рц = b / Bк$ де b – ціна фірми $Bк$ – ціна фірми конкурента на аналогічний товар	За допомогою порівняльного аналізу робляться висновки про взаємозв'язок з цінами конкурентів
4	Коефіцієнт широти асортименту	$Кш = Шд / Шк$ де $Шд$ – широта дійсна $Шк$ – широта базова	Аналіз обсягу асортименту продукції компанії в поточному періоді порівняно з попереднім періодом
5	Фінансова стійкість	Коефіцієнти ліквідності, стійкості	Ці показники показують, наскільки швидко компанія може виконати свої зобов'язання.
6	Рівень використання виробничої потужності	$Кв = Vf / Pf$ де Vf – фактичний річний випуск товарів, Pf - середньорічна виробнича потужність	Показує рівень використання потужностей, з якого ми можемо побачити потенціал для зростання виробництва
7	Техніко-економічний рівень підприємства	Показник впровадження нового обладнання, оновлення основних фондів, кількості патентів на винаходи тощо.	Комплексний показник
8	Витрати на 1 грошову одиницю товарної продукції	$Вп = (C/v) / B$ де C/v – собівартість товарів; B – виторг за реалізацію продукції	Показує частку витрат у доходах компанії

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
9	Рівень інноваційної активності	$R_{ia} = N_{in}/N$ де N_{in} – кількість інновацій запроваджених у фірмі у поточному та у попередньому році	Вказує на кількість інновацій, що, у свою чергу, показує, якою мірою компанія може виробляти нові продукти, залишаючись інноваційною та зберігаючи конкурентні позиції.
10	Рентабельність	Різні види рентабельності	Показує рівень ефективності використання певних ресурсів та рівень ефективності існування компанії загалом

Розрахунок показників оцінювання конкурентного становища фірми при формуванні конкурентної стратегії дозволить підприємству мати всебічну економічну інформацію про діяльність підприємства та основних конкурентів, відповідно прийняті управлінські рішення матимуть більшу ефективність.

Для формування реалістичної майбутньої конкурентної стратегії також важливо порівняти розмір, потенціал та бізнес-можливості компанії з можливостями її основних конкурентів. Такий підхід дозволить зосередити стратегію на певному сегменті ринку, де компанія має шанс зайняти лідируючу позицію або стати основним гравцем. Виникають дві основні стратегії конкурентної боротьби: концентрація на певних сегментах ринків товарів і послуг або диверсифікація діяльності з метою забезпечення присутності компанії в різних сегментах ринку, в надії (але без визначення конкретної мети) на встановлення там довгострокового лідерства [17, с. 62].

Отже, формування конкурентної стратегії підприємства – це складний та систематичний процес, що реалізується поетапно та включає кілька послідовних кроків, зокрема:

- аналіз внутрішнього середовища, який дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, наявні та доступні ресурси, потенційні можливості та функціональні обмеження. Водночас підприємство повинно визначити свої стратегічні цілі для реалізації своїх конкурентних переваг;

- аналіз зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринку, конкурентну оцінку, а також технологічні та соціокультурні тенденції, з метою розуміння

можливостей та загроз, що впливають на операційні процеси та конкурентоспроможність компанії;

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища допомагає визначити стратегічне позиціонування підприємства, на основі якого визначаються напрямки розвитку та конкурентні переваги;

- розробка конкретних стратегічних ініціатив та дій, включаючи розробку нових продуктів, маркетингові кампанії, операційну оптимізацію та інші елементи стратегічного планування діяльності підприємства;

- планування та впровадження конкретних заходів для реалізації стратегії підприємства з моніторингом та контролем її реалізації, а також коригуванням за необхідності [9, с. 136].

Формування та реалізація конкурентної стратегії компанії є безперервним циклом, оскільки економічне середовище постійно змінюється. Тому підприємство повинно бути готовим адаптуватися та переглядати свою стратегію, щоб забезпечити свою стабільність на ринку та конкурентоспроможність в умовах динамічних змін у сучасному економічному середовищі [9, с. 136].

Підсумовуючи погляди дослідників на формування конкурентної стратегії, можна сказати, що найбільш прийнятним є комплексний підхід, заснований на:

- позиціонуванні конкурентної стратегії в загальній стратегії розвитку (якщо підприємство орієнтоване на зростання, стабілізацію або скорочення, конкурентна стратегія повинна базуватися на цих позиціях);

- формуванні всіх параметрів її реалізації на показниках внутрішніх можливостей, перспектив та зовнішніх факторів впливу;

- ринкових умовах, встановлених на прогнозований період.

Таким чином, використання зазначеного комплексу показників та алгоритму формування конкурентної стратегії дозволить підприємству сформувати конкурентну стратегію, яка дозволить підприємству отримати конкурентні переваги, забезпечить високий рівень конкурентоспроможності,

високу якість продукції, а також досягання запланованого рівня прибутковості.

Висновки до розділу 1

Таким чином, конкурентна стратегія – це розроблений комплексний генеральний план бізнесу, який є важливим інструментом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, адже за рахунок розроблених заходів дозволяє спрямувати бізнес в бік розвитку, допомагає приймати правильні управлінські рішення та забезпечує стійку перевагу на ринку, що призводить до високої якості продукції, наявності унікальних відмінностей від конкурентів, високого рівня ефективності та прибутковості діяльності підприємства.

Виділяють різні види конкурентних стратегій промислового підприємства, серед яких керівництво має обрати найбільш оптимальну відповідно до особливостей діяльності, продукту (товару) або послуг, що виробляє та реалізує підприємство. Обрану конкурентну стратегію підприємство має розробляти та реалізовувати за певним алгоритмом, втім він може змінюватися в залежності від ринкових умов, в яких функціонує підприємство. Крім того, підприємства в Україні функціонують в умовах військового стану і мають враховувати всі ризики, пов'язані з даними обставинами.

Формування конкурентної стратегії підприємства – це складний та систематичний процес, що реалізується поетапно та включає кілька послідовних кроків. При формуванні конкурентної стратегії важливими елементами є дослідження, систематизація, аналіз та оцінка інформації про стан ринку, наявність конкурентів, їхні переваги та недоліки, можливості та слабкі сторони.

Процес формування конкурентної стратегії повинен враховувати зовнішні та внутрішні загрози та можливості, бути узгодженим із загальною

політикою компанії та стратегіями високого рівня, а також базуватися на конкурентних перевагах компанії, позиціонуванні на ринку, ключових факторах успіху та сильних сторонах.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» – це сучасна компанія з повним виробничим циклом, передовими технологіями, механізацією та автоматизацією процесів. Завдяки багаторічному досвіду та ноу-хау команди досліджуваного підприємства, воно виробляє високоякісну продукцію, гарантуючи задоволення запитів клієнтів.

Основні види діяльності ПАТ «Запоріжсталь»:

- «24.10 – виробництво чавуну, сталі та феросплавів (основний);
- 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.72 – оптова торгівля металами та металевими рудами;
- 49.20 – вантажний залізничний транспорт;
- 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 36.00 – забір, очищення та постачання води;
- 71.20 – технічні випробування та дослідження» [28].

Пріоритетами ПАТ «Запоріжсталь» є забезпечення високої якості своєї продукції та її гарантування замовникам. Компанія постійно вдосконалює свої технології та процеси.

ПАТ «Запоріжсталь» впроваджує інновації та використовує їх на основі наступних сертифікатів:

- система управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001;
- система екологічного менеджменту відповідно до вимог

міжнародного стандарту ISO 14001;

– система охорони праці та безпеки відповідно до вимог міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Ринкова стабільність ПАТ «Запоріжсталь» базується на політиці виробництва якісної продукції, яка відповідає індивідуальним потребам кожного споживача. Клієнтоорієнтація є основою системи управління ПАТ «Запоріжсталь». У компанії працює команда досвідчених експертів у кожній продуктивній галузі. Вони постійно спілкуються з кожним клієнтом та надають всебічний аналіз. Менеджери досліджуваного підприємства надають консультації, формують замовлення, співпрацюють з покупцями щодо необхідним їм сертифікатів, контролюють оплату та вчасність доставки замовлення.

Компанія міцно зарекомендувала себе та працює на міжнародному ринку. Спираючись на багаторічний досвід та сучасні технології, вона пропонує високоякісну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам. ПАТ «Запоріжсталь» встановило тісні ділові стосунки зі своїми клієнтами, зокрема завдяки суворому дотриманню своїх договірних зобов'язань. Репутація компанії як надійного партнера визнана в багатьох країнах.

Історія заводу почалася 16 листопада 1933 року, ця дата відзначається як річниця його заснування. Цього дня в доменній печі №1 було виплавлено перший чавун. У 1935 році були введені в експлуатацію перша мартенівська піч, в 1937 - слябінг. У наступні роки були встановлені установки гарячого та холодного виплавлення сталі. Згодом завод переживав швидке зростання та розвиток, з проектуванням та будівництвом нових об'єктів та нових потужностей, впровадженням та освоєнням сучасного обладнання, а також розробкою та впровадженням нових технічних процесів.

Будівництво найбільшого в Європі сталеливарного заводу спрямоване на задоволення потреб зростаючого автомобільного та машинобудівного секторів.

Більшість обладнання та технологій були впроваджені та освоєні на

заводі в Росії. Ключовими є проектування металообробних верстатів та будівництво. Високі технології, особливо експлуатаційні технології, завжди характеризували фахівців галузі. Запорізькі металообробні підприємства заслужили репутацію експертів у своїй галузі.

Основні дані щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь» наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Скорочена назва:	ПАТ «Запоріжсталь»
ЄДРПОУ:	191230
Юридична адреса:	69008, Запорізька область, м. Запоріжжя, Південне шосе, 72
Зареєстрований:	Виконавчий комітет Запорізької міської ради, 18.04.2000
КОАТУУ:	2310136600 (Заводський р-н)
Діяльність:	27.10.0 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
	51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
	51.52.2 Оптова торгівля чорними та кольоровими металами в первинних формах та напівфабрикатами з них

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління ПАТ «Запоріжсталь». Наглядова рада є постійно діючим органом Компанії, яка контролює діяльність дирекцій та захищає інтереси акціонерів. Ревізійна комісія є органом, відповідальним за нагляд за фінансово-господарською діяльністю Дирекції Товариства.

Генеральний директор є підзвітним та підконтрольним Загальним зборам акціонерів, Наглядовій раді та Ревізійній комісії Товариства у межах їх компетенції, встановлених чинним законодавством України, Статутом Товариства та контрактом.

Дирекція є колегіальним органом управління ПАТ «Запоріжсталь». Вона керує поточною діяльністю компанії, дотримуючись цілей і стратегії та відповідає за реалізацію політики товариства.

Генеральний директор, за допомогою десяти галузевих підрозділів та за допомогою десяти дирекцій за напрямками діяльності, трьох самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації, здійснює загальне керівництво та відповідає за правове, регуляторне та технічне забезпечення. Він скликає та веде засідання, встановлює порядок денний засідань, контролює виконання рішень, здійснює інші дії по керівництву роботою Дирекції.

Повноваження Генерального директора поширюються на всі питання, що стосуються діяльності ПАТ «Запоріжсталь» відповідно до законодавства, Статуту Компанії або рішень Загальних зборів акціонерів (вищого органу Товариства). Дирекція складається з Генерального директора та інших членів Дирекції (Директорів).

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» наведена нижче, на рис. 2.1.

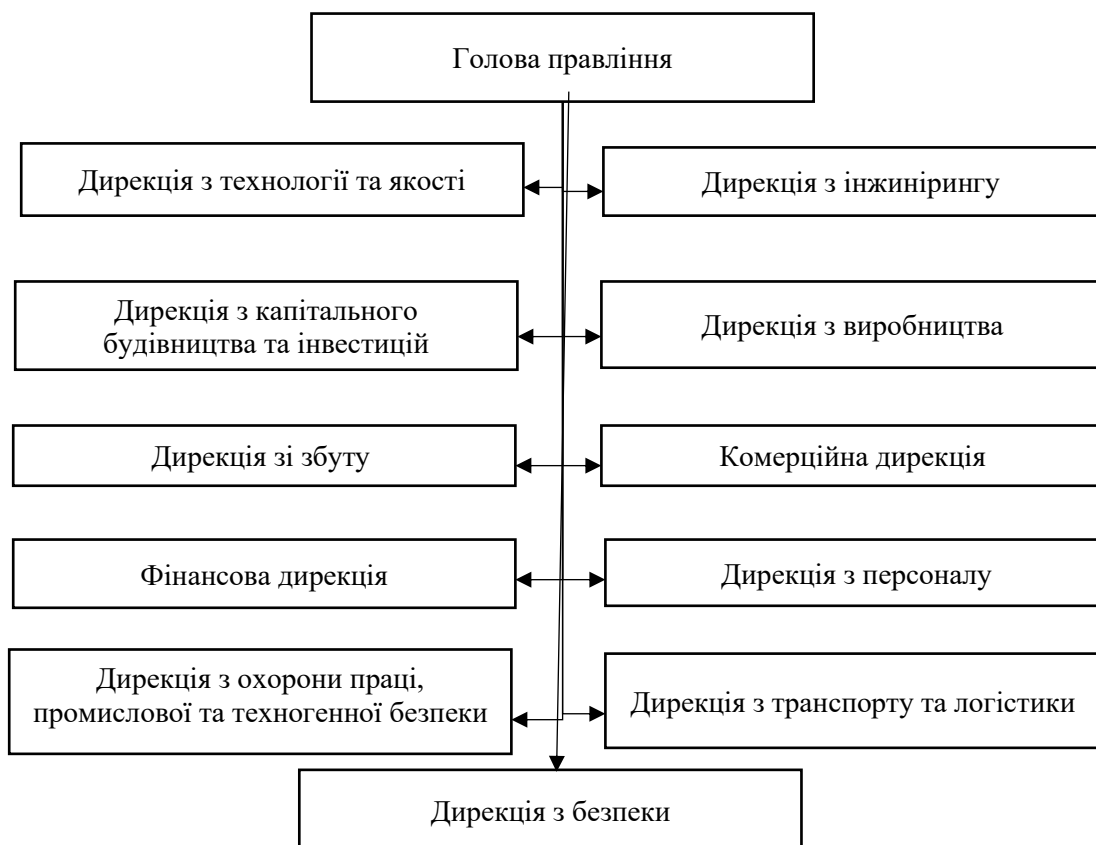


Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» [22]

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» розроблена відповідно до вимог підприємства та включає різні напрямки роботи з персоналом. Програма навчання персоналу ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посадах технічного персоналу на заводі діє система безперервного навчання, яка забезпечує навчання персоналу відповідно до затвердженого плану дій та цілей компанії в галузі якості. Метою безперервного навчання фахівців є підвищення їхніх професійних знань.

