

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 проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої
компанії металургійної галузі»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0812

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

МАРУФЕНКО В. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КРИШЕНЬ Д. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛНА
«05» червня 2026 року

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

МАРУФЕНКО Валерія Владиславівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі»

керівник проєкту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна к.е.н, доцент.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

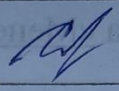
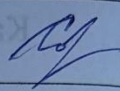
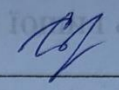
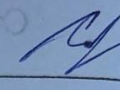
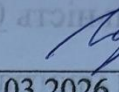
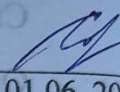
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, а також аналітична та статистична звітність Групи компаній «Метінвест».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії в умовах вертикальної інтеграції. 2. Аналіз діяльності та ринкового середовища Групи компаній «Метінвест». 3. Удосконалення конкурентної стратегії Групи компаній «Метінвест».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
14 рис., 33 табл., 65 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	СОРІНА О. О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026 	01.06.2026 

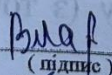
7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

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	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03.2026	06.03.2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03.2026	06.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	01.04.2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	06.04.2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04.2026	15.04.2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05.2026	04.05.2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05.2026	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	25.05.2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06.2026	01.06.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Валерія МАРУФЕНКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Оксана СОРІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі»: 123 с., 14 рис., 33 табл., 65 джерел, 11 додатків.

Об'єктом дослідження є діяльність вертикально-інтегрованої Групи компаній «Метінвест» у сфері формування та реалізації конкурентної стратегії.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні механізми формування і вдосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі.

Мета написання роботи - розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі на прикладі Групи «Метінвест».

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняння, графічний метод, SNW - аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, багатокутник конкурентоспроможності, горизонтальний та вертикальний аналіз.

Результати та їх новизна. У роботі сформовано авторське визначення конкурентної стратегії та доповнено принципи її формування. Наукова новизна - у поєднанні теорії та практичних інструментів оцінки конкурентного положення.

Основні положення роботи. У дослідженні розкрито сутність конкурентної стратегії та підходи до її формування. Проаналізовано діяльність та конкурентне середовище Групи компаній «Метінвест» та запропоновано напрями удосконалення конкурентної стратегії.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані рекомендації спрямовані на удосконалення конкурентної стратегії Групи, підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки й євроінтеграції.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ, МЕТАЛУРГІЙНА ГАЛУЗЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.

ANNOTATION

Qualification work «Improvement of the competitive strategy of a vertically integrated company in the metallurgical industry»: 123 pages, 14 figures, 33 tables, 65 references, 11 appendices.

The object of the research is the activity of the Metinvest Group in the field of formation and implementation of a competitive strategy.

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches, and practical mechanisms for the formation and improvement of the competitive strategy of a vertically integrated company in the metallurgical industry.

The purpose of the work is to develop theoretical foundations and practical recommendations for improving the competitive strategy of a vertically integrated metallurgical company using the example of the Metinvest Group.

The research methods: analysis and synthesis, comparison, graphical method, SNW-analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, SPACE-analysis, Porter's Five Forces Model, competitiveness polygon, horizontal and vertical analysis.

Results and their novelty. The thesis formulates the author's definition of competitive strategy and systematizes the principles of its formation. The scientific novelty lies in combining theoretical approaches with practical tools for assessing competitive position.

Main provisions of the work. The study reveals the essence of competitive strategy and approaches to its formation. The activities and competitive environment of the Metinvest Group are analyzed, and directions for improving its competitive strategy are proposed.

Significance of the work and conclusions. The proposed recommendations aim to improve the Group's competitive strategy, enhance competitiveness, and ensure sustainable development under wartime economy conditions and European integration.

Keywords: COMPETITIVE STRATEGY, VERTICAL INTEGRATION, METALLURGICAL INDUSTRY, COMPETITIVENESS, STRATEGIC ANALYSIS.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії в умовах вертикальної інтеграції.....	13
1.1 Поняття, сутність та принципи формування конкурентної стратегії...	13
1.2 Класифікація конкурентних стратегій.....	19
1.3 Підходи до формування конкурентних стратегій.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2 Аналіз діяльності та ринкового середовища Групи компаній «Метінвест».....	37
2.1 Загальна характеристика Групи компаній «Метінвест».....	37
2.2 Аналіз ринку чорної металургії.....	44
2.3 Оцінка конкурентного положення Групи компаній «Метінвест».....	51
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3 Удосконалення конкурентної стратегії Групи компаній «Метінвест».....	62
3.1 Проблеми удосконалення конкурентної стратегії підприємств Групи компаній «Метінвест».....	62
3.2 Удосконалення конкурентної стратегії вертикально інтегрованої компанії.....	69
3.3 Обґрунтування доцільності удосконалення конкурентної стратегії....	77
Висновки до розділу 3.....	87
Висновки.....	89
Список використаної літератури.....	94
Додатки.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. В теперішніх умовах конкуренція в металургії формується через логістичні обмеження, зростання енергетичних витрат, високе коливання зовнішніх ринків, збільшення вимог до декарбонізації та необхідність адаптації виробничих моделей до воєнної економіки. Ці фактори особливо важливі для вертикально інтегрованих компаній, оскільки конкурентні переваги все більше залежать від масштабів виробництва, здатності контролювати ланцюг створення вартості, забезпечувати ресурсну автономність, ефективно управляти ризиками та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Група компаній «Метінвест» - це міжнародний вертикально інтегрований гірничо-металургійний холдинг і його приклад є показовим тому, що він має складну багаторівневу систему корпоративного управління та працює в умовах значних галузевих і геополітичних проблем. Тому, покращити конкурентну стратегію вертикально інтегрованої металургійної компанії є своєчасним і практично значущим завданням, оскільки дозволяє оцінити конкурентне положення, оцінити виявити проблеми та запропонувати шляхи удосконалення конкурентної стратегії.

Науковці звертають увагу на проблеми, пов'язані з формуванням і розвитком конкурентної стратегії підприємств, оскільки стратегічний вибір визначає здатність компанії зберегти свою позицію на ринку, створити довгострокові переваги та ефективно використовувати ресурси. Зокрема, варто виокремити внесок Н. Шквирі та Є. Кальченка, які досліджують основні напрями аналізу конкурентних процесів як базис формування конкурентної стратегії підприємства [3]; А. McCall, який розкриває сучасні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг [5]; а також Н. О. Євтушенко та Т. А. Пільник, які обґрунтовують сутність, принципи та етапи формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства [11].

Вагомий внесок у дослідження стратегічного розвитку підприємств зробили В. Корольков та співавтори, які розглядають особливості формування

стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни та акцентують увагу на адаптації бізнесу до кризових викликів [50]; І. М. Тесленок та Є. О. Бузовєрова, які досліджують підходи до вибору конкурентної стратегії підприємства в кризових умовах [55]; Т. В. Пуліна, О. В. Коротунова та Г. С. Клімуш, які обґрунтовують вибір стратегій розвитку металургійних підприємств залежно від умов ринкового середовища [58]. Окремої уваги заслуговують праці І. М. Тесленок та Л. О. Кримської, присвячені стратегічному аналізу зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством [59], а також дослідження Т. В. Пуліної щодо визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції [62].

Мета та завдання дослідження. Мета написання роботи - розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі на прикладі Групи компаній «Метінвест».

Об'єктом дослідження є діяльність вертикально-інтегрованої Групи компаній «Метінвест» у сфері формування та реалізації конкурентної стратегії.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні механізми формування і вдосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі.

Мета роботи зумовлює необхідність виконання таких завдань:

- визначити поняття, сутність та принципи формування конкурентної стратегії;
- розглянути класифікацію конкурентних стратегій;
- дослідити основні підходи до формування конкурентних стратегій;
- надати загальну характеристику Групи компаній «Метінвест»;
- проаналізувати ринок чорної металургії;
- оцінити конкурентне положення Групи компаній «Метінвест»;
- визначити проблеми удосконалення конкурентної стратегії підприємств групи;
- розробити напрями удосконалення конкурентної стратегії вертикально

інтегрованої компанії;

- обґрунтувати доцільність удосконалення конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У ході виконання дослідження було застосовано низку методів, серед яких: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних положень; порівняння - для зіставлення стратегічних підходів; графічний метод - для візуалізації результатів дослідження; SNW- аналіз для вибору головних характеристик групи; SWOT-аналіз і PEST-аналіз - для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; SPACE-аналіз - для визначення стратегічної позиції підприємства; модель п'яти сил М. Портера - для дослідження галузевої конкуренції; багатокутник конкурентоспроможності - для порівняльної оцінки ринкового положення; горизонтальний і вертикальний аналіз - для вивчення фінансово-економічних показників та структури активів. Поєднання цих методів забезпечує комплексність і обґрунтованість висновків.

Наукова новизна проведеного дослідження проявляється у формуванні авторського визначення поняття «конкурентна стратегія», уточнено місце серед інших стратегій. Доповнено перелік принципів формування конкурентної стратегії. Уточнено підхід до формування конкурентної стратегії.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що реалізація запропонованих рекомендацій щодо удосконалення конкурентної стратегії вертикально інтегрованої компанії металургійної галузі дозволить:

- сформулювати адаптивну модель конкурентної поведінки компанії в умовах воєнної економіки, яка враховує не лише перспективи майбутнього відновлення України, а й поточні потреби функціонування підприємств;

- забезпечити більш ефективне використання переваг вертикальної інтеграції Групи «Метінвест» за рахунок узгодження діяльності гірничодобувного, металургійного, логістичного, збутового та сервісного векторів;

- розмежувати стратегічні пріоритети компанії для українського та міжнародного ринків;

- удосконалити технологічну політику компанії шляхом перегляду довоєнних пріоритетів Технологічної стратегії до 2030 року та їх адаптації до умов війни, енергетичної нестабільності, потреби у виробничій гнучкості, цифровізації та декарбонізації;

- підвищити соціальну значущість діяльності Групи «Метінвест» через інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності у конкурентну стратегію, що передбачає підтримку працівників, громад, промислових регіонів, безпечних умов праці та сталого розвитку територій присутності.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення стратегічного управління Групою компаній «Метінвест» в умовах воєнної економіки, високої ринкової невизначеності та посилення вимог до екологічної відповідальності металургійного бізнесу.

Апробація результатів дипломної роботи. У результаті проведеного дослідження опубліковано наукову роботу на конкурс:

- Соріна О. О., Маруфенко В. В. Соціальна відповідальність: нові вимоги до бізнесу в постіндустріальну епоху. 2024.

Публікація двох тез доповідей:

- Нечаєва І. А., Маруфенко В. В. Ефективність використання основних фондів підприємства. *Тиждень науки-2024*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. С. 134-135.

- Соріна О. О., Маруфенко В. В. Вплив вертикальної інтеграції на формування конкурентної стратегії в металургійній галузі. *Синергія науки і бізнесу 2026*: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2026.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи - 123 сторінки, включаючи 33 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел (65 найменувань) - 8 сторінок, 11 додатків - 21 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Поняття, сутність та принципи формування конкурентної стратегії

Трансформація конкурентного середовища під впливом цифровізації, зміни кліматичного порядку денного та нестабільності глобальних ланцюгів постачань обумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління й формування нових концептуальних засад розбудови конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна стратегія важлива для досягнення стійких конкурентних переваг, забезпечення довгострокової прибутковості та зміцнення ринкової позиції.

Концептуальні засади теорії конкурентної стратегії були закладені у роботах М. Портера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, П. Друкера, Дж. Барні та інших. Аналізуючи праці сучасних авторів можна дійти висновку, що наукова думка значно розширила й поглибила визначення, розглядаючи конкурентну стратегію як системну категорію, що органічно поєднує аналіз зовнішнього середовища, мобілізацію внутрішніх ресурсів та розвиток організаційних спроможностей підприємства.

Г. Г. Соболева визначає конкурентну стратегію як складну систему взаємопов'язаних елементів діяльності підприємства, що включає управлінський, виробничий, кадровий, маркетинговий, фінансовий та інформаційно-інноваційний компоненти, які забезпечують здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для розвитку і функціонування в конкурентному середовищі [1, с. 21].

О. М. Чернишева та В. А. Авдієнко розглядають формування стратегії підприємства як процес створення концептуальної основи його розвитку, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські елементи та передбачає

визначення місії, бачення, стратегічних цілей і напрямів діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища [2, с. 368].

Н. Шквиря та Є. Кальченко визначають конкурентну стратегію як напрям розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції, який передбачає використання певних підходів і управлінських рішень для формування стійких конкурентних переваг та зміцнення позицій підприємства на ринку [3, с. 687].

Т. В. Кулініч та Ю. А. Тимчина трактують конкурентну стратегію як комплексний довгостроковий план управління підприємством, що передбачає використання ресурсів і реалізацію взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства [4, с. 285].

А. McCall розглядає конкурентну стратегію через призму формування конкурентної переваги, визначаючи її як здатність підприємства створювати унікальну цінність для споживачів за рахунок використання особливих ресурсів, інновацій та управлінських можливостей, що дозволяють перевершувати конкурентів на ринку [5].

І. В. Alharbi підкреслює, що ефективне формування стратегії підприємства базується на використанні інструментів стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, прогнозування та інші методи, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і сприяють формуванню конкурентних стратегій організації [6, с. 15].

Зазначені вище визначення поняття «конкурентна стратегія», що запропоновані різними авторами, узагальнено у (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування визначення «конкурентна стратегія»

Автори	Визначення
1	2
Соболева Г. Г.	Конкурентна стратегія розглядається як система взаємопов'язаних елементів діяльності підприємства (управлінських, виробничих, кадрових, маркетингових, фінансових та інформаційно-інноваційних), які забезпечують ефективне використання ресурсів та можливостей розвитку підприємства.

Продовження табл. 1.1

1	2
Чернишева О. М., Авдієнко В. А.	Формування стратегії підприємства визначається як процес створення концептуальної основи розвитку організації, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські елементи і спрямований на визначення стратегічних цілей та напрямів діяльності підприємства.
Шквиря Н., Кальченко Є.	Конкурентна стратегія визначається як напрям розвитку підприємства, що передбачає реалізацію управлінських підходів і дій для формування конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку.
Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А.	Конкурентна стратегія підприємства трактується як довгостроковий комплексний план управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей, формування конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.
McCall A.	Конкурентна стратегія пов'язується з формуванням конкурентної переваги підприємства через створення унікальної цінності для споживачів та ефективне використання ресурсів і можливостей організації.
Alharbi I. B.	Формування стратегії підприємства здійснюється на основі використання інструментів стратегічного аналізу та управління, що допомагають приймати ефективні управлінські рішення та формувати конкурентні стратегії.

*Примітка. Узагальнено автором на основі:[1, с. 21; 2, с. 368; 3, с. 687; 4, с. 285; 5; 6, с. 15].

Тому надалі під поняття «конкурентна стратегія» ми розуміємо довгострокову систему взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства, ефективне використання його ресурсного потенціалу та забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Відповідно до сучасних наукових підходів, формування конкурентної стратегії пов'язане з визначенням позиції підприємства на ринку, ефективним використанням його ресурсів та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що забезпечує досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства [7, с. 149]. Саме поєднання цих трьох вимірів у єдиній стратегічній концепції дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги.

Поняття «конкурентна стратегія» стосується вибору способів забезпечення переваг підприємства на ринку щодо конкурентів. Вона визначає, як підприємство конкурує, та спрямована на досягнення довгострокової стійкості та прибутковості. При цьому конкурентна стратегія відрізняється від суміжних категорій стратегій:

- корпоративна стратегія - визначає загальну спрямованість діяльності підприємства або групи підприємств, включно з портфелем бізнесів, галузями присутності та масштабом діяльності. Основна мета - довгострокова цілісність і зростання підприємства в цілому [5, с.9];

- бізнес-стратегія - визначає, як конкретний бізнес або підрозділ досягає переваг у своїй галузі. Саме тут реалізується конкурентна стратегія, тобто вибір методів конкуренції: контроль витрат, диференціація, фокусування [5, с. 10];

- функціональна стратегія - деталізує дії окремих функціональних підрозділів (маркетинг, виробництво, фінанси, логістика), які підтримують бізнес-стратегію. Вона забезпечує координацію ресурсів і процесів для реалізації конкурентної стратегії [5, с. 10];

- операційна стратегія - конкретні програми та плани дій окремих підрозділів для виконання функціональних стратегій. Це щоденна діяльність, яка забезпечує реалізацію довгострокових цілей [8];

- інноваційна стратегія спрямована на формування нових продуктів, технологій, бізнес-моделей та інтеграцію підприємства у цифрові та партнерські екосистеми. Вона виходить за межі внутрішніх R&D-процесів та фокусується на відкритих інноваціях, співпраці зі стартапами, науковими центрами та цифровими платформами. Основне завдання - забезпечити гнучкість, адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни ринку [9, с. 260];

- стратегія розвитку визначає загальний напрямок довгострокового зростання підприємства, системно поєднуючи цілі, ресурси та інструменти для їх досягнення. Вона відповідає на головні питання: куди рухається підприємство, як цього досягти та які ресурси для цього потрібні. На відміну від конкурентної стратегії, її фокус - не методи досягнення переваг у конкретному ринку, а забезпечення стійкого розвитку та цілісності підприємства в умовах змінного середовища [10, с. 124].

Відповідно, конкурентна стратегія є складовою бізнес-стратегії, тоді як інші стратегії: корпоративна, функціональна, операційна, інноваційна та стратегія розвитку - відрізняються за своїм призначенням та рівнем деталізації,

виконують специфічні функції підтримки та забезпечують гнучкість, ефективне використання ресурсів і стійкий довгостроковий розвиток підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Місце конкретної стратегії серед супутніх стратегій підприємства

*Примітка. Складено автором.

Принципи визначають загальні орієнтири і норми стратегічного мислення, яким має відповідати процес розробки та реалізації конкурентної стратегії. Вони є відносно стабільними настановами, що зберігають свою актуальність незалежно від специфіки конкретного підприємства чи галузі, хоча зміст і пріоритетність принципів можуть варіюватися.

До базових принципів відносять: системність, комплексність, адаптивність

та мобільність, ієрархічність, стратегічність, узгодженість та збалансованість, конкурентостійкість, партисипативність та соціальну орієнтованість, інноваційність та розвиток, обґрунтованість і логічність, прозорість і легітимність, адекватність і підконтрольність, централізацію прийняття рішень, контроль та оцінку ефективності, гнучкість та оперативність [11, с. 30]. Погоджуючись з поглядами дослідників пропонується доповнити цей перелік: цифрова орієнтованість, екосистемний підхід та проактивне управління ризиками. Принципи формування конкурентної стратегії, виокремлені у сучасній науковій літературі, узагальнено у (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи формування конкурентної стратегії

Назва принципу	Тлумачення принципу
1	2
Системність	Розгляд стратегії як цілісної частини бізнес-процесів та взаємозв'язків підприємства.
Комплексність	Охоплення всіх функціональних сфер і врахування взаємозалежності ресурсів, процесів та ринку.
Адаптивність та мобільність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкові виклики.
Ієрархічність	Узгодження стратегічних, тактичних та операційних рішень на різних рівнях управління.
Стратегічність	Орієнтація на довгострокові цілі та конкурентні переваги.
Узгодженість та збалансованість	Гармонізація цілей, ресурсів та інтересів різних підрозділів.
Конкурентостійкість	Формування бар'єрів для імітації та збереження конкурентних переваг.
Партисипативність та соціальна орієнтованість	Врахування інтересів працівників та соціальної відповідальності підприємства.
Інноваційність та розвиток	Інтеграція нових технологій, процесів та підходів для забезпечення стійкого зростання.
Обґрунтованість і логічність	Прийняття рішень на основі аналітики та достовірної інформації.
Прозорість і легітимність	Відкритість процесу формування стратегії та його відповідність нормативним та етичним стандартам.
Адекватність і підконтрольність	Відповідність стратегічних рішень ресурсам підприємства та ефективний контроль.
Централізація прийняття рішень	Визначення відповідальних осіб та структур для забезпечення оперативності і відповідальності.
Контроль та оцінка ефективності	Систематичне відстеження результатів реалізації стратегії та внесення коректив.

Продовження табл. 1.2

1	2
Гнучкість та оперативність	Можливість швидкого коригування стратегічних планів у відповідь на нові ринкові виклики.
Цифрова орієнтованість	Використання інформаційних систем, аналітики великих даних і цифрових платформ.
Екосистемний підхід	Врахування взаємодії з партнерами, постачальниками, стартапами та платформами.
Проактивне управління ризиками	Передбачення можливих загроз та використання стратегій пом'якшення ризиків.

*Примітка. Складено автором на основі: [11, с. 30].

Аналіз наукової літератури дозволяє дійти висновку, що формування конкурентної стратегії підприємства ґрунтується на сукупності принципів, які забезпечують її ефективність, адаптивність та довгострокову результативність. Базові принципи забезпечують цілісність стратегії та координацію діяльності різних підрозділів. Принципи адаптивності, мобільності та гнучкості дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і ринкові виклики, підвищуючи його стійкість до конкурентного тиску. Особливу увагу слід приділити принципам інноваційності, цифрової орієнтованості та екосистемного підходу, які відповідають сучасним тенденціям цифровізації та інтеграції підприємств у відкриті інноваційні середовища. Включення проактивного управління ризиками забезпечує передбачуваність стратегічних рішень та мінімізує наслідки потенційних загроз.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій

Класифікація конкурентних стратегій є однією з центральних теоретичних проблем стратегічного менеджменту. Різноманітність ринкових умов, галузевих специфік та організаційних конфігурацій підприємств обумовлює існування широкого спектру стратегічних підходів до досягнення конкурентних переваг. Узагальнення цього різноманіття дозволяє ідентифікувати найбільш релевантний стратегічний тип, оцінити його відповідність внутрішньому потенціалу та умовам зовнішнього середовища, а також прогнозувати поведінку конкурентів на

основі розуміння їх стратегічної логіки. Вивчення існуючих класифікаційних підходів є необхідною передумовою для здійснення обґрунтованого стратегічного вибору.

Найбільш вагомий внесок у розробку класифікацій конкурентних стратегій зробили М. Портер, Ф. Котлер, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд, А. Літл, Р. Майлз, Ч. Сноу, М. Трейсі та Ф. Вірсем.

Фундаментальний внесок у розробку теорії конкурентних стратегій належить американському економісту Майклу Портеру, який запропонував концепцію трьох базових конкурентних стратегій, що набула статусу класичної в міжнародній науковій спільноті. В основу своєї класифікації М. Портер поклав ознаку конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі [12].

Стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат) передбачає досягнення підприємством найменших у галузі витрат виробництва при збереженні прийняттого рівня якості продукту. Ціновий лідер орієнтується на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну за рахунок стандартизації та масштабів виробництва. Конкурентна перевага підприємства полягає у здатності встановлювати нижчі ціни, ніж у суперників, або отримувати більший прибуток при однакових цінах. Водночас ціновий лідер є менш чутливим до тиску постачальників на вході і покупців на виході. Принципова небезпека для нього - знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат, зокрема внаслідок технологічних змін.

Стратегія диференціації спрямована на досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, що сприймаються споживачами як унікальні. Підприємство, що реалізує цю стратегію, може встановлювати підвищену ціну, бо цінова чутливість покупців знижується під впливом бренду, іміджу та лояльності. Диференціація і широка лояльність покупців одночасно формують потужні бар'єри для входу нових конкурентів. Загрозою є імітація унікальних характеристик конкурентами та зміна запитів і смаків споживачів.

Стратегія концентрації передбачає вибір вузького ринкового сегменту та

досягнення конкурентної переваги в його межах - або на основі цінової переваги, або на основі диференціації. Маркетингова ніша може виокремлюватися за географічним принципом, типом споживача або сегментом із діапазону продуктів. Конкурентні переваги підприємства, що застосовує стратегію концентрації, витікають з його відмітної переваги щодо покупців, бо вони не можуть отримати такий само продукт в іншому місці. Проте можливість економії на масштабах є нижчою, а ніша може раптово зникнути внаслідок технологічних зрушень або зміни смаків споживачів.

Підприємства, які не визначили чітко своєї стратегії та намагаються поєднувати несумісні конкурентні позиції, як правило, отримують результати нижче за середнє і є надзвичайно вразливими при посиленні конкуренції.

Принципово іншу логіку класифікації конкурентних стратегій запропонував американський маркетинголог Філіп Котлер, який здійснив типологізацію стратегій, виходячи з конкурентної позиції фірми на ринку та її маркетингових спрямувань. Котлерівська класифікація є динамічною та ринково-орієнтованою, вона відображає реальні конкурентні диспозиції гравців і пов'язує стратегічний вибір з часткою ринку підприємства. Згідно з підходом Ф. Котлера, виокремлюються чотири типи конкурентних стратегій [12].

Стратегії ринкового лідера застосовуються фірмою, що охоплює найбільшу ринкову частку і є законодавцем маркетингового комплексу у галузі. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної та збутової діяльності. За оцінкою фахівців, ринкові лідери займають близько 40% ринку і спрямовують свою стратегію на розширення загального ринку, захист ринкової частки та підвищення ефективності діяльності.

Стратегії челенджера характеризуються активним наступом на позиції ринкового лідера. Челенджерами є фірми, що займають другі або треті позиції в галузі та вбачають своє стратегічне спрямування у досягненні ринкової першості. Вони займають близько 30% ринку та можуть атакувати конкурентів по всіх позиціях або концентрувати зусилля на їхніх слабких сторонах, використовуючи переваги в ціні, якості, асортименті, або кращому сервісному обслуговуванні.

Стратегії послідовника використовуються фірмами, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості, а підтримання та охорона своєї ринкової частки (близько 20% ринку). Послідовники наслідують лише вдалий, перевірений ринком досвід лідера, що значно знижує їхні витрати і ризики стосовно товару та ринку збуту. Кожен послідовник утримує певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку.

Стратегії нішера передбачають обслуговування невеликих ринкових сегментів, що залишилися поза увагою великих підприємств. Нішери займають близько 10% ринку і спеціалізуються на конкретному сегменті за географією, кінцевим споживачем, співвідношенням «ціна–якість» або сервісним обслуговуванням. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, що щойно розпочинають свою діяльність на ринку.

Американські дослідники Артур Томпсон та Артур Стрикленд розробили розгорнуту і деталізовану класифікацію конкурентних стратегій, яка органічно інтегрує портерівські ідеї з практикою стратегічного менеджменту. Їх класифікація базується на двох вимірах: джерелі конкурентної переваги (низькі витрати або диференціація) і масштабі охоплення ринку (широкий ринок або вузький сегмент). Результатом є п'ять чітко окреслених стратегічних типів [13].

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення найменших у галузі сукупних витрат виробництва при широкому охопленні ринку. Вона ефективна за умов однорідного товару, чутливості покупців до ціни та можливості стандартизації виробничих процесів. Конкурентна перевага ґрунтується на ефекті масштабу, ефективності виробничих процесів та жорсткому контролю витрат.