На підприємстві постійно впроваджуються нові наукові методи управління виробництвом. Перевірка знань проводиться не рідше одного разу на рік, для забезпечення знань працівників небезпечних професій та основних технічних інструкцій з робіт. Щороку керівники структурних відділів переглядають потреби в навчанні інших професій, а також потреби інших професій.

Впровадження нового обладнання та аналіз звітів структурних підрозділів допомагають визначити потреби в навчанні персоналу ПАТ «Запоріжсталь». Професійне навчання працівників компанії забезпечують тренери з числа керівників, спеціалістів та кваліфікованих працівників, які мають не менше трьох років професійного досвіду та виняткову продуктивність. Керівництво заводу також заохочує самостійний розвиток працівників.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» направлена на утримання висококваліфікованих спеціалістів, формування кадрового резерву задля відсутності простоїв виробництва. ПАТ «Запоріжсталь» завжди піклується про співробітників, забезпечуючи їм гідні умови праці, гарний психологічний клімат в колективі, можливість саморозвитку, високий рівень мотивації праці, гідний рівень заробітної плати тощо.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ

«Запоріжсталь» за 2022 – 2024 роки в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 – 2024
рр. [22]**

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис.грн.	46916321	56395037	70307933	9478716	13912896	120,20	124,67
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-3843228	-3650559	10674542	192669	14325101	94,99	-292,41
Рентабельність чистого доходу, %	-1220,75	-1544,83	658,65	-324,08	2203,48	126,55	-42,64
Активи, тис.грн.	70038922	77617483	94284652	7578561	16667169	110,82	121,47
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис.грн.	7000	7000	7000	0	0	100,00	100,00
Зобов'язання, тис.грн.	27676547	39115956	42111715	11439409	2995759	141,33	107,66
Власний капітал, тис.грн.	42362375	38501527	52172937	-3860848	13671410	90,89	135,51
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,60	0,50	0,55	-0,11	0,06	82,01	111,55
Середньооблікова кількість працівників, осіб	9305	8560	8577	-745	17	91,99	100,20
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	20351	23631	26731	3280	3100	116,12	113,12
Продуктивність праці, тис.грн./особу	5042,05	6588,21	8197,26	1546,16	1609,05	130,67	124,42

Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр. представлено на рис. 2.2.

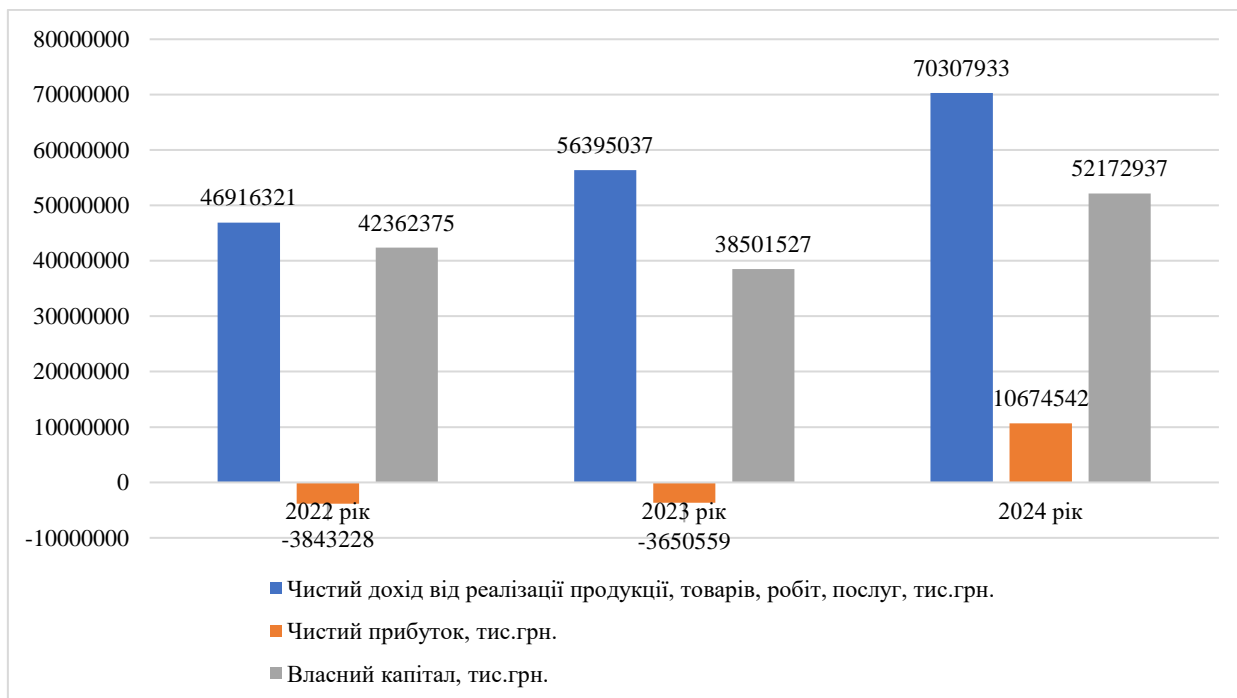


Рис. 2.2 Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

Аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» показав, що за 2022-2023 роки підприємство погіршило своє фінансове становище, адже зазначені роки були збитковими, незважаючи на те, що обсяг реалізованої продукції збільшився у 2023 році на 20,2%, у 2024 році збільшення склало 24,67%. Як бачимо з рисунку 2.2 чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, постійно зростає.

У 2024 році відмічається стійка тенденція росту об'ємів виробництва продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в неمالій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вміння експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних «ноу-хау», інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» отримало чистий прибуток у сумі 10674542 тис.грн., що є позитивною тенденцією, адже попередні роки діяльності були збиткові. Активи підприємства щороку зростали, так у 2023 році темп їхнього росту склав 110,82%, а у 2024 – 121,47%. Слід зауважити, що зростання активів підприємства у 2024 році відбулося за рахунок зростання власного капіталу, адже він підвищився на 35,51% і склав 52172937 тис.грн., що позитивно вплинуло на фінансову незалежність досліджуваного підприємства.

За останні роки, завдяки самовідданій праці колективу, ПАТ «Запоріжсталь» змогло збільшити обсяги виробництва та рентабельність продукції, провести технічне переозброєння, поліпшити економічні показники діяльності, значно розширити асортимент і забезпечити конкурентоспроможність виробів.

ПАТ «Запоріжсталь» завжди одним з перших здійснювало розробку і впроваджувало у виробництво нові види технологій, сучасні агрегати і технологічні лінії. В даний час підприємство має в своєму розпорядженні перспективні розробки в області вдосконалення продукції, що випускається серійно, так і в області створення нових видів продукції.

Особливу роль у розвитку ПАТ «Запоріжсталь» зіграли розробка і впровадження системи управління якістю, яка дозволила розвинути і вдосконалити технологію, виробництво і систему управління підприємства в цілому, дозволила підняти на більш високий якісний рівень конкурентоспроможність продукції. Також значну роль відіграло зменшення витрат, оптимізація використання ресурсів, зростання мотивації співробітників на покращення показників діяльності.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2024 році склала 8577 осіб, що на 17 осіб більше, аніж у 2023 році. В той час як у 2023 році середньооблікова чисельність штатних працівників значно зменшилась, а саме на 745 працівників. Зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у підрозділах комбінату відбулося із-за мобілізації значної частини працівників, також відзначилась плинність кадрів

та обмеження прийому робітників на комбінат.

Середньомісячна заробітна плата робітників комбінату за виключенням інших заохочувальних та компенсаційних виплат зросла в 2024 році на 13,12% (3100 грн.), що обумовлено:

- збільшенням відпрацьованого часу в людино-годинах на 1 робітника на 0,75%, тому що 2024 рік високосний;
- збільшенням доплати за роботу у важких і шкідливих умовах праці на 30% у зв'язку зі зниженням температури атмосферного повітря у лютому нижче -18 градусів та підвищенням понад +30 градусів у травні-серпні, що обумовило зростання заробітної плати в цілому за рік на 1,03%;
- підняттям рівня заробітної плати при тарифікації з 1.02.2024р на 6,6%;
- різними періодами зростання рівня заробітної плати при тарифікації в 2022 році – з 1.07.2022р та в 2024 році – з 1.04.2024 року (збільшення за рік на 1%);
- компенсацією невикористаних відпусток – на 0,84%;
- роботою, проведеною з працівниками комбінату по використанню відпусток за минулі періоди – 1,6%;
- інші причини.

Продуктивність праці мала позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності праці персоналу (рис.2.3).

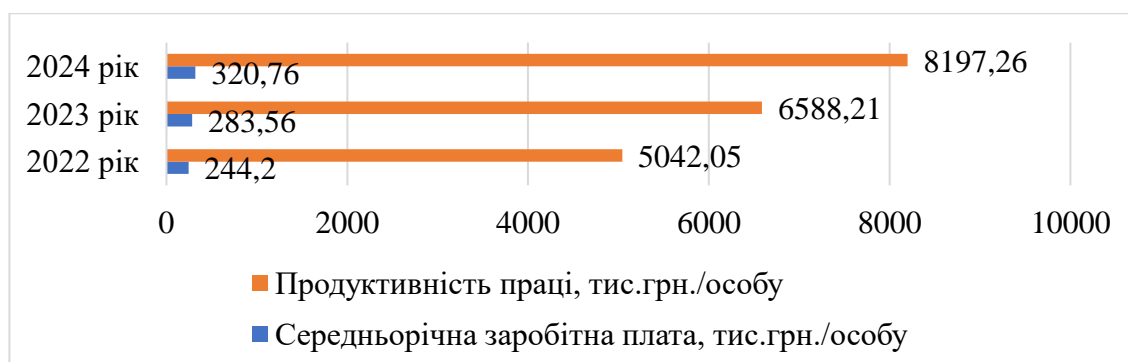


Рис. 2.3 Основні показники оплати та продуктивності праці ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рр.

З рис. 2.3 бачимо, що продуктивність праці значно перевищує середньорічну заробітну плату, що свідчить про ефективність виробництва, де вартість виробленої продукції або послуг зазвичай суттєво вища за витрати на оплату праці працівників. Це співвідношення показує, що кожен працівник створює значну додаткову вартість понад свою заробітну плату, що є позитивним показником для підприємства.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» у 2024 відновило прибутковість своєї господарської діяльності, адже чистий прибуток у даному звітному періоді склав 10674542 тис.грн., в той час як 2022-2023 роки були збитковими. Дані зміни відбулись за рахунок того, що керівництво вжило ряд заходів для зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, забезпечення високої якості та зростання обсягів реалізації продукції.

2.2 Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» на формування конкурентної стратегії

З 2024 року ПАТ «Запоріжсталь» зосередилося на відновленні потужностей, сконцентрувавши увагу на самостійному функціонуванні та стабільності виробництва. Ця стратегія є частиною прагнення компанії знизити ризики та зберегти свою роль провідного експортера.

Аналізуючи вплив внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» на формування конкурентної стратегії, можна визначити стратегічні проблеми та виклики, що стоять перед компанією. Головне завдання досліджуваного підприємства в даному аспекті, узгодити ресурси компанії з існуючими проблемами та викликами. Як показує практика, компанії не завжди швидко та вчасно реагують на ці зміни, що призводить до втрати конкурентних переваг. ПАТ «Запоріжсталь» повинно усвідомлювати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, проводивши моніторинг різних показників, а також приймати управлінські рішення направлені на:

- оптимальне використання всіх наявних ресурсів у підприємства;

- попередження можливих загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- вчасне реагування на можливі загрози за рахунок розробки та реалізації різних заходів.

Внутрішнє середовище ПАТ «Запоріжсталь» складається з факторів, які безпосередньо впливають на компанію. Виробниче підприємство визначається як ресурсоутворююча система, тому в його внутрішньому середовищі є споживачі, постачальники, конкуренти та посередники. Всі вони безпосередньо пов'язані з досліджуваною компанією. Вплив тих організацій, які формують середовище навколо неї, необхідно постійно передбачати та враховувати.

Розглянемо вплив клієнтського середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив клієнтського середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Співвідношення ступенів залежності:				
покупця від продавця;	3	3	1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	3	3	1	9
Рівень інформованості покупця	3	3	1	9
Наявність продуктів, що заміщають	3	3	-1	-9
Вартість «переходу» до іншого продавця	3	3	-1	-9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	3	3	-1	-9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	1	9
Кількість і концентрація покупців	3	3	1	9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Характер попиту на продукцію	3	3	1	9
Еластичність попиту	2	2	-1	-4
Рівень доходів цільових груп покупців	1	3	-1	-3
Наявність заможних покупців	1	3	1	3
Готовність покупців до використання продукції і послуг	3	3	1	9
Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	3	-1	-6
Ступінь впливу виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	3	3	1	9
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	1	1	-1	-1
Оцінка якості використання споживачами	3	3	1	9
Мотивація покупки	3	3	1	9
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	1	9
Оцінка надійності і потужності реклами	3	3	1	9

На основі проведеної оцінки можна зробити висновок, що конкурентне середовище чинить значний вплив на діяльність підприємства. Найбільш негативно на діяльність підприємства впливають такі чинники:

- наявність товарів-замінників;
- ступінь стандартизації виробленої продукції;
- висока чутливість покупців до ціни.

Ці фактори знижують можливості підприємства впливати на ринок, ускладнюють формування стабільної клієнтської бази та підвищують ризик переходу покупців до конкурентів.

Водночас окремі фактори мають позитивний вплив на компанію:

- значні обсяги закупівель, здійснюваних покупцями;
- орієнтація споживачів на якість і торгову марку;
- певна концентрація покупців.

Це свідчить, що підприємство може досягти конкурентних переваг за

умови посилення бренду, підвищення якості продукції та розвитку довгострокових відносин із клієнтами.

Отже, конкурентне середовище для підприємства є помірно несприятливим, а головним завданням компанії має стати зміцнення лояльності споживачів, зниження їхньої цінової чутливості та підвищення цінності пропонованого продукту.

Більш детальний аналіз впливу конкурентного середовища на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Вплив конкурентного середовища на діяльність ПАТ
«Запоріжсталь»**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
1	2	3	4	5
Частка ринку, що обслуговується	3	3	1	9
Імідж, досвід	3	3	1	9
Фінансовий стан	3	3	1	9
Наявність патентів і ліцензій	2	2	1	4
Наявність передової стратегії	3	3	1	9
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	1	9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	3	1	9
Наявність висококваліфікованих кадрів	2	2	1	4
Рівень сервісного обслуговування	3	2	1	6
Види і кількість реклами	3	3	1	9
Рівень планування	3	3	1	9
Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	1	4
Фінансові цілі	3	3	1	9
Відношення до ризику	2	2	1	4
Існуючі цінності і норми в організації	3	3	1	9
Структура організації	3	3	1	9
Системи контролю і стимулювання	3	3	1	9

Проведений аналіз конкурентів ПАТ «Запоріжсталь» показав, що конкурентне середовище здійснює значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Втім важливо в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Перейдемо до аналізу постачальників ПАТ «Запоріжсталь». Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності.

Роль постачальників як фактору мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів.

Аналіз мікросередовища ПАТ «Запоріжсталь» за групою факторів «Постачальники» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз мікросередовища ПАТ «Запоріжсталь» за групою факторів
«Постачальники»**

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини.	Стабільні поставки сировини	«-»: перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники матеріалів.	Зростання цін на матеріали.	«-»: перебої в сфері виробництва; «+»: пошук нових постачальників.
3. Постачальники енергоресурсів.	Подорожчання енергоносіїв.	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
4. Постачальники фінансових ресурсів.	Зростання ставок за кредит.	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
5. Постачальники технічних і технологічних ресурсів.	Збільшення потреби в технічних ресурсах.	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

Важливою є проблема вибору постачальників ПАТ «Запоріжсталь». Під час вибору постачальників матеріалів та технічних ресурсів ПАТ «Запоріжсталь» враховувало кілька факторів: якість та ціну матеріалів; репутацію постачальника; відстань та транспортні можливості; швидкість реагування на потреби клієнтів; умови оплати тощо. Також розглядаються варіанти повернення сировини, якщо вона не відповідає заявленим характеристикам.

Дані постачальників ретельно вивчаються для вибору надійних партнерів, які пропонують найкращі умови поставки за оптимальнішою вартістю.

Вплив поводження постачальників на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Вплив поводження постачальників на діяльність ПАТ
«Запоріжсталь»**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі	3	3	1	9
Цінова еластичність ресурсів	2	2	1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	1	9
Можливості використання ресурсів-замінників	3	3	-1	-9
Наявність компаній – постачальників замінників	3	3	-1	-9
Наявність галузей, що використовують аналогічні ресурси	3	3	-1	-9
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	1	1	-1	-1
Рівень спеціалізації постачальників	3	3	1	9
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	1	1	1	1
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини	3	3	1	9

З проведеного аналізу бачимо, що на ПАТ «Запоріжсталь» існує певна залежність від окремих постачальників, адже підприємство випускає вузькоспеціалізовану продукцію. Також бачимо негативний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» за умови змін постачальників. Саме тому досліджуване підприємство закріплює всі ділові стосунки з постачальниками через юридичні угоди та договори, в яких прописані всі умови здійснення поставок товарів та матеріалів. Це дозволяє підприємству бути впевненим у своїх контрагентах, адже за порушення умов договору застосовуються штрафи та пеня.

Також слід зазначити наступні фактори внутрішнього середовища, що негативно впливають на конкурентну стратегію ПАТ «Запоріжсталь»:

- недосконала організаційна структура;
- недостатній рівень управління;
- недостатній рівень маркетингу та втрата потенційних клієнтів;
- нераціональне використання виробничих та трудових ресурсів підприємства.

Наслідками впливу вищезазначених факторів на конкурентну стратегію ПАТ «Запоріжсталь» є:

- втрата клієнтів та покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень та договорів купівлі-продажу;
- нерегулярне виробництво, неповне використання потужностей;
- збільшення витрат та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення неліквідного оборотного капіталу та надлишкових запасів;
- виникнення внутрішніх виробничих конфліктів та збільшення плинності кадрів;
- посилення цінового тиску;
- значне зниження обсягів продажів та, як наслідок, втрата прибутку.

VRIO-аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 2.7.

VRIO-аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Характеристика	Вплив на конкурентну стратегію
Виробничі потужності (масштаб)	великий обсяг виробництва (приблизно 3,1 млн.т. чавуну та 2,9 млн.т. сталі у 2024). Це рідкісний і цінний ресурс для задоволення великих контрактів; у поєднанні з підтримкою холдингу – захищає позицію	цінний, частково рідкісний → конкурентна перевага в обсягах; але вразливість – старіння обладнання, ризик простоїв
Капітал та доступ до ресурсів	забезпечує фінансову «подушку», логістичну і клієнтську мережу. Це робить стратегію більш захищеною	організаційно доступний ресурс – дозволяє витримувати циклічність ринку
Технічний стан та інвестиційна орієнтація	У 2024 році інвестиції склали більше 938 млн.грн. переважно на ремонті/утримання; у 2025 план – більше 1,1 млрд.грн. Багато витрат спрямовано на підтримку, а не на масштабну технологічну трансформацію	короткостроково знижує ризики простоїв; довгостроково – ризик відставання в продуктивності/ефективності
Продуктова компетенція	освоєно 6 нових видів продукції в 2024 (у межах групи – 20 нових продуктів). Це показує можливість швидко адаптувати номенклатуру під попит	гнучкість у продуктивній лінійці – конкурентна перевага у періоди попиту на нішеві марки
ESG / менеджмент ризиків	Metinvest має ESG-звітність і оцінки	важливо для доступу до «зелених» фінансів і європейських ринків, але потребує витрат

VRIO-аналіз внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» показав, що підприємство має фокус на утриманні замість масштабної модернізації, що призводить до ризику втрати ефективності на довшій дистанції. Залежність від ефективності ремонту ключових агрегатів є великою, адже якщо ремонт/модернізація відкладені, відбудуться простої, які шкодять іміджу компанії, утриманню покупців, забезпеченню прибутковості діяльності.

PESTLE-аналіз та аналіз зовнішнього середовища за Портером ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**PESTLE-аналіз та аналіз зовнішнього середовища за Портером
ПАТ «Запоріжсталь»**

Чинники	Характеристика	Вплив на конкурентну стратегію
Політичні та безпекові чинники	Військовий контекст і ризики інфраструктури (лінії постачання, порти) залишаються критичними. Це змушує компанію тримати операційну орієнтацію та буферні запаси, шукати альтернативні логістичні коридори	Стратегія оборонно-орієнтована, мінімізувати ризики зупинки
Економічні чинники	Коливання цін на металопродукцію і енергоносії впливають на маржу. Здатність виробляти великі обсяги дає перевагу при відновленні попиту	Конкуренція загострюється в періоди зниження цін – важлива витратна дисципліна
Соціальні та трудові чинники	Трудові ресурси, безпека праці і соціальна відповідальність (робота з місцевою спільнотою) впливають на операційну стабільність.	Підтримка персоналу й соціальних програм – фактор управління ризиками
Технологічні чинники	Зростаюча роль цифровізації (ІоТ, predictive maintenance) – підприємство має поступово впроваджувати ці рішення для зниження непланових простоїв	Уповільнене впровадження цифрових технологій стримує підвищення продуктивності
Екологічні чинники	Ріст попиту на прозорість ESG і вимоги ЄС. Виконання екологічних нормативів потребує інвестицій (зниження викидів, енергоефективність).	Витрати зростають, але відкриваються «зелені» фінансові інструменти та ринки
Конкурентне середовище	Суперництво в індустрії: середні/великі українські металурги (інтегровані гравці) – інтенсивна конкуренція за ринки ЄС та регіонів. Потенційні нові входи: бар'єри входу великі через капіталомісткість, що є плюсом для існуючих гравців. Сила постачальників: залежність від енергоносіїв і сировини надає постачальникам певну переговорну силу в періоди дефіциту. Сила покупців: великі експортери/великі споживачі можуть вимагати специфікацій; виробництво якісної продукції пом'якшує цю силу.	Досліджуване підприємство конкурує в середньому-висококонкурентному полі, але має захисні бар'єри (масштаб, холдинг)

Таким чином, внутрішні та зовнішні фактори значно впливають на формування конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», так в умовах сьогодення підприємство робить ставку на стабільність виробництва та розумні інвестиції в преміальні продукти і логістику, за рахунок чого йому вдається зберігати та підсилювати свою роль великого постачальника в регіоні (за рахунок поступової диференціації). Втім ПАТ «Запоріжсталь» потребує значних інвестицій в модернізацію і якщо підприємство не прийме відповідних рішень, логістика знову постраждає – ризик зниження маржі й втрати частини ринку на користь більш гнучких (спеціалізованих) виробників.

2.3. Оцінка існуючої конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

Оцінка конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» потребує аналізу конкурентних переваг підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін, а також ефективності обраних заходів порівняно з конкурентами. Ключові кроки включають аналіз ринку, цільової аудиторії, SWOT-аналіз, а також оцінку каналів просування та формування бюджету.

ПАТ «Запоріжсталь» експортує продукцію у понад 50 країн світу, займаючи близько 1-2% світового ринку, хоча в останні роки стикається зі зростанням конкуренції. Підприємство частково відновило роботу цеху холодної прокатки, щоб постачати холоднокатані рулони на європейський ринок, незважаючи на те, що працювало не на повну потужність.

Як велика металургійна компанія, ПАТ «Запоріжсталь», використовує комбінацію конкурентних стратегій, надаючи пріоритет лідерству за витратами завдяки розміру та вертикальній інтеграції, а також диференціації завдяки якості продукції, інноваціям, послугам та розширеним каналам збуту, щоб підтримувати свою силу та конкурентну позицію.

Для здійснення ефективної діяльності перед ПАТ «Запоріжсталь» постає необхідність підвищувати рівень конкурентоспроможності. Для цього

необхідно формувати переваги як низького, так і високого порядку, які в сукупності не лише забезпечують стійке положення на ринку, але і взаємопов'язані з високим рівнем продуктивності.

Розглянемо конкурентні переваги низького та високого порядку ПАТ «Запоріжсталь» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь»

№	Переваги низького порядку	Переваги високого порядку
1	Використання у виробництві якісної сировини	Досвід роботи на металургійному ринку
2	Порівняно дешева робоча сила	Співпраця більше ніж з 50 країнами світу
3	Широкий спектр товарів, продукції, послуг	Індивідуальний підхід до кожного замовника
4	Гнучка система ціноутворення	Висококваліфікований персонал
5	Оперативність виконання замовлень	Наявність міжнародних сертифікатів якості
6	Інноваційність технічного обладнання	Гарантія якості продукції

Продукція, яку виробляє ПАТ «Запоріжсталь» дуже важлива для компанії Метінвест і для багатьох споживачів в різних країнах – в Україні, Туреччині, Європі, на Близькому Сході і на американському ринку.

Розвиток високого рівня сервісу, підвищення якості продукції і зниження собівартості – три основних стовпи на яких тримається конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь», відповідно підприємство має постійно аналізувати та оцінювати зазначені показники для дослідження динаміки їх змін.

Виходячи з вище зазначеного, виникає необхідність проаналізувати конкурентні переваги ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні із компаніями – конкурентами. Провівши експертне оцінювання обраних факторів успіху компаній металургійної галузі (присутність на іноземних ринках, асортимент та ціна продукції, наявність сильної виробничої потужності, якість продукції та кваліфікація персоналу) побудуємо матрицю конкурентного профілю

досліджуваного підприємства.

Оцінка конкурентних позицій ПАТ «Запоріжсталь» та його конкурентів представлена на рис. 2.4.

№	Ознаки	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ «Запоріжсталь»	U. S. Steel Kosice (Словаччина)	ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»
1	Присутність на іноземних ринках		значна		середня
2	Асортимент продукції		значний		невеликий
3	Ціна продукції		середня	вища за середню	
4	Наявність сильних виробничих потужностей		вагома		
5	Якість продукції		висока		
6	Кваліфікація персоналу		висока		

Рис. 2.4 Оцінка конкурентних позицій компаній ПАТ «Запоріжсталь»

У даному випадку виходячи з побудованого спектра конкурентних характеристик видно, що однакові значення мають декілька металургійних компаній, і приблизно рівні характеристики спостерігаються у всіх основних конкурентів, що свідчить про високий рівень конкуренції в галузі, адже всі підприємства мають високий рівень якості продукції, сервісу, кваліфікованого персоналу тощо.

Конкурентними перевагами ПАТ «Запоріжсталь» є висока якість продукції, що засвідчується наявними сертифікатами та жорстким внутрішнім технічним контролем якості, наявність програми лояльності (знижки, індивідуальна розсилка рекламних пропозицій, відстрочка платежу).

ПАТ «Запоріжсталь» має здійснювати певні заходи, щодо усунення своїх слабких місць та за рахунок цього підвищувати конкурентоспроможність

своєї продукції, адже вона безпосередньо впливає на обсяги замовлень, отримані доходи.

Аналіз конкурентних переваг продукції ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з вітчизняними конкурентами наводиться в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентних переваг продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	ВФ	ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»		ПАТ «Запоріжсталь»		ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	
		Р	О	Р	О	Р	О
1	2	3	4	5	6	7	8
Репутація підприємства, досвід	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Якість продукції	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Асортимент продукції	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Новітні інформаційні технології	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Можливість роботи на умовах післяплати	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2
Відсутність браку продукції	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,2
Зручність розрахунків	0,05	3	0,15	5	0,25	3	0,15
Наявність програми лояльності	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2
Використання новітнього обладнання	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Ціна продукції	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Зручність розташування підприємства	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Час поставки продукції	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Середньозважена оцінка	1	4,15		4,5		3,5	

В таблиці 2.10 ми оцінили вагу кожного фактору (ВФ), проаналізували рейтинг (Р) та визначили оцінку (О), шляхом перемноження ваги фактору на

рейтинг. Для аналізу ми обрали головних конкурентів досліджуваного підприємства.