Стратегія оптимальних витрат є унікальним поєднанням низьких витрат і диференціації. Підприємство прагне забезпечити споживачеві «найкращу цінність», пропонуючи продукт з диференційованими характеристиками за помірною ціною. Ця стратегія орієнтована на середній сегмент ринку, де покупці шукають якість, але одночасно чутливі до ціни. Ризиком є так зване «застрягання в середині», коли підприємство не досягає переваги ні в одному вимірі.

Стратегія широкої диференціації передбачає формування унікальних характеристик продукту або послуги, що відрізняють пропозицію підприємства від конкурентних у широкому ринковому просторі. Вона ефективна за умов неоднорідних потреб покупців, їхньої готовності платити цінову премію та наявності сильного бренду. Головним викликом є підтримання унікальності в очах споживачів в умовах прискореної імітації.

Сфокусована стратегія на базі низьких витрат концентрує зусилля підприємства на вузькому ринковому сегменті із одночасним досягненням мінімальних витрат у цьому сегменті. Вона ефективна у локальних ринках або для цінознавчих покупців у вузькій ніші. Обмеженням є неможливість реалізувати ефект масштабу та вразливість перед масштабним ціновим лідером.

Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту передбачає надання унікальних властивостей продукту в межах обраного вузького сегменту ринку. Вона орієнтована на специфічні потреби нішевих клієнтів і забезпечує сильну конкурентну позицію завдяки тісним зв'язкам зі споживачами. Серед обмежень - ризик зникнення сегменту та наступ диференціаторів широкого ринку.

Здійснюючи порівняння за критеріями ефективності застосування та основних ризиків, можемо стверджувати, що:

а) стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію витрат і конкуренцію за ціною, ефективна при стандартизованому товарі та чутливих до ціни споживачах. Ризики - цінові війни, технологічні зміни, зростання ресурсів;

б) стратегія оптимальних витрат поєднує контроль витрат з прийнятною якістю, підходить для ринків із різномірним попитом. Ризики - одночасне утримання конкурентних переваг;

в) широка диференціація базується на унікальності продукту для широкого кола споживачів, ефективна при високій сприйнятливості до інновацій. Ризики - копіювання, зміна уподобань, високі витрати на підтримку;

г) фокусування на низьких витратах спрямоване на вузький сегмент із мінімальними витратами, ефективне при глибокій спеціалізації. Ризики - обмежені масштаби, звуження сегмента;

д) сфокусована диференціація забезпечує унікальність для конкретного сегмента, ефективна при готовності споживачів платити премію. Ризики - конкуренція та зміна потреб сегмента.

Порівняльну характеристику стратегій Томпсона та Стрикленда за умовами їх застосування та ризиками наведено на (рис. 1.2).

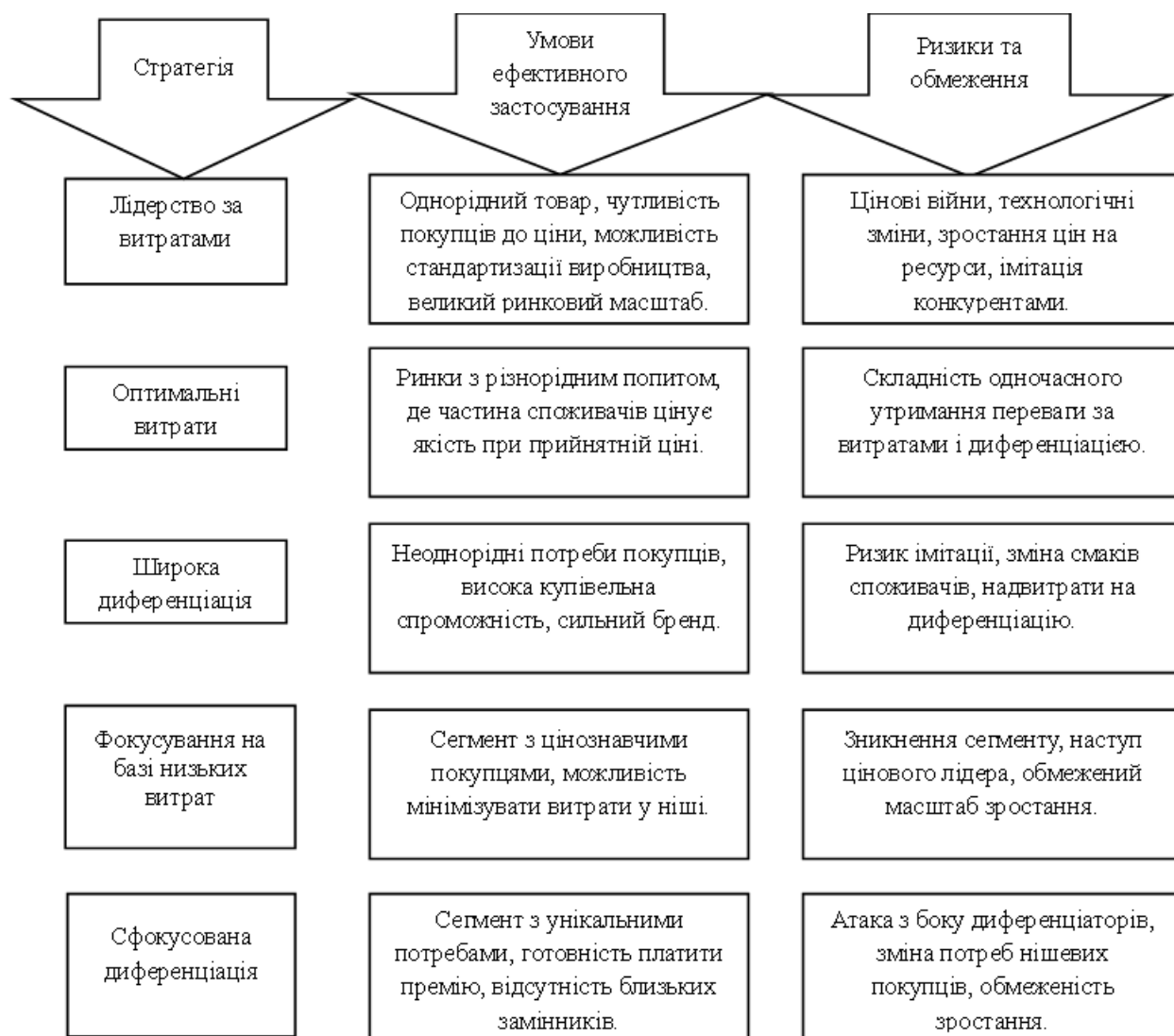


Рис. 1.2 Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за А.А.

Томпсоном та А.Дж. Стрикландом

*Примітка. Складено автором на основі: [13].

Американський маркетолог Артур Літл запропонував оригінальну класифікацію конкурентних стратегій, що базується на реальній ринковій позиції підприємства та його потенціалі щодо зміцнення цієї позиції. На відміну від

Портера, який орієнтується на вибір стратегічного напрямку, Літл виходить із конкурентного стану підприємства як відправної точки стратегічного аналізу [12].

Лідируюча позиція означає основний вплив фірми на ринок збуту, її можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм. Стратегія лідерів спрямована на збереження та розширення домінуючого становища через інновації та агресивне зростання.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність формувати самостійну маркетингову стратегію без погіршення ринкових позицій з урахуванням конкурентних дій лідера.

Сприятлива позиція свідчить про наявність у фірми певної конкурентної переваги, що використовується у стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, що застосовують стратегію ринкової ніші та мають ринкові позиції вищі від середнього рівня.

Задовільна позиція свідчить про наявність можливостей для продовження ринкової діяльності, проте можливості підтримання і поліпшення позицій перебувають нижче середнього рівня. За таких умов лідер може при бажанні зруйнувати позиції фірми.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості та відсутність реальних можливостей для самостійного поліпшення становища. Для таких підприємств стратегії передбачають реструктуризацію або вихід з ринку.

Раймонд Майлз та Чарльз Сноу запропонували класифікацію конкурентних стратегій, що ґрунтується на намірах фірми щодо її товарно-ринкової позиції. Їхня типологія відображає адаптаційну поведінку організації у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища [14].

Стратегія «розвідника» орієнтована на пошук нових ринкових можливостей та інновації; компанія постійно розширює сферу своєї діяльності.

Стратегія «захисника» характеризується зосередженням на захисті стабільних позицій на існуючих ринках та вирішенні оперативних виробничих проблем. Стратегія «аналітика» поєднує захисні та пошукові елементи: компанія вирішує адміністративні завдання, одночасно відстежуючи нові можливості. Стратегія «реакціонера» є фактичною відсутністю чіткої стратегічної позиції - компанія реагує на зовнішні виклики ситуативно, не маючи цілісного стратегічного курсу.

Майкл Трейсі та Фред Вірсем розробили концепцію ціннісних дисциплін, в основу якої покладено принцип забезпечення вищої цінності для споживача через одну з трьох стратегій. Функціональна перевага передбачає лідерство у галузі за ціною та зручністю, надаючи споживачам надійні товари і послуги за найнижчими цінами без значних зусиль з їх придбання. Стратегія тісного зв'язку із споживачем орієнтована на глибоку сегментацію ринку, персоналізоване обслуговування та формування довгострокових стосунків із цільовими покупцями. Стратегія лідерства по товарах-новинках передбачає постійне виведення на ринок інноваційних продуктів, що швидко витісняють застарілі пропозиції власного виробництва та конкурентів [15].

Аналіз наведених класифікацій дозволяє виявити суттєві відмінності між ними за критеріями типологізації, рівнем деталізації та практичною спрямованістю. З іншого боку ідеї дуже схожі: майже всі вони зводяться до вибору між низькою ціною та унікальністю, а також між роботою на весь ринок чи на вузьку нішу. Це свідчить про наявність загальних закономірностей у конкурентних відносинах, що підтверджують фундаментальну правомірність портерівських концепцій.

Водночас жодна з розглянутих класифікацій не є вичерпною і повністю самодостатньою: підхід Котлера доповнює портерівські стратегії ринково-позиційним виміром, класифікація Томпсона та Стрикленда деталізує базові стратегії Портера, класифікація Майлза та Сноу - організаційно-поведінковий, Трейсі та Вірсем - споживчо-ціннісний вимір.

Узагальнення наявних класифікацій конкурентних стратегій наведено у Додатку А.

Проведений аналіз класифікацій конкурентних стратегій засвідчує, що існує багато підходів до типологізації стратегій конкурентної поведінки. Вибір стратегічного типу має відповідати галузевій специфіці, конкурентній позиції та ресурсному потенціалу підприємства. Найбільш ефективними є інтегровані класифікаційні схеми, що поєднують переваги різних наукових шкіл.

1.3 Підходи до формування конкурентних стратегій

Формування конкурентної стратегії розглядається як процес, що поєднує аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, вибір стратегічних альтернатив та їхнє впровадження з наступним моніторингом і корекцією.

Початком процесу формування конкурентної стратегії є всебічний аналіз конкурентних процесів, що відбуваються на ринку. Без розуміння ринкової структури, поведінки конкурентів і споживачів будь-яка стратегія ризикує виявитися недооціненою для реальних умов. Аналіз конкурентних процесів охоплює кілька взаємопов'язаних напрямків, кожен із яких розкриває певний аспект конкурентної реальності, в якій функціонує підприємство.

До основних напрямків аналізу конкурентних процесів, необхідних для формування стратегії, належать: аналіз структури ринку та виділення конкурентного і неконкурентного сегментів; оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на основі кількісних методів; аналіз конкурентів; аналіз споживачів; аналіз конкурентного середовища - включно із оцінкою інноваційно-конкурентної діяльності та фактів недобросовісної конкуренції; факторний аналіз конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом [3, с. 688].

Результати проведеного аналізу створюють інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами, а також визначити перспективні напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Основні напрями аналізу конкурентних процесів, що допоможуть у формуванні конкурентної стратегії узагальнено у (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні напрямки аналізу конкурентних процесів для формування конкурентної стратегії

Напрямок аналізу	Зміст та завдання
Аналіз структури ринку	Виділення конкурентного та неконкурентного сегментів; їх зіставлення та аналітична характеристика
Аналіз рівня конкуренції	Оцінка рівня та інтенсивності конкуренції на основі кількісних методів; застосування моделі п'яти сил Портера
Аналіз конкурентів	Оцінка конкурентної активності та конкурентного потенціалу основних гравців ринку
Аналіз споживачів	Аналітична характеристика основних споживчих сегментів; аналіз рівня конкурентності споживчої поведінки та мотивів у цільових групах
Аналіз конкурентного середовища	Характеристика інноваційно-конкурентної діяльності суб'єктів ринку; оцінка фактів недобросовісної конкуренції та антиконкурентних дій
Аналіз конкурентоспроможності	Факторний аналіз та кількісна оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом

*Примітка. Узагальнено автором на основі: [3, с. 688].

Серед зазначених напрямків саме аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє об'єктивно оцінити стартові умови для реалізації тієї чи іншої стратегічної альтернативи.

Теоретичні засади стратегічного управління формують методологічну основу, на якій будується весь процес розробки конкурентної стратегії.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) ґрунтується на положенні про те, що внутрішні ресурси та здатності підприємства є первинним джерелом стійкої конкурентної переваги. На відміну від підходів, що акцентують увагу на зовнішніх факторах, RBV наголошує на важливості унікальних активів організації: фізичних (обладнання, технології), людських (знання, навички персоналу) та організаційних (культура, процеси, рутини). Відповідно до ресурсного підходу, конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство має ресурси, що відповідають критеріям VRIO: Valuable (цінні), Rare (рідкісні), Inimitable (важко відтворювані), Organized (організаційно задіяні). З позиції ресурсного підходу саме унікальна комбінація ресурсів і компетенцій забезпечує підприємству можливість формувати довгострокові переваги над конкурентами

та адаптуватися до змін ринкового середовища. Особливого значення набувають нематеріальні активи, зокрема репутація, інноваційний потенціал, управлінський досвід і корпоративна культура, оскільки вони є складними для копіювання іншими компаніями [5, с. 4].

Ринково-позиційний підхід виходить із пріоритету зовнішнього середовища та ринкової структури галузі. Базовим аналітичним інструментом є модель п'яти конкурентних сил, що аналізує: загрозу нових учасників ринку; переговорну силу покупців; переговорну силу постачальників; загрозу товарів-замінників; інтенсивність суперництва між гравцями галузі. Ця модель дозволяє оцінити привабливість галузі та визначити джерела конкурентного тиску, що є необхідною передумовою для обґрунтованого стратегічного вибору позиції підприємства у галузевій структурі [5, с. 5].

Підхід динамічних здатностей розвиває ідеї RBV, акцентуючи на здатності підприємства безперервно адаптувати та реконфігурувати свої ресурси у відповідь на зміни ринкового середовища. Він виокремлює три головні компоненти: *sensing* (виявлення нових можливостей та загроз), *seizing* (використання можливостей через нарощення здатностей) та *reconfiguring* (безперервна трансформація ресурсної бази). Підхід є особливо актуальним в умовах динамічних конкурентних середовищ та цифрової трансформації [5, с. 6].

Підхід ціннісних інновацій (Стратегія блакитного океану) пропонує принципово іншу логіку: замість боротьби за частку існуючого ринку («червоний океан») підприємство має створювати нові ринкові простори - «блакитні океани» - через одночасне досягнення диференціації та скорочення витрат. Важливими інструментами є решітка «виключити-скоротити-підвищити-додати» та концентрація на неспоживачах. Основна ідея підходу полягає у формуванні нової цінності для споживачів, що дає змогу уникнути прямої конкурентної боротьби. Реалізація стратегії блакитного океану сприяє розширенню ринкових можливостей підприємства та створенню довгострокових конкурентних переваг [5, с. 6].

Порівняльну характеристику теоретичних підходів до формування

конкурентних стратегій узагальнено у (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до формування конкурентних стратегій

Підхід	Теоретична основа	Основні інструменти	Джерело конкурентної переваги	Тип середовища
Ресурсний підхід (RBV)	Ресурси повинні відповідати критеріям цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної інтегрованості.	Аудит ресурсного потенціалу, аналіз компетенцій, оцінка стратегічних активів.	Унікальні ресурси та компетенції підприємства.	Універсальне; особливо ефективно в умовах нестабільності.
Ринково-позиційний підхід	Теорія галузевої конкуренції та стратегічного позиціонування.	Модель п'яти сил конкуренції, аналіз ланцюга створення вартості, PEST-аналіз.	Оптимальне стратегічне позиціонування підприємства в галузевій структурі.	Відносно стабільне та зріле ринкове середовище.
Підхід динамічних здатностей	Теорія організаційних здатностей до адаптації: виявлення можливостей, їх використання та трансформація ресурсної бази.	Сценарне планування, стратегічне прогнозування.	Організаційна здатність до постійного оновлення та трансформації ресурсів.	Динамічне, високоневизначене середовище.
Підхід ціннісних інновацій («Блакитний океан»)	Концепція створення нових ринкових просторів через поєднання підвищення цінності та зниження витрат.	Інструментальна модель «виключити - скоротити - підвищити - створити», стратегічна канва.	Формування нових сегментів ринку та усунення прямої конкуренції.	Насичені, конкурентні («червоні») ринки.

*Примітка. Складено автором на основі: [5].

Практична реалізація теоретичних підходів здійснюється за допомогою інструментарію стратегічного аналізу, що сформувався впродовж кількох десятиліть. Кожен із методів має власну специфіку та сферу застосування, а тому найбільший ефект досягається при їх комбінованому використанні.

SWOT-аналіз, запроваджений Альбертом Хамфрі у 1963 р., є одним із найуніверсальніших методів оцінки стратегічної позиції. Він виявляє сильні сторони та слабкі сторони - внутрішні фактори, а також можливості і загрози - зовнішні фактори середовища. Головною перевагою SWOT є інтеграція внутрішніх можливостей із зовнішніми факторами при простоті застосування. Проте, метод має переважно описовий характер і потребує доповнення кількісними методами для прийняття обґрунтованих рішень [6, с. 15].

PEST-аналіз, розроблений Ф. Агіларом у 1967 р., систематизує вплив на підприємство макросередовища за чотирма групами факторів: Political (політичні та регуляторні), Economic (макроекономічні: інфляція, ставки, зайнятість), Social (соціокультурні тенденції та демографія), Technological (технологічні інновації). Розширена версія - PESTLE, що доповнюється Environmental (екологічними) та Legal (правовими) факторами. Метод є особливо важливим для компаній, що виходять на нові географічні ринки або здійснюють масштабну стратегічну трансформацію [6, с. 16].

Модель п'яти сил М. Портера - інструмент стратегічного аналізу галузевого середовища. Вона дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску в галузі через п'ять основних чинників: загрозу появи нових конкурентів, силу постачальників, силу покупців, загрозу товарів-замінників та інтенсивність конкурентної боротьби між існуючими учасниками ринку. Використання цієї моделі сприяє глибшому розумінню структури галузі та визначенню можливостей формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [16, с. 4].

Матриця BCG є класичним інструментом портфельного аналізу бізнес-одиниць підприємства за темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою. Вона класифікує одиниці на «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки», що полегшує рішення щодо розподілу ресурсів між підрозділами [16, с. 3].

Збалансована система показників (BSC) забезпечує механізм трансляції стратегічних цілей у конкретні вимірювані показники по чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. BSC є

особливо цінним на етапах реалізації та моніторингу стратегії [16, с. 4].

Бенчмаркінг як стратегічний метод передбачає систематичне порівняння продуктів, послуг та практик підприємства з кращими конкурентами або лідерами галузі. Оптимальне застосування бенчмаркінгу відбувається тоді, коли він органічно інтегрований у процес безперервного стратегічного розвитку, а не використовується як одноразовий захід [6, с. 17].

Метод «What-if» (сценарного аналізу) дозволяє дослідити поведінку підприємства у різних гіпотетичних ситуаціях, що є особливо цінним за умов значної ринкової невизначеності [6, с. 20].

Аналіз ключових факторів успіху (KSF) допомагає ідентифікувати ті навички та ресурси, інвестиції в які забезпечать конкурентну перевагу в конкретній галузі [6, с. 17].

SPACE-аналіз - це метод стратегічного положення та дій, який оцінює чотири фактори: фінансова сила, конкурентні переваги, стабільність середовища та привабливість галузі. Кожен показник оцінюється фахівцями, що дозволяє прийняти рішення щодо стратегічного напрямку розвитку компанії [56].

Багатокутник конкурентоспроможності - це графічний метод оцінки, який дозволяє показати, наскільки конкурентоспроможним є підприємство за певними параметрами порівняно з конкурентами. З його допомогою можна легко побачити сильні та слабкі сторони підприємства та зробити управлінські рішення більш обґрунтованими, щоб посилити свою позицію на ринку [57].

SNW-аналіз - це метод оцінки внутрішнього середовища підприємства, який поділяє основні елементи діяльності на три категорії: S (сильна сторона), N (нейтральна позиція), а W (слабка сторона). Аналіз охоплює основні функціональні сфери підприємства. SNW-аналіз є ефективним інструментом стратегічної діагностики, який використовується як основа для подальшого створення SWOT-аналізу та вибору ефективної стратегії розвитку компанії [60].

Узагальнений інструментарій з його перевагами та недоліками відображено у (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Інструментарій формування конкурентних стратегій підприємства

Інструмент	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Універсальність застосування; поєднання аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища в єдиній матриці; простота інтерпретації; придатний для будь-якої галузі.	Переважно описовий, якісний характер; суб'єктивність оцінок; відсутність кількісного виміру факторів; не визначає пріоритетності між елементами.
PEST-аналіз	Глибокий аналіз макросередовища; структурованість за чотирма (шістьма) групами факторів; важливий при виході на нові ринки та стратегічній трансформації.	Не оцінює ймовірність та силу впливу окремих факторів; може стати перевантаженим зайвою інформацією; вимагає регулярного оновлення даних.
Модель п'яти сил М. Портера	Дозволяє оцінити структуру галузі та рівень конкурентного тиску; сприяє визначенню джерел конкурентних переваг; допомагає прогнозувати зміни у галузевому середовищі.	Переважно статичний характер аналізу; недостатньо враховує швидкі технологічні зміни та динаміку ринку; потребує значного обсягу галузевої інформації.
Матриця BCG	Ефективний інструмент портфельного аналізу; наочна класифікація бізнес-одиниць; полегшує рішення щодо розподілу ресурсів між підрозділами.	Не враховує нематеріальні активи та синергетичний ефект; двовимірна модель надмірно спрощує реальність; слабо придатна для малого бізнесу.
Збалансована система показників (BSC)	Трансляція стратегії у вимірюванні КРІ; загальне охоплення чотирьох перспектив; сприяє узгодженості операційної діяльності зі стратегічними цілями.	Значні ресурси та час для впровадження; складність постійного моніторингу; ризик надмірної формалізації стратегічного процесу.
Бенчмаркінг	Орієнтація на кращі галузеві практики; стимулює безперервне вдосконалення; об'єктивна зовнішня точка відліку для оцінки власних показників.	Складність отримання достовірних даних про конкурентів; ризик копіювання без адаптації до специфіки підприємства.
Метод «What-if» (сценарний аналіз)	Аналіз поведінки підприємства у гіпотетичних ситуаціях; цінний за умов невизначеності; формує готовність до альтернативних сценаріїв розвитку.	Трудомісткість побудови сценаріїв; суб'єктивність у виборі вихідних гіпотез; складність кількісної оцінки ймовірностей сценаріїв.
Аналіз ключових факторів успіху (KSF)	Ідентифікація важливих ресурсів і навичок для конкурентної переваги; зосередженість на галузевій специфіці; поєднує внутрішні та зовнішні фактори успіху.	Складність об'єктивного визначення ключових факторів; залежність від якості галузевого аналізу; може застаріти при зміні умов конкуренції.
SPACE-аналіз	Системна оцінка стратегічного положення компанії; поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів; наочність результатів у вигляді векторної моделі.	Суб'єктивність оцінок; складність визначення вагових коефіцієнтів; залежність результатів від якості вихідних даних; низька точність при динамічних змінах середовища.

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Багатокутник конкуренто-спроможності	Наочність і простота сприйняття; можливість порівняти компанію з конкурентами за кількома параметрами; можливість швидко визначити сильні та слабкі сторони.	Відсутність інтегрального показника конкурентоспроможності; суб'єктивність у виборі критеріїв і їх оцінці.
SNW-аналіз	Простота та наочність оцінки внутрішнього середовища; чітка класифікація факторів; можливість охоплення всіх сфер діяльності підприємства; дозволяє виявити конкурентні переваги підприємства.	Суб'єктивність оцінювання; відсутність глибокої кількісної оцінки; не враховує зовнішнє середовище; потребує додаткових методів (SWOT, PEST).

*Примітка. Узагальнено автором на основі: [6; 16; 56; 57; 60].

Формування конкурентної стратегії підприємства незалежно від обраного теоретичного підходу включає послідовність взаємопов'язаних аналітично-управлінських етапів, дотримання яких є запорукою обґрунтованості стратегічного вибору та ефективності подальшої реалізації. Перший та другий етапи утворюють аналітичний блок процесу. На першому здійснюється збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, включно з вивченням попереднього стратегічного досвіду підприємства. На другому - зібрані дані структуруються та аналізуються із застосуванням відповідного методологічного інструментарію, формуючи інформаційну базу для стратегічного вибору.

На третьому та четвертому етапах - розробки та вибору стратегії, підприємство генерує множину стратегічних альтернатив і здійснює їх оцінку за критеріями відповідності цілям, реалістичності ресурсного забезпечення та прийнятності ризиків. При цьому стратегія має чітко розкривати заявлені цілі та завдання підприємства відповідно до ієрархії управління.

П'ятий та шостий етапи формують виконавчий блок: реалізація стратегії через конкретний план дій із наступним контролем досягнення поставлених цілей. Контроль здійснюється за допомогою KPI-систем, збалансованої системи показників та стратегічного контролінгу. Сьомий - завершальний етап, який передбачає аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії. Цей аналіз набуває особливого значення, оскільки стає відправною точкою для майбутнього

стратегічного циклу.

На основі наукової літератури уточнемо підхід до формування та реалізації конкурентної стратегії (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Схема процесу формування та реалізації конкурентної стратегії

*Примітка. Узагальнено автором на основі: [11 с. 30].

У висновку можна зазначити, що формування конкурентних стратегій підприємств у кризових умовах вимагає підвищеної уваги до сценарного планування, управління ризиками та швидкого перерозподілу ресурсів. Представлена схема відображає послідовний процес формування конкурентної стратегії, що охоплює етапи аналізу, розробки, реалізації та контролю. Її застосування дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність стратегічного управління та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства.

На основі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених запропоновано визначення поняття «конкурентна стратегія» як довгострокової системи взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства, ефективне використання його ресурсного потенціалу та забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Встановлено, що конкурентна стратегія є складовою бізнес-стратегії та відрізняється від суміжних стратегічних категорій за своїм призначенням, рівнем деталізації та характером формування конкурентних переваг. Визначено систему принципів формування конкурентної стратегії, яку доповнено принципами цифрової орієнтованості, екосистемного підходу та проактивного управління ризиками.

Розглянуто класифікаційні підходи до типологізації конкурентних стратегій за концепціями. Більшість підходів зводиться до вибору між ціновою конкуренцією та унікальністю продукту, а також між орієнтацією на широкий ринок або вузький сегмент.

Досліджено теоретичні підходи до формування конкурентних стратегій. Узагальнено основний інструментарій стратегічного аналізу з визначенням їх переваг, недоліків та умов застосування.

Обґрунтовано, що формування конкурентної стратегії є взаємопов'язаним процесом, що охоплює сім взаємопов'язаних етапів: від збору та аналізу інформації про зовнішнє й внутрішнє середовище до генерування стратегічних альтернатив, їх вибору, реалізації, контролю та аналізу отриманого досвіду. Запропонований підхід забезпечує послідовність стратегічного управління та підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕТІНВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика Групи компаній «Метінвест»

Група компаній «Метінвест» - це міжнародний вертикально інтегрований гірничо-металургійний холдинг. Організаційно управлінська структура групи формується через материнську компанію Metinvest B.V. та управлінську компанію Metinvest Holding, які здійснюють координацію виробничої, інвестиційної та збутової діяльності дочірніх підприємств. Заснування групи відбулося в червні 2006 року як об'єднання провідних промислових активів [17; 18; 19]. Паспорт Групи «Метінвест», сформований на основі даних за 2024 рік, наведено у Додатку Б.

Організаційна структура власності та корпоративного управління Групи «Метінвест» відповідає правовому полю Нідерландів для форм юридичної особи Metinvest B.V. [20, с. 56].

Органи корпоративного управління включають Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Раду Директорів.

Наглядова рада у звітному періоді на 2024 р. складалася з дев'яти членів, поділених за класами акцій: шість представників класу «А» та три представники класу «В» [20, с. 57]. Акції класу «С» становлять близько 5% випущених акцій і надають право голосу, але не передбачають дивідендів, обмежуючи економічний вплив. Вирішальний контроль за управлінням та стратегічними рішеннями належить власникам акцій класів «А» та «В» [20, с. 106]. Детальну структуру власності Групи «Метінвест» наведено у додатку В.

Для виконання своїх завдань Наглядова Рада структурована через чотири спеціалізовані комітети: Комітет зі стратегії та інвестицій (з Технологічним підкомітетом), Комітет з аудиту та фінансів, Комітет із промислової безпеки,

охорони праці та екології, а також Комітет із призначень і компенсацій.

Рада Директорів несе пряму відповідальність за оперативне управління Metinvest B.V. та вирішення економічних, екологічних і соціальних питань, що не входять до компетенції Загальних зборів і Наглядової Ради. Станом на 31 грудня 2024 року Директором А та Генеральним директором компанії був Юрій Риженков, а Директоркою В - Еліза Дезіре ден Антреккер.

Менеджмент Групи відповідає за реалізацію стратегії та рішень, затверджених Наглядовою Радою, і забезпечує щоденне управління виробничими, комерційними, фінансовими, операційними та соціальними процесами. Керівна команда охоплює функціональні напрями: операційний менеджмент, логістика та закупівлі, ІТ і ризик-менеджмент, економіка і розвиток бізнес-системи, технічний розвиток, внутрішній аудит, продажі, правове забезпечення, безпека, фінанси та сталий розвиток. У 2024 році менеджмент був підсилений новими призначеннями у сфері стратегії, розвитку бізнесу та правового забезпечення, що підкреслює акцент на посиленні стратегічного управління й корпоративної відповідальності [20, с. 59]. Ієрархія корпоративного управління відображена на (рис 2.1).

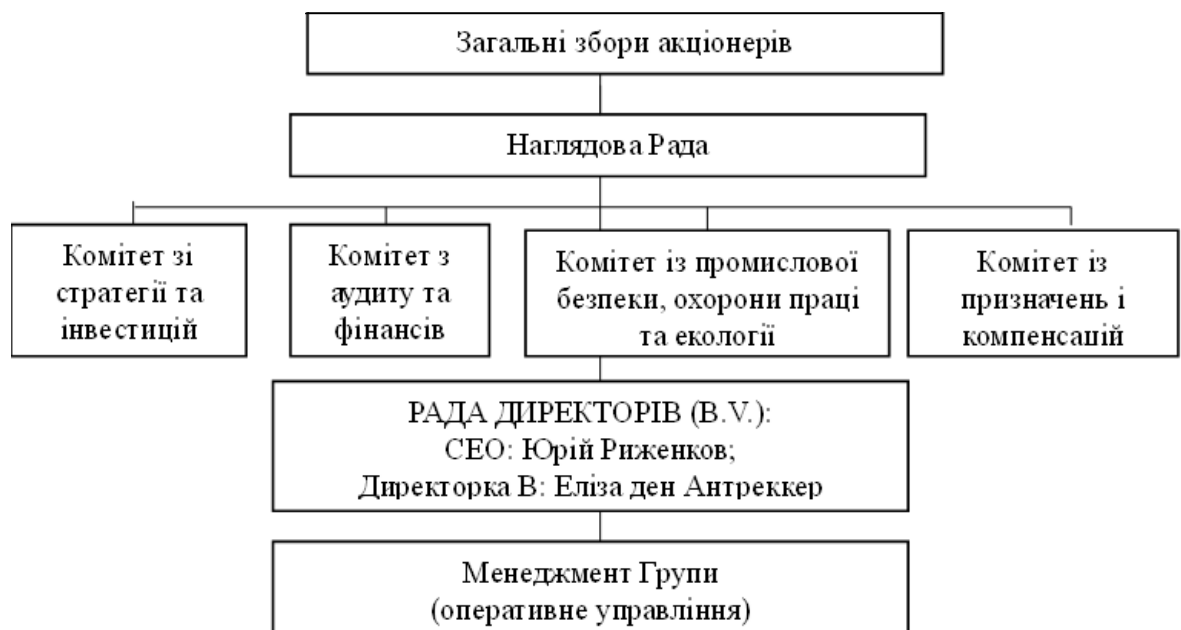


Рис. 2.1 Ієрархія корпоративного управління

*Примітка. Узагальнено автором на основі: [20, с. 56].

Організаційна модель «Метінвест» поєднує елементи централізованого стратегічного управління з делегованими операційними повноваженнями на рівні менеджменту і дочірніх підприємств. Така модель спрямована на забезпечення координації всіх етапів вертикально інтегрованого ланцюга створення вартості, контроль реалізації інвестиційних програм і управління ризиками, у тому числі тими, що пов'язані з екологічними та промисловими аспектами діяльності.

Організаційно-виробнича структура Групи компаній «Метінвест» сформована за принципом вертикальної інтеграції та поділяється на три основні дивізіони: вугільно-коковий, гірничорудний та металургійний (дивізіон сталі і прокату). Такий поділ забезпечує повний виробничий цикл - від видобутку сировини до виробництва та реалізації готової металургійної продукції [20].

Бізнес-модель групи «Метінвест» спрямована на забезпечення контролю над усіма провідними ланками виробничого ланцюга - від видобутку сировини до виробництва та реалізації готової продукції.

У межах вертикально інтегрованої бізнес-моделі Групи «Метінвест» операційна діяльність структурована за головними виробничими сегментами, що формують єдиний технологічний ланцюг створення вартості.

Насамперед до нього належить гірничодобувний сегмент, представлений підприємствами Northern Iron Ore, Central Iron Ore, Inhulets Iron Ore та Southern Iron Ore, розташованими у Криворізькому залізорудному басейні. У 2025 році гірничорудні активи функціонували в середньому на рівні близько 49% довоєнної виробничої потужності. Підприємства продовжували забезпечувати стабільне виробництво залізорудного концентрату та окатків із високим вмістом заліза, які використовуються як для внутрішніх потреб металургійного сегмента, так і для експорту [42, с.8].

Наступною ланкою вертикального ланцюга є вугільний та коксохімічний сегменти. Видобуток коксівного вугілля здійснювався на підприємстві Pokrovske Coal, однак у першому півріччі 2025 року операційну діяльність було призупинено у зв'язку з активними бойовими діями. У результаті Група була

змушена переорієнтуватися на альтернативні джерела постачання коксівного вугілля, зокрема з країн Європи, Північної Америки та Австралії. Переробка вугілля та виробництво металургійного коксу здійснювалися на коксохімічних підприємствах Southern Coke та Zaporizhzhia Coke, що дозволило зберегти відносну стабільність забезпечення доменного виробництва сировиною в умовах 2025 року [42, с.8].

Завершальною ланкою вертикально інтегрованої моделі є металургійний сегмент, представлений виробництвом чавуну, сталі та прокатної продукції на підприємствах Kamet Steel та Zaporizhstal. У 2025 році виробничі процеси залишалися відносно стабільними: після проведення капітального ремонту в період квітень-червень 2025 року доменну піч № 9 на «Каметсталі» було успішно перезапущено та відновлено до проектної потужності. На підприємстві «Запоріжсталь» у звітному періоді функціонували три з чотирьох доменних печей, що забезпечило підтримання виробничих обсягів на відносно стабільному рівні. Металургійні активи залишаються головними внутрішніми споживачами залізорудної сировини та коксу Групи й водночас формують основний обсяг товарної металопродукції для внутрішнього ринку та експорту [42, с.8].

Подальша переробка напівфабрикатів здійснюється на прокатних підприємствах Групи в країнах Європейського Союзу та Великій Британії, зокрема Ferriera Valsider і Metinvest Trameal (Італія), Promet Steel (Болгарія) та Spartan UK (Велика Британія). У 2024 році загальний обсяг виробництва прокату на європейських і британських майданчиках склав 1,367 млн. т. [20, с. 19].

У 2025 році операційна діяльність італійських перекальних активів характеризувалася коливаннями залежно від ринкової кон'юнктури та наявності економічно доцільних замовлень у Європі. Водночас Ferriera Valsider у першій половині 2025 року відновила виробництво гарячекатаного рулону, що позитивно вплинуло на завантаження виробничих потужностей. Підприємства у Болгарії та Великій Британії продемонстрували відносно стабільні результати діяльності, підтримуючи безперервність європейського сегмента переробки [42, с.9].

Завершальними ланками виробничого ланцюга є збут, логістика та

сервісно-інжинірингове забезпечення. Реалізація продукції здійснюється через міжнародну трейдингову компанію Metinvest International, а також через мережу «Метінвест-СМЦ» на внутрішньому ринку України. Логістичну підтримку забезпечують спеціалізовані підрозділи Групи, зокрема Metinvest Shipping, які організовують перевезення та експорт продукції, у тому числі через чорноморські порти [17].

Сервісні, ремонтні, інжинірингові та IT-функції в структурі Групи «Метінвест» у 2024 році зосереджені в спеціалізованих дочірніх компаніях. Діяльність підприємств охоплює технічне обслуговування та ремонт гірничо-металургійного обладнання, виготовлення запасних частин і металоконструкцій, централізоване надання бізнес-послуг, інжиніринговий супровід інвестиційних проектів та цифрову трансформацію операційної діяльності Групи [20, с. 91].

Освітня складова вертикально інтегрованої моделі Групи «Метінвест» у 2024 році представлена діяльністю ТОВ Технічний університет «Метінвест Політехніка», який виконує функції підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для гірничо-металургійного комплексу [20, с. 91].

Тому, бізнес-модель Групи «Метінвест» базується на принципі вертикальної інтеграції, що передбачає контроль над усіма ланками виробничого ланцюга - від видобутку залізорудної сировини та коксівного вугілля до виробництва металопродукції з високою доданою вартістю та її реалізації на внутрішньому і зовнішніх ринках. Представлення структури виробничого ланцюга Групи «Метінвест» наведено у Додатку Д.

Водночас ефективність функціонування вертикально інтегрованої моделі потребує кількісного підтвердження через систему фінансово-економічних показників. Узагальнення зазначених показників дозволяє отримати більш повне уявлення про фінансовий стан підприємства. Необхідно провести горизонтальний аналіз фінансових результатів за останні роки, тому що фінансові результати та структура активів дозволяють оцінити результативність взаємодії виробничих ланок, що наглядно ілюструє (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз фінансових результатів за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
	млн дол.	млн дол.	млн дол.	Абсол ютне, млн дол.	%	Відно сне,м лн дол.	%
Дохід (виручка)	8288	7397	8050	+653	+8,83	-238	-2,87
Операційні витрати	-7477	-6817	-7648	-831	+12,19	-171	+2,29
Знецінення фінансових активів	-13	-123	-23	+100	-81,30	-10	+76,92
Резерв під знецінення активів	-2224	-12	-1317	-1305	+10875,00	+907	-40,79
Операційний прибуток (збиток)	-1426	445	-938	-1383	-310,79	+488	-34,22
Фінансові доходи	42	31	74	+43	+138,71	+32	+76,19
Фінансові витрати	-661	-279	-409	-130	+46,59	+252	-38,12
Прибуток (збиток) до оподаткування	-2050	-35	-1217	-1182	-3377,14	+833	-40,63
Чистий прибуток (збиток) за період	-2193	-194	-1152	-958	-493,81	+1041	-47,48
Сукупний дохід (збиток) за період	-4100	-247	-644	-397	+160,73	+3456	-84,29

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 103; 21, с.104].

У 2024 році порівняно з 2023 роком спостерігається зростання доходу на 8,83%, що свідчить про відновлення обсягів реалізації. Проте темпи зростання операційних витрат +12,19% перевищують темпи приросту доходів, що негативно вплинуло на фінансовий результат. Порівняння з 2022 роком демонструє, що дохід у 2024 році майже досяг рівня 2022 року відхилення - 2,87%, однак витрати залишаються дещо вищими +2,29%.

Вплив на фінансові результати має формування резерву під знецінення активів. У 2022 році обсяг знецінення -2224 млн дол., що обумовило масштабний збиток. У 2024 році резерв знову суттєво зріс порівняно з 2023 роком +10875%, що стало однією з причин погіршення операційного результату. Тому фінансові результати Групи дуже залежать від переоцінки та знецінення активів.

У 2023 році отримано операційний прибуток 445 млн дол., що свідчило про тимчасову стабілізацію діяльності. Однак у 2024 році зафіксовано операційний

збиток -938 млн дол., зниження на 310,79% порівняно з 2023 роком свідчить про істотне погіршення операційної ефективності.

Попри зростання фінансових доходів у 2024 році +138,71%, збільшення фінансових витрат +46,59% та формування резервів зумовили значне погіршення результату до оподаткування і чистого прибутку. Чистий збиток зріс на 493,81% порівняно з 2023 роком, що свідчить про втрату досягнутої фінансової стабілізації.

Сукупний збиток у 2022 році був максимальним -4100 млн дол.. У 2023 році він істотно скоротився -247 млн дол. У 2024 році показник знову погіршився -644 млн дол., проте його рівень залишається значно кращим, ніж у 2022 році (зменшення на 84,29%).

Табл. 2.2 ілюструє вертикальний аналіз складу та структури основних засобів Групи «Метінвест» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз складу та структури основних засобів

Група основних засобів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	млн дол.	%	млн дол.	%	млн дол.	%
Земля	56	2,26	58	2,55	55	2,60
Будівлі та споруди	990	39,92	1 080	47,55	884	41,72
Машини та обладнання	844	34,03	746	32,85	849	40,07
Меблі, інструменти та обладнання	30	1,21	36	1,59	35	1,65
Незавершене будівництво	560	22,58	351	15,46	296	13,96
Всього	2 480	100	2 271	100	2 119	100

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 121; 21, с.122].

Здійснивши вертикальний аналіз за 2022-2024 роки можна зазначити, що намітилася тенденція до спаду вартості основних засобів:

а) загальна залишкова вартість скоротилася з 2 480 млн дол. у 2022 році до 2 119 млн дол. у 2024 році -14,6% внаслідок вибуття активів, амортизації, знецінення та обмеження інвестицій в умовах підвищених ризиків;

б) незавершене будівництво зменшило частку з 22,58% у 2022 році до 13,96% у 2023-2024 роках, що свідчить про завершення окремих об'єктів або

призупинення капітальних інвестицій;

в) машини та обладнання у 2024 році становлять найбільшу частку - 40,07%, що відображає підвищення ролі активної частини основних фондів;

г) будівлі та споруди досягли максимальної частки у 2023 році 47,55%, однак у 2024 році скоротилися до 41,72%, що свідчить про структурне переформатування активів;

д) земля зберігає стабільну частку без суттєвого впливу на загальну структуру.

Підводячи підсумок за вертикальним аналізом, можна сказати, що у 2022-2024 роках Група «Метінвест» проходить етап оптимізації структури основних фондів із поступовим зміщенням акценту на активну виробничу складову (машини та обладнання) при зниженні обсягів незавершених капітальних інвестицій. Це свідчить про адаптацію компанії до умов воєнної економіки та концентрацію ресурсів на підтриманні операційної ефективності.

2.2 Аналіз ринку чорної металургії

В умовах глобальної економічної нестабільності, посилення геополітичних протиріч, збройних конфліктів та трансформації світових ринків особливої актуальності набуває аналіз ринку чорної металургії, як однієї з провідних галузей. Чорна металургія, як складова промислового потенціалу держав та основа розвитку машинобудування, будівництва, енергетики й інфраструктури, зазнає суттєвого впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Сукупність цих факторів сформувала низку повторюваних трендів, які визначають конкурентне середовище, структуру пропозиції і вартість виробництва як на глобальному рівні, так і в Україні:

а) попит і виробництво: уповільнення глобальної динаміки та відновлення виробництва в Україні. У 2025 році світовий ринок сталі характеризувався загальним уповільненням виробничої активності, що відображало слабкий глобальний попит і зростання структурних дисбалансів у галузі. За даними World

Steel Association, у січні-липні 2025 року світове виробництво сталі скоротилося на 2,2% (до 934,29 млн. т.), а в липні спад становив 1,3% р./р., до 150,1 млн. т. [23]. Попри незначне зростання у серпні +0,3%, у вересні та листопаді спад поглибився до 1,6% і 4,6% [24; 25; 26].

За підсумками січня-листопада 2025 року світова виплавка сталі зменшилася приблизно на 2%, до 1,662 млрд т, тоді як у 2024 році скорочення становило 0,9% і свідчить про прискорення негативної динаміки. Водночас глобальне споживання залишалось відносно стабільним на рівні 1,749 млрд т, забезпечуючи формальний баланс попиту і пропозиції. Регіональна динаміка була неоднорідною: у країнах СНД разом з Україною в листопаді 2025 року виробництво скоротилося на 3,9% (6,3 млн. т.), тоді як в Україні зафіксовано зростання на 18,5 % - до 641,1 тис. т [26; 27].

Прогнози на 2026 рік залишаються стриманими. Очікуване зростання світового споживання на 1,3% (до 1,773 млрд. т.) оцінюється як помірне з огляду на слабку динаміку ключових галузей-споживачів у ЄС, США та Китаї [27]. Додатковими факторами нестабільності виступають посилення торговельного протекціонізму та зростання кількості антидемпінгових розслідувань (понад 100), а також значний надлишок сталеплавильних потужностей - 602 млн. т. у 2024 році з прогнозом зростання до 721 млн. т. у 2027 році [27].

У сукупності зазначені тенденції свідчать про збереження умов обмеженого відновлення світового ринку сталі без стійких передумов для зростання виробництва. Для України це означає високу залежність від зовнішніх ринків і торговельних обмежень, що у 2026 році може призвести до зниження виплавки сталі до 6,3-6,6 млн. т. порівняно з 7,4 млн. т. у 2025 році, навіть за умови поступового зростання внутрішнього попиту [27].

У 2024 році українська чорна металургія продовжила відновлення після попередніх спадів. За 11 місяців 2024 року металургійні підприємства виробили 7,03 млн. т. сталі +23,1 % р/р, 6,52 млн. т. чавуну +19,8 % та 5,74 млн. т. прокату +18 %, що свідчить про відновлення виробничої активності та розширення експортного потенціалу. Загалом очікувалось виробництво до 7,3

млн. т. сталі [28].

У 2025 році спостерігалася структурна зміна: виробництво сталі знизилося на 2,2 %, до 7,40 млн. т., тоді як виробництво чавуну зросло на 11,2 % (7,88 млн. т.), а прокату - на 4,8 % (6,52 млн. т.). За січень-жовтень 2025 року виплавка сталі становила 6,17 млн. т. (-4,9 % р/р), чавуну - 6,48 млн. т. (+8,4 %), прокату - 5,38 млн. т. (+2,2 %), що відображає коливання структури виробництва. Сезонні коливання також були помітні: у серпні 2025 року виробництво сталі впало на 6,1 % р/р [29]. Порівняння щодо виробництва за 2024 та 2025 рік наведені у (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виробництво сталі, чавуну та прокату в Україні

Показник для України	2024	Відношення до 2023 р.	2025	Відношення до 2024 р.
Сталь	≈7,03-7,30 млн. т.	+23,1% р/р	7,40 млн. т.	-2,2% р/р
Чавун	6,52 млн. т.	+19,8% р/р	7,88 млн. т.	+11,2% р/р
Прокат	5,74 млн. т.	+18% р/р	6,52 млн. т.	+4,8% р/р

*Примітка. Узагальнено автором.

Отже, перший тренд характеризується уповільненням глобальної виробничої динаміки, тоді як в Україні у 2024-2025 рр. спостерігалось часткове відновлення обсягів випуску, що має нестійкий характер і відбувається в умовах високої залежності від зовнішньої ринкової кон’юнктури;

б) структура конкуренції та ринкова концентрація. Надлишок глобальних потужностей, зокрема в Азії, створює стійкий тиск на ціни. Глобальна конкуренція посилювалася через зростання експорту сталі з Китаю на 13 %, що спричинило падіння світових цін (плоский прокат -10 %, арматура -6 %). Це створило додатковий тиск на виробників із високою собівартістю, зокрема українських.

У структурному вимірі ринкова концентрація посилювалася завдяки:

- географічній диференціації, де Китай, ЄС та Туреччина нарощують виробництво;

- ціновому тиску на традиційні ринки;
- регуляторним бар'єрам, зокрема СВМ у ЄС, що впливає на конкурентні умови.

У 2025 році конкуренція на світовому ринку сталі була визначена одночасно надлишком потужностей і високою активністю експортерів, що підсилює тиск на українські підприємства та змушує адаптувати продуктову політику, логістику та технології [30];

в) геополітика та торгівля: тарифні бар'єри й диверсифікація ринків. У 2025 році адміністрація США під керівництвом президента Дональда Трампа значно розширила торговельні бар'єри проти імпорту металопродукції. Зокрема, у лютому-березні 2025 року адміністрація США запровадила 25 % мито на імпорт сталі та алюмінію до США без винятків для окремих країн, що набрало чинності з 12 березня 2025 року.

Зазначені заходи спрямовані на захист внутрішніх виробників, однак їх наслідком стало скорочення імпортних поставок і переорієнтація глобальних торговельних потоків, що змушує експортерів шукати альтернативні ринки збуту або коригувати обсяги реалізації на американському напрямі [31].

Для ринку чорної металургії такі політичні зміни мають низку наслідків:

- тарифні бар'єри збільшують транзакційні витрати для компаній, що експортують продукцію до США, зокрема з ЄС, Азії та України. Це знижує конкурентоспроможність імпортованої сталі, але водночас може скоригувати експортні потоки, змушуючи виробників шукати альтернативні ринки чи зменшувати обсяги експорту.

- торговельні конфлікти, що розгорнулися у 2025 році, підсилюють невизначеність у промисловому секторі, створюють тиск на ціни та сприяють регіоналізації торгівлі сталлю. Виробники будуть змушені адаптувати свої логістичні ланцюги, переглядати структуру постачань і довгострокові контракти.

Ці заходи можуть мати як потенційні вигоди для окремих гравців, які зможуть переорієнтуватися на інші регіональні ринки чи виграти від зниження конкуренції на американському ринку, так і значні ризики для експортерів із

високою часткою продажів у США;

г) технологічна трансформація: декарбонізація та стимулювання сталого попиту. Поширення технологій H-DRI (водневе відновлення заліза), електропечей (EAF) та рішень з уловлювання й зберігання CO₂ (CCUS) стало центром стратегічних планів провідних гравців і регіональних політик.

Сьогодні близько 70% світового виробництва сталі здійснюється традиційним доменно-киснево-конвекційним методом (BF-BOF), тоді як електропечі H₂ DRI-EAF, які забезпечують майже нульові викиди, залишаються дорожчими на 50-140%, що уповільнює їх масштабне впровадження. Потужність виробництва сталі з майже нульовими викидами до 2030 року обмежена, а частина проектів, що перебувають на ранній стадії, спочатку працюватиме на природному газі, з нечіткими термінами повного переходу до нульових викидів [32].

Головним фактором успішного переходу є глобальна співпраця та фінансова підтримка: стратегічні торговельні партнерства, державні закупівлі та міжнародні програми допомоги пришвидшують реалізацію масштабних проектів у розвинених та країнах, що розвиваються, знижуючи ризики раннього впровадження нових технологій [32];

д) структура попиту: відбудова, інфраструктура та оборонний сектор. З огляду на зростання потреб у відбудові після збройних конфліктів (зокрема в Україні та частково в регіонах Близького Сходу), а також через підвищені оборонні бюджети деяких країн, відзначається посилення попиту на специфічні види сталевих продукції для інфраструктури, важкого машинобудування і військово-промислових потреб. Однак ця «виторгована» ніша часто підлягає жорстким державним тендерам і конкуренції з міжнародними постачальниками [33].

Група «Метінвест» здійснює діяльність у двох основних сегментах: металургія та видобуток сировини (залізна руда, вугілля та кокс). Наприклад, у 2024 році загальний дохід компанії становив 8,05 млрд USD, що на 8,9% більше, ніж у 2023 році 7,397 млрд USD, що відображає стабільний попит на продукцію

на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сегменти за обсягом виручки в Групі розглянуто у (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Сегменти за обсягом виручки

Сегмент	Виручка, млн USD	
	2024	2023
Металургія	4,824	4,846
Видобуток	3,226	2,551
Разом	8,050	7,397

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 116].

Металургійний сегмент стабільно формує більшу частку виручки від власного виробництва сталі, тоді як сегмент видобутку - від реалізації залізорудної та вугільної продукції. Деталізація структури виручки за категоріями продукції та співвідношенням власного виробництва і перепродажу для Групи компаній «Метінвест» наведена в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура виручки за категоріями продукції

Категорія продукції	Продаж власної продукції, млн USD		Частка, %	
	2024	2023	2024	2023
Сталь	2170	2437	27,0	33,0
Залізорудна продукція	1617	1088	20,1	14,7
Вугілля та кокс	1134	1444	14,1	19,5
Інші	260	224	3,2	3,0
Разом власне виробництво	5181	5193	64,4	70,2
Категорія продукції	Перепродаж, млн USD		Частка, %	
	2024	2023	2024	2023
Сталь	1813	1678	22,5	22,7
Залізорудна продукція	772	348	9,6	4,7
Вугілля та кокс	220	143	2,7	1,9
Інші	64	35	0,8	0,5
Разом перепродаж	2869	2204	35,6	29,8

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 116].

За даними табл. 2.5, основним джерелом виручки залишається сталь, частка якої у 2024 році становила близько 49,5% загального доходу. Водночас у структурі власного виробництва зафіксовано зниження частки сталі з 33% до 27% та вугілля і коксу з 19,5% до 14,1% при зростанні ролі залізорудної продукції з 14,7% до 20,1%. Загальна частка власного виробництва у виручці скоротилася з 70,2% до 64,4%, тоді як перепродаж зріс з 29,8% до 35,6%, що свідчить про посилення торговельної складової в діяльності компанії.