Проілюструймо конкурентні переваги продукції ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з конкурентами на «радарі конкурентоспроможності» на рис. 2.5

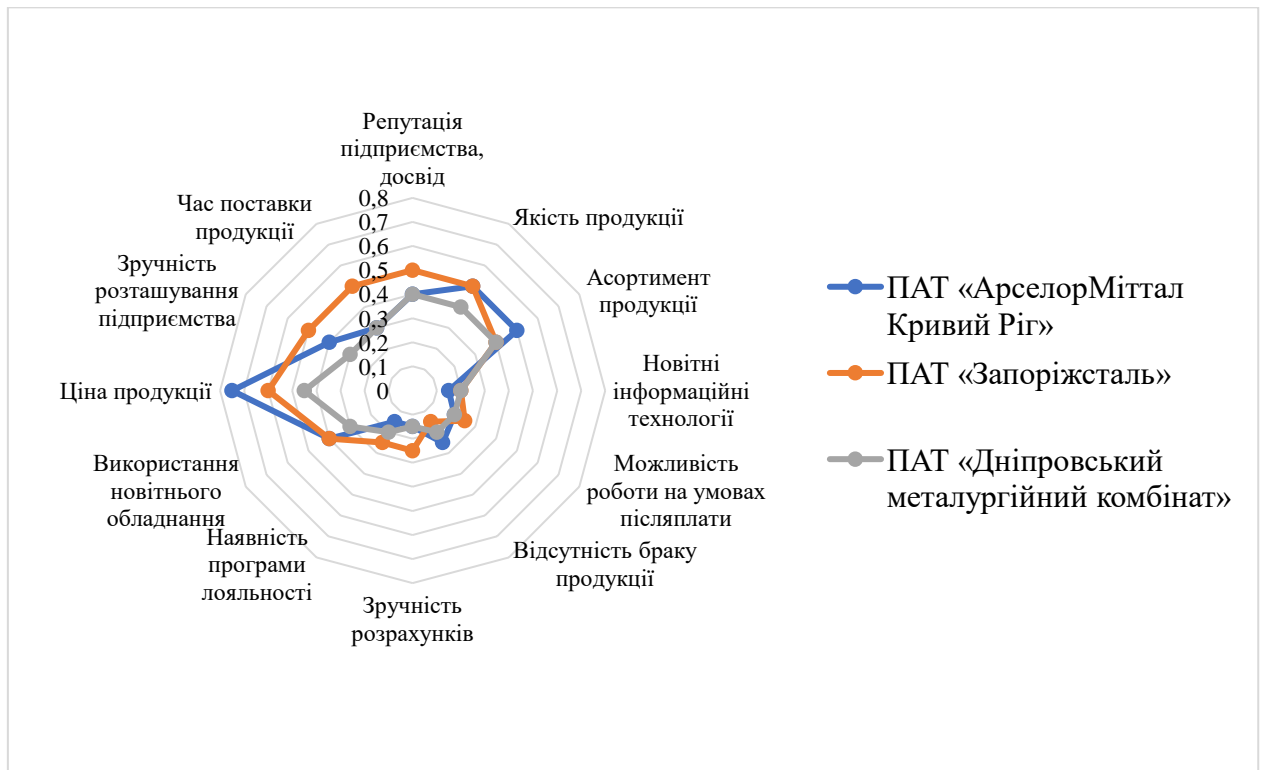


Рис. 2.5 Аналіз конкурентних переваг ПАТ «Запоріжсталь»

Зважена рейтингова оцінка виявила, що на першому місці – ПАТ «Запоріжсталь». За проведеною оцінкою бачимо, що ПАТ «Запоріжсталь» має значні переваги, такі як репутація, місцезнаходження для транспортування продукції, зручність розрахунків, наявність програми лояльності. Втім наявні і слабкі сторони порівняно з конкурентами щодо асортименту продукції, неможливості розширення асортименту продукції (внаслідок обмежених інвестиційних ресурсів), наявності браку продукції. Наявність інвестиційних ресурсів обмежена. Втім високий рівень зношеності та застарілості обладнання слід відзначити на всіх досліджуваних підприємствах. Особливо гостро відсутність новітніх технологій відчувається в конкуренції зі світовими виробниками.

Як свідчать представлені дані всі підприємства знаходяться на доволі середньому рівні, адже найвища рейтингова оцінка склала 4,5 з 5 можливих.

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності продукції ПАТ «Запоріжсталь» та основних його конкурентів в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінка конкурентоспроможності продукції конкурентів ПАТ
«Запоріжсталь»**

Характеристики	ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	ПАТ «Запоріжсталь»	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	U. S. Steel Kosice (Словаччина)
1	2	3	4	5
Ціна	6	8	7	6
Якість продукції	8	10	10	9
Надійність постачальника	8	9	9	8
Готовність до термінової поставки	7	10	9	9
Термін виконання замовлення	7	9	8	7
Репутація	8	10	10	9
Відповідність продукції міжнародним стандартам	9	8	7	5
Інтегральний бал	53	64	60	53

Представлені дані свідчать, що беззаперечним лідером є ПАТ «Запоріжсталь», адже загальний інтегральний бал складає 64 і є найвищим, тобто досліджуване підприємство має значні конкурентні переваги (якість продукції, готовність о термінових поставок, короткий термін виготовлення продукції, висока репутація підприємства). Втім досліджуваному підприємству є куди вдосконалюватися, розвивати мережу реалізації продукції на зовнішніх ринках, підвищувати конкурентоспроможність

продукції, реалізовувати інноваційні технологічні рішення, забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам.

Проаналізуємо можливості і загрози, сильні і слабкі сторони досліджуваного промислового підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід роботи і гарна репутація. Стабільна позиція на ринку. 2. Високий контроль якості. 3. Великий обсяг виробництва, який відновлюється (~2,9 млн т сталі). 4. Досвідчений і кваліфікований персонал. 5. Довгострокові зв'язки із постачальниками. 6. Велика клієнтська база. 7. Велика доля ринку та лідируючі позиції на ринку. 8. Диверсифікація продуктової лінійки (6 нових видів продукції) 9. Високий рівень операційного управління. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликі капіталовкладення в модернізацію – переважно утримання потужностей. 2. Залежність від логістичних маршрутів та експортної інфраструктури. 3. Екологічні та регуляторні витрати, що можуть наростати 4. Відкладене технологічне оновлення негативно впливає на конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі 5. Втрата кваліфікованих співробітників. 6. Значний податковий тиск на підприємство. 7. Низький рівень інноваційної діяльності. 8. Недостатній рівень маркетингової діяльності.
<p style="text-align: center;">Можливості :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшити частку преміальних/спеціалізованих сталей з вищою маржею. 2. Впровадження цифрових технологій (ритмічне виробництво, predictive maintenance) 3. Вихід на нові ринки (Центральна Європа, Близький Схід) та диверсифікація ринків збуту. 4. Залучення «зеленого» фінансування / ESG-інвестицій 5. Зниження витрат на виробництво продукції, зниження енерговитрат. 6. Інвестиції в інноваційне обладнання. 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення політичної ситуації. 2. Збільшення кількості обстрілів. 3. Переманювання кваліфікованих співробітників. 4. Коливання цін на сталь, сировину та енергоносії. 5. Мобілізація співробітників. 6. Логістичні збої або втрати експортних маршрутів (морем, залізницею). 7. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку і тиск імпорту. 8. Підвищення витрат на екологію, регулювання, викиди – витрати можуть рости

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Запоріжсталь» показала, що досліджуване підприємство має багато сильних сторін, серед них особливо слід відзначити:

- стабільна позиція серед підприємств. У рейтингу «Найкращі підприємства України – 2025» Запоріжсталь посів 2-ге місце в категорії «Переробна промисловість». Це свідчить про те, що бізнес-модель, репутація, фінансові показники досліджуваного підприємства знаходяться на відносно високому рівні серед конкурентів;

- зростання обсягів виробництва попри військовий стан, постійні ракетні обстріли. Так у 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» збільшило випуск прокату приблизно на 18% у порівнянні з 2023 роком, а саме до 2,43 млн. тон;

- виробництво сталі зросло на приблизно 17,2% (до 2,89 млн. тон), чавуну – на 14,3 % (до 3,11 млн. тон);

- підприємство працювало на ~75 % від проектних потужностей. Також збільшилися й обсяги реалізації продукції, адже чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг зріс на 24,67% до 70308 млн.грн. за 2024 рік. Такі результати стали можливими через реалізацію ряду заходів, за рахунок яких підприємство навіть в умовах війни, логістичних і енергетичних обмежень змогло підвищити ефективність і реагувати на ринкові виклики;

- інвестиції в модернізацію та підтримку потужностей. У 2024 році інвестиції на підтримку виробничих потужностей склали більше 938 млн. грн. (було здійснено ремонти доменних печей №2,3,4, агломашин, прокатного переділу, оновлення ІТ-інфраструктури, проекти з охорони праці). Це показує, що стратегія заводу фокусується не лише на обсягах, але й на підвищенні надійності, зниженні ризиків простою, підготовці до відновлення;

- ПАТ «Запоріжсталь» характеризується високим рівнем операційного управління, так на сучасний момент у підприємства фокус на стабілізацію виробництва, зниження витрат.

Окрім сильних сторін ПАТ «Запоріжсталь» має слабкі сторони та стикається з певними ризиками:

- висока залежність від експортних ринків і логістики;
- значна частка продукції комбінату призначається на зовнішні ринки, що створює ризики через обмеження логістики, зміну маршруту або конкуренцію з іншими країнами. Наприклад, періодичні проблеми з морськими портами чи енергопостачанням негативно впливають на діяльність досліджуваного підприємства;
- енергетичні та безпекові ризики. Комбінат працює в умовах близькості фронту, постійних ракетних обстрілів, ризики для енергопостачання, мобілізації персоналу. Такі фактори зменшують гнучкість і підвищують витрати, що негативно впливає на конкурентні переваги;
- технологічне відставання негативно впливає на конкурентну позицію підприємства на світовому ринку, який характеризується наявністю великої кількості конкурентів. На зовнішньому ринку чорної металургії для Запоріжсталі зростає конкуренція з боку Китаю, Індії та інших країн. Якщо продукція не буде диференційована або не матиме нижчих витрат/вищої якості, то утримати конкурентну позицію може бути важко;
- потенціал низької маржі при зростанні обсягів. Збільшення обсягів є позитивним, але якщо це відбувається без достатньої модернізації чи підвищення ефективності, може призвести до зростання витрат і зниження маржі.

Відповідно до проаналізованих можливостей ПАТ «Запоріжсталь», виходить, що перспективні плани підприємства мають бути спрямовані на забезпечення лідируючих позицій у сфері продукції, що воно виробляє, підвищення конкурентоспроможності заводу на фінансовому, рекламному та логістичному ринках, упровадження світових стандартів якості продукції. Слід проводити роботу по оптимізації портфеля продукції, які надає підприємство, вдосконалити маркетинговий відділ тощо.

ПАТ «Запоріжсталь» потребує переходу від виробничих стратегій до інноваційних, що посилить ринкову конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку.

Стратегічний фокус має зміститися від «виробничої ефективності» до інноваційно-ринкової гнучкості, що дозволить ПАТ «Запоріжсталь» підвищити позиції у світовому рейтингу сталеливарних компаній.

Зовнішнє середовище також здійснює значний вплив на формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», проаналізуємо з використанням PEST-аналізу в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори	Вплив
1	2
Політичні фактори	
політична стабільність законодавча база методи державного регулювання	«-» Політична нестабільність – часті зміни урядів і політичних ситуацій «-» Наявність нормативно – правової бази регулювання діяльності «-» Методи державного регулювання «розпорошені» по різних законах та підзаконних нормативних актах, що ускладнює їх використання для практичного застосування. «-» Близькість військових дій та часті ракетні обстріли
Економічні фактори	
рівень платоспроможного попиту інфляційні процеси податкова система	«-» Розгортання світової і вітчизняної фінансової кризи «-» Скорочення купівельної спроможності «-» Знецінення грошових ресурсів «-» Велике податкове навантаження
Соціальні фактори	
кількість і якість робочої сили безробіття	«-» Нестача робочої сили внаслідок мобілізації значної частини населення чоловічої статі «-» Необхідність залучення низько професійного персоналу
Технологічні фактори	
темпи НТП рівень фінансування рівень виробництва використання нових технологій	«-» Необхідність вкладення власних коштів у новітні технології «-» Відсутність фінансових коштів на розвиток підприємства «-» Необхідність створення системи швидкого реагування на зміни в технології і стандартах виробництва продукції «-» Відсутність необхідного рівня фінансування придбання інформаційних технологій для ведення обліку

Як видно з таблиці 2.13, сучасні умови діяльності ПАТ «Запоріжсталь» залишаються переважно негативними, ніж сприятливими. Очевидним є факт, що для ефективного використання можливостей зовнішнього середовища, а також протистояння його загрозам зовнішнього середовища, підприємству в першу чергу слід звернути серйозну увагу на подальше посилення свої сильних сторін.

Ефективність конкурентної стратегії підтверджується позитивними фінансовими показниками, як-от прогнозоване зростання прибутку. Розглянемо показники прибутковості діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки на рис. 2.6.