Узагальнена характеристика географічної структури виручки та змін регіонального попиту у 2023-2024 рр. наведена в (табл. 2.6), а відповідні діаграми подано у Додатку Е.

Таблиця 2.6

Географічна структура попиту

Регіон	Обсяг виручки, млн USD		Частка, %	
	2024	2023	2024	2023
Україна	2,587	2,628	32,1	35,5
Решта Європи	3,273	3,558	40,7	48,1
Близький Схід та Північна Африка	275	127	3,4	1,7
Решта Азії	1,320	508	16,4	6,9
СНД	71	57	0,9	0,8
Північна Америка	443	447	5,5	6,0
Інші країни	81	72	1,0	1,0
Разом	8,050	7,397	100	100

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 116, 117].

Аналіз географічної структури виручки Групи «Метінвест» за 2023-2024 роки демонструє стійку експортну орієнтацію компанії при деяких змінах у розподілі попиту. Частка України скоротилася з 35,5% до 32,1%, а решти Європи з 48,1% до 40,7%, що свідчить про зменшення концентрації на традиційних ринках збуту.

Водночас суттєво зросла роль ринків решти Азії з 6,9% до 16,4% та країн Близького Сходу і Північної Африки з 1,7% до 3,4%, що відображає активізацію диверсифікації експорту. Частки Північної Америки, СНД та інших країн залишилися відносно стабільними. Загалом зазначені зміни свідчать про

стратегічне розширення присутності компанії на азійських ринках.

На основі аналізу трендів світового та українського ринку чорної металургії у 2024-2025 рр. сформовано узагальнену схему взаємозв’язку факторів (рис. 2.2).

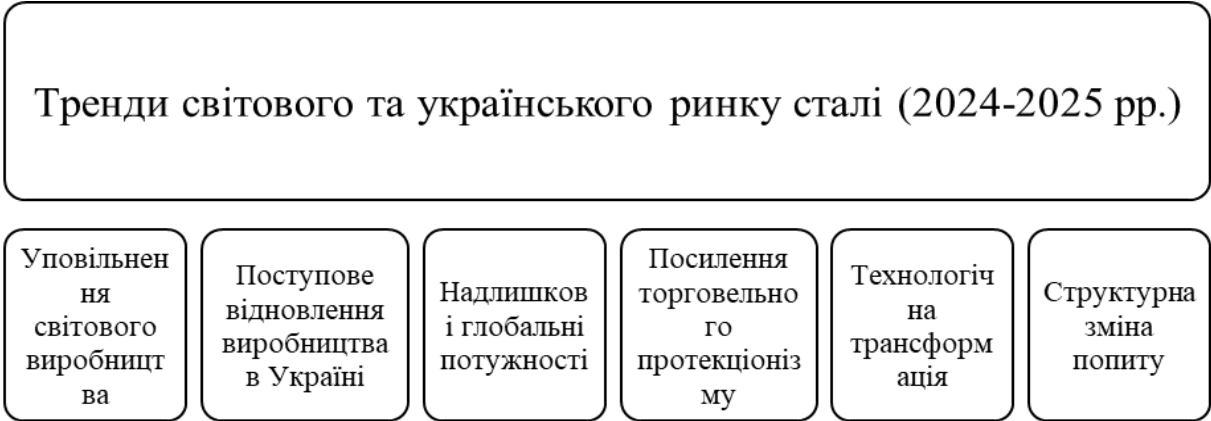


Рис. 2.2 Тренди світового та українського ринку сталі (2024-2025 рр.)

*Примітка. Сформовано автором.

Сукупність зазначених трендів формує не лише поточну структуру ринку та виробничі процеси, а й визначає провідні економічні характеристики галузі, які наведені у Додатку Ж. Встановлено, що світовий ринок сталі є масштабним, глобалізованим і висококонкурентним, із домінуванням обмеженої кількості країн-лідерів та трансформацією на засадах декарбонізації й технологічного оновлення. Галузь перебуває на стадії зрілості з ефектом масштабу, високими бар’єрами входу та значною роллю вертикально інтегрованих корпорацій.

Український ринок характеризується невеликим обсягом виробництва, експортною орієнтацією та залежністю від зовнішнього ринку. Водночас у 2024-2025 рр. зафіксовано відновлювальну динаміку виробництва на тлі воєнних обмежень. Конкурентне середовище формується як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, а стратегічні переваги великих груп пов’язані з вертикальною інтеграцією, контролем ресурсної бази та поступовою модернізацією виробництва.

2.3 Оцінка конкурентного положення Групи компаній «Метінвест»

Оцінка конкурентного положення Групи компаній «Метінвест» здійснюється на основі застосування стратегічних аналітичних інструментів, які дозволяють дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, її позиції на ринку та перспективи розвитку.

У межах цього підрозділу використано такі методи: SNW-аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз, модель п'яти сил Портера, багатокутник конкурентоспроможності.

На початковому етапі дослідження було застосовано SNW-аналіз, який дозволив відібрати головні характеристики діяльності підприємства, класифікувавши їх за трьома групами: сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони, результати відображені у Додатку 3. Отримані результати стали основою для подальшого формування SWOT-аналізу.

Для оцінки позицій компанії на ринку доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу (табл. 2.6), де висвітлені сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Групи «Метінвест»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
S1. Вертикальна інтеграція від видобутку до збуту. S2. Власна сировинна база. S3. Корпоративне управління трансформоване під стандарти TCFD. Клімат-ченджполісі прийнята у 2025 р. S4. Зниження боргового навантаження: загальний борг скорочено на 15% р/р до 1,44 млрд дол. Повне погашення EUR-облігацій у 2025. S5. Сплачено 440 млн дол. податків глобально у 2025 р. S6. Відновлення металургії у 2025 р.: зростання частки у виторгу з 63% до 71%. S7. Виробництво залізорудних котунів зросло на 5% р/р (2025 р.).	W1. Виручка 7,2 млрд дол. У 2025 р., спадна динаміка, оскільки у 2023 р. 7397 млрд дол., у 2024 р. 7666 млрд. дол. W2. EBITDA 765 млн дол. при маржі 11% , спадна динаміка у 2023 р. 861 млн дол. При маржі 12%, у 2024 р. 1009 млрд дол. При маржі 12%. W3. Чистий збиток у 2024 р. -1152 млн дол. через резерви під знецінення активів -1317 млн дол. W4. CAPEX скорочено до 188 млн дол. на -14% р/р. W5. Гірничорудні активи функціонують лише на ~50% довоєнної потужності. W6. Зупинка Покровського вугілля у 2025 р. спричинила втрату EBITDA ~392 млн дол.

Продовження табл. 2.6

1	2
S8. Технічний університет «Метінвест Політехніка» є внутрішнім кадровим інкубатором, що частково компенсує дефіцит на ринку праці. S9. Програма підтримки ВПО та сімей мобілізованих формує лояльність і утримує залишковий персонал. S10. Відновлення Чорноморського коридору - ефективна морська логістика для залізничних продуктів та регіону MENA S11. Розвинуті B2B-канали та цифровий маркетинг. ESG-принципи підвищують довіру корпоративних покупців/ S12. Проект зеленої сталі в Італії (партнерство з Danieli). S13. Реалізація проектів газопоршневих генераторів на Північному, Центральному ГЗК та Каметсталі - часткова автономія від мережі. S14. Відновлення логістичних маршрутів через Польщу, Румунію, Словаччину - зменшення ризику транспортних зупинок. S15. Рейтинг MSCI ESG 'BB'; S&P Global ESG Score 41 - відповідність стандартам для міжнародного фінансування. S16. Найбільший донор Збройних сил серед приватного бізнесу (308 млн дол. за 2022-2025): 62% на підтримку оборонців. S17. Власний інжиніринговий та IT-блок у структурі Групи.	W7. Втрата металургійних потужностей Маріуполя (Азовсталь, ММК ім. Ілліча). W8. Виробництво коксу скорочено на 2% р/р (2025 р.)через виведення з експлуатації батареї №1 Каметсталі - технологічне старіння активів. W9. Дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію, евакуацію та міграцію/ W10. 18% від скоригованої чисельності (6 тис. осіб) перебувають у лавах ЗСУ - постійна нестача на виробничих позиціях W11. Витрати на охорону праці знижено на 47% р/р (19 млн дол.). W12. Висока залежність від зовнішнього електропостачання; значна частка енергетичних витрат у собівартості. W13. Інтенсивність атак на енергетичну інфраструктуру з кінця 2025 р. призводить до аварійних відключень та скорочення виробництва. W14. Відставання від провідних гравців у сфері низьковуглецевих технологій. Зелена сталь лише пілотний проект в Італії.

*Примітка. Складено автором.

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності Групи «Метінвест» доцільно проаналізувати можливості та загрози, які формуються під впливом економічних, політичних, технологічних і ринкових факторів. Такий підхід дозволяє визначити перспективні напрями розвитку компанії, а також виявити ризики, що можуть негативно впливати на її конкурентне положення в умовах воєнної економіки та глобальної трансформації металургійної галузі. У табл. 2.7 наведено актуальні можливості та загрози для Групи «Метінвест», сформовані на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування компанії.

Таблиця 2.7

Можливості та загрози для Групи «Метінвест»

Можливості (О)	Загрози (Т)
О1. Державна та міжнародна підтримка відбудови України - потенційний ринок збуту на 50+ млрд євро (програма ЄС на 2024-2027 рр.). О2. Міжнародна фінансова допомога та доступ до «зелених» грантів через програму Green Platform ЄС. О3. Цифровізація промисловості та державних сервісів, підвищення ефективності операцій та зниження витрат. О4. ESG-орієнтація ринків - розширення «зелених» продуктових ліній та доступ до відповідальних інвесторів. О5. Інновації у видобувній та енергетичній сфері - відновлювана енергетика, потенціал встановлення сонячних потужностей 238 ГВт/рік в Україні. О6. Диверсифікація ринків збуту - активне зростання Азії (+9,5 %) та MENA (+1,7 %) у географічній структурі виручки. О7. Зростання попиту на металопродукцію для інфраструктурних та оборонних проєктів. О8. Доступ до технологічних партнерств та міжнародного капіталу через асоціацію України з ЄС.	Т1. Воєнна небезпека та територіальна нестабільність - пряма загроза виробничим активам, логістиці та персоналу. Т2. Енергетична нестабільність: пошкодження мереж, дефіцит електроенергії підвищують собівартість та знижують конкурентоспроможність. Т3. Валютні коливання та фінансові ризики: нестабільність гривні збільшує витрати на імпортне обладнання і комплектуючі. Т4. Посилення регуляторних та екологічних вимог (СВАМ, стандарти ЄС) - зростання витрат на сертифікацію та модернізацію. Т5. Дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію - скорочення бази кваліфікованих кадрів у гірничо-металургійній галузі. Т6. Надлишок глобальних сталеплавильних потужностей (+602 млн. т. у 2024 р.) та агресивний китайський експорт (+13%) тиснуть на ціни. Т7. Торговельний протекціонізм 25% мита США на сталь і алюміній (з 12.03.2025), понад 100 антидемпінгових розслідувань у світі. Т8. Фінансові та безпекові ризики для залучення інвесторів і реалізації інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Т9. Зростання імпорту з Китаю чинить тиск на ціни у всіх цільових регіонах.

*Примітка. Складено автором.

Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчують, що Група «Метінвест» володіє значним виробничим і ресурсним потенціалом, сформованим завдяки вертикально інтегрованій структурі управління, наявності власної сировинної бази, розвиненій системі B2B-збуту та впровадженню принципів ESG. Водночас діяльність компанії здійснюється в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює збереження низки структурних обмежень, зокрема залежності від енергетичних ресурсів, логістичних ускладнень та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Зовнішнє середовище формує як перспективні можливості, пов'язані з інтеграцією до ринку ЄС, «зеленою» трансформацією та програмами відбудови України, так і суттєві загрози, серед яких воєнні ризики, регуляторні обмеження (СВАМ), енергетична нестабільність і валютні коливання. За таких умов забезпечення стратегічної стійкості «Метінвест» визначається здатністю ефективно реалізовувати внутрішні конкурентні переваги, використовуючи сприятливі зовнішні передумови та обмежуючи вплив дестабілізуючих факторів.

На основі елементів SWOT розроблено матрицю стратегій та винесено у Додаток 3. Матриця стратегій SWOT визначає, що в умовах 2024-2025 рр. для Групи «Метінвест» найбільш пріоритетними є стратегії оборонного позиціонування (ST) та антикризової адаптації (WT), бо вони дозволяють захистити наявні конкурентні переваги та мінімізувати фінансові втрати.

Використання PEST-аналізу дає змогу систематично оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть впливати на діяльність компанії, та визначити напрями адаптації її стратегій для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Детальний PEST-аналіз наведено у Додатку К.

На основі виявлених тенденцій у політичній, економічній, соціально-демографічній та технологічній сферах доцільно здійснити детальну оцінку впливу кожного з цих факторів на діяльність Групи «Метінвест» (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Узагальнення оцінок факторів PEST-аналізу

Фактор	Сума оцінок
Політичні	-2
Економічні	-11
Соціально-демографічні	-25
Технологічні	+6

*Примітка. Складено автором.

За методикою Пуліної Т. В., Коротунової О. В. та Клуміша Г. С скористаємось формулою для розрахунку коефіцієнта впливу факторів

макросередовища (2.1).

$$C_{\text{мас}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n}, \quad (2.1)$$

де $C_{\text{мас}}$ – коефіцієнт впливу факторів макросередовища;

A - важливість фактора для галузі;

B - ступінь впливу фактора;

n - кількість факторів [58, с.154].

Сума всіх факторів (-32) бали, всього факторів було 17. Тоді коефіцієнт впливу: $C_{\text{мас}} = -0,21$

На основі отриманих оцінок доцільно припустити:

від'ємне значення від 0 до -0,35 -негативний вплив;

від -0,35 до -0,50 - це загрозливий вплив;

від -0,50 до -1,00 - це знищуючий вплив [58].

Коефіцієнт $C_{\text{мас}} = -0,21$ свідчить про негативний вплив макросередовища на функціонування групи компаній «Метінвест» в Україні у 2024-2025 роках. Найбільший негативний вплив на діяльність компанії формують економічні та соціально-демографічні фактори, що пов'язано з нестабільністю економічної ситуації, високими енергетичними витратами, валютними ризиками, дефіцитом кваліфікованих кадрів і скороченням чисельності працездатного населення в умовах війни. Значний тиск також створюють політичні фактори, зокрема воєнний стан, загрози для виробничих активів і логістичних маршрутів. Водночас окремі політичні та технологічні чинники мають позитивний вплив, оскільки інтеграція з ЄС, міжнародна фінансова підтримка, цифровізація та розвиток «зеленої» трансформації відкривають для компанії можливості модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Загалом результати PEST-аналізу свідчать про складні умови функціонування групи «Метінвест», однак наявність позитивних технологічних і зовнішньоекономічних тенденцій частково компенсує негативний вплив макросередовища.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є інструментом портфельного стратегічного управління, що визначає позицію компанії у системі чотирьох векторів. У Додатку Л наведено оцінку усіх груп факторів для аналізу, а також розрахунок бісектрис для визначення стратегічного стану. Графік стратегічного положення наведено на (рис. 2.3).

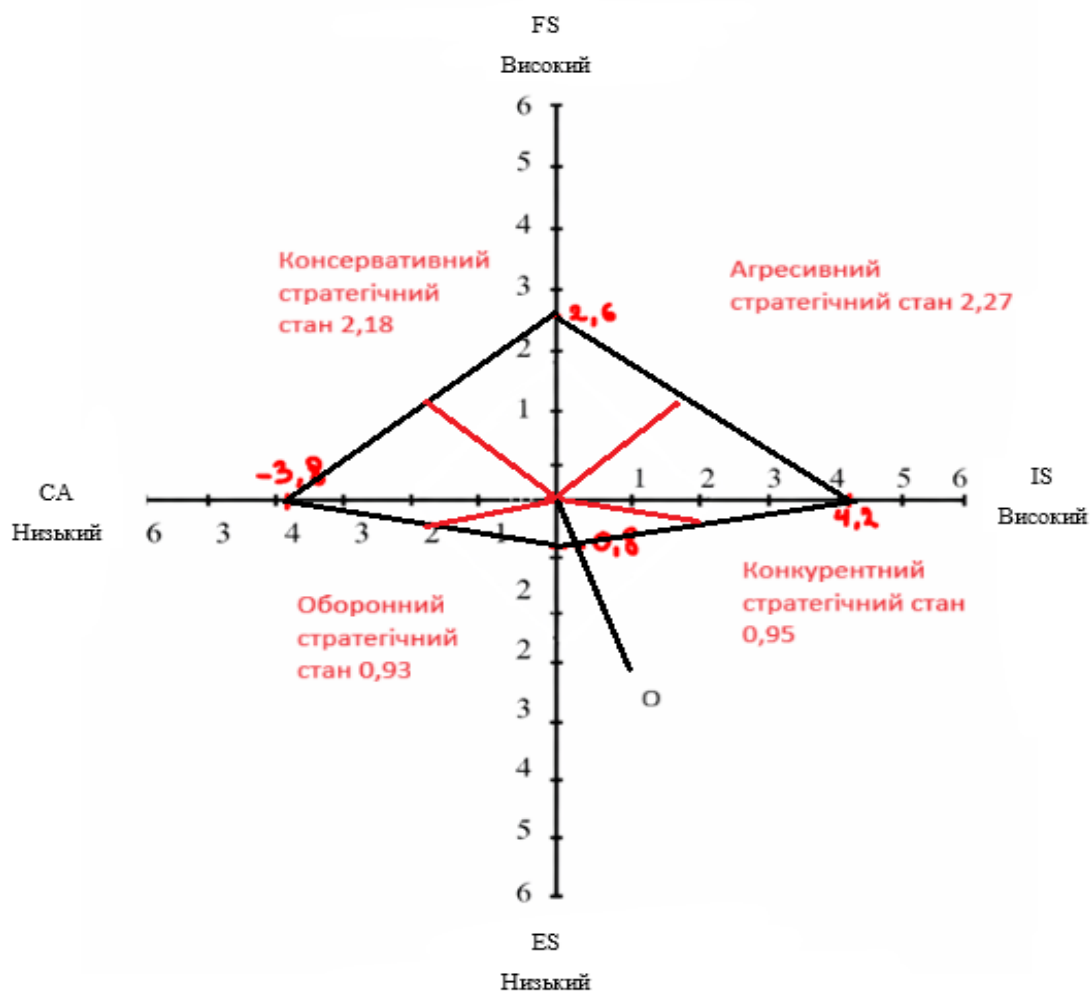


Рис 2.3 Графік стратегічного положення та оцінки дій

*Примітка. Складено автором на основі: [56].

За результатами SPACE-аналізу Групи «Метінвест» отримано розрахунок довжини бісектрис чотирьох стратегічних трикутників підтвердив, що найбільш віддаленою від центра координат є сторона у трикутника O-FS-IS ($D_6=2,27$), тобто Група «Метінвест» перебуває в агресивному стратегічному стані.

Агресивний стратегічний стан передбачає, що компанія діє в привабливій

галузі (IS=4,2) при достатньому фінансовому потенціалі (FS=2,6), що обумовлює орієнтацію стратегічних зусиль на розширення присутності та активний розвиток. Попри збиткові фінансові результати 2024 р., зумовлені переважно неопераційними резервами під знецінення активів, зростання виручки (+8,83%) і висока галузева привабливість створюють передумови для наступальної поведінки на ринку. Відповідно до агресивного стратегічного стану, для Групи «Метінвест» рекомендуються такі групи механізмів стратегії: по-перше, розширення виробництва і збуту на азійських ринках та ринку відбудови України; по-друге, використання цінових переваг вертикальної інтеграції у конкурентній боротьбі; по-третє, освоєння нових географічних сегментів (MENA, Близький Схід); по-четверте, просування бренду «Метінвест» як надійного постачальника зеленої сталі та відповідального партнера у відбудові України.

Багатокутник конкурентоспроможності, є графічним аналітичним інструментом, що дозволяє порівняти компанію та її основних конкурентів за параметрами конкурентоспроможності. Оцінка кожного параметра здійснюється за шкалою від 1 до 10. Для аналізу було розглянуто конкуренти як на світовому ринку так і на вітчизняному. Результати оцінки винесено у Додаток М, а радіальна діаграма представлена на (рис. 2.4).

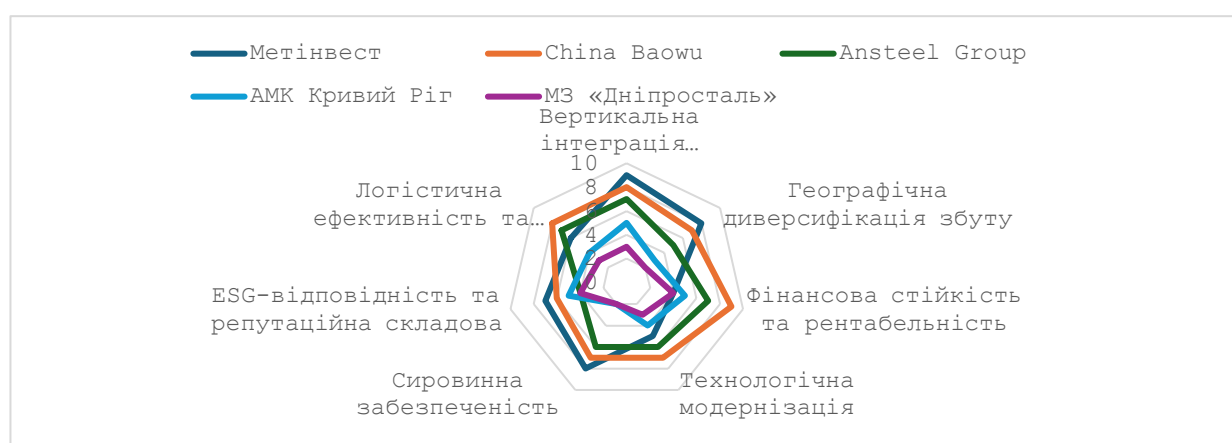


Рис. 2.4 Багатокутник конкурентоспроможності

*Примітка. Складено автором на основі: [57].

Результати оцінювання багатокутника конкурентоспроможності свідчать,

що Група «Метінвест» займає відносно сильну конкурентну позицію серед досліджуваних підприємств, поступаючись лише світовому лідеру China Baowu Steel Group за інтегральним показником. Найвищі результати компанія демонструє за такими параметрами, як вертикальна інтеграція виробничого ланцюга, географічна диверсифікація збуту та забезпеченість сировинними ресурсами. Водночас стримуючими факторами конкурентоспроможності залишаються нижчий рівень фінансової стійкості та темпи впровадження інноваційних і «зелених» технологій порівняно з провідними світовими виробниками сталі, зокрема Ansteel Group та ArcelorMittal. Отримані результати підтверджують наявність у «Метінвест» значного потенціалу конкурентного розвитку, однак водночас вказують на необхідність посилення фінансової стійкості, модернізації виробництва та розширення впровадження екологічно орієнтованих технологій.

Загроза появи нових конкурентів на українському ринку є низькою. Галузь характеризується надвисокою капіталомісткістю, необхідністю розвиненої інфраструктури повного виробничого циклу, сильною залежністю від доступу до сировини, а також воєнними ризиками, нестабільністю енергопостачання та жорсткими вимогами декарбонізації. У глобальному вимірі загроза є помірною - до 2026 р. виробничі потужності Південно-Східної Азії зростуть до 90,8 млн. т./рік (проти 71,8 млн. т. у 2020 р.) за рахунок Індонезії, Малайзії та В'єтнаму, а Близький Схід додає нові потужності: зокрема, Baosteel у 2023 р. уклала угоду щодо будівництва комплексу в Саудівській Аравії потужністю 1,5 млн. т./рік [39].

Рівень конкурентного суперництва є високим як глобально, так і на національному ринку. Надлишок китайських виробничих потужностей та цінова агресія КНР підсилюють конкурентний тиск на міжнародних ринках збуту, тоді як в Україні кількість великих гравців обмежена, але інтенсивність суперництва залишається значною.

Ринкова влада постачальників характеризується помірним рівнем: власна сировинна база суттєво знижує зовнішню залежність, однак сильна потреба в електроенергії та імпортному коксівному вугіллі посилює переговорну силу

окремих категорій постачальників, що впливає на операційну собівартість [40; 41; 20, с. 64].

Ринкова влада покупців є високою, що зумовлено залежністю попиту від інвестиційних циклів у будівництві, машинобудуванні та інфраструктурі. Виражена експортна орієнтація «Метінвест» посилює вплив зовнішніх споживачів - міжнародних трейдерів та металопереробних підприємств, які мають широкий доступ до альтернативних постачальників і здатні диктувати цінові умови.

Загроза товарів-замінників є низькою. Попри існування потенційних замінників сталі (алюміній, полімери, композитні матеріали, інженерні дерев'яні конструкції), їхнє застосування залишається обмеженим вузькими технологічними нішами. Універсальність, висока міцність, нижча вартість та розвинена система переробки забезпечують чорним металам стійкі конкурентні позиції в ключових галузях-споживачах. У Додатку Н розміщено схеми побудови моделі п'яти сил М. Портера для «Метінвест».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу діяльності та ринкового середовища Групи компаній «Метінвест» визначено стратегічне положення, операційний потенціал і конкурентні позиції.

Встановлено, що організаційно-виробнича модель компанії базується на принципі вертикальної інтеграції. Гірничорудна, вугільно-коксова та металургійна галузі працюють разом із власними збутовими, логістичними та сервісно-інжиніринговими підрозділами. Це забезпечує структурну стійкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до зовнішніх впливів.

Горизонтальний аналіз фінансових результатів за 2022-2024 роки показав суперечливу динаміку. Незважаючи на те, що виручка компанії у 2024 році зросла до 8,83% відносно 2023 року, операційний збиток у розмірі 938 млн дол. США був зосереджений на формуванні резервів під знецінення активів (-1 317 млн дол.

США). Вертикальний аналіз структури основних засобів показує оптимізаційну тенденцію: скорочення незавершеного будівництва з 22,6% до 14,0% і зростання частки машин і обладнання з 40,07%.

Аналіз ринку чорної металургії показав, що галузь стикається з уповільненням світової виробничої активності (-2% до 2025 р.), надлишком сталеплавильних потужностей (602 млн. т), зростання торговельного протекціонізму та посиленням цінової конкуренції з боку китайських виробників. У 2024 році в Україні було зафіксовано відновлювальну динаміку виробництва (23,1% за сталлю), але вона стала нестійкою до 2025 року (-2,2%). Географія виручки Групи значно змінилася. Частка азійських ринків зросла 6,9% до 16,4%, тоді як частка традиційних ринків, таких як Україна та Європа, зменшилася.

Оцінка конкурентного положення Групи «Метінвест» із застосуванням стратегічних інструментів дозволила сформулювати такі висновки. PEST-аналіз показав, що коефіцієнт впливу макросередовища становить -0,21, що свідчить про негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Основний тиск формують економічні, соціально-демографічні та політичні фактори/ Водночас позитивний вплив мають процеси євроінтеграції, розвиток логістичних маршрутів, цифровізація та впровадження «зеленої» трансформації, які створюють передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності компанії. SPACE-аналіз виявив агресивний стратегічний стан (Db трикутника O-FS-IS = 2,27), що вказує на можливість наступальних ринкових дій у несприятливих умовах. За результатами багатокутника конкурентоспроможності «Метінвест» має інтегральну оцінку 7,12/10,0, що ставить його на друге місце серед досліджуваних компаній після China Baowu (7,62).

Як наслідок, Група «Метінвест» зберігає конкурентоспроможну ринкову позицію завдяки структурним перевагам вертикальної інтеграції.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕТІНВЕСТ»

3.1 Проблеми удосконалення конкурентної стратегії підприємств Групи компаній «Метінвест»

Проблеми удосконалення конкурентної стратегії Групи «Метінвест» базуються на перетині внутрішніх обмежень компанії, галузевих викликів металургії та зовнішніх ризиків воєнної економіки. Результати, отримані у другому розділі, підтверджують, що компанія зберігає сильну конкурентну позицію завдяки вертикальній інтеграції, власній сировинній базі, наявності прокатних активів в ЄС і розвиненій збутовій інфраструктурі. Водночас сам факт наявності сильних сторін уже не гарантує сталості конкурентної переваги, оскільки частина традиційних переваг перетворилася на джерело нових ризиків: масштаб виробництва потребує стабільної енергетики, експортна орієнтація залежить від логістики, а ресурсна автономність ускладнюється втратою або обмеженням доступу до окремих активів.

Особливу увагу слід приділити відмінності між внутрішнім і зовнішнім ринком. Український ринок металопродукції та світовий ринок сталі мають різну структуру попиту, різні критерії конкурентної переваги та різні джерела ризику. На внутрішньому ринку України у середньостроковій перспективі основним джерелом попиту буде відбудова інфраструктури, житлового фонду, промислових об'єктів, транспортної та енергетичної системи. Для такого ринку важливими є надійність постачання, швидкість виконання замовлень, наявність сервісної мережі, можливість працювати з державними та міжнародними програмами фінансування, а також репутація соціально відповідального національного виробника.

На світовому ринку металургії головними критеріями стають ціна, якість,

стабільність логістики, відповідність стандартам декарбонізації, здатність документально підтвердити вуглецевий слід продукції та пропонувати продукти з вищою доданою вартістю. Тому одна й та сама конкурентна стратегія не може однаково ефективно працювати для внутрішнього та зовнішнього ринку. Для України «Метінвест» має посилювати позицію стратегічного постачальника відбудови й промислової безпеки, тоді як для ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та Азії має розвиватися як інтегрований виробник сталі, який здатний конкурувати не лише ціною, а й технологічною, екологічною та сервісною якістю. Ігнорування цієї відмінності створює ризик розпорошення ресурсів: компанія може одночасно намагатися підтримувати низьку собівартість, розширювати продуктову лінійку, фінансувати декарбонізацію та працювати з нестабільним внутрішнім попитом без чіткої пріоритетності.

З позиції ресурсного підходу сильними ресурсами Групи залишаються вертикальна інтеграція, власна сировинна база, міжнародна збутова мережа, інжинірингові та ІТ-компетенції, корпоративна система навчання, ESG-репутація і досвід роботи в кризових умовах. Проте ці ресурси повинні бути організаційно переорієнтовані. Після 2022 року конкурентна перевага змістилася в бік здатності швидко перебудовувати маршрути, захищати активи, забезпечувати енергетичну автономність і доводити клієнтам надійність поставок навіть у нестабільних умовах. За результатами PEST-аналізу коефіцієнт впливу макросередовища становить -0,21, що свідчить про негативний зовнішній фон. Найбільш проблемними є соціально-демографічні та економічні фактори. Однак SPACE-аналіз показав агресивний стратегічний стан, тобто наявність у компанії потенціалу для активних дій навіть у складному середовищі. Це означає, що проблема полягає не у відсутності ресурсів, а у необхідності їх правильного стратегічного перерозподілу.

Тому проблема полягає не у самій вертикальній інтеграції, а в її недостатній адаптивності до шоків. Для розвитку Групи важливо перейти від моделі «жорсткої інтеграції», у якій кожна ланка прив'язана до конкретних активів, до моделі «адаптивної інтеграції», де контроль над ланцюгом поєднується з

резервними сценаріями постачання, цифровим плануванням, альтернативною енергетикою та гнучким розподілом виробничих замовлень між українськими й європейськими майданчиками. Такий підхід відповідає підходу динамічних здатностей: конкурентоспроможність формується не лише через володіння ресурсами, а через здатність швидко перебудовувати їх використання. Група «Метінвест» вже реалізує деякі компоненти адаптивної моделі. Компанія значно розширила свою експортну логістику, поєднавши українські морські коридори, залізничні маршрути та європейську інфраструктуру, а також покращивши цифрове управління ланцюгом постачання. Завдяки створенню резервної генерації, імпорту електроенергії з країн ЄС та впровадженню енергоефективних рішень особлива увага приділяється забезпеченню енергетичної стійкості бізнесу. У той же час компанія адаптує свою бізнес-модель до вимог декарбонізації та інтегрується в європейський ринок металопродукції, розширюючи свій напрям діяльності в Європі. Переорієнтація системи забезпечення коксівним вугіллям після проблем із безпекою в Покровській вугільній групі у 2025 році є прикладом практичного застосування адаптивної інтеграції. У відповідь на ризики втрати внутрішнього джерела сировини компанія почала використовувати імпортне вугілля та ресурси компанії United Coal Company в Сполучених Штатах, що дозволило підтримувати стабільність виробничих процесів [20; 42].

З позиції ринково-позиційного підходу основною загрозою є різний характер конкурентного тиску на різних ринках. В Україні конкуренція послаблена масштабом воєнних руйнувань, але різко зростає ризик зупинки виробництва та дефіциту кадрів. На міжнародному ринку, навпаки, виробничих потужностей достатньо, але покупець стає вимогливішим до вуглецевого сліду, логістичної надійності, стабільності контрактів і походження продукції. Отже, одна стратегія для всіх ринків буде неефективною.

З позиції підходу динамічних здатностей основною проблемою є не тільки наявність ресурсів, а швидкість їх переорієнтації. У довоєнній моделі стратегічне планування могло будуватися на довгих інвестиційних циклах, прогнозованих

експортних маршрутах і відносній стабільності виробничої бази. Нині ж компанія повинна одночасно підтримувати операційну безперервність, проводити ремонти, управляти персональними ризиками працівників, забезпечувати кіберзахист, шукати фінансування і готуватися до «зеленого» регулювання. Тобто конкурентна стратегія повинна бути не статичним планом, а системою регулярного стратегічного перегляду.

З позиції ціннісних інновацій проблема полягає у тому, що металургія традиційно сприймається як галузь товарної конкуренції, де ключовим чинником є ціна. Проте в умовах відбудови України та європейського кліматичного регулювання можна створити нову цінність. Такий підхід дає можливість вийти за межі прямого порівняння за ціною й сформувати ринкову нішу з вищою довірою покупців.

Присутня проблема фінансової обмеженості стратегічної модернізації. Горизонтальний аналіз у другому розділі показав, що зростання доходу у 2024 році не було достатнім для відновлення операційної прибутковості, оскільки витрати і резерви під знецінення активів суттєво вплинули на фінансовий результат. Це означає, що стратегія удосконалення не може спиратися на припущення про необмежений інвестиційний ресурс. Компанія повинна обирати такі напрями, які мають або швидкий ефект у вигляді зниження витрат, або є необхідною умовою доступу до ринків і фінансування, або можуть реалізовуватися за участі міжнародних партнерів, експортно-кредитних агентств, фондів відбудови та програм декарбонізації. Тому проблема ранжування проєктів стає особливо важливою.

Наступна проблема полягає в технологічному розриві між попередньою Технологічною стратегією до 2030 року та новими умовами конкуренції. У відкритих матеріалах «Метінвесту» зазначалося, що Технологічна стратегія 2030 передбачає модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, зниження витрат, скорочення викидів і розвиток цифрових технологій відповідно до стандартів ЄС. Для 2019 року ця логіка була прийнятною, оскільки передбачала модернізацію існуючих промислових майданчиків, цифровізацію управління,

підвищення ефективності доменного та прокатного виробництва та розвиток залізорудної продукції. Тим не менш, після 2022 року певні умови цієї стратегії змінилися. Деякі активи були втрачені або втрачені, енергетична безпека стала важливою, а запит на зелену сталь і СВМ перетворилися на прямий шлях до європейського ринку [22]. Не доцільно повністю скасовувати технологічну стратегію 2030, оскільки її основні цілі, такі як модернізація, екологічність, цифровізація та підвищення ефективності, продовжують бути актуальними. Проблема полягає в тому, що її потрібно адаптувати до «Технологічної стратегії 2030+». У цій стратегії старі цілі будуть переорієнтовані на нову структуру активів, повоєнну відбудову, енергетичну автономію та трансформацію низьковуглецевих відходів. Іншими словами, стратегічну спадкоємність потрібно зберігати, але пріоритети реалізації потрібно змінити.

Енергетична залежність - це ще одна проблема. В умовах металургії електроенергія та енергоресурси є не допоміжним, а стратегічним фактором конкурентоспроможності. Перебої енергопостачання впливають не лише на собівартість, а й на технологічну безпеку обладнання, стабільність виробничого циклу та можливість виконання контрактів. Саме тому енергетичну стратегію потрібно розглядати як складову конкурентної, а не лише операційної або технічної стратегії. У сучасних умовах перевагу отримує той виробник, який може гарантувати безперервність поставок навіть під час зовнішніх шоків.

Наступна проблема стосується соціальної відповідальності та людського капіталу. У металургійній галузі проблема кадрів має подвійний характер: з одного боку, війна, міграція та мобілізація зменшують доступність кваліфікованого персоналу, а з іншого - технологічна модернізація потребує нових компетенцій у сфері цифрового виробництва, екологічної звітності, управління проектами та промислової безпеки. Наявність «Метінвест Політехніки» є важливою перевагою, проте її потрібно інтегрувати у конкурентну стратегію як інструмент формування внутрішнього ринку компетенцій, а не лише як соціально-освітній проєкт.

Є проблема в потребі оновленні системи стратегічного контролю. Якщо у

стабільному середовищі стратегія може переглядатися раз на кілька років, то в умовах війни, енергетичних атак, зміни експортних маршрутів і регуляторного тиску необхідне регулярне оновлення цілей та показників.

Суттєвою проблемою є також ризик стратегічної роздвоєності. Якщо компанія зосередиться лише на українському ринку, вона може втратити темп технологічного оновлення та позиції на світовому ринку. Якщо ж акцент буде лише на міжнародній зеленій сталі, може послабитися роль «Метінвесту» у відбудові України та знизитися соціальна легітимність бізнесу на внутрішньому ринку. Тому стратегічне рішення має бути не вибором між Україною і світом, а побудовою двох взаємопов'язаних напрямів, де український вектор забезпечує операційну стійкість і ресурсну базу, а міжнародний - маржинальність, технології та доступ до «зелених» ринків.

Проблеми удосконалення конкурентної стратегії для Групи узагальнено у (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми удосконалення конкурентної стратегії Групи «Метінвест»

Проблема	Прояв проблеми	Основний ринок впливу	Стратегічний наслідок
1	2	3	4
Недостатня адаптивність вертикально інтегрованої моделі.	Втрата маріупольських комбінатів, ризику для Покровської вугільної групи, порушення традиційних логістичних та виробничих зв'язків.	Обидва ринки.	Необхідність переходу від моделі жорсткої вертикальної інтеграції до адаптивної інтеграції з резервними ланцюгами постачання, диверсифікованою логістикою та гнучким управлінням виробничими потоками.
Операційна нестабільність виробництва в умовах війни.	Загроза зупинки підприємств через безпекові ризики, пошкодження інфраструктури, нестабільність логістики та енергозабезпечення.	Український ринок.	Конкурентна стратегія повинна бути орієнтована на підтримання операційної стійкості, безперервності виробництва та швидкої адаптації до кризових умов.
Енергетична залежність та нестабільність.	Перебої з електропостачанням, зростання енергетичних витрат, потреба у резервній генерації та імпорті електроенергії.	Український ринок.	Енергетична автономність стає стратегічною складовою конкурентоспроможності та умовою стабільного виконання контрактів.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Тиск глобальної цінової конкуренції.	Надлишок світових сталеплавильних потужностей, активний експорт Китаю, зниження світових цін на сталь.	Світовий ринок.	Потреба у переході від цінової конкуренції до диференціації продукції, сервісної моделі та створення більшої доданої вартості.
Посилення екологічного та кліматичного регулювання.	СВАМ, вимоги до декарбонізації, вуглецевого сліду та ESG-звітності.	Світовий ринок.	Необхідність інтеграції декарбонізації та «зеленої» металургії у довгострокову конкурентну стратегію для збереження доступу до ринку ЄС.
Дефіцит людського капіталу та трансформація компетенцій.	Мобілізація, міграція, нестача кваліфікованих кадрів, потреба у цифрових та екологічних компетенціях.	Український ринок.	Необхідність інтеграції HR-стратегії, автоматизації та корпоративної освіти у систему забезпечення конкурентоспроможності.
Фінансова обмеженість стратегічної модернізації.	Збитковість окремих періодів, резерви під знецінення активів, обмеженість інвестиційного ресурсу.	Обидва ринки.	Необхідність пріоритетного ранжування інвестиційних проєктів та залучення міжнародного фінансування, грантів і партнерських програм.
Повільність стратегічної переорієнтації в умовах високої турбулентності.	Необхідність одночасного управління безпековими, виробничими, фінансовими, кадровими та регуляторними ризиками.	Обидва ринки.	Перехід від статичного стратегічного планування до системи постійного стратегічного моніторингу та регулярного перегляду KPI.
Обмеженість традиційної моделі товарної конкуренції.	Залежність галузі від цінової конкуренції та низької продуктової диференціації.	Світовий ринок.	Формування нової конкурентної цінності через надійність постачання, ESG-репутацію, участь у відбудові України та комплексний сервіс.
Ризик стратегічної роздвоєності між внутрішнім і міжнародним векторами розвитку.	Орієнтація лише на український ринок може обмежити технологічне оновлення та глобальну конкурентоспроможність, тоді як надмірна концентрація на «зеленій сталі» та міжнародних ринках може послабити роль компанії у відбудові України.	Обидва ринки.	Формування збалансованої двовекторної стратегії, де український напрям забезпечує операційну стійкість, ресурсну базу та участь у відбудові, а міжнародний - доступ до інновацій, «зелених» ринків і підвищеної доданої вартості продукції.

*Примітка. Складено автором.

Головна проблема удосконалення конкурентної стратегії Групи «Метінвест» полягає у невідповідності частини довоєнної логіки стратегічного розвитку новим умовам: війні, енергетичним ризикам, кадровому дефіциту, СВАМ, глобальному надлишку сталі та необхідності відбудови України. Саме

тому стратегія повинна бути оновлена як двовекторна, адаптивна, технологічно й соціально орієнтована система управлінських рішень.

3.2 Удосконалення конкурентної стратегії вертикально інтегрованої компанії

Було встановлено, що головною проблемою для Групи «Метінвест» є не відсутність конкурентних переваг, а необхідність їх переорієнтації відповідно до нової структури ризиків. Вертикальна інтеграція, власна сировинна база, розвинена збутова мережа та міжнародна присутність залишаються сильними сторонами компанії, однак після 2022 року вони потребують іншої управлінської логіки. Якщо раніше інтегрована модель насамперед забезпечувала контроль собівартості та ефект масштабу, то в сучасних умовах вона має забезпечувати гнучкість, стійкість, логістичну альтернативність, енергетичну безпеку та здатність працювати з різними типами попиту.

Тому удосконалення конкурентної стратегії доцільно розглядати як перехід від традиційної стратегії вертикально інтегрованого металургійного холдингу до двовекторної адаптивної конкурентної стратегії. Український ринок має розглядатися як простір воєнної стійкості, планового відновлення критичної інфраструктури, підтримки промислових регіонів, енергетики, транспорту, житлово-комунального сектору та оборонно-логістичних потреб держави. Післявоєнна відбудова може бути довгостроковою можливістю, однак конкурентна стратегія не повинна чекати завершення війни: вона має забезпечувати здатність працювати, постачати, ремонтувати, підтримувати громади й виконувати контракти вже зараз. Світовий ринок, особливо ринок ЄС, потребує конкурентоспроможності за ціною, якістю, вуглецевим слідом, підтвердженою ESG-звітністю та здатністю пропонувати продукцію з вищою доданою вартістю.

Тому, пропонуємо перший вектор - український, воєнно-стійкий. Його завданням є не лише участь у майбутній відбудові, а забезпечення безперервної

присутності на внутрішньому ринку в умовах воєнних ризиків. Другий вектор - міжнародний, експортно-технологічний. Його метою є посилення позицій компанії на європейських, близькосхідних, північно-африканських та азійських ринках через продукцію, що відповідає вимогам декарбонізації, якості, простежуваності походження та надійності постачання.

Обидва вектори не повинні існувати окремо. Внутрішній український напрям забезпечує виробничу базу, соціальну легітимність, участь у відбудові країни, збереження персоналу та формування довгострокового попиту. Міжнародний напрям забезпечує валютну виручку, доступ до технологій, вимоги до модернізації, участь у глобальних ланцюгах постачання та можливість створювати продукцію з вищою маржинальністю. Тому, конкурентна стратегія має бути не вибором між Україною та світовими ринками, а механізмом їхнього взаємного підсилення. У (табл. 3.2) відображена логіка переходу від виявлених проблем до напрямів удосконалення конкурентної стратегії.

Таблиця 3.2

Перехід від проблем до напрямів удосконалення конкурентної стратегії

Виявлена проблема	Стратегічне рішення	Очікуваний управлінський результат
1	2	3
Недостатня адаптивність вертикальної інтеграції.	Перехід до моделі адаптивної інтеграції з резервними ланками постачання, гнучким плануванням і диверсифікацією логістики.	Зниження ризику зупинок, підвищення керованості виробничого ланцюга.
Різна структура попиту в Україні та за кордоном.	Формування двовекторної стратегії: внутрішній вектор відбудови та зовнішній вектор зеленої конкурентоспроможності.	Чітке розмежування пріоритетів для різних ринків.
Глобальний ціновий тиск.	Розвиток сервісної, продуктової та ESG-диференціації замість конкуренції лише за ціною.	Зростання доданої вартості та зменшення залежності від коливань світових цін.
Фінансова обмеженість модернізації.	Поетапне ранжування проєктів за впливом на стійкість, доступ до ринків і строк отримання ефекту.	Концентрація ресурсів на найбільш важливих напрямках.
СВАМ та декарбонізація.	Оновлення Технологічної стратегії 2030 до формату «2030+» із фокусом на вуглецевий слід, DRI/EAF, енергоефективність і ESG-паспорти продукції.	Збереження доступу до ринку ЄС і підвищення інвестиційної привабливості.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Дефіцит кадрів і компетенцій.	Інтеграція «Метінвест Політехніки», корпоративного навчання, автоматизації та програм підтримки працівників у конкурентну стратегію.	Збереження людського капіталу та формування нових компетенцій.

*Примітка. Складено автором.

З урахуванням класифікацій конкурентних стратегій, розглянутих у першому розділі, для Групи «Метінвест» недоцільно обирати лише стратегію лідерства за витратами або лише стратегію диференціації. В умовах глобального надлишку сталі, тиску китайських виробників і СВМ конкуренція тільки за ціною є ризикованою. Водночас повна диференціація без контролю витрат також не відповідає реаліям металургії, де продукція значною мірою стандартизована. Тому найбільш прийнятною є стратегія оптимальних витрат із елементами сфокусованої диференціації для окремих ринків. Для України це означає надійність, швидкість, сервіс і готовність працювати з важливими замовленнями. Для зовнішніх ринків - підтверджену якість, ESG-прозорість, вуглецеву простежуваність, довгострокові контракти та продукти з вищою доданою вартістю.

Першим напрямом удосконалення є перехід до адаптивної вертикальної інтеграції. Для Групи цей чинник був і залишається важливим джерелом конкурентної переваги, що підтверджується результатами другого розділу та характеристикою Групи як міжнародного гірничо-металургійного холдингу. Однак війна, втрата частини активів, ризики для коксівного вугілля, енергетичні атаки та логістичні обмеження показали, що жорстко побудований ланцюг створення вартості може стати вразливим. Тому інтеграція має доповнюватися принципом дублювання ланок.

У межах адаптивної інтеграції доцільно сформулювати три рівні управління ланцюгом створення вартості. Перший рівень - критичний, який включає виробничі й енергетичні процеси, без яких неможливе виконання базових контрактів. Тут мають бути передбачені резерви сировини, палива,

електроенергії, запасних частин і альтернативні маршрути логістики. Другий рівень - гнучкий, який охоплює асортимент, графіки виробництва, перерозподіл прокату і напівфабрикатів між ринками. Третій рівень - стратегічний, пов'язаний із довгостроковим розвитком технологій, декарбонізацією, цифровізацією і партнерствами. Такий поділ дозволяє не змішувати завдання виживання, поточної ефективності та майбутньої конкурентоспроможності.

Другим напрямом є формування окремої конкурентної пропозиції для українського ринку. Україна вже зараз потребує сталі для ремонту енергетичних об'єктів, мостів, залізничної та портової інфраструктури, промислового обладнання, будівництва захисних споруд, житла для переміщених осіб, відновлення комунальних мереж та підтримки виробництва у тилкових регіонах. Для Метінвесту це означає, що внутрішній ринок має бути не другорядним і не відкладеним, а окремим стратегічним напрямом.

Український вектор доцільно будувати навколо трьох конкурентних характеристик. Перша - надійність постачання. В умовах війни покупець оцінює не лише ціну тонни металу, а здатність постачальника виконати контракт попри перебої з електроенергією, логістикою, мобілізаційними обмеженнями та безпековими ризиками. Друга - швидкість і сервіс. Компанія має посилювати роль сервісних металевих центрів, складських запасів, типових рішень для будівельних і ремонтних робіт, а також технічного супроводу клієнтів. Третя - соціальна довіра. Для українського ринку важливо, що «Метінвест» є не лише виробником, а й великим роботодавцем, платником податків, учасником гуманітарних і соціальних програм та фактором стабільності промислових регіонів.

При цьому український напрям не повинен перетворюватися на збиткову соціальну функцію. Його потрібно інтегрувати в бізнес-модель через довгострокові контракти з великими будівельними, енергетичними, інфраструктурними та промисловими споживачами; стандартизовані продуктові рішення для ремонту й відновлення; участь у проєктах, що фінансуються державою, громадами, міжнародними фондами та донорами; розвиток

електронних каналів замовлень і прозору систему ціноутворення. Такий підхід поєднує соціальну відповідальність із комерційною доцільністю.

Третім напрямом є посилення міжнародного вектору конкурентної стратегії. На світовому ринку «Метінвест» не може конкурувати лише обсягами, оскільки глобальна металургія характеризується надлишком потужностей і значним тиском великих азійських виробників. Тому міжнародна стратегія має базуватися на трьох джерелах переваги: контролі витрат завдяки сировинній базі, продуктивній і сервісній диференціації та поступовій підготовці до низьковуглецевої металургії. Прокатні активи в ЄС і Великій Британії мають використовуватися не тільки як виробничі майданчики, а як інструмент близькості до клієнта, доступу до вимог європейського ринку та формування репутації надійного постачальника.

У міжнародному напрямі особливого значення набуває СВМ та ширший кліматичний порядок денний. Для споживачів у ЄС конкурентною перевагою стає не лише якість сталі, а здатність виробника надати дані про походження сировини, вуглецевий слід, енергоефективність і екологічні показники виробництва. Тому «Метінвесту» доцільно розвивати систему ESG-паспортизації продукції, цифрового обліку викидів по ланцюгу створення вартості, внутрішнього вуглецевого моніторингу та підготовки до партнерських проєктів низьковуглецевої сталі. На першому етапі це не обов'язково має означати негайне будівництво повного циклу DRI/EAF в Україні, оскільки воєнні ризики і фінансова обмеженість роблять такий сценарій складним. Реалістичнішим є поетапний підхід: вимірювання і звітність, енергоефективність, підвищення якості залізорудної продукції, партнерства з європейськими споживачами, підготовка пілотних технологічних рішень на безпечніших майданчиках.

Четвертий напрям - оновлення Технологічної стратегії 2030. Звіт зі сталого розвитку 2019 року показує, що початкова логіка цієї стратегії була побудована навколо технологічної модернізації, підвищення якості продукції, скорочення виробничих витрат, зменшення викидів, безпеки праці, підвищення вмісту заліза

у залізорудній продукції та розвитку цифрових технологій. У 2019 році така логіка була обґрунтованою: компанія нарощувала капітальні інвестиції, реалізовувала проєкти на маріупольських підприємствах, модернізувала прокатне та гірничозбагачувальне виробництво, переходила на SAP HANA Enterprise Cloud і розвивала цифрові рішення. Однак після 2022 року вихідні умови суттєво змінилися [22]. Тому стратегія 2030 не повинна бути скасована, але має бути переосмислена як «Технологічна стратегія 2030+».

Принципова відмінність оновленої стратегії полягає в тому, що її не слід будувати навколо відновлення втрачених або недоступних активів. Таке відновлення може стати окремим довгостроковим сценарієм, але не повинно бути центральною умовою конкурентної стратегії, оскільки війна не має визначеного горизонту завершення. Натомість «2030+» має відповідати на питання: як компанії залишатися конкурентною під час війни, як захищати людей, як забезпечувати виробничу безперервність, як знижувати енергетичні ризики, як зберігати доступ до ЄС і як готувати технологічну базу для майбутньої низьковуглецевої металургії без ризикованого очікування «нормальних умов». У (табл. 3.3) запропоновано нові корективи до технологічної стратегії 2030.

Таблиця 3.3

Порівняння Технологічної стратегії 2030 із вимогами воєнного середовища

Елемент Технологічної стратегії 2030 за логікою 2019 року	Що доцільно залишити	Що потрібно змінити під воєнні умови
1	2	3
Зменшення викидів відповідно до стандартів ЄС і екологічна модернізація.	Екологічну спрямованість, відповідність стандартам ЄС, підхід до енергоефективності та поступового скорочення впливу на довкілля.	Змістити акцент із великих довгих проєктів на швидкі енергоефективні рішення, цифровий екологічний моніторинг, підготовку СВМ-звітності та пріоритизацію проєктів із коротшим строком ефекту.
Нульовий травматизм і безпечні умови праці.	Пріоритет життя, здоров'я та безпеки працівників як корпоративну цінність.	Додати воєнну промислову безпеку: укриття, евакуаційні протоколи, дистанційний контроль, кібербезпеку, психологічну підтримку, резервні команди для важливих функцій.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Збільшення потужності виробництва сталі на маріупольських заводах за рахунок модернізації доменних печей, МБЛЗ і прокатних станів.	Сам принцип підвищення ефективності та якості сталевих виробництва.	Прибрати цей блок як центральний операційний орієнтир на найближчий період. Замість нього поставити гнучке завантаження доступних українських і європейських потужностей, ремонтну готовність, безпечну експлуатацію та кооперацію між майданчиками.
Підвищення економічної ефективності виробництва.	Контроль собівартості, операційну ефективність, культуру безперервних покращень.	-
Збільшення вмісту заліза в залізорудній продукції та поліпшення характеристик окатишів.	Фокус на якості сировини як джерелі конкурентної переваги.	Переорієнтувати якісну рудну базу на потреби низьковуглецевої металургії, експортні контракти та майбутні партнерства DRI/EAF.
Цифрові технології, автоматизація HR та бізнес-процесів.	Цифрову платформу управління, централізацію даних, автоматизацію процесів.	Розширити цифровізацію до сценарного планування логістики, предиктивного ремонту, обліку енергії, моніторингу викидів та кіберстійкості та цифрового кабінету клієнта.
Довгострокові контракти з постачальниками та підрядниками.	Партнерську логіку і стабілізацію закупівель.	Додати вимогу альтернативності: другі постачальники, страхові запаси, маршрути через різні країни, перевірка ризиків постачальників.