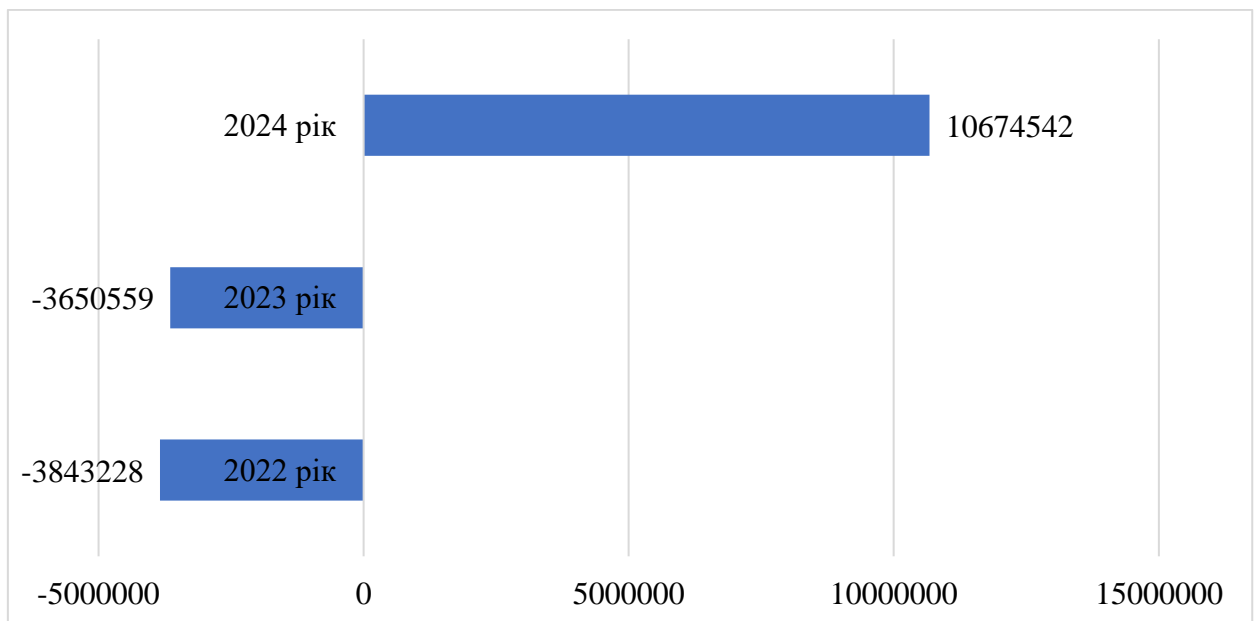


Рис. 2.6. Показники прибутковості діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 роки

Як бачимо з рис. 2.6, у 2024 році прибутковість діяльності ПАТ «Запоріжсталь» значно зросла, адже було змінено конкурентну стратегію, що дозволило значно підвищити обсяги реалізації і відповідно частку ринку, посилити якість продукції, лояльність покупців тощо.

Конкурентна стратегія ПАТ «Запоріжсталь» на 2024 рік – збалансована, адаптивна і прагматична для умов сьогодення. ПАТ «Запоріжсталь» має

конкурентні переваги у виробничій сфері, якості продукції та досвіді, проте для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно:

- розвивати інноваційні та екологічні технології;
- посилити маркетинг і збутову політику, орієнтуючись на нові ринки;
- впроваджувати цифрові рішення та принципи енергоефективного виробництва;
- активніше долучатися до ESG-ініціатив для залучення «зеленого» фінансування.

Комбінат обрав такі орієнтири:

- підтримання і нарощення обсягів виробництва – важливо у кризових умовах;
- інвестування в модернізацію, стабільність виробництва, інфраструктуру – що підвищує конкурентоспроможність;
- утримання позицій на ринку, без істотного відходу від конкурентів.

Таким чином, у 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» значно переглянув власну конкурентну стратегію, що дозволило зробити її обґрунтованою, продуманою, відповідною поточним обставинам (військовий стан в країні, постійні обстріли). Втім конкурентна стратегія потребує подальшого поглиблення (технології, диференціація продукції, витрати).

Висновки до розділу 2

ПАТ «Запоріжсталь» – це сучасна компанія з повним виробничим циклом, передовими технологіями, механізацією та автоматизацією процесів. Завдяки багаторічному досвіду та ноу-хау команди досліджуваного підприємства, воно виробляє високоякісну продукцію, гарантуючи задоволення запитів клієнтів.

Аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» показав, що за 2022-2023 роки підприємство погіршило своє фінансове становище, адже зазначені роки були збитковими, незважаючи на те, що обсяг реалізованої продукції збільшився у

2023 році на 20,2%, у 2024 році збільшення склало 24,67%. У 2024 році відмічається стійка тенденція росту об'ємів виробництва продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. У 2024 році ПАТ «Запоріжсталь» отримало чистий прибуток у сумі 10674542 тис.грн., що є позитивною тенденцією, адже попередні роки діяльності були збиткові.

Внутрішні та зовнішні фактори значно впливають на формування конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», так в умовах сьогодення підприємство робить ставку на стабільність виробництва та розумні інвестиції в преміальні продукти і логістику, за рахунок чого йому вдається зберігати та підсилювати свою роль великого постачальника в регіоні (за рахунок поступової диференціації). Втім ПАТ «Запоріжсталь» потребує значних інвестицій в модернізацію і якщо підприємство не прийме відповідних рішень, логістика знову постраждає – ризик зниження маржі й втрати частини ринку на користь більш гнучких/спеціалізованих виробників.

Розвиток високого рівня сервісу, підвищення якості продукції і зниження собівартості – три основних стовпи на яких тримається конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь». Конкурентними перевагами ПАТ «Запоріжсталь» є висока якість продукції, що засвідчується наявними сертифікатами та жорстким внутрішнім технічним контролем якості, наявність програми лояльності (знижки, індивідуальна розсилка рекламних пропозицій, відстрочка платежу).

Аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» показав, що перспективні плани підприємства мають бути спрямовані на забезпечення лідируючих позицій у сфері продукції, що воно виробляє, підвищення конкурентоспроможності заводу на фінансовому, рекламному та логістичному ринках, упровадження світових стандартів якості продукції. Слід проводити роботу по оптимізації портфеля продукції, які надає підприємство, вдосконалити маркетинговий відділ тощо.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1. Визначення напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

У сучасних умовах високої мінливості ринкового середовища, зростання глобальної конкуренції та нестабільності економічної ситуації особливої актуальності набуває питання підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств. Металургійна галузь є стратегічно важливою для економіки України, оскільки забезпечує значну частку експортної виручки, формує суміжні виробничі ланцюги та впливає на розвиток машинобудування, будівництва та транспортної інфраструктури. Проте підприємства, які функціонують в даній галузі стикаються з численними викликами – технологічним відставанням, високою енергоємністю виробництва, нестабільністю ринків збуту, зростанням вимог до якості продукції тощо.

За таких умов розроблення напрямів удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є необхідною передумовою довгострокового розвитку підприємства. Конкурентна стратегія дозволяє чітко визначити, у якому напрямі рухатиметься компанія, які ресурси потребують оптимізації, які ринкові можливості варто використати та які загрози необхідно мінімізувати. Вона формує основу для підвищення ефективності виробничої діяльності, забезпечує оптимальне використання ресурсів та сприяє зміцненню позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Формування конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» має відбуватися на основі загальної стратегії досліджуваного підприємства. Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є продовження технічного переозброєння із

застосуванням сучасних технічних засобів і технологій з метою виробництва конкурентоспроможної якісної та вартісної металопродукції, розширення асортименту, захисту навколишнього середовища та економії матеріалів, сировини, палива і енергетичні ресурси [19].

Вдосконалення формування конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» передбачає вибір певної конкурентної стратегії та впровадження певних заходів для її реалізації.

Розробка та впровадження системи заходів із вдосконалення конкурентної стратегії дає підприємству можливість не лише адаптуватися до сучасних умов, а й створити стійкі конкурентні переваги. Для ПАТ «Запоріжсталь» слід виділити наступні напрями вдосконалення конкурентної стратегії металургійного підприємства, які представлено на рис. 3.1.

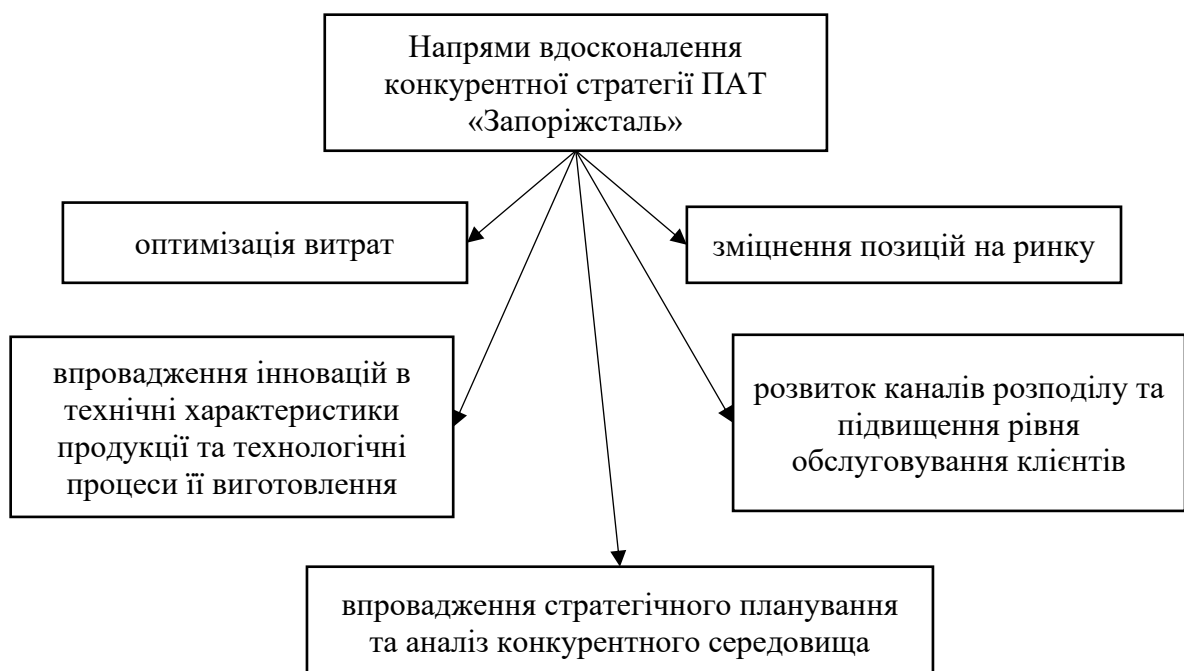


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

Вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є ключовою умовою його довгострокової стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах високої турбулентності ринку. Сучасні виклики функціонування

підприємств, а саме зростання собівартості продукції, коливання світових цін на сталь, логістичні обмеження, висока ресурсомісткість виробництва та посилення екологічних вимог – вимагають від підприємства системного перегляду стратегічних підходів та впровадження інноваційних рішень.

В рамках досягнення головної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» планується докорінна поетапна реконструкція основних агрегатів і потужностей всього металургійного і прокатного цеху. Будівництво переробного цеху безперервного лиття сталі та двох ливарно-прокатних модулів дозволить:

- створити сучасний металургійний комплекс та завершити будівництво в стислі терміни без зниження обсягів виробництва;

- відмовитися від неефективного способу виробництва мартенівської сталі, заснованого на технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів;

- забезпечити плавку сталі з вузькими межами вмісту елементів;

- поліпшити якість поверхні прокату, однорідність структури і якості металу;

- суттєво розширити асортимент марок сталі, включаючи марки труб, високоякісну конструкційну сталь, високоміцну сталь, сталь для посудин, що працюють під тиском і котлів, сталь для штампування, в т.ч. для автомобільної промисловості, а також для забезпечення вимог міжнародних стандартів;

- створити сучасне прокатне виробництво для цеху гарячої прокатки;

- отримання високоякісного та вартісного гарячекатаного прокату товщиною від 1,0 до 24,5 мм, а також високоякісного холоднокатаного листового прокату, в тому числі продукції четвертого підрозділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям);

- зменшити втрати металу при різанні;

- зменшити використання природного газу;

- знизити собівартість вогнетривів;

- зменшити викиди забруднюючих речовин в атмосферу;

- підготовка території для будівництва сталеливарного заводу [19].

В рамках оптимізації витрат ПАТ «Запоріжсталь» має провести

технологічну модернізацію, оптимізацію логістичних процесів та постачальницької політики, відповідно потрібно реалізувати наступні заходи:

- впровадження енергоефективних печей, систем теплоутилізації та автоматизованих ліній розливу/прокатки;
- оцифрування виробництва: датчики контролю температури, навантаження, енергоспоживання для зниження втрат.
- використання систем попередження ремонтів обладнання для зменшення аварій і простоїв;
- перехід на більш економічні маршрути поставок сировини та збуту продукції;
- укладання довгострокових контрактів з перевізниками для отримання знижок;
- укладання довгострокових контрактів з постачальниками сировини для отримання знижок;
- впровадження GPS-моніторингу транспорту та автоматизація складського обліку;
- диверсифікація постачальників руди, коксу, феросплавів для мінімізації ризиків;
- запровадження конкурентних тендерних процедур;
- розвиток партнерських відносин із ключовими постачальниками для зниження вартості входу;
- аутсорсинг непрофільних функцій (охорона, ІТ-обслуговування, прибирання);
- перегляд норм витрат матеріалів, сировини, енергії;
- впровадження системи бюджетування та контролю витрат у підрозділах.

Для зміцнення ринкових позицій ПАТ «Запоріжсталь» необхідно впровадити заходи з підвищення якості продукції, покращити брендинг та маркетингову політику, вдосконалити стратегію ціноутворення, для цього потрібно вжити наступні заходи:

- виробництво продукції, яка має значні переваги у порівнянні з продукцією головних конкурентів;
- впровадження додаткових етапів контролю якості та сертифікація за міжнародними стандартами ISO;
- формування позитивного іміджу виробника надійної металопродукції;
- брати участь у міжнародних виставках, галузевих форумах, на яких представляти новинки, які зможуть зацікавити потенційних клієнтів;
- застосування системи клієнтського досвіду;
- впровадження гнучкої системи знижок для ключових клієнтів;
- впровадження диференційованих цін в залежності від партії, терміновості постачання та платоспроможності покупця.

Наступним напрямком вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є розвиток каналів розподілу продукції що передбачає диверсифікацію збуту, вдосконалення логістики збуту, необхідним є реалізація наступних заходів:

- розширення присутності на зовнішніх ринках (ЄС, Близький Схід, Північна Африка);
- розвиток онлайн-каналів продажів: електронні платформи B2B, автоматизовані системи замовлень;
- відкриття регіональних складів металопродукції;
- партнерство з будівельними компаніями, підприємствами, які можуть використовувати продукцію ПАТ «Запоріжсталь»;
- оптимізація маршрутів доставки до клієнтів;
- використання мультимодальних перевезень (залізниця + автотранспорт + морські перевезення);
- впровадження системи відстеження замовлень покупцями.