*Примітка. Складено автором на основі [22, с. 19].

На основі такого порівняння «Технологічна стратегія 2030+» має складатися з п'яти взаємопов'язаних блоків. Перший блок - безпека й безперервність. Він охоплює промислову безпеку, охорону праці, укриття, резервні команди, кіберзахист, протоколи швидкого реагування та збереження критичного персоналу. Другий блок - енергетична стійкість. Він передбачає енергоаудит, резервну генерацію, імпорту електроенергії, управління піковими навантаженнями, накопичення запасів палива і зменшення енергомісткості продукції. Третій блок - цифрове управління ланцюгом створення вартості. До нього належать цифрові моделі логістики, запасів, обладнання, ремонтів, клієнтських замовлень і вуглецевого сліду. Четвертий блок - СВМ і низьковуглецева підготовка. Його завданням є не декларативна «зелена»

риторика, а створення системи вимірювання, верифікації та поступового зниження вуглецевості продукції. П'ятий блок - людський капітал і соціальна відповідальність, який забезпечує підготовку кадрів, адаптацію працівників до нових технологій, підтримку сімей працівників і громад.

П'ятим напрямом удосконалення конкурентної стратегії є посилення клієнтоорієнтованості. У звіті зі сталого розвитку 2019 року зазначалося, що компанія розробляла програму роботи з ключовими клієнтами, впроваджувала CRM та інші IT-рішення для спеціалізованих послуг у сфері виробництва й логістики. У сучасних умовах цей підхід потрібно розвивати далі. Для українських клієнтів доцільно створити «воєнний сервісний пакет»: типові рішення для швидких ремонтів, гнучкі партії металу, консультації щодо заміни матеріалів, складські програми та цифрову комунікацію щодо строків поставки. Для міжнародних клієнтів пріоритетом має бути не тільки комерційна пропозиція, а й ESG-досьє продукту: походження, вуглецевий слід, маршрут постачання, сертифікація, якість і прозорість.

Шостий напрям - інтеграція соціальної відповідальності в конкурентну стратегію. Для «Метінвесту» соціальна відповідальність не повинна бути лише окремим розділом звітності або благодійною активністю. В умовах війни вона стає частиною конкурентної переваги, оскільки впливає на утримання персоналу, довіру громад, репутацію серед міжнародних партнерів і готовність клієнтів працювати з компанією. Соціальний напрям має включати підтримку працівників і їхніх родин, навчання та перекваліфікацію, програми психологічної й медичної допомоги, участь у забезпеченні громад базовими потребами, підтримку освіти й безпечних умов праці. Саме такий підхід відповідає принципу партисипативності та соціальної орієнтованості, визначеному у першому розділі.

Сьомий напрям - оновлення системи стратегічного контролю. У стабільних умовах достатньо було б перевіряти виконання стратегії за річними показниками. У воєнному середовищі такий підхід є недостатнім. Доцільно запровадити стратегічну панель показників, яка щоквартально оцінюватиме не лише фінансові результати, а й стійкість виробництва, енергетичну автономність,

рівень завантаження доступних потужностей, частку контрактів із підтвердженим ESG-профілем, частку альтернативних логістичних маршрутів, показники безпеки праці, плинність кадрів і виконання програм підтримки громад. Така система дозволить не чекати завершення року для корекції стратегії, а адаптувати її відповідно до поточних ризиків.

Отже, запропонована модель удосконалення конкурентної стратегії передбачає, що «Метінвест» не відмовляється від довгострокового стратегічного бачення і технологічної модернізації, але змінює порядок пріоритетів. У найближчій перспективі головним стає здатність діяти в умовах війни: забезпечувати безперервність, безпеку, гнучкість, енергостійкість, збереження персоналу та доступ до зовнішніх ринків. У середньо- і довгостроковій перспективі ці рішення формують базу для переходу до низьковуглецевої металургії та посилення позицій на європейському й світовому ринках.

3.3 Обґрунтування доцільності удосконалення конкурентної стратегії

Обґрунтування доцільності запропонованого удосконалення конкурентної стратегії має показати не лише загальну бажаність змін, а й логіку вибору саме двовекторної стратегії.

Було запропоновано, що удосконалення конкурентної стратегії Групи «Метінвест» має відбуватися не через очікування завершення війни, а через формування здатності працювати в умовах довготривалого воєнного середовища. Тому головним критерієм доцільності стає не лише потенційна прибутковість, а сукупна здатність стратегії забезпечити безперервність діяльності, енергетичну та логістичну стійкість, збереження внутрішнього ринку, доступ до зовнішніх ринків, технологічне оновлення, відповідність ESG та CBAM, а також соціальну легітимність бізнесу.

Методика оцінювання стратегічних альтернатив побудована за бально-зваженим підходом. Спочатку визначено головні критерії, які відповідають виявленим проблемам і стратегічним цілям. Далі кожному критерію надано вагу

залежно від його важливості для конкурентоспроможності Групи у воєнних умовах. Кожна стратегічна альтернатива оцінювалася за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 означає дуже низьку відповідність критерію, 3 - середню відповідність, 5 - високу відповідність. Підсумкова оцінка альтернатив визначалася на основі добутку ваги критерію на бальну оцінку з подальшим узагальненням отриманих результатів. Такий підхід дозволяє зробити вибір стратегії прозорим і пояснити, чому саме запропонована двовекторна модель є більш доцільною порівняно з іншими варіантами. Головні критерії відображено у (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Критерії оцінювання стратегічних альтернатив для Групи «Метінвест»

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Обґрунтування критерію
К1. Стійкість роботи у воєнному середовищі.	0,20	Впливає з проблем операційної нестабільності, енергетичних атак, логістичних обмежень та безпекових ризиків, визначених у п. 3.1.
К2. Ефективність використання вертикальної інтеграції та ресурсної бази.	0,15	Пов'язаний із сильними сторонами Групи: власною сировинною базою, виробничим ланцюгом, міжнародною присутністю та результатами SNW-аналізу.
К3. Відповідність потребам українського ринку під час війни.	0,15	Враховує потребу у сталі для енергетики, транспорту, промисловості, критичної інфраструктури та підтримки громад.
К4. Експортна диверсифікація та доступ до зовнішніх ринків.	0,15	Впливає з аналізу світового ринку сталі, ризику глобальної конкуренції та необхідності збереження валютної виручки.
К5. Готовність до декарбонізації, ESG та CBAM.	0,15	Сформований на основі PEST-аналізу, кліматичних вимог ЄС, Технологічної стратегії 2030 та потреби її оновлення до формату 2030+.
К6. Фінансова реалістичність та керування витрат.	0,10	Враховує результати фінансового аналізу й потребу уникати надмірно капіталомістких рішень у період війни.
К7. Гнучкість управління та можливість стратегічного контролю.	0,10	Відповідає підходу динамічних здатностей, SPACE-аналізу та необхідності щоквартального моніторингу виконання стратегії.
Разом	1,00	Сума ваг критеріїв становить 1,00, що дозволяє застосувати бально-зважену оцінку альтернатив.

*Примітка. Складено автором.

Для порівняння було сформовано чотири стратегічні альтернативи. Альтернатива А0 - продовження довоєнної логіки модернізації з мінімальними коригуваннями. Альтернатива А1 - концентрація переважно на українському

ринку та майбутній відбудові. Альтернатива А2 - концентрація переважно на зовнішніх ринках, декарбонізації та експортній продукції. Альтернатива А3 - запропонована двовекторна стратегія, яка поєднує український напрям воєнної стійкості та міжнародний напрям технологічної й низьковуглецевої конкурентоспроможності.

Порівняльну оцінку стратегічних альтернатив за визначеними критеріями наведено у (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бально-зважена оцінка стратегічних альтернатив Групи «Метінвест»

Критерій	Вага	A0	A1	A2	A3
K1	0,20	2	3	3	5
K2	0,15	3	3	3	4
K3	0,15	2	5	2	5
K4	0,15	2	2	5	4
K5	0,15	2	2	5	4
K6	0,10	3	3	3	4
K7	0,10	2	3	3	5
Інтегральна оцінка	1,00	2,25	3,15	3,55	4,45

*Примітка. Складено автором.

Розрахунок інтегральної оцінки показує, що найнижчу результативність має інерційна альтернатива А0. Її слабкість полягає у тому, що вона фактично переносить довоєнну логіку розвитку на принципово нове середовище. Такий варіант частково зберігає переваги вертикальної інтеграції, але недостатньо враховує довготривалі воєнні ризики, енергетичну нестабільність, зміну логістики, втрату частини виробничої бази та підвищення вимог до гнучкості.

Альтернатива А1 отримує вищу оцінку, оскільки вона враховує потреби України та соціальну роль Групи. Однак її обмеженням є надмірна залежність від внутрішнього попиту, бюджетного фінансування, донорських програм і темпів інфраструктурних проєктів. Умови війни не дозволяють будувати конкурентну стратегію лише навколо очікування великої післявоєнної відбудови. Український ринок важливий уже зараз, проте він не може бути єдиним джерелом довгострокової конкурентної переваги.

Альтернатива А2 є сильною за параметрами міжнародної диверсифікації, декарбонізації та відповідності кліматичним вимогам. Водночас вона не розв'язує повною мірою проблему соціальної легітимності, утримання персоналу в Україні, ролі компанії у підтримці критичної інфраструктури та промислових регіонів. Надмірна експортна орієнтація в умовах нестабільної логістики та високої конкуренції на світовому ринку може підвищити залежність від зовнішньої кон'юнктури.

Найбільшу інтегральну оцінку отримала альтернатива А3. Її перевага полягає у збалансуванні двох різних, але взаємопов'язаних ринкових логік. Український вектор забезпечує воєнну стійкість, підтримку критичної інфраструктури, роботу з громадами, збереження персоналу та стабільність внутрішнього попиту. Міжнародний вектор забезпечує валютну виручку, доступ до вимогливих ринків, розвиток низьковуглецевої продукції, ESG-профіль і підготовку до СВМ. Саме поєднання цих напрямів дозволяє уникнути стратегічної однобічності. Узагальнений висновок з приводу альтернатив представлений у (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння переваг та обмежень стратегічних альтернатив

Альтернатива	Основні переваги	Основні обмеження
А0	Не потребує різкої зміни управлінської моделі, дозволяє використовувати частину вже наявних стратегічних напрацювань.	Не враховує повною мірою зatoryжну війну, енергетичні та логістичні ризики, зберігає залежність від довоєнної логіки модернізації.
А1	Посилює роль компанії в Україні, підвищує соціальну відповідальність і участь у підтримці критичної інфраструктури.	Надмірно залежить від платоспроможності внутрішнього ринку та темпів державних чи донорських проєктів.
А2	Підтримує експорт, валютну виручку, ESG-позиціонування та підготовку до вимог СВМ.	Може послабити український вектор, роль компанії у воєнній економіці та зв'язок із громадами.
А3	Поєднує стійкість в Україні та міжнародну технологічну конкурентоспроможність, дозволяє розподіляти ризики між ринками.	Потребує складнішої системи стратегічного контролю, координації підрозділів і поетапного впровадження.

*Примітка. Складено автором.

Додатковим аргументом на користь альтернативи АЗ є її відповідність сценарному підходу. У першому розділі було зазначено, що в умовах динамічного й високоневизначеного середовища доцільним є використання підходу динамічних здатностей та сценарного аналізу. Для «Метінвесту» це особливо важливо, оскільки майбутній стан ринку залежить не від одного фактора, а від комбінації воєнної ситуації, логістики, енергетики, світових цін на сталь, регулювання СВМ та доступності фінансування, що розглянуто у (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Сценарний аналіз доцільності запропонованої двовекторної стратегії

Сценарій	Рішальні умови	Поведінка двовекторної стратегії	Очікуваний результат
Сценарій 1. Затяжна війна високої інтенсивності.	Зберігаються ризики обстрілів, перебої енергопостачання, логістичні обмеження, кадровий дефіцит.	Український вектор фокусується на безперервності виробництва, резервних маршрутах, енергостійкості, виконанні критичних замовлень. Міжнародний вектор підтримує валютну виручку.	Компанія зберігає операційну присутність, знижує ризик зупинки та підтримує клієнтів.
Сценарій 2. Тривала позиційна війна з частковою стабілізацією.	Ризики залишаються, але частина логістичних і виробничих процесів стабілізується.	Посилюється планування внутрішніх поставок для енергетики, транспорту, промисловості. Паралельно розвиваються ESG-паспорти продукції та експортні контракти.	Зростає передбачуваність контрактів, покращується завантаження доступних потужностей.
Сценарій 3. Часткове зниження воєнних ризиків.	Відновлюються окремі інвестиційні проекти, активізується інфраструктурний попит, але ризики не зникають повністю.	Український вектор переходить від аварійного постачання до планових програм модернізації критичної інфраструктури. Міжнародний вектор прискорює технологічне оновлення 2030+.	Компанія використовує внутрішній попит без втрати позицій на світовому ринку.
Сценарій 4. Негативна світова кон'юнктура сталі.	Зниження світових цін, конкуренція з боку азійських виробників, посилення торговельних бар'єрів.	Український вектор частково компенсує зовнішній спад через довгострокові контракти. Міжнародний вектор фокусується на нішевій продукції, сервісі та низьковуглецевому профілі.	Зменшується залежність від одного ринку та підвищується стійкість доходів.

*Примітка. Складено автором.

Сценарний аналіз підтверджує, що запропонована стратегія є доцільною саме через її адаптивність. Вона не є стратегією очікування післявоєнного відновлення, а передбачає активні дії в умовах тривалої війни. Водночас вона не

зводить діяльність компанії лише до антикризового виживання, оскільки зберігає довгостроковий технологічний вектор, пов'язаний із декарбонізацією, цифровізацією, підвищенням енергоефективності та відповідністю вимогам європейських ринків.

Окремо слід визначити стратегічні завдання, виконання яких забезпечить практичну реалізацію запропонованої моделі. Такі завдання повинні бути не загальними деклараціями, а конкретними управлінськими орієнтирами для функціональних підрозділів, що розглянуто у (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Стратегічні завдання реалізації двовекторної конкурентної стратегії Групи
«Метінвест»**

Стратегічне завдання	Зміст завдання	Вектор стратегії	Ключовий показник контролю
1	2	3	4
Забезпечення безперервності виробництва	Формування резервних виробничих, ремонтних, енергетичних і логістичних рішень для роботи під час воєнних ризиків.	Український вектор	Кількість днів без критичної зупинки, частка замовлень, виконаних у строк.
Посилення енергетичної стійкості	Розвиток резервної генерації, енергоаудиту, договорів на альтернативне постачання електроенергії та скорочення питомого енергоспоживання.	Обидва вектори	Частка критичних процесів із резервним енергозабезпеченням, зниження питомих енерговитрат.
Формування української воєнно-стійкої продуктової пропозиції	Стандартизовані рішення для енергетики, транспорту, промисловості, ремонтів, захисних споруд і критичної інфраструктури.	Український вектор	Частка контрактів із критичними секторами, швидкість виконання замовлень.
Диверсифікація експортних ринків	Розвиток продажів у ЄС, MENA, Азії та інших регіонах з урахуванням логістики, маржинальності та торговельних бар'єрів.	Міжнародний вектор	Частка експорту за пріоритетними регіонами, кількість довгострокових контрактів.
Оновлення Технологічної стратегії 2030+	Перехід від довоєнної модернізації до технологічної стратегії воєнної стійкості, цифрового контролю, ESG і низьковуглецевого розвитку.	Обидва вектори	Наявність затвердженої дорожньої карти 2030+, частка проєктів, що пройшли пріоритезацію.
ESG-паспортизація продукції	Облік вуглецевого сліду, походження сировини, енергоефективності, екологічних характеристик і якості продукції.	Міжнародний вектор	Частка продукції з ESG/CBAM-профілем, кількість клієнтів, що вимагають таку інформацію.

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Збереження персоналу та соціальна відповідальність	Підтримка працівників, навчання, безпека, робота з громадами, допомога регіонам присутності та ветеранам.	Український вектор	Плинність кадрів, охоплення навчанням, обсяг соціальних програм.
Запровадження стратегічної панелі контролю	Щоквартальний моніторинг KPI за фінансами, ринками, виробництвом, енергетикою, ESG, персоналом і ризиками.	Обидва вектори	Регулярність перегляду KPI, кількість коригувальних рішень.

*Примітка. Складено автором.

Важливою умовою обґрунтування доцільності стратегії є також оцінка ризиків її впровадження. Навіть найбільш збалансована стратегія може не дати очікуваного результату, якщо не передбачити можливі бар'єри. Для «Метінвесту» головні ризики пов'язані не тільки з фінансами, а й із безпекою, енергетикою, логістикою, кадровим забезпеченням, технологічною модернізацією, регуляторними вимогами та ринковою кон'юнктурою. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення відхилень. Це дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень і оперативну адаптацію стратегічних пріоритетів. Тому, оцінка потенційних обмежень виступає важливим елементом підвищення ефективності реалізації стратегії, що розглянуто у (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Оцінка ризиків впровадження запропонованої конкурентної стратегії

Тип ризику	Імовірність	Рівень впливу	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5
Воєнно-безпековий	Висока	Високий	Пошкодження інфраструктури, зупинка окремих виробничих процесів.	Плани безперервності діяльності, резервні маршрути, укриття, протоколи швидкого реагування, страхування та розподіл критичних функцій.
Енергетичний	Висока	Високий	Перебої з електроенергією, зростання собівартості, зниження стабільності виробництва.	Резервна генерація, енергоаудит, імпорт електроенергії, енергоефективні проекти, пріоритезація критичних процесів.

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
Логістичний	Середня/висока	Високий	Затримки постачання сировини та продукції, зростання транспортних витрат, зрив контрактів.	Диверсифікація маршрутів, робота з декількома перевізниками, буферні склади, цифровий моніторинг вантажів.
Фінансовий	Середня	Високий	Обмеження інвестицій, підвищення боргового навантаження, нестача коштів.	Поетапне впровадження, пріоритетність проєктів із швидким ефектом, залучення донорського та партнерського фінансування.
Кадровий	Середня	Середній/високий	Дефіцит кваліфікованого персоналу, мобілізаційні обмеження.	Програми утримання персоналу, навчання, наставництво, підтримка сімей працівників, розвиток кадрового резерву.
Технологічний	Середня	Середній	Затримка оновлення Технологічної стратегії 2030+, нестача обладнання або технологічних партнерів.	Портфель технологічних проєктів за пріоритетністю, партнерство з європейськими постачальниками, цифровізація обліку й контролю.
Регуляторний та ESG	Середня	Високий	Ускладнення доступу до ринку ЄС через СВМ, екологічні вимоги та зміну стандартів звітності.	ESG-паспорти продукції, облік вуглецевого сліду, прозора звітність, підготовка до нових європейських вимог.
Ринковий	Середня	Середній/високий	Зниження світових цін на сталь, конкуренція з боку Китаю, скорочення попиту на окремих ринках.	Диверсифікація географії збуту, сервісна диференціація, розвиток нішевих продуктів і довгострокових контрактів.

*Примітка. Складено автором.

Оцінка ризиків показує, що запропонована стратегія не усуває всі загрози, але робить їх більш керованими. Її перевага полягає в тому, що ризики не концентруються в одному напрямі. Якщо погіршується зовнішня кон'юнктура, український вектор підтримує базовий попит і соціальну роль компанії. Якщо внутрішній ринок обмежений через війну, міжнародний вектор забезпечує валютну виручку та технологічний розвиток. Якщо посилюються кліматичні вимоги, оновлення Технологічної стратегії 2030+ і ESG-паспортизація дозволяють поступово адаптувати продукцію до європейських стандартів. Додатковою перевагою запропонованої моделі є можливість швидшого стратегічного реагування на зміни зовнішнього середовища через постійний моніторинг ризиків і використання сценарного підходу в управлінні. Це особливо

важливо в умовах високої невизначеності, коли компанія повинна одночасно підтримувати операційну стійкість і зберігати потенціал довгострокового розвитку. Диверсифікація стратегічних напрямів дозволяє знизити залежність підприємства від окремих ринків збуту, логістичних маршрутів або джерел енергозабезпечення. Запропонована стратегія також формує основу для підвищення інвестиційної привабливості Групи «Метінвест», оскільки поєднання ESG-орієнтації, технологічного оновлення та системного управління ризиками відповідає сучасним очікуванням міжнародних партнерів і фінансових інституцій. Важливим є й те, що стратегія передбачає поступовість реалізації, що дозволяє адаптувати масштаби інвестицій до фактичного фінансового стану компанії та рівня воєнних загроз. У результаті формується більш гнучка модель конкурентної поведінки, здатна підтримувати стабільність діяльності навіть за умов тривалої турбулентності зовнішнього середовища.

Доцільність стратегії можна також оцінити через систему очікуваних результатів. Для українського ринку очікуваним результатом є не лише збільшення продажів, а підвищення надійності постачання металопродукції для критичних секторів, скорочення часу виконання замовлень, збереження робочих місць і підтримка громад. Для міжнародного ринку результатом є зміцнення позицій у сегментах, де важливі якість, прозорість походження продукції, відповідність ESG, сервіс і стабільність поставок. Для корпоративного управління результатом є перехід від річного стратегічного планування до постійного стратегічного контролю.

Загальну логіку створеної конкурентної стратегії наведено нижче. Вона відображає, що конкурентна перевага «Метінвесту» формується не в одному окремому рішенні, а у взаємодії двох векторів. Ці напрями охоплюють як внутрішню операційну трансформацію бізнес-процесів, так і активне позиціонування компанії на зовнішніх ринках. Детальний взаємозв'язок цих елементів та їх вплив на ринкову стійкість демонструє (рис. 3.1).

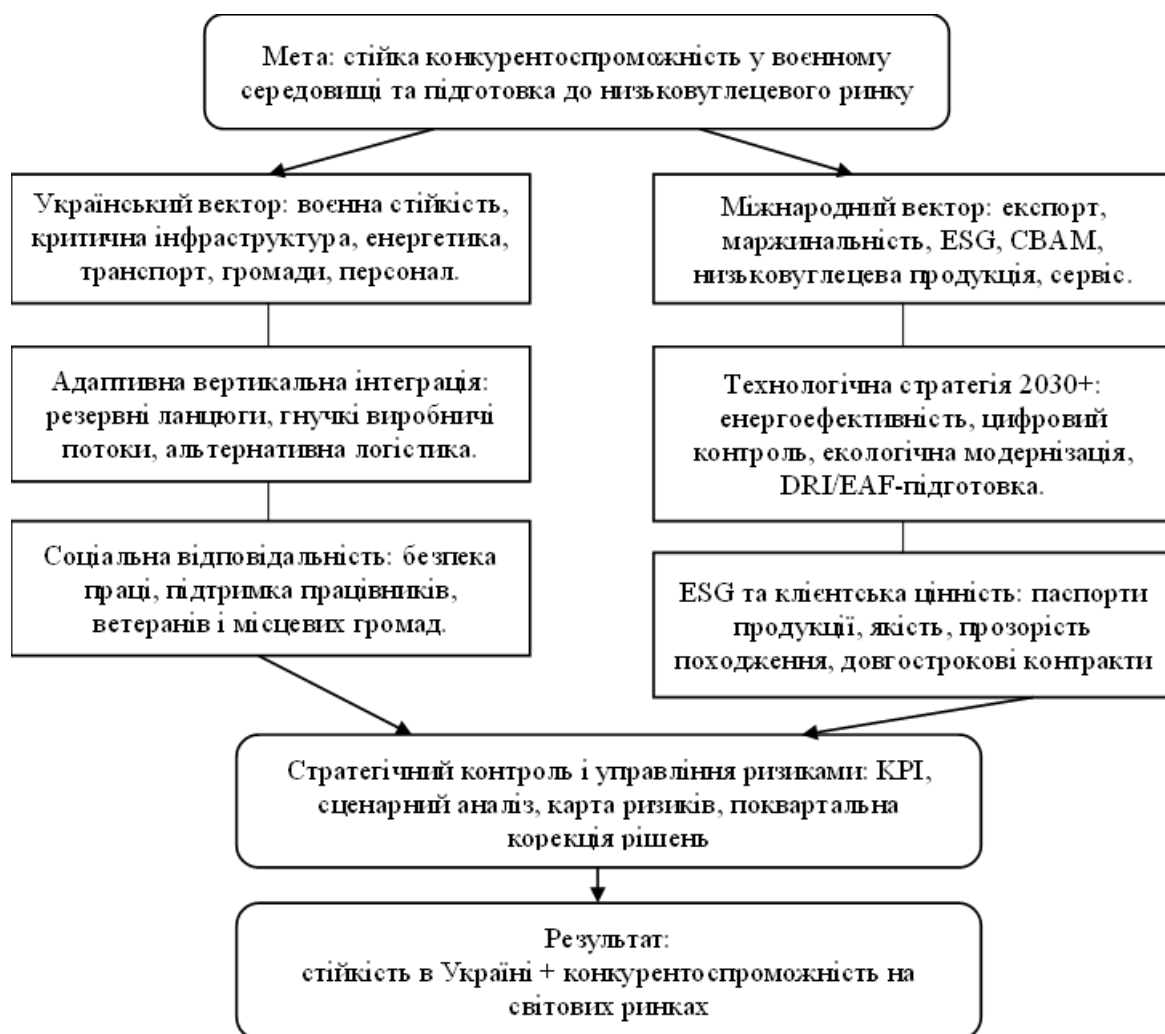


Рис. 3.1 Модель двовекторної конкурентної стратегії Групи «Метінвест»

*Примітка. Складено автором.

Доцільність удосконалення конкурентної стратегії Групи «Метінвест» полягає у тому, що запропонована модель пропонує двовекторний підхід. Вона не зводить український ринок лише до майбутньої післявоєнної відбудови, а розглядає його як ринок воєнної стійкості, де вже сьогодні існує попит на металопродукцію для критичних сфер. Одночасно вона не відмовляється від міжнародного розвитку, а підпорядковує його технологічній модернізації, декарбонізації та формуванню довгострокової конкурентної переваги.