Вдосконалення рівня обслуговування замовників ПАТ «Запоріжсталь» передбачає стандартизація сервісу, персоналізацію обслуговування, інформаційну підтримку клієнтів, післяпродажний супровід, задля чого потрібно реалізувати наступні заходи:

- розробити стандартизовані регламенти роботи з клієнтами;
- впровадити системи KPI та SLA для менеджерів із продажу;
- призначити персональних менеджерів для великих клієнтів;
- сформувати індивідуальні графіки постачань та умов оплати для VIP-клієнтів;
- розробити та запустити онлайн-кабінети для кожного клієнта, де зберігатимуться виставлені рахунки, видаткові, сертифікати, терміни відвантаження, дебіторська заборгованість, акти звірок, маршрут доставки продукції тощо;
- впровадження регулярного оновлення прайсів, залишків на складах, оперативного зв'язку через чат-боти;
- надання консультацій з використання, зберігання та обробки продукції;
- робота з рекламаціями в короткі терміни.

Не менш важливим напрямком вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є впровадження стратегічного планування, що передбачає формування довгострокової стратегії, використання сучасних інструментів стратегічного планування, навчання та підвищення кваліфікації менеджерів причетних до стратегічного планування, необхідним є реалізація наступних заходів:

- визначення головної місії та стратегії підприємства;
- розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства на 5-10 років;
- встановлення ключових стратегічних показників: продуктивність, собівартість, рентабельність, якість;
- використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу, модель п'яти сил Портера;
- бенчмаркінг із провідними світовими металургійними компаніями;
- формування сценаріїв розвитку (оптимістичний, базовий, кризовий);
- підготовка менеджерів до роботи зі стратегічними інструментами;
- формування культури безпеки, інноваційності та відповідальності

співробітників;

- стимулювання персоналу до участі в інноваційних програмах підприємства.

Заключним заходом вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є впровадження система моніторингу та контролю конкурентної стратегії:

- впровадження показників оцінки конкурентного становища підприємства;

- розробка та реалізація програм заходів з досягання певного конкурентного становища;

- щоквартальна оцінка виконання стратегічних конкурентних цілей;

- коригування планів залежно від ринкових змін;

- прозора система управлінської звітності.

Запропоновані напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» охоплюють три ключові площини: оптимізацію витрат, укріплення ринкових позицій та розвиток каналів розподілу. Реалізація заходів щодо скорочення енергетичних, матеріальних та логістичних витрат, модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій дозволяють суттєво підвищити ефективність виробничих процесів і створити довгострокові конкурентні переваги на основі зростання продуктивності.

Посилення позицій на ринку через диверсифікацію продуктового портфеля, розширення присутності на міжнародних ринках, формування сильного бренду та впровадження клієнтоорієнтованої моделі роботи сприяє зміцненню довіри партнерів і підвищенню стабільності збуту. Розвиток сучасних каналів розподілу на ПАТ «Запоріжсталь» передбачає створення електронних торгових платформ, заключення довгострокових контрактів із ключовими споживачами, що значно підвищить гнучкість підприємства та забезпечить стійкість ланцюгів постачання навіть у кризових умовах.

Таким чином, впровадження запропонованих напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» дозволить отримати комплексний

ефект, адже відбудеться зниження витрат, підвищення якості і цінності продукції, посилення ринкових позицій та забезпечення підприємству здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Це дозволяє металургійному підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й сформувавши стратегічні передумови для сталого розвитку та зростання в довгостроковій перспективі.

3.2. Розроблення практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

Розроблення практичних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на внутрішніх та зовнішніх факторах, які впливають на конкурентну стратегію ПАТ «Запоріжсталь». Проведений аналіз дозволив виділити наступні стратегічні акценти в діяльності заводу:

- операційна стабілізація досліджуваного підприємства має ґрунтуватися на стратегії витримки та відновлення. ПАТ «Запоріжсталь» має зробити великий акцент на попередження поломок обладнання, його оновлення, що дозволить уникнути простоїв, аварій і зберегти ринкові долі;

- доступ до ресурсів холдингу надає підприємству можливість витримувати повний цикл в складних умовах. Підтримка Metinvest дає фінансові та логістичні переваги ПАТ «Запоріжсталь» – це дозволяє завойовувати великі контракти й підтримувати експорт. Стратегічно досліджуване підприємство має тримати фокус на масштабі та суміжних інтеграціях;

- продуктова диверсифікація дозволить підприємству рухатися в бік преміальних сегментів. Освоєння нових типів прокату відкриває шлях до більш маржинальних ринків (авто, машинобудування). Стратегічна мета: диференціація через оновлення продукції;

- екологічні та ринкові вимоги (ESG) призводять до необхідності капіталовкладень. Вимоги ESG формують необхідність інвестувати в

енергоефективність та чисті технології – це перетворюється на стратегічний витратний елемент, але дає доступ до «зеленого» фінансування й європейських ринків;

– логістична вразливість може бути усунена через стратегію диверсифікації маршрутів. Відновлення морського коридору і збільшення залізничних перевезень у 2026 року дозволить підприємству диверсифікувати логістику, щоб зменшити ризики. Це операційний і стратегічний пріоритет ПАТ «Запоріжсталь».

Оцінка можливостей і загроз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка можливостей і загроз конкурентної стратегії ПАТ
«Запоріжсталь»**

№	Фактор	Вплив	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Загальна вага
1	Збої логістики / втрата сформованих маршрутів	Ризик	4	-5	-20
2	Підвищення цін на енергоносії	Ризик	4	-4	-16
3	Непланові простої обладнання через ремонт, аварії	Ризик	3	-5	-15
4	Падіння світових (регіональних) цін на сталь	Ризик	3	-4	-12
5	Посилення вимог до екологічних нормативів	Ризик	4	-4	-16
6	Сприяння доступу до зеленого фінансування (гранти, кредити)	Можливість	3	4	12
7	Попит на преміальні / спеціалізовані марки сталі	Можливість	4	4	16
8	Кадрові ризики (нестача кваліфікованих техніків)	Ризик	3	-3	-9
9	Кіберризики при цифровізації	Ризик	3	-4	-12
10	Покращення логістики та доступ до нових ринків	Можливість	3	5	15

Оцінка можливостей і загроз конкурентної стратегії ПАТ

«Запоріжсталь» свідчить, що підприємство має, як потенційні загрози, так і можливості, втім негативний вплив дій різних факторів є більшим, відповідно було розроблено заходи для послаблення їхнього негативного впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи послаблення дії негативних факторів та реалізації можливостей ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактор	Заходи для послаблення дії ризиків	Заходи для реалізації можливостей
1	Збої логістики / втрата сформованих маршрутів	Диверсифікація маршрутів (залізничних, морських, сухопутних), контракти з терміналами, буфери запасів	
2	Підвищення цін на енергоносії	Хеджування, енергоефективні проєкти, оптимізація режимів роботи обладнання	
3	Непланові простої обладнання через ремонт, аварії	Предиктивне обслуговування обладнання, закупівля резервних запчастин, планові ремонти за графіком	
4	Падіння світових (регіональних) цін на сталь	Збільшення частки преміальних продуктів, оптимізація витрат, довгострокові контракти	
5	Посилення вимог до екологічних нормативів	Впровадження ESG системи, інвестиції в енергоефективність, доступ до зеленого фінансування	
6	Сприяння доступу до зеленого фінансування (гранти, кредити)		Підготовка ESG-звітності, таргетовані проєкти з ROI, зовнішній консалтинг для підготовки заявок
7	Попит на преміальні / спеціалізовані марки сталі		Дослідження, розробки, покращення 2-3 продуктів, сертифікація, продажі в нові сегменти
8	Кадрові ризики (нестача кваліфікованих техніків)	Програми підготовки, співпраця з місцевими ВНЗ, гнучкі умови праці	
9	Кіберризики при цифровізації	Підвищення кібербезпеки, оновлення політики доступу, резервні плани	
10	Покращення логістики та доступ до нових ринків		Активні продажі, участь у виставках, локальні партнери та контракти

Отже, враховуючи проведений аналіз було розроблено наступні практичні стратегічні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», які дозволять скоригувати негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Практичні стратегічні заходи з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

№	Стратегічний напрямок	Вплив	Характеристика заходів	Відповідальна особа
1	Утримання та цілеспрямована модернізація обладнання	Зменшення рівня енергозатрат продукції, відсутність простоїв, аварій	– впровадження системи моніторингу стану обладнання, – попереджальні ремонти вузлів відповідно до терміну їх експлуатації, – формування фонду для оновлення обладнання, підвищення його енергоефективності	Дирекція з капітального будівництва та інвестицій
2	Продуктова стратегія	Зменшення цінової вразливості	– розробка заходів для виробництва преміальних марок продукції; – впровадження міжнародної сертифікації; – виробництво продукції з високою маржею;	Дирекція з виробництва, Комерційна дирекція
3	Логістична диверсифікація	Зменшення логістичної вразливості	– укладання контрактів на альтернативні сухопутні маршрути; – партнерство з портами/терміналами в сусідніх країнах	Дирекція з транспорту та логістики
4	Впровадження системи ESG	Підвищення соціальної відповідальності підприємства, підвищення рівня екологічності продукції	- пошук грантів та кредитів на впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій виробництва продукції	Фінансова дирекція

Для вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» рекомендується:

- Поглибити диференціацію продукції та сформувати преміальну ціну, знижувати вплив конкуренції за ціною:
 - орієнтуватись на більш високотехнологічні сталеві продукти, листи з особливими властивостями (висока міцність, спеціальні сплави) – щоб мати конкурентні переваги;
 - розширювати номенклатуру, зокрема додати продукцію, яка відповідає європейським стандартам.
- Оптимізація витрат – енергоефективність, логістика, автоматизація:
 - зниження енергоспоживання, модернізація обладнання, цифрові рішення;
 - удосконалення логістичних маршрутів, диверсифікація поставок, зменшення ризиків простоїв через зовнішні фактори.
- Посилення експортної стратегії і завоювання нових ринків:
 - у ситуації, коли традиційні маршрути логістики та ринки можуть бути обмежені (війна, санкції) – варто шукати альтернативні ринки, формувати стабільні договори, диверсифікувати географію поставок;
 - працювати з новими клієнтами, з кінцевими споживачами (галузі автомобілебудування, трубна продукція, машинобудування).
- Укріплення внутрішньої операційної стійкості:
 - усилити заходи з управління ризиками (енерго-, персонал, логістика) – це критично для підприємства, що діє в прифронтовій зоні;
 - планування сценаріїв: формування альтернативних маршрутів, варіантів функціонування в разі простої, обстрілів тощо.
- Реорганізація організаційної культури ПАТ «Запоріжсталь». У сучасних умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та швидких технологічних змін ефективність конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» значною мірою залежить від адекватності його організаційної структури. Неєфективна, надмірно ієрархічна або застаріла

структура уповільнює процес прийняття управлінських рішень, ускладнює внутрішні комунікації та знижує здатність досліджуваного підприємства оперативно реагувати на зміни ринку. У результаті навіть добре сформульована конкурентна стратегія може не бути реалізованою в повному обсязі.

Аналіз показав, що для ПАТ «Запоріжсталь» характерна лінійно-функціональна структура управління, в основу якої покладено принцип розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі.

На основі побудови такої структури органів, процес планування на підприємстві відбувається наступним чином:

- генеральний директор визначає стратегічні цілі;
- вищий менеджмент розроблює та затверджує стратегію поведінки підприємства;
- керівники середньої ланки (керівники підрозділів) розроблюють заходи, спрямовані на реалізацію запланованої стратегії в маркетингу, виробництві, фінансах та ін.

Як бачимо, процес формування, прийняття та реалізації стратегічних рішень розподілений між керівниками різних рівнів, що дозволяє їм вносити в нього свій досвід та знання. Проте, відмінності в системі цінностей, типах сприйняття, рівнях освіти та типах культур, у безпосередніх учасників цього процесу зумовлює узгодження і приведення всього вище зазначеного в єдину систему.

Аналіз функціонування організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь» показав, що в загальному вигляді вона відповідає вимогам стосовно послідовності технологічного процесу. Проте, сутність цього процесу має ряд проблем та недоліків, які призводять до зниження ефективності стратегічного функціонування підприємства в цілому.

Варто зазначити, що ПАТ «Запоріжсталь» є стратегічно важливим підприємством на металургійному ринку України та світу. Саме тому, в

умовах жорсткої конкуренції, пов'язаної з посиленою глобалізацією світового економічного простору, проблема стратегічного планування на досліджуваному підприємстві набуває все більшої актуальності.

З наведеної схеми організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь» (рис. 2.1), очевидним є те, що на підприємстві не створено спеціального органу зі стратегічного планування, і, як результат, функції з приводу організації процесу стратегічного планування перерозподіляються між керівниками підрозділів підприємства. Це, в свою чергу, негативно відображається як на загальній організації технології формування системи стратегічного планування, так і на системності планів підприємства.

Відсутність ефективного зв'язку між процесом розробки стратегічного плану та його реалізацією є однією із ключових проблем планування, відповідно на ПАТ «Запоріжсталь» треба створити міцні зв'язки між стадією розробки плану і стадією реалізації.

Крім того, існує декілька проблем, на які варто звернути увагу. На ПАТ «Запоріжсталь» різні підрозділи підприємства відповідальні за окремі стадії в процесі стратегічного планування. Наприклад, вище керівництво відповідальне за встановлення стратегічного напрямку та інтерпретацію сигналів, які були отримані при дослідженні зовнішнього середовища. Персонал підприємства відповідальний за переклад цілей, завдань і стратегій плану в операційні строки. Проблеми виникають, якщо ці дві групи не взаємодіють між собою. Всередині організації є неправильне розуміння намірів, напряму або акцентів плану. Виходячи з усього вище сказаного, можна з упевненістю стверджувати, що в цілому організаційна структура управління на досліджуваному підприємстві потребує якісного доопрацювання.

Оскільки організаційна структура підприємства може бути джерелом конкурентних переваг, або, навпаки, причиною фіаско обраної конкурентної стратегії розвитку, виникає необхідність вирішення наявних проблем з метою вдосконалення якості розробки та реалізації стратегічних планів підприємства,

і, відповідно, підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства.

Вдосконалена організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Вдосконалена організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь»

Вдосконалення організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь» створює передумови для більш гнучкого управління, чіткого розподілу відповідальності та ефективнішого використання ресурсів, що безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Адаптація

структури до стратегічних цілей дозволяє підвищити рівень координації між підрозділами, стимулювати інноваційну активність і забезпечити узгодженість дій усіх ланок управління. Таким чином, удосконалення організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь» є необхідною умовою успішної реалізації та розвитку конкурентної стратегії підприємства.

3.3 Економічна доцільність реалізації запропонованих шляхів вдосконалення конкурентної стратегії

У сучасних умовах функціонування ПАТ «Запоріжсталь», що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища, коливаннями світових цін на металопродукцію та зростанням витрат на енергоресурси, доцільність реалізації заходів з вдосконалення конкурентної стратегії визначається ефектом, отриманим після їх реалізації. Адже будь-які стратегічні перетворення потребують значних фінансових, матеріальних та організаційних ресурсів, а отже мають бути економічно обґрунтованими та спрямованими на досягнення довгострокового позитивного ефекту.

Для ПАТ «Запоріжсталь» важливим є не лише отримання короткострокового прибутку, а й забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності виробничої діяльності, зміцнення ринкових позицій і формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії безпосередньо впливає на ключові фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь». Насамперед це стосується зниження собівартості продукції, зростання рентабельності виробництва, підвищення продуктивності праці та оптимізації структури витрат.

Оптимізація витрат є одним з основних напрямів конкурентної стратегії металургійного підприємства, оскільки частка витрат на сировину, енергоносії та логістику у загальній собівартості продукції є надзвичайно високою.

Запровадження енергозберігаючих технологій, удосконалення системи планування виробництва та зменшення втрат у виробничому процесі дозволяють досягти значної економії ресурсів без зниження якості кінцевої продукції.

У результаті реалізації зазначених заходів очікується скорочення змінних і постійних витрат, що позитивно вплине на показники валового та операційного прибутку. Навіть незначне зниження собівартості одиниці продукції в масштабах виробництва ПАТ «Запоріжсталь» забезпечує відчутний економічний ефект та підвищує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Прогнозовані результати від реалізації практичних стратегічних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати від реалізації практичних стратегічних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь»

№	Напрямок вдосконалення	Заходи	Результат	Відповідальна особа	Термін реалізації, місяців
1	2	3	4	5	6
1	Диверсифікувати логістику та знизити логістичний ризик	Укласти мінімум 2 нові довгострокові логістичні контракти (залізниця/термінали)	2 контракти	Дирекція з транспорту та логістики	1-6
		Зменшити логістичні витрати на 5%	-5%		1-12
2	Впровадити прогнозне обслуговування	Запустити проект передчасного ремонту в одному цеху	-10% простоїв	Дирекція з технології та якості	1-4
		Зменшити непланові простої у цеху на $\geq 10\%$	Зниження витрат на аварійні ремонти		4-12

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
3	Збільшити частку преміального прокату	Освоїти 2 нові марки/позиції преміум-продукту	2 марки	Дирекція з виробництва Комерційна дирекція	3-9
		Збільшити долю преміального прокату до $\geq 15\%$ від загального обсягу	$\geq 15\%$		6-12
4	Отримати зелене фінансування та посилити ESG	Підготувати та опублікувати базовий ESG-звіт (перший випуск)	ESG звіт	Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки	1-8
		Залучити зелене фінансування або грант ≥ 300 млн.грн.	≥ 300 млн	Фінансова дирекція	6-12
5	Знизити енерговитрати виробництва	Реалізувати 2 енергоефективні проекти (ремонт/регулювання)	2 проекти	Дирекція з технології та якості	2-10
		Знизити енерговитрати на 1 тону сталі на 8%	-8%/т	Дирекція з капітального будівництва та інвестицій	6-12

Одним із ключових елементів удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є модернізація виробничих і управлінських процесів. Інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію виробничих ліній, цифровізацію систем управління та контролю якості потребують значних фінансових вкладень, однак у довгостроковій перспективі для досліджуваного підприємства вони є економічно доцільними.

Модернізація та цифровізація виробництва ПАТ «Запоріжсталь» сприятимуть зниженню енергоємності продукції, скороченню простоїв обладнання, зменшенню браку та підвищенню стабільності технологічних процесів. Це дозволить підприємству не лише знизити витрати, а й підвищити якість продукції, що є важливим чинником конкурентної боротьби, особливо на експортних ринках.

Удосконалення управлінських процесів, зокрема вдосконалення

організаційної культури та впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP, CRM, системи бюджетування), забезпечить підвищення прозорості фінансових потоків, оперативність прийняття рішень та ефективніший контроль за використанням ресурсів. У результаті знизяться управлінські витрати, мінімізуються ризики нераціонального використання коштів та підвищиться загальна ефективність діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Економічна доцільність удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» також підтверджується через результат від диверсифікації ринків збуту та розширення асортименту продукції. Залежність від обмеженої кількості споживачів або ринків створює значні фінансові ризики, особливо в умовах геополітичної нестабільності та змін у міжнародній торгівлі, диверсифікація дозволить мінімізувати ці ризики.

Розширення географії збуту дозволить підприємству компенсувати втрати на окремих ринках, стабілізувати обсяги реалізації та забезпечити більш рівномірний розподіл грошових потоків. Хоча вихід на нові ринки потребує додаткових витрат, пов'язаних із сертифікацією продукції, логістикою та маркетинговою підтримкою, у середньо- та довгостроковій перспективі ці витрати окупляться за рахунок зростання обсягів продажу та зменшення ринкових ризиків.

Диверсифікація продуктового портфеля, зокрема орієнтація на продукцію з більшою доданою вартістю, сприяє зростанню маржинальності та підвищенню фінансової результативності ПАТ «Запоріжсталь». Це є важливим чинником економічної доцільності реалізації стратегічних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії.

Поліпшення умов праці, автоматизація небезпечних виробничих процесів та підвищення екологічної відповідальності підприємства також матимуть позитивний вплив на репутацію ПАТ «Запоріжсталь» та його взаємодію з місцевими громадами й державними органами. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку та реалізації нових стратегічних ініціатив.

Реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії позитивно впливатиме на інвестиційну привабливість досліджуваного підприємства. Поліпшення фінансових показників, підвищення ефективності управління та зниження операційних ризиків формують позитивний імідж підприємства для потенційних інвесторів і кредиторів.

Зростання інвестиційної привабливості дозволить ПАТ «Запоріжсталь» залучати додаткові фінансові ресурси на вигідніших умовах, що, у свою чергу, створює можливості для подальшого розвитку та модернізації. Таким чином, економічна доцільність реалізації стратегічних заходів з вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» полягає не лише в отриманні безпосереднього фінансового ефекту, а й у забезпеченні довгострокової фінансової стійкості.

Згрупуємо отримані результати в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані результати від вдосконалення конкурентної стратегії
ПАТ «Запоріжсталь»**

Період	Пріоритет	Дія	Прогнозований результат
2026 рік I-II квартал	Логістика та експорт	Оцінити альтернативні маршрути, укласти мінімум 2 нових логістичних контракти	Кількість нових маршрутів ≥ 2 ; зниження логістичних витрат на 5%
2026 рік II-IV квартал	Цифровізація виробництва	Запуск проєкту з попередження поломок обладнання, передчасного ремонту	Зменшення простоїв на 10%
2026 рік II квартал – 2027 рік III квартал	Продуктова стратегія	Освоїти два нових продукти з високою маржею, сертифікація за міжнародними стандартами	Частка преміального прокату $\geq 15\%$ обсягу; отримання сертифікатів відповідності міжнародним стандартам
2026 рік I-IV квартал	Модернізація та енергоефективність	Інвестувати в обладнання, що знижує енерговитрати на 8-10%, впровадити еко-ініціативу	Зменшення енерговитрат на 8%; зниження викидів CO ₂ на 5%
2026-2027 роки	ESG & фінансування	Підготувати звітність за стандартами ESG, отримати «зелений» кредит або грант	Можливість залучити «зелене» фінансування ≥ 300 млн.грн.

Отже, окрім прямих економічних результатів, реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії забезпечує низку опосередкованих соціально-економічних вигод для ПАТ «Запоріжсталь». Зокрема, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації персоналу сприяють зростанню рівня оплати праці, зниженню плинності кадрів і формуванню більш стабільного трудового колективу.

Крім того, удосконалення конкурентної стратегії сприятиме зменшенню залежності ПАТ «Запоріжсталь» від зовнішніх негативних чинників, підвищує його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та зберігати стабільність у кризових умовах.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є економічно доцільною та обґрунтованою. Запропоновані заходи забезпечують зниження витрат, зростання прибутковості, підвищення фінансової стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг. Економічний ефект від реалізації стратегії проявляється як у короткостроковій перспективі у вигляді покращення фінансових результатів, так і в довгостроковій – через підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку. Таким чином, удосконалення конкурентної стратегії є необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах.

Висновки до розділу 3

Запропоновані напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» охоплюють три ключові сфери: оптимізацію витрат, укріплення ринкових позицій та розвиток каналів розподілу. Реалізація заходів щодо скорочення енергетичних, матеріальних та логістичних витрат, модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій дозволяють

суттєво підвищити ефективність виробничих процесів і створити довгострокові конкурентні переваги на основі зростання продуктивності.

Для вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» необхідно реалізувати наступні практичні заходи: укласти мінімум 2 нові довгострокові логістичні контракти (залізниця/термінали); зменшити логістичні витрати на 5%; запустити проект передчасного ремонту в одному цеху; зменшити непланові простой у цеху на $\geq 10\%$; освоїти 2 нові марки/позиції преміум-продукту; збільшити долю преміального прокату до $\geq 15\%$ від загального обсягу; підготувати та опублікувати базовий ESG-звіт (перший випуск); залучити зелене фінансування або грант ≥ 300 млн.грн.; реалізувати 2 енергоефективні проєкти (ремонт/регулювання); знизити енерговитрати на 1 тону сталі на 8%; вдосконалити організаційну культуру підприємства.

Впровадження запропонованих напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» дозволить отримати комплексний ефект, адже відбудеться зниження витрат, підвищення якості і цінності продукції, посилення ринкових позицій та забезпечення підприємству здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Це дозволяє металургійному підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й сформувати стратегічні передумови для сталого розвитку та зростання в довгостроковій перспективі.

Отже, окрім прямих економічних результатів, реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії забезпечує низку опосередкованих соціально-економічних вигод для ПАТ «Запоріжсталь». Зокрема, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації персоналу сприяють зростанню рівня оплати праці, зниженню плинності кадрів і формуванню більш стабільного трудового колективу.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є економічно доцільною та обґрунтованою.

ВИСНОВКИ

Таким чином, під час написання роботи було розглянути теоретичні основи формування конкурентної стратегії промислового підприємства, проведено стратегічний аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» та обґрунтовано шляхи вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», що дозволило зробити наступні висновки:

– конкурентна стратегія – це розроблений комплексний генеральний план бізнесу, який є важливим інструментом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, адже за рахунок розроблених заходів дозволяє спрямувати бізнес в бік розвитку, допомагає приймати правильні управлінські рішення та забезпечує стійку перевагу на ринку, що призводить до високої якості продукції, наявності унікальних відмінностей від конкурентів, високого рівня ефективності та прибутковості діяльності підприємства;

– виділяють різні види конкурентних стратегій промислового підприємства, серед яких керівництво має обрати найбільш оптимальну відповідно до особливостей діяльності, продукту (товару) або послуг, що виробляє та реалізує підприємство. Обрану конкурентну стратегію підприємство має розробляти та реалізовувати за певним алгоритмом, втім він може змінюватися в залежності від ринкових умов, в яких функціонує підприємство. Крім того, підприємства в Україні функціонують в умовах військового стану і мають враховувати всі ризики, пов'язані з даними обставинами;

– формування конкурентної стратегії підприємства – це складний та систематичний процес, що реалізується поетапно та включає кілька послідовних кроків. При формуванні конкурентної стратегії важливими елементами є дослідження, систематизація, аналіз та оцінка інформації про стан ринку, наявність конкурентів, їхні переваги та недоліки, можливості та слабкі сторони;

– ПАТ «Запоріжсталь» – це сучасна компанія з повним виробничим циклом, передовими технологіями, механізацією та автоматизацією процесів. Завдяки багаторічному досвіду та ноу-хау команди досліджуваного підприємства, воно виробляє високоякісну продукцію, гарантуючи задоволення запитів клієнтів;

– внутрішні та зовнішні фактори значно впливають на формування конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», так в умовах сьогодення підприємство робить ставку на стабільність виробництва та розумні інвестиції в преміальні продукти і логістику, за рахунок чого йому вдається зберігати та підсилювати свою роль великого постачальника в регіоні (за рахунок поступової диференціації). Втім ПАТ «Запоріжсталь» потребує значних інвестицій в модернізацію і якщо підприємство не прийме відповідних рішень, логістика знову постраждає – ризик зниження маржі й втрати частини ринку на користь більш гнучких/спеціалізованих виробників;

– розвиток високого рівня сервісу, підвищення якості продукції і зниження собівартості – три основних стовпи на яких тримається конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь». Конкурентними перевагами ПАТ «Запоріжсталь» є висока якість продукції, що засвідчується наявними сертифікатами та жорстким внутрішнім технічним контролем якості, наявність програми лояльності (знижки, індивідуальна розсилка рекламних пропозицій, відстрочка платежу). Аналіз конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» показав, що перспективні плани підприємства мають бути спрямовані на забезпечення лідируючих позицій у сфері продукції, що воно виробляє, підвищення конкурентоспроможності заводу на фінансовому, рекламному та логістичному ринках, упровадження світових стандартів якості продукції. Слід проводити роботу по оптимізації портфеля продукції, які надає підприємство, вдосконалити маркетинговий відділ тощо;

– запропоновано напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь», які охоплюють три ключові сфери: оптимізацію витрат, укріплення ринкових позицій та розвиток каналів розподілу. Реалізація заходів

щодо скорочення енергетичних, матеріальних та логістичних витрат, модернізація обладнання, впровадження цифрових технологій дозволяють суттєво підвищити ефективність виробничих процесів і створити довгострокові конкурентні переваги на основі зростання продуктивності;

– для вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» необхідно реалізувати наступні практичні заходи: укласти мінімум 2 нові довгострокові логістичні контракти (залізниця/термінали); зменшити логістичні витрати на 5%; запустити проект передчасного ремонту в одному цеху; зменшити непланові простой у цеху на $\geq 10\%$; освоїти 2 нові марки/позиції преміум-продукту; збільшити долю преміального прокату до $\geq 15\%$ від загального обсягу; підготувати та опублікувати базовий ESG-звіт (перший випуск); залучити зелене фінансування або грант ≥ 300 млн.грн.; реалізувати 2 енергоефективні проекти (ремонт/регулювання); знизити енерговитрати на 1 тону сталі на 8%; вдосконалити організаційну культуру підприємства;

– впровадження запропонованих напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» дозволить отримати комплексний ефект, адже відбудеться зниження витрат, підвищення якості і цінності продукції, посилення ринкових позицій та забезпечення підприємству здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Це дозволяє металургійному підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й сформулювати стратегічні передумови для сталого розвитку та зростання в довгостроковій перспективі. Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що реалізація заходів з удосконалення конкурентної стратегії ПАТ «Запоріжсталь» є економічно доцільною та обґрунтованою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. *Серія «Економіка»*. 2017. № 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>
3. Багорка М., Абрамович І. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 65-72. URL: <https://dSPACE.dsau.dp.ua/handle/123456789/10143>
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. №36. С. 11–18.
5. Безус П.І., Залізник З. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5936>
6. Борисюк О. В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С.160-164.
7. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833
8. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. №4. Т.1. С.165-175.