У практичному вимірі запропонована стратегія є доцільною, оскільки дозволяє підвищити керованість ризиків, зменшити залежність від одного ринку, зберегти соціальну роль компанії в Україні та підготуватися до жорсткіших вимог міжнародної конкуренції. У теоретичному вимірі вона відповідає ресурсному

підходу, ринково-позиційному підходу, підходу динамічних здатностей та принципам формування конкурентної стратегії, розглянутим у першому розділі. У методичному вимірі її перевага підтверджується бально-зваженою оцінкою, сценарним аналізом і оцінкою ризиків впровадження.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано практичні напрями удосконалення конкурентної стратегії Групи компаній «Метінвест» з урахуванням результатів теоретичного й аналітичного дослідження. Встановлено, що головна проблема стратегічного розвитку Групи полягає не у відсутності конкурентних переваг, а у необхідності їх переорієнтації відповідно до воєнного середовища, енергетичної нестабільності, логістичних ризиків, кадрового дефіциту, глобального надлишку сталі та посилення вимог декарбонізації. Вертикальна інтеграція, власна сировинна база, міжнародна збутова мережа та корпоративні компетенції залишаються сильними сторонами компанії, однак у сучасних умовах вони повинні забезпечувати не лише контроль собівартості, а насамперед гнучкість, безперервність діяльності, здатність швидко перерозподіляти ресурси та підтримувати довіру клієнтів.

Конкурентна стратегія «Метінвесту» не може бути однаковою для українського та міжнародного ринків. Український ринок доцільно розглядати не лише як майбутній простір післявоєнної відбудови, а передусім як ринок воєнної стійкості, де вже сьогодні існує попит на металопродукцію для енергетики, транспорту, критичної інфраструктури, промисловості, комунального сектору та захисних споруд. Для нього головним є надійність постачання, швидкість виконання замовлень, сервіс, соціальна відповідальність і здатність працювати в умовах невизначеності. Натомість світовий ринок вимагає конкурентоспроможності за якістю, ціною, логістичною стабільністю, ESG-прозорістю, вуглецевим слідом і готовністю до CBAM. Саме тому запропоновано двовекторну адаптивну конкурентну стратегію: український

вектор воєнної стійкості та міжнародний вектор технологічної й низьковуглецевої конкурентоспроможності.

Особливим елементом запропонованих рекомендацій стало оновлення Технологічної стратегії 2030 до формату «Технологічна стратегія 2030+». Обґрунтовано, що її довоєнні орієнтири - модернізація, підвищення якості продукції, енергоефективність, безпека праці, цифровізація та екологічне оновлення - залишаються актуальними, але повинні бути переглянуті через призму тривалої війни. Нова логіка має спиратися не на очікування відновлення недоступних активів, а на технологічну стійкість, резервування критичних процесів, цифровий моніторинг, підготовку до CBAM, ESG-паспортизацію продукції, кіберстійкість і поетапну підготовку до низьковуглецевої металургії.

Доцільність запропонованої стратегії підтверджено через бально-зважене порівняння чотирьох альтернатив, сценарний аналіз і оцінку ризиків. Найвищу інтегральну оцінку отримала альтернатива А3, що поєднує український і міжнародний вектори. Сценарний аналіз показав, що така модель є стійкішою за одновекторні підходи, оскільки здатна працювати за умов затяжної війни, часткової стабілізації, зниження воєнних ризиків або погіршення світової кон'юнктури сталі. Оцінка ризиків засвідчила, що запропонована стратегія не усуває всі загрози, але робить їх більш керованими через диверсифікацію ринків, резервні логістичні та енергетичні рішення, стратегічний контроль і поетапність модернізації.

ВИСНОВКИ

Здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо удосконалення конкурентної стратегії вертикально-інтегрованої компанії металургійної галузі на прикладі Групи компаній «Метінвест». Актуальність дослідження зумовлена тим, що металургійна галузь України функціонує під одночасним впливом воєнних ризиків, енергетичної нестабільності, логістичних обмежень, зміни географії збуту, глобального надлишку сталеплавильних потужностей, посилення торговельного протекціонізму та переходу світових ринків до низьковуглецевої моделі розвитку. За таких умов конкурентна стратегія не може обмежуватися традиційним контролем витрат або нарощуванням виробництва. Вона повинна забезпечувати стійкість діяльності, адаптивність ресурсів, здатність працювати в умовах війни, збереження людського капіталу, соціальну легітимність бізнесу та поступову технологічну трансформацію.

1. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. На основі аналізу наукових підходів запропоновано розглядати конкурентну стратегію як довгострокову систему взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування та підтримання стійких конкурентних переваг, ефективне використання ресурсного потенціалу й забезпечення стабільної ринкової позиції підприємства. Встановлено, що конкурентна стратегія є складовою бізнес-стратегії, однак її реалізація залежить від узгодженості з корпоративною, функціональною, операційною, інноваційною стратегією та загальною стратегією розвитку. Це дало змогу визначити конкурентну стратегію не як окремий набір ринкових дій, а як інтегровану систему, що поєднує ресурси, технології, ринки, управлінські процеси та взаємодію із зацікавленими сторонами. У процесі теоретичного дослідження систематизовано принципи формування конкурентної стратегії: системність, комплексність, адаптивність,

стратегічність, узгодженість, конкурентостійкість, соціальну орієнтованість, інноваційність, обґрунтованість, прозорість, підконтрольність і гнучкість. Запропоновано доповнити їх принципами цифрової орієнтованості, екосистемного підходу та проактивного управління ризиками. Для металургійної компанії ці принципи мають особливе значення, оскільки сучасна конкуренція формується не лише на рівні ціни та виробничих потужностей, а й на рівні цифрового управління, екологічної відповідності, надійності постачань, безпеки праці, соціальної відповідальності, партнерств і здатності завчасно реагувати на зовнішні загрози.

2. Розглянуто класифікаційні підходи до конкурентних стратегій за концепціями М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та А. Стрикленда, А. Літла, Р. Майлза і Ч. Сноу, М. Трейсі та Ф. Вірсем. Встановлено, що більшість підходів зводиться до вибору між ціновим лідерством і диференціацією, широким ринком і фокусуванням, наступальною та захисною поведінкою. Однак для вертикально інтегрованої металургійної компанії механічний вибір лише однієї базової стратегії є недостатнім. Металургійна продукція значною мірою стандартизована, тому контроль витрат залишається важливим, але сучасні вимоги ринку дедалі більше пов'язані з якістю, сервісом, стабільністю контрактів, екологічною прозорістю, походженням продукції та готовністю до кліматичного регулювання. Тому найбільш доцільним є комбінування стратегії оптимальних витрат із елементами сфокусованої диференціації.

3. У роботі узагальнено основні підходи до формування конкурентних стратегій. Ресурсний підхід дозволив визначити джерела переваг через унікальні активи, сировинну базу, вертикальну інтеграцію, персонал, управлінські та технологічні компетенції. Ринково-позиційний підхід дав змогу оцінити вплив галузевої структури, покупців, постачальників, конкурентів і товарів-замінників. Підхід динамічних здатностей виявився особливо важливим для умов воєнної економіки, оскільки перевагу отримує не лише компанія, яка володіє ресурсами, а компанія, здатна швидко їх переорієнтовувати. Підхід ціннісних інновацій показав можливість створення нової цінності навіть у традиційній металургії -

через сервіс, ESG-прозорість, участь у критичних інфраструктурних проєктах, соціальну довіру та технологічну готовність до низьковуглецевого розвитку.

4. У другому розділі проаналізовано діяльність і ринкове середовище Групи компаній «Метінвест». Встановлено, що компанія є міжнародною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною групою, яка контролює значну частину ланцюга створення вартості: від видобутку сировини й виробництва коксу до металургійного переділу, прокату, логістики, сервісу та збуту. Така модель є важливою конкурентною перевагою, оскільки забезпечує ресурсну автономність, контроль виробничих процесів і можливість працювати на різних ринках. Водночас після 2022 року вертикальна інтеграція потребує переосмислення. Її цінність має полягати не тільки в масштабі та зниженні витрат, а й у здатності створювати резервні варіанти постачання, диверсифікувати логістику, підтримувати енергетичну стійкість і забезпечувати безперервність операцій у воєнних умовах. Фінансово-економічний аналіз засвідчив суперечливу динаміку розвитку компанії. З одного боку, у 2024 році порівняно з 2023 роком дохід зріс на 8,83%, що підтверджує здатність Групи зберігати ринкову активність і частково відновлювати обсяги реалізації. З іншого боку, операційні витрати зростали швидше, ніж доходи, а фінансовий результат перебував під впливом резервів під знецінення активів. Це означає, що стратегічне удосконалення не може спиратися на припущення про необмежені інвестиційні можливості. Рекомендації повинні бути фінансово реалістичними, поетапними й орієнтованими на ті напрями, які одночасно підвищують стійкість, зменшують ризики та створюють основу для майбутньої модернізації.

5. Аналіз ринку чорної металургії показав, що світова галузь перебуває під впливом надлишку потужностей, нестабільного попиту, посилення протекціонізму, антидемпінгових заходів і конкуренції з боку азійських виробників. Українська металургія додатково стикається з воєнною небезпекою, пошкодженням активів, обмеженнями логістики, енергетичними ризиками, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та високою вартістю фінансування. Водночас внутрішній український ринок уже сьогодні формує попит на

металопродукцію для ремонту енергетичних об'єктів, транспорту, критичної інфраструктури, промислового обладнання, захисних споруд і комунального сектору. Тому його доцільно розглядати не як відкладену можливість після завершення війни, а як актуальний ринок воєнної стійкості.

6. Оцінка конкурентного положення Групи «Метінвест» із використанням SNW, SWOT, PEST, SPACE-аналізу, моделі п'яти сил Портера та багатокутника конкурентоспроможності підтвердила, що компанія зберігає сильну позицію, але працює в умовах високого тиску. PEST-аналіз засвідчив негативний сумарний вплив макросередовища, SPACE-аналіз показав наявність агресивної стратегічної позиції, а багатокутник конкурентоспроможності визначив інтегральну оцінку «Метінвесту» на рівні 7,12 із 10,0, що свідчить про значний потенціал порівняно з іншими досліджуваними виробниками. Сильними сторонами залишаються вертикальна інтеграція, сировинна забезпеченість, географічна диверсифікація та ESG-репутація. Водночас стримуючими факторами є фінансова вразливість, воєнні ризики, енергетична залежність, потреба в швидшому впровадженні інноваційних і «зелених» технологій.

7. У третьому розділі визначено, що головна проблема удосконалення конкурентної стратегії полягає у невідповідності частини довоєнної логіки розвитку новим умовам.

8. Було запропоновано перейти від традиційної моделі вертикально інтегрованого металургійного холдингу до двовекторної адаптивної конкурентної стратегії. Український вектор орієнтований на воєнну стійкість, безперервність діяльності, підтримку критичних секторів, соціальну відповідальність і збереження персоналу. Міжнародний вектор спрямований на експортну диверсифікацію, розвиток продукції з вищою доданою вартістю, ESG-паспортизацію, підготовку до СВМ та формування низьковуглецевої конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє не протиставляти український і світовий ринки, а використовувати їх як взаємопов'язані джерела стійкості та розвитку. Важливим результатом роботи стало обґрунтування необхідності оновлення Технологічної стратегії 2030 у форматі «2030+». Доведено, що її

попередні напрями - модернізація, якість, енергоефективність, екологічне оновлення, безпека праці та цифровізація - залишаються важливими, але мають бути переорієнтовані на воєнні умови. Оновлена стратегія не повинна будуватися навколо очікування відновлення недоступних активів, оскільки горизонт завершення війни залишається невизначеним. Натомість вона має відповідати на питання, як компанії забезпечувати виробничу безперервність, енергетичну автономність, цифровий контроль, кіберстійкість, безпеку працівників, прозору екологічну звітність і поступову підготовку до низьковуглецевої металургії вже в сучасному середовищі.

9. Обґрунтування доцільності запропонованої стратегії здійснено через порівняння чотирьох стратегічних альтернатив. Альтернатива продовження довоєнної модернізації виявилася недостатньо адаптованою до нових ризиків. Орієнтація лише на український ринок посилює соціальну роль компанії, але створює залежність від внутрішнього попиту й державного або донорського фінансування. Орієнтація лише на зовнішні ринки підвищує експортні можливості, але може послабити зв'язок компанії з українською економікою та громадами. Найвищу оцінку отримала двовекторна стратегія, оскільки вона поєднує стійкість в Україні з міжнародною технологічною конкурентоспроможністю, розподіляє ризики між ринками та створює основу для довгострокового розвитку. Сценарний аналіз і оцінка ризиків підтвердили практичну обґрунтованість запропонованої моделі. У разі затяжної війни стратегія дозволяє підтримувати критичні поставки, резервні маршрути та енергостійкість. У разі часткової стабілізації вона забезпечує поступове розширення внутрішніх контрактів і розвиток ESG-напрямів. У разі зниження воєнних ризиків створює основу для активнішої модернізації. У разі погіршення світової кон'юнктури український вектор частково компенсує зовнішні коливання.

Майбутня конкурентоспроможність «Метінвесту» залежить від здатності поєднати коротко- та середньострокову воєнну стійкість із довгостроковою технологічною трансформацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3, № 3. С. 19–26. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Чернишева О. М., Авдієнко В. А. Формування стратегії підприємства: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 9. С. 364–371. URL: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-42s](https://doi.org/10.60022/2(9)-42s) (дата звернення: 10.03.2026).
3. Шквиря Н., Кальченко Є. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 22 листоп. 2023 р. Київ, 2023. С. 686–689.
4. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. Випуск 1(36), 2024 . С.56-64. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/11394> (дата звернення: 10.03.2026).
5. McCall A. Strategic Management and Competitive Advantage [Electronic resource]. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/386050766_Strategic_Management_and_Competitive_Advantage (accessed: 10.03.2026).
6. Alharbi I. B. Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*. 2024. Vol. 9, no. 3. P. e04373. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373> (date of access: 10.03.2026).
7. Genç Y. E. Competitive Strategy and Advantages. *Journal of Accounting and Finance*. 2024. Vol. 24, no. 2. URL: <https://doi.org/10.33423/jaf.v24i2.6988> (date of access: 10.03.2026).

8. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. Р. 118-124. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17> (дата звернення: 10.03.2026).

9. Чатченко О., Демков К. А. Інноваційна стратегія підприємства в цифровому середовищі: місце в сучасній підприємницькій екосистемі. *Синергія інновацій: політика, економіка та менеджмент в цифровому світі* : зб. матеріалів Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 18 квіт. 2025 р. С. 260–262.

10. Кузьмінський А. В., Непочатенко А. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукр. науково-практ. конф. магістрантів і молодих дослідників, м. Біла Церква, 29 жовт. 2025 р. С. 123–125.

11. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. Том. 40. № 3-4. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032934> (дата звернення: 10.03.2026).

12. Бондаренко С. М., Свиринюк О. В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць. Київ. Київський національний університет технологій та дизайну. 2014. С. 56-62

13. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management book. 9th ed. URL: <https://www.scribd.com/document/491754221/Strategic-Management-book> (date of access: 10.03.2026).

14. Jerab D. A., Mabrouk T. Miles & Snow's Competitive Strategies and their HRM Implications. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4566904> (date of access: 10.03.2026).

15. Summary of Value Disciplines. Treacy and Wiersema [Electronic resource]. Abstract. *Management Methods/Management Models/Management Theories*. URL: https://www.valuebasedmanagement.net/methods_valuedisciplines.html (date of access: 10.03.2026).

16. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій

бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

17. *Metinvest*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (дата звернення: 13.02.2026).

18. Метінвест. *LB.ua*: веб-сайт. URL: https://lb.ua/file/company/3468_metinvest.html (дата звернення: 13.02.2026).

19. Metinvest Holding - history, assets, financials. *ShareUAPotential*: веб-сайт. URL: <http://shareuapotential.com/Emitents/metinvest.html> (дата звернення: 13.02.2026).

20. Тримаючись курсу. Річний звіт 2024. *Metinvest*: веб-сайт. 156 с. URL: <https://metinvestholding.com/ua/ar2024/>. (дата звернення: 13.02.2026).

21. Незламність. Річний звіт 2023. *Metinvest*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/ar2023/>. (дата звернення: 13.02.2026).

22. Звіт зі сталого розвитку 2019. *Metinvest*: веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/>. (дата звернення: 13.02.2026).

23. Світове виробництво сталі: аналіз ключових тенденцій. *Агрофірма П'ятихатська*: веб-сайт. URL: <https://agrofirma.com.ua/світове-виробництво-сталі-за-7-міс-2025-р-вп/> (дата звернення: 13.02.2026).

24. Колісніченко В. Світове виробництво сталі в серпні зросло на 0,3% р./р. *GMK*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/svitove-virobnictvo-stali-v-serpni-zroslo-na-0-3-r-r/> (дата звернення: 13.02.2026).

25. Поліщук В. Світове виробництво сталі у вересні 2025 року. *AgroWeek*: веб-сайт. URL: <https://agroweek.com/news/svitove-vyrobnytstvo-stali-veresni-2025/> (дата звернення: 13.02.2026).

26. Колісніченко В. Світове виробництво сталі в листопаді скоротилося на 4,6% р./р. «*GMK CENTER*» *Limited Liability Company*: інформаційно – аналітичний портал компанії: URL: <https://gmk.center/ua/news/svitove-virobnictvo-stali-v-listopadi-skorotilosya-na-4-6-r-r/> (дата звернення: 13.02.2026).

27. Глобальна сталь: підсумки-2025 та перспективи-2026. *UAprom - бізнес портал*: веб-сайт. URL: <https://uaprom.info/article/hlobalna-stal-pidsumky-2025-ta->

perspektyvy-2026/ (дата звернення: 13.02.2026).

28. Ukrinform. Ukraine's steel production exceeds 7M tonnes since early 2024 – Ukrmetallurgprom. *Ukrinform - Ukrainian National News Agency*: website. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3936025-ukraines-steel-production-exceeds-7m-tonnes-since-early-2024-ukrmetallurgprom.html> (date of access: 13.02.2026).

29. Ukrinform. Ukraine's pig iron production up 11% in 2025. *Ukrinform - Ukrainian National News Agency*: website. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/4078437-pig-iron-production-in-ukraine-up-11-in-2025.html> (date of access: 13.02.2026).

30. Демяник Д. Українська сталь ризикує втратити позиції: головні проблеми – СВМ та засилля китайської продукції. *ГЛАВКОМ*: веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/ukrajinska-stal-rizikuje-vtratiti-pozitsiji-holovni-problemi-svam-ta-zasillja-kitajskoj-produktsiji-1097636.html> (дата звернення: 13.02.2026).

31. Кузьменко Ю. Мита США на сталь та алюміній для всього світу: чому їх вводить Трамп і як вони зашкодять Україні. *Суспільне*: інформаційне інтернет-видання. URL: <https://suspilne.media/946351-mita-ssa-na-stal-ta-aluminij-dla-vsogo-svitu-comu-ih-vvodit-tramp-i-ak-voni-zaskodat-ukraini/> (дата звернення: 13.02.2026).

32. Steel – Breakthrough Agenda Report 2025 – Analysis - IEA. *IEA*. URL: <https://www.iea.org/reports/breakthrough-agenda-report-2025/steel> (date of access: 13.02.2026).

33. Українська металургія 2026: стан галузі під час війни, збитки, шлях до ЄС та прогнози. *NV Business*: аналітичний-портал. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinska-metallurgiya-2026-stan-galuzi-pid-chas-viyni-zbitki-shlyah-do-yes-ta-progozi-50568125.html> (дата звернення: 13.02.2026).

34. December 2024 crude steel production and 2024 global crude steel production totals. *worldsteel.org*: website. URL: <https://worldsteel.org/media/press-releases/2025/december-2024-crude-steel-production-and-2024-global-totals/> (date of

access: 13.02.2026).

35. Metinvest Named as Largest Taxpayer in Ukraine's Steel Industry in 2024 - SCM. SCM: website. URL: https://scm.global/news-and-views/metinvest-named-as-largest-taxpayer-in-ukraines-steel-industry-in-2024/?utm_source=chatgpt.com (date of access: 13.02.2026).

36. Top Producers 2024/2023. *worldsteel.org*: website. URL: <https://worldsteel.org/data/top-steel-producers/> (date of access: 13.02.2026).

37. Українська металургія очолила світовий рейтинг за темпами зростання у 2024 році. *Економічна правда*: спеціалізований проєкт інформаційного агентства. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/ukrajinska-metalurgiya-ocholila-svitoviy-reyting-za-tempami-zrostannya-u-2024-roci-802432/> (дата звернення: 13.02.2026).

38. Ковальчук Т. 1000 найбільших українських компаній торік отримали 8,2 трлн грн доходу: які галузі найприбутковіші. *Delo.ua*: корпоративний інтернет портал. URL: <https://delo.ua/news/1000-naibilsix-ukrayinskix-kompanii-torik-otrimali-82-trln-grn-doxodu-yaki-galuzi-naipributkovisi-450526/> (дата звернення: 27.05.2026). (дата звернення: 13.02.2026).

39. World Steel Dynamics 2026: The New Trends That Will Define the Steel Market. *xNova International*: Market intelligence platform. URL: <https://www.xnovainternational.com/post/world-steel-dynamics-2026-the-new-trends-that-will-define-the-steel-market> (date of access: 17.02.2026).

40. Ресурси групи Метінвест. *Metinvest Holding*: веб-сайт. 2026. URL: <https://metinvestholding.com/ua/resourse> (дата звернення: 17.02.2026).

41. Ukrainian steelmaker Metinvest receives first coal shipment from US after shutdown of Pokrovske Coal Company mines. *Ukrainska Pravda*: information portal. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/04/08/7506618/index.amp> (date of access: 17.02.2026).

42. Metinvest. 1H 2025 Results: веб-сайт. 2025. URL: <https://metinvestholding.com/ua/investor/reportresults> (дата звернення: 03.03.2026).

43. EU trade relations with Ukraine. *Trade and Economic Security*: website. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (date of access: 11.03.2026).

44. Trade in goods with Ukraine in 2024. *Language selection*. European Commission: official website of the European Union. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250507-1> (date of access: 11.03.2026).

45. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX : станом на 30 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 11.03.2026).

46. Ukraine Facility. *European Council*: official website of the Council of the EU and the European Council. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/> (date of access: 11.03.2026).

47. Environmental tax: taxpayers transferred 4.2 billion UAH for environmental protection. State Tax Service of Ukraine: website. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-944408.html> (date of access: 11.03.2026).

48. Ukraine and the IMF. *IMF*: website. URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr> (date of access: 11.03.2026).

49. Нечаєва І. А., Сосновський М. С. Методи оцінювання впливу міжнародної допомоги на стійкість українських підприємств у воєнний період. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 202-207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-202-207> (дата звернення: 08.04.2026).

50. Корольков В., Нечаєва І., Кацалап Ю., Лемешко І. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах війни. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). С. 52-59. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-7> (дата звернення: 08.04.2026).

51. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах

невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 452-457. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68> (дата звернення: 08.04.2026).

52. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(83). С. 97-106. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> (дата звернення: 08.04.2026).

53. Корольков В. В., Соріна О. О, Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.71> (дата звернення: 08.04.2026).

54. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 08.04.2026).

55. Тесленок І.М., Є.О. Бузовєрова. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Матеріали конференції «Тиждень-науки 2020»*. Запоріжжя. НУ «Запорізька політехніка». 2020. 2 с. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6806> (дата звернення: 08.04.2026).

56. Гайденок С. М., Телятник С. В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства. Матеріали конференції Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова. 2016. URL: <https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016> (дата звернення: 09.04.2026).

57. Павлик А. Й., Стрихальська В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». Тернопіль : ТНТУ, 2017. Т. 3. С. 203-204. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23170/2/CAZST_2017v3_Pavlyk_A_Y-Methods_of_estimate_of_203-204.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

58. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору

стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9, ч. 1. С. 152-159.

59. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

60. Алхімова В. Вплив факторів внутрішнього середовища на вибір ефективної стратегії розвитку телекомунікаційних компаній. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-1> (дата звернення: 24.04.2026).

61. Погребняк А. Ю., Ліннік І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 21. С. 66–71. URL: <https://www.researchgate.net/publicationT> (дата звернення 24.04.2026).

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

63. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Ярмусь Д.В. Управління ризиками сталого розвитку підприємства: механізми мінімізації екологічних та соціальних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №2 С. 101-107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.101> (дата звернення 24.04.2026).

64. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71 (дата звернення: 24.04.2026).

65. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-8> (дата звернення 24.04.26).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація конкурентних стратегій за науковими концепціями

Автор	Стратегія	Різновиди стратегій	Зміст	Галузь застосування
1	2	3	4	5
М. Портер	Конкурентна перевага фірми	Цінове лідерство	Мінімізація витрат при збереженні якості	Масове виробництво, стандартизована продукція
		Диференціація	Унікальні характеристики продукту, цінова премія	Ринки з диференційованим попитом
		Концентрація (фокусування)	Обслуговування вузького сегменту/ніші	Нішеві та вузькоспеціалізовані ринки
Ф. Котлер	Конкурентна позиція та маркетингові спрямування	Стратегія ринкового лідера	Утримання найбільшої ринкової частки	Галузеві лідери (40% ринку)
		Стратегія челенджера	Агресивний наступ на позиції лідера	Компанії на 2–3 позиції (30% ринку)
		Стратегія послідовника	Наслідування лідера без агресії	Стабільні гравці ринку (20%)
		Стратегія нішера	Спеціалізація на малих сегментах	Малі та середні підприємства (10%)
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Конкурентна перевага + масштаб ринку	Лідерство за витратами	Найменші витрати у галузі	Цінові ринки з масовим споживачем
		Оптимальних витрат	Поєднання низьких витрат і диференціації	Ринки з різномірним попитом
		Широка диференціація	Унікальність у всьому ринковому просторі	Бренд-орієнтовані ринки
		Сфокусована на базі низьких витрат	Мінімальні витрати у вузькому сегменті	Локальні ринки, дискаунтери
		Сфокусована диференціація	Унікальність у вузькому сегменті	Преміум-сегменти, B2B-ніші
А. Літл	Конкурентна позиція + можливості її поліпшення	Стратегія лідерів	Збереження домінуючого впливу на ринок	Компанії-лідери на зрілих ринках
		Стратегія сильної позиції	Незалежна ринкова діяльність	Стійкі гравці з власними перевагами
		Стратегія сприятливої позиції	Використання вузької конкурентної переваги	Нішеві фірми вище середнього рівня
		Стратегія задовільної позиції	Захист існуючих позицій	Вразливі компанії на конкурентних ринках

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
		Стратегія незадовільної позиції	Реструктуризація або вихід з ринку	Компанії в кризовому стані
Р. Майлз, Ч. Сноу	Наміри фірми щодо товарно-ринкової позиції	Стратегія «розвідника»	Пошук нових можливостей, інноваційна орієнтація	Динамічні ринки, технологічні галузі
		Стратегія «захисника»	Захист позицій на існуючих ринках	Зрілі, стабільні галузі
		Стратегія «аналітика»	Поєднання захисту і пошуку нових можливостей	Диверсифіковані компанії
		Стратегія «реакціонера»	Реактивна поведінка без чіткої стратегії	Кризові або слабоуправляємі підприємства
М. Трейсі, Ф. Вірсем	Принцип ціннісних дисциплін	Функціональна перевага	Вища цінність через якість та зручність	Масові споживчі ринки
		Тісний зв'язок із споживачем	Глибока персоналізація та CRM	B2B, преміум та сервісні ринки
		Лідерство по товарах-новинках	Постійний потік інноваційних продуктів	Технологічні та фармацевтичні галузі

*Примітка. Узагальнено автором.