9. Воловельська І., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138.

10. Голобородько А. М., Кубишина Н.С. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 217-219.

11. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2023. № 2(35). С. 289-294.

12. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2015. №161. С. 3

13. Дані про ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://clarity-project.info/smida/00191230?year=2020>

14. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 58 с.

15. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30-31.

16. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4. С. 29-34.

17. Зачосова Н., Носань Н., Савранський А. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С. 60-65.

18. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління

розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.

19. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2024. №1 (36). С. 281-289.

20. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 2. С. 60 – 64.

21. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. №18. С. 506-510.

22. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/>

23. ПАТ «Запоріжсталь» – історія, виробництво та продуктивна робота довжиною у 90 років. URL: <https://metinvest-smc.com/ua/articles/zaporizstal/>

24. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106

25. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230-239.

26. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.

27. Романюк О.Г. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств агропромислового виробництва: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04. Харків, 2024. 23 с.

28. Сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/

29. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347-352.
30. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117
31. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 82–87.
32. Федірко Г. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №18. С. 159-164.
33. Фостолович В., Боцян Т. Імерсивні технології як інструмент інноваційного маркетингу в сфері організації бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 2(29).
34. Фоцій М., Фоцій П. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С. 67–71.
35. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047>
36. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №2 (07). С. 155-160.
37. Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 141–147.
38. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №5-6. С. 88-96.
39. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне

підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.

40. Шарко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 788–793.

41. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 71-76.

42. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412.

43. Acquah M. Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: the role of social networking relationships. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2011. Vol. 16, pp. 103–126.

44. Fedirko H. Competition strategy of company's: theoretical aspect and practical importance. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. №18. С. 159-164.

45. Egorova O., Andryashina N, Kuznetsov V. Methodology of Formation and Realization of Competitive Strategy of Machine Building Enterprises. *European Research Studies*. 2016. Vol. XIX. PP. 125-134.

46. Ihnatenko M., Marmul L., Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*. 2023. №57. С.45-51. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/974>

47. Ihnatenko M. M., Romaniuk I. A., Yatsenko Ya. I. Support of projects and strategies for development of rural green tourism enterprises by local communities and the state. *Економічний вісник університету*. 2021. №51. С. 7-13.

48. Liping Yang, Vesarach Aumeboonsuke. The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The Multiple Mediating Roles of Competitive Strategy and Knowledge Creation Process. *Big Data-Based Decision Making for Complex Information Systems*. 2022. Vol. 2. URL: <https://www.hindawi.com/journals/misy/2022/2339845/>

49. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.

50. McGee J., Sammut-Bonnici T. Competitive Strategy. *Wiley Encyclopedia of Management 3rd edition. Strategic Management*. 2014. Vol 12. PP. 1-6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2022 рік



Фінансова звітність за 2022 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ
КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72
(ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	27.04.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	9 305

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28 761.00	3 671.00
первісна вартість	1001	75 144.00	76 086.00
накопичена амортизація	1002	46 383.00	72 415.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 475 494.00	1 196 159.00
Основні засоби	1010	22 649 742.00	21 042 229.00
первісна вартість	1011	25 242 586.00	25 713 975.00
знос	1012	2 592 844.00	4 671 746.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	1 038 362.00	992 357.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 178.00	755.00
Усього за розділом I	1095	25 201 278.00	23 241 912.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 688 087.00	4 193 781.00
Виробничі запаси	1101	2 545 985.00	2 139 287.00
Незавершене виробництво	1102	1 184 287.00	605 348.00
Готова продукція	1103	3 957 815.00	1 421 387.00
Товари	1104	0.00	27 759.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 508 885.00	19 642 455.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	957 321.00	59 696.00
з бюджетом	1135	1 728 573.00	1 397 199.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	2 301 851.00	1 725 044.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 476 930.00	17 258 933.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	129 290.00	121 209.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	129 290.00	121 209.00
Витрати майбутніх періодів	1170	576 521.00	531 324.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 058 233.00	1 867 102.00
Усього за розділом II	1195	51 425 691.00	46 796 743.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265.00	267.00
Баланс	1300	76 627 234.00	70 038 922.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	11 776 656.00	10 732 785.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 271 239.00	28 471 882.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	44 215 015.00	40 371 787.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 383 298.00	695 449.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 101.00	
Довгострокові забезпечення	1520	2 362 859.00	1 294 887.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	275.00	242.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 762 533.00	1 990 578.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 673 291.00	1 959 213.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 525 234.00	24 627 846.00
розрахунками з бюджетом	1620	422 935.00	123 799.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 159.00	
розрахунками зі страхування	1625	18 232.00	10 002.00
розрахунками з оплати праці	1630	91 958.00	58 755.00
за одержаними авансами	1635	6 317.00	5 955.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	215 732.00	239 392.00
Доходи майбутніх періодів	1665	454.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	681 559.00	637 611.00
Усього за розділом III	1695	28 649 686.00	27 676 547.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	10.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	76 627 234.00	70 038 922.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 916 321.00	86 968 733.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	46 801 073.00	64 536 759.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	115 248.00	22 431 974.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 351 564.00	2 977 967.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	489 567.00	563 713.00
Витрати на збут	2150	2 160 225.00	2 804 593.00
Інші операційні витрати	2180	3 014 968.00	269 447.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		21 772 188.00
збиток	2195	4 197 948.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 681.00	154 120.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	2 914.00	14 510.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 526 205.00	558 953.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	72 198.00	1 190 423.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		20 191 442.00
збиток	2295	5 776 756.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	912 071.00	-3 382 284.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		16 809 158.00
збиток	2355	4 864 685.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 353.00	-52 660.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Продовження Додатку А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	1 253 032.00	326 295.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 245 679.00	273 635.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	224 222.00	49 254.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 021 457.00	224 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 843 228.00	17 033 539.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 290 187.00	58 245 951.00
Витрати на оплату праці	2505	2 272 345.00	2 933 056.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	487 912.00	629 506.00
Амортизація	2515	2 493 559.00	2 624 404.00
Інші операційні витрати	2520	5 256 462.00	3 741 595.00
Разом	2550	49 800 465.00	68 174 512.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Додаток Б

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік



Фінансова звітність за 2023 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ
КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72

(ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	8 560

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 671.00	3 685.00
первісна вартість	1001	76 086.00	77 165.00
накопичена амортизація	1002	72 415.00	73 480.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 196 159.00	1 250 558.00
Основні засоби	1010	21 042 229.00	19 521 603.00
первісна вартість	1011	25 713 975.00	26 090 215.00
знос	1012	4 671 746.00	6 568 612.00
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	992 357.00	986 658.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	755.00	216.00
Усього за розділом I	1095	23 241 912.00	21 769 461.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 193 781.00	5 147 796.00
Виробничі запаси	1101	2 139 287.00	1 885 203.00
Незавершене виробництво	1102	605 348.00	1 238 077.00
Готова продукція	1103	1 421 387.00	2 014 280.00
Товари	1104	27 759.00	10 236.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 642 455.00	36 717 365.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	59 696.00	250 165.00
з бюджетом	1135	1 397 199.00	896 486.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	212 699.00
з нарахованих доходів	1140	1 725 044.00	1 725 041.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 258 933.00	6 564 514.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	121 209.00	557 750.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	121 209.00	557 750.00
Витрати майбутніх періодів	1170	531 324.00	765 809.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 867 102.00	3 222 829.00
Усього за розділом II	1195	46 796 743.00	55 847 755.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267.00	267.00
Баланс	1300	70 038 922.00	77 617 483.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	10 732 785.00	9 759 341.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 471 882.00	25 794 767.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	40 371 787.00	36 721 228.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	695 449.00	364 014.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 294 887.00	1 416 066.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	242.00	209.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 990 578.00	1 780 289.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 959 213.00	2 193 195.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	24 627 846.00	33 989 963.00
розрахунками з бюджетом	1620	123 799.00	132 384.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	10 002.00	19 219.00
розрахунками з оплати праці	1630	58 755.00	90 327.00
за одержаними авансами	1635	5 955.00	1 889 882.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	239 392.00	242 257.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	637 611.00	544 755.00
Усього за розділом III	1695	27 676 547.00	39 115 956.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	10.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	70 038 922.00	77 617 483.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56 395 037.00	46 916 321.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54 906 022.00	46 801 073.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 489 015.00	115 248.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 057 385.00	1 351 564.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	437 309.00	489 567.00
Витрати на збут	2150	3 125 816.00	2 160 225.00
Інші операційні витрати	2180	609 235.00	3 014 968.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	1 625 960.00	4 197 948.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 469.00	16 681.00
Інші доходи	2240	170 639.00	2 914.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Фінансові витрати	2250	563 906.00	1 526 205.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 984 639.00	72 198.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	3 987 397.00	5 776 756.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	332 407.00	912 071.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	3 654 990.00	4 864 685.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-7 401.00	-7 353.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	12 804.00	1 253 032.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 403.00	1 245 679.00

Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	972.00	224 222.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 431.00	1 021 457.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-3 650 559.00	-3 843 228.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	50 155 173.00	39 290 187.00
Витрати на оплату праці	2505	2 427 423.00	2 272 345.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	521 555.00	487 912.00
Амортизація	2515	2 259 171.00	2 493 559.00
Інші операційні витрати	2520	4 940 681.00	5 256 462.00
Разом	2550	60 304 003.00	49 800 465.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	----------------------------------------------

Додаток В

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік



Фінансова звітність за 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЗЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ
КОМБІНАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 72

(ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [00191230](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ампілогова Світлана Олегівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	8 577

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 685.00	2 444.00
первісна вартість	1001	77 165.00	2 444.00
накопичена амортизація	1002	73 480.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250 558.00	1 156 852.00
Основні засоби	1010	19 521 603.00	30 692 303.00
первісна вартість	1011	26 090 215.00	30 692 303.00
знос	1012	6 568 612.00	
Інвестиційна нерухомість	1015	6 741.00	6 741.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	6 741.00	6 741.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	986 658.00	986 658.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	216.00	97.00
Усього за розділом I	1095	21 769 461.00	32 845 095.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 147 796.00	3 568 105.00
Виробничі запаси	1101	1 885 203.00	1 959 265.00
Незавершене виробництво	1102	1 238 077.00	1 249 819.00
Готова продукція	1103	2 014 280.00	349 500.00
Товари	1104	10 236.00	9 521.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 717 365.00	41 783 862.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	250 165.00	359 507.00
з бюджетом	1135	896 486.00	1 750 163.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	212 699.00	8 420.00
з нарахованих доходів	1140	1 725 041.00	1 867 227.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 564 514.00	7 760 131.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	557 750.00	674 832.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	557 750.00	674 832.00
Витрати майбутніх періодів	1170	765 809.00	1 144 242.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 222 829.00	2 531 223.00
Усього за розділом II	1195	55 847 755.00	61 439 292.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	267.00	265.00
Баланс	1300	77 617 483.00	94 284 652.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660 920.00	660 920.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	9 759 341.00	19 218 340.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	506 200.00	506 200.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 794 767.00	27 010 310.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	36 721 228.00	47 395 770.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	364 014.00	2 517 422.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 416 066.00	2 259 570.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	209.00	175.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 780 289.00	4 777 167.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 193 195.00	2 365 621.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	33 989 963.00	32 757 019.00
розрахунками з бюджетом	1620	132 384.00	131 148.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	19 219.00	20 051.00
розрахунками з оплати праці	1630	90 327.00	83 507.00
за одержаними авансами	1635	1 889 882.00	5 897 611.00
за розрахунками з учасниками	1640	13 974.00	13 974.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	242 257.00	264 742.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	544 755.00	578 042.00
Усього за розділом III	1695	39 115 956.00	42 111 715.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	10.00	

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	77 617 483.00	94 284 652.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 307 933.00	56 395 037.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 364 231.00	54 906 022.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 943 702.00	1 489 015.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 504 031.00	1 057 385.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	516 087.00	437 309.00
Витрати на збут	2150	3 229 329.00	3 125 816.00
Інші операційні витрати	2180	669 215.00	609 235.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 033 102.00	
збиток	2195		1 625 960.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13 225.00	16 469.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші доходи	2240	14 621.00	170 639.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	841 875.00	563 906.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	130 722.00	1 984 639.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 088 351.00	
збиток	2295		3 987 397.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-207 789.00	332 407.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	880 562.00	
збиток	2355		3 654 990.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	12 657 693.00	-7 401.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00

Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-713 815.00	12 804.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	11 943 878.00	5 403.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	2 149 898.00	972.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9 793 980.00	4 431.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 674 542.00	-3 650 559.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	56 879 202.00	50 155 173.00
Витрати на оплату праці	2505	2 751 304.00	2 427 423.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	595 221.00	521 555.00
Амортизація	2515	2 291 870.00	2 259 171.00
Інші операційні витрати	2520	5 608 228.00	4 940 681.00
Разом	2550	68 125 825.00	60 304 003.00