Додаток Б

Повне найменування

- Міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній «Метінвест».

Структура та організаційна форма

- Група компаній, що об'єднує видобувні та металургійні підприємства в Україні, Європі та США, мережу продажів у всіх основних регіонах світу; керуюча компанія - ТОВ «Метінвест Холдинг», дочірнє підприємство Metinvest B.V.

Форма власності

- Приватна, належить SCM Group та Smart Holding через Metinvest B.V.

Структура корпоративного управління

- побудована відповідно до вимог законодавства Нідерландів і включає: Загальні збори акціонерів, Наглядову Раду та Раду Директорів.

Головні показники та масштаби на 2024 рік

- чисельність персоналу 40 535
- виробництво сталі 2 099 тис.тонн
- товарна металопродукція 3 020 тис.тонн
- залізнорудний концентрат 15 733 тис.тонн
- товарна залізнорудна продукція 14 826 тис.тонн
- вугільний концентрат 4277 тис.тонн
- металургійний кокс 1122 тис.тонн
- загальна виручка US\$8 050 МЛН

Рис.А.1 Паспорт групи «Метінвест» за даними 2024 року

*Примітка. Складено автором на основі: [17; 20]

Додаток В

Статутний капітал Metinvest B.V. поділений на три класи акцій, який представлений у таблиці.

Таблиця В.1

Статутний капітал та емісійний дохід

Клас акцій	Кількість	Власник
Class A	6 750	SCM Holdings
Class B	2 251	Smart Holding
Class C	474	спеціальний клас (без дивідендних прав)

Загальна кількість акцій:

$$6\,750 + 2\,251 + 474 = 9\,475 \text{ акцій}$$

Кожна акція має 1 голос. Контроль над акціонерами здійснюють:

- Рінат Ахметов - через SCM Holdings
- Вадим Новинський - через Smart Holding

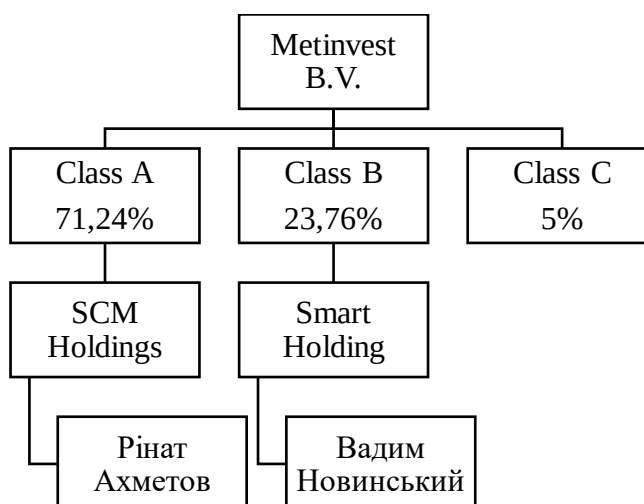


Рис. В.1 Структура власності

*Примітка. Складено автором на основі: [20, с. 106; 137].

Рінат Ахметов має одноосібний контроль над загальними зборами, бо володіє понад 50% голосів. Однак установчі документи передбачають, що окремі

стратегічні рішення потребують погодження Class A і Class B. Smart Holding має представництво у Наглядовій раді (3 з 10 членів), що підтверджує (табл. В.2)

Таблиця В.2

Розрахунок відсотка впливу на рішення загальних зборів

Особа	Розрахунок
SCM (Ахметов)	$(6\,750/9\,475) * 100\% = 71,24\%$
Smart Holding (Новинський)	$(2\,251/9\,475) * 100\% = 23,76\%$
Class C	$(474/9\,475) * 100\% = 5\%$
Загалом	100%

*Примітка. Розраховано автором.

Додаток Д

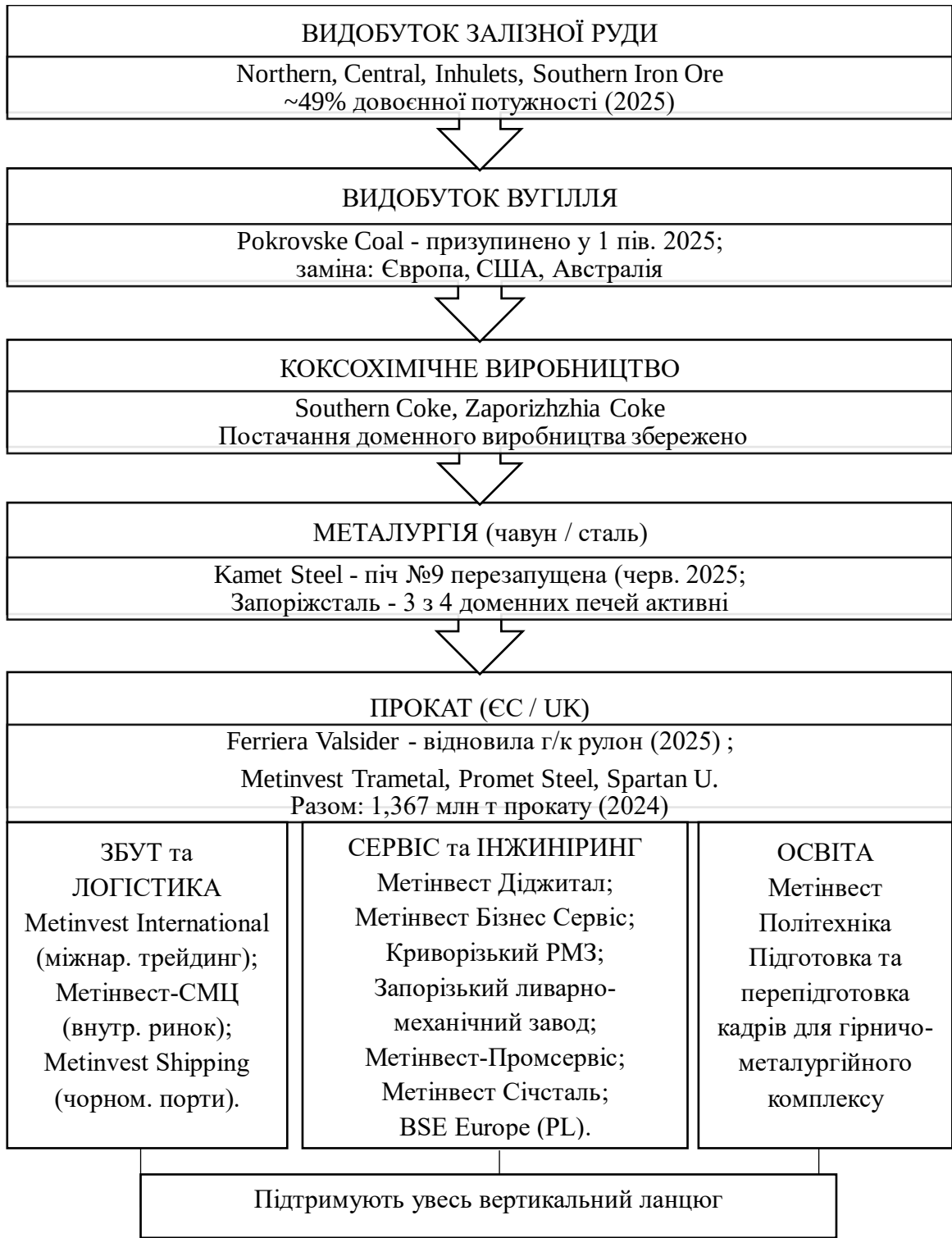


Рис. Д.1 Вертикально інтегрований виробничий ланцюг Групи «Метінвест»

*Примітка. Складено автором.

Додаток Е

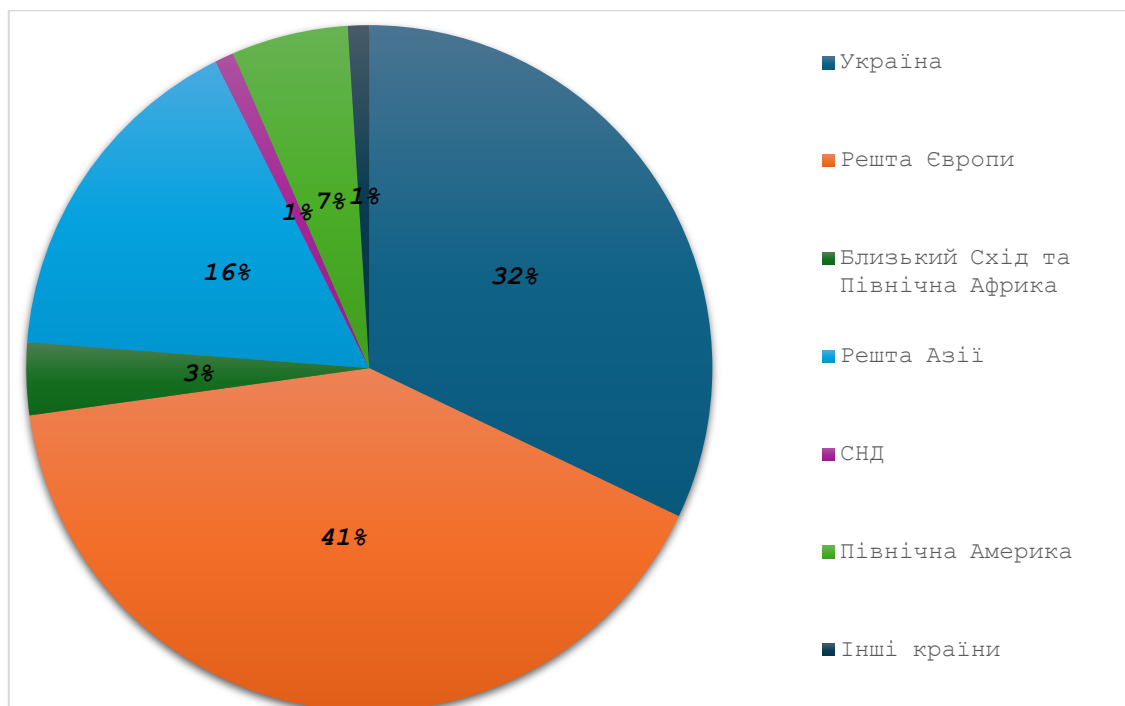


Рис. Е.1 Частка виручки за регіонами у 2024 році

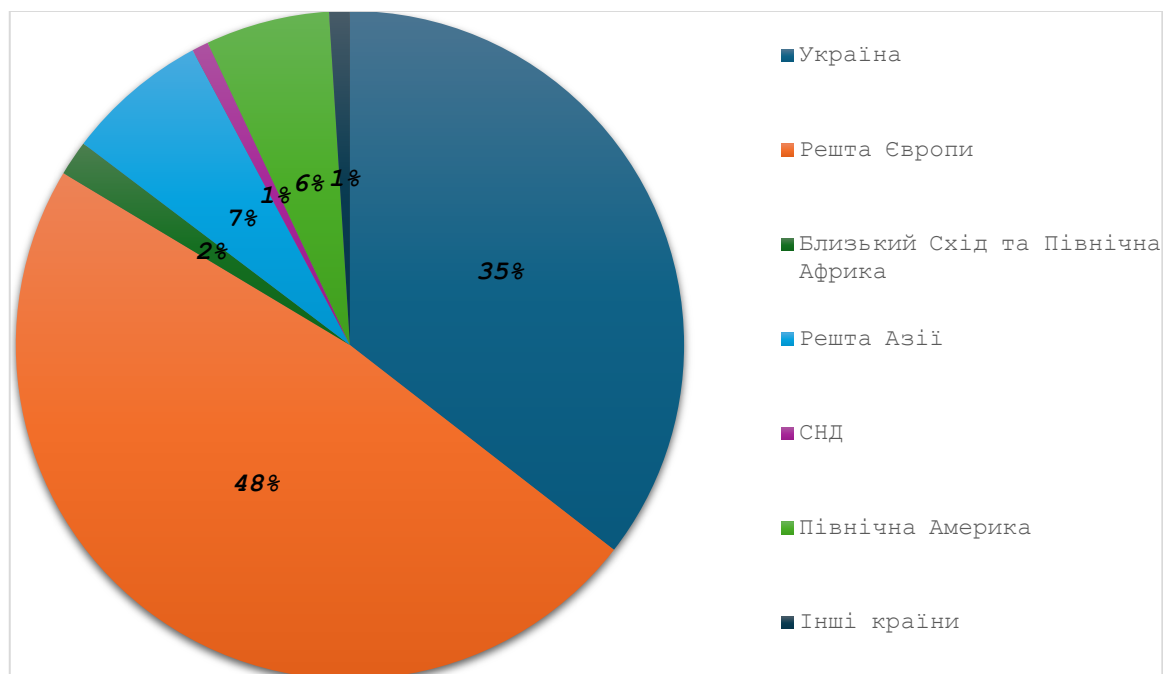


Рис.Е.2 Частка виручки за регіонами у 2023 році

*Примітка. Складено автором.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика світового ринку	Характеристика ринку України
1	2	3
Розмір ринку	Світове виробництво сталі у 2024 р. 1,839 млрд. т. [34]. У 2025 році становило близько 1,66-1,70 млрд. т. (січень-листопад – 1,662 млрд. т.), при стабільному глобальному споживанні на рівні $\approx 1,75$ млрд. т. [27]. Ринок є масштабним, глобальним за охопленням.	Обсяг виробництва сталі в Україні у 2024-2025 роках становив $\approx 7,0$ - $7,4$ млн. т., що відповідає статусу невеликого, відкритого та експортно-орієнтованого ринку, високозалежного від зовнішньої кон'юнктури [29].
Масштаб конкуренції	Дуже високий на глобальному рівні: значна частка світового виробництва сталі зосереджена в обмеженій кількості країн-лідерів, насамперед у Китаї, який у 2024 році виробив понад 1,0 млрд. т. сталі (близько 50–53 % світового обсягу), тоді як Індія посіла друге місце з виробництвом ≈ 150 млн. т. [34].	Національний та глобальний: конкурентне середовище «Метінвесту» формується одночасно на внутрішньому та міжнародному рівнях. На українському ринку компанія конкурує з ArcelorMittal Kryvyi Rih, Interpipe та ін. нац. виробниками, а також із продукцією світових лідерів чорної металургії, що надходить через імпорту [35]. На міжнародних ринках «Метінвест» безпосередньо змагається з провідними глобальними гравцями, зокрема China Baowu Group, ArcelorMittal, Ansteel Group, Nippon Steel та ін. [36].
Темп зростання ринку	У 2024 році світовий ринок чорної металургії демонстрував скорочення: виробництво сталі знизилося на 0,8-0,9% (близько 1,83-1,88 млрд тонн), а чавуну – на 2,3% [37].	Україна стала лідером зростання, збільшивши виплавку сталі на 21% та чавуну на 18%; «Метінвест» - виробництво сталі виросло на $\sim 4\%$ до ≈ 2.10 млн. т. (умови: пост-локальні шоки, логістичні коридори) [20; 37].
Стадія життєвого циклу галузі	Зріла. Початок додаткового оновлення: галузь технологічно зріла, але у фазі трансформації (декарбонізація, перехід на EAF/DRI, «зелена сталь»). Інвестиції у модернізацію й енергоефективність.	Українська галузь перебуває на стадії зрілості. Відбувається відновлення після кризового спаду (в умовах повномасштабної війни поступово зростають обсяги виробництва й експорту)
Кількість компаній у галузі	У світі тисячі металургійних підприємств, але більшу частку продукції контролює кілька десятків глобальних і регіональних лідерів. Приклади провідних гравців: China Baowu(Китай), ArcelorMittal(Люксембург), Ansteel Group (Китай) Nippon Steel (Японія), HBIS Group (Китай), Shagang Group (Китай), Jianlong Group (Китай), POSCO (Південна Корея), Shougang Group (Китай), Tata Steel (Індія) [36].	Лідером за обсягом чистого доходу у галузі чорної металургії за 2024 рік є «Запоріжсталь», що підтверджує її домінуючі позиції на внутрішньому ринку. Друге місце посідає «ArcelorMittal Кривий Ріг», який, попри значний дохід, завершив рік зі збитком. Інші компанії, зокрема «МЗ «Дніпросталь», «Нікопольський завод феросплавів» та «Дніпроспецсталь», мають істотно менші обсяги доходів [38].

Продовження табл. Ж.1

1	2	3
Споживачі	Основні сектори: будівництво, машинобудування, автомобілебудування, трубобудування, суднобудування, енергетика; попит тісно пов'язаний із інвестиційними циклами та будівництвом.	Клієнти «Метінвест» - будівництво, важке машинобудування, енерго- та транспортний сектори [20, с. 13]. Значна частка продукції – на експорт. Конкретні покупці: вітчизняні машинобудівні підприємства та зовнішні трейдери/металопереробники.
Ступень вертикальної інтеграції	У світі: багато великих груп вертикально інтегровані. Це дає перевагу у вартості і доступі до сировини. Переважно інтегровані – великі гравці	«Метінвест» - вертикально інтегрований холдинг: власний видобуток залізної руди (концентрат/пелети), вугілля/кокс, металургійні та прокатні активи. Це дає контроль над ланцюгом і знижує ризики поставок [20].
Вхід та вихід із галузі	Бар'єри великі: високі капітальні витрати, доступ до руди/енергії, екологічні вимоги, логістика; однак при високих рентабельностях інвестори готові заходити.	В Україні: бар'єри посилені через воєнний ризик, логістику і фінансування; «Метінвест» як холдинг має переваги (доступ до капіталу групи, інтеграція), але ризики інвестицій і реконструкцій в Україні залишаються високими (через безпеку, доступ до фінансування й сировинних баз).
Технології та інновації	Перехід до: EAF/DRI, використання вторсировини, водневої/електричної металургії, CCS; інвестиції у «зелену сталь» і енергоефективність - найважливіші теми. R&D і модернізація - фактор конкурентоспроможності [32].	Після 2022 р. українська чорна металургія поступово переходить до відновлення виробництва з фокусом на енергоефективність, автоматизацію й «зелену» трансформацію. «Метінвест» декларує напрямок «зеленої сталі», інвестує у модернізацію і енергоефективність, але у 2024 інвестиції обмежені через безпеку - капітальні та операційні витрати ≈ \$670 млн. Компанія планує подальші «зелені» ініціативи, коли безпекова/фінансова ситуація дозволить [20].
Характеристики продукції	Продукція: від первинної (чавун/гаряча сталь) до прокату та високододаної продукції (високоміцні листи, автогрейди). Багато сегментів стандартизовані; додана вартість створюється у прокаті та спеціалізованих сортах.	Продукція української чорної металургії охоплює первинні метали (чавун, сталь) та прокат (лист, арматура, профілі). Значна частина - напівфабрикати та сировинні продукти, тоді як продукція з високою доданою вартістю поки що обмежена. «Метінвест» виробляє: первинну сталь, прокат, арматуру, спеціальні сортаменти; зростає частка продуктів з більшою доданою вартістю, але велика частка - сировинні/напівфабрикати для експорту [20].
Економія на масштабі виробництва	Сильний ефект масштабу: великі інтегровані комбінати мають нижчу собівартість. Великі лінії та вертикальна інтеграція дають конкурентну перевагу.	Галузь характеризується високим ефектом масштабу: великі комбінати мають нижчу собівартість і кращу ефективність завдяки вертикальній інтеграції. «Метінвест» - крупна група, тому використовує економію на масштабі (видобуток + переробка). Проте через воєнні ризики/логістику частина ефектів може бути знижена (зростають витрати на логістику та безпеку).

*Примітка. Складено автором на основі: [59].

Додаток 3

Таблиця 3.1

SNW-аналіз

Параметр внутрішнього середовища	Український ринок			Світовий ринок		
	S	N	W	S	N	W
1	2	3	4	5	6	7
1. Стратегія та структура						
1.1 Вертикальна інтеграція від видобутку до збуту.	+			+		
1.2 Власна сировинна база.	+			+		
1.3 Найбільший приватний роботодавець у металургійному секторі України.	+				+	
1.4 Потужна лобістська позиція та тісна взаємодія з державними органами.	+				+	
1.5 Диверсифікована географія збуту: >7 регіонів - Україна, ЄС, Азія, MENA, Північна Америка, що знижує залежність від одного ринку		+		+		
1.6 Корпоративне управління трансформоване під стандарти TCFD; Клімат-члендженд полісі прийнята у 2025 р.	+			+		
1.7 Виробнича присутність у ЄС (Італія, Болгарія, Велика Британія, Румунія) - легальний обхід тарифних бар'єрів та квот ЄС.		+		+		
1.8 Придбання Tubular Iași (Румунія) у грудні 2025 р. розширення в сегменті труб з доданою вартістю		+		+		
2. Фінанси						
2.1 Виручка 7,2 млрд дол. у 2025 р., спадна динаміка, оскільки у 2023 р. 7397 млрд дол., у 2024 р. 7666 млрд дол.			+			+
2.2 EBITDA 765 млн дол. при маржі 11% , спадна динаміка у 2023 р. 861 млн дол. При маржі 12%, у 2024 р. 1009 млрд дол. При маржі 12%.			+			+
2.3 Зниження боргового навантаження: загальний борг скорочено на 15% р/р до 1,44 млрд дол. Повне погашення EUR-облігацій у 2025.	+			+		
2.4 Чистий збиток у 2024 р. -1152 млн дол. через резерви під знецінення активів -1317 млн дол.			+			+
2.5 CAPEX скорочено до 188 млн дол. на -14% р/р			+			+
2.6 Сплачено ~440 млн дол. податків глобально у 2025 р.	+			+		
2.7 Відновлення металургії у 2025 р.: зростання частки у виторгу з 63% до 71%.	+			+		
3. Виробництво						
3.1 Каметсталь з двома з трьох доменних печей та Запоріжсталь з трьома з чотирьох ДП.		+				+
3.2 Гірничорудні активи функціонують лише на ~50% довоєнної потужності.			+			+
3.3 Зупинка Покровського вугілля у 2025 р. спричинила втрату EBITDA ~392 млн дол.			+			+
3.4 Втрата металургійних потужностей Маріуполя (Азовсталь, ММК ім. Ілліча).			+			+
3.5 Вихід на ринок альтернативних постачальників коксівного вугілля (без втрати сталевих обсягів).		+				+
3.6 Виробництво залізничних котунів зросло на 5% р/р завдяки попиту з боку клієнтів (2025 р.).	+			+		
3.7 Виробництво коксу скорочено на 2% р/р (2025 р.) через виведення з експлуатації батареї №1 Каметсталі - технологічне старіння активів.			+			+

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
3.8 Технічний університет «Метінвест Політехніка» є внутрішнім кадровим інкубатором, що частково компенсує дефіцит на ринку праці.	+			+		
3.9 Відновлення виробництва гарячекатаних рулонів на Ferriera Valsider (Італія) у 2025 р.: зростання продажів на 31% р/р		+		+		
4. Персонал						
4.1 Дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію, евакуацію та міграцію			+			+
4.2 18% від скоригованої чисельності (~6 тис. осіб) перебувають у лавах ЗСУ - постійна нестача на виробничих позиціях			+			+
4.3 Програма підтримки ВПО та сімей мобілізованих формує лояльність і утримує залишковий персонал.	+			+		
4.4 Витрати на охорону праці знижено на 47% р/р (19 млн дол.).			+			+
5. Продажі, збут та клієнти						
5.1 Домінуюча ринкова позиція в Україні: 39% металургійної виручки від внутрішнього ринку - монополістичний вплив на ціноутворення		+			+	
5.2 Відновлення Чорноморського коридору - ефективна морська логістика для залізничних продуктів та регіону MENA	+			+		
5.3 Розвинуті B2B-канали та цифровий маркетинг. ESG-принципи підвищують довіру корпоративних покупців	+			+		
5.4 Частка ринку ЄС у металургійній виручці - 51% у 2025 р. (зростання).		+		+		
5.5 Проект зеленої сталі в Італії (партнерство з Danieli).	+			+		
6. Енергетика та інфраструктура						
6.1 Висока залежність від зовнішнього електропостачання; значна частка енергетичних витрат у собівартості.			+			+
6.2 Інтенсивність атак на енергетичну інфраструктуру з кінця 2025 р. призводить до аварійних відключень та скорочення виробництва			+			+
6.3 Реалізація проектів газопоршневих генераторів на Північному, Центральному ГЗК та Каметсталі - часткова автономія від мережі.	+			+		
6.4 Відновлення логістичних маршрутів через Польщу, Румунію, Словаччину - зменшення ризику транспортних зупинок.	+			+		
7. ESG та інновації						
7.1 Рейтинг MSCI ESG 'BB'; S&P Global ESG Score 41 - відповідність стандартам для міжнародного фінансування	+			+		
7.2 Найбільший донор Збройних сил серед приватного бізнесу (308 млн дол. за 2022–2025): 62% на підтримку оборонців.	+			+		
7.3 Відставання від провідних гравців у сфері низьковуглецевих технологій; зелена сталь лише пілотний проект в Італії.			+			+
7.4 Власний інжиніринговий та IT-блок у структурі Групи.	+			+		
7.5 Витрати на доквілля 193 млн дол. (+19% р/р), ускладнення доступу до «зеленого» фінансування ЄС через відставання в ESG.	+					+

*Примітка. Складено автором на основі: [12, 20, 42, 60].

Таблиця 3.2

SWOT- матриця стратегій

Стратегія реалізації можливостей (SO)	Стратегія мінімізації слабких сторін (WO)
1	2
1. (S1+S2+S6+O1+O7) Використати вертикальну інтеграцію (S1), власну сировинну базу (S2) та відновлення металургійного сегмента до 71% виручки (S6) для цільового нарощування виробництва арматури, листового та конструкційного прокату під потреби програм відбудови (50+ млрд євро ЄС, O1) та зростання попиту на металопродукцію для оборонних проектів (O7). 2. (S7+S10+S14+O6) Завдяки відновленій морській логістиці (S10), зростанню залізородних котунів +5% р/р (S7) та диверсифікації залізничних маршрутів (S14), цілеспрямовано нарощувати частку в Азії (+9,5%, O6) та MENA (+1,7%, O6). Торговельні структури в Швейцарії та Польщі забезпечують операційне охоплення без додаткових інфраструктурних витрат. 3. (S3+S11+S12+S15+O2+O4+O8) Використати прийняту Клімат-чендж-полісі та стандарти TCFD (S3) разом із рейтингами MSCI 'BB' та S&P (S15) як базу для впровадження B2B-ESG-маркетингу (S11), що у поєднанні з проєктом зеленої сталі в Італії (S12) дозволить залучити «зелене» фінансування через Green Platform (O2), розширити лінійку сертифікованих продуктів (O4) та вийти на відповідальних інституційних інвесторів (O8) 4. (S1+S2+S13+O5) Реалізувати потенціал сонячної генерації (O5) на базі вже запроваджених газопоршневих генераторів (S13) та власної виробничої інфраструктури (S1, S2). Енергетична автономія знижує OPEX та підвищує операційну стійкість активів - особливо гірничорудних, де частка енергозатрат у собівартості є найвищою. 5. (S5+S9+S16+O1+O2+O8) Завдяки статусу найбільшого донора ЗСУ (S16), програми підтримки ВПО та мобілізованих (S9) та виплату 440 млн дол. податків (S5) у пріоритетний доступ до державних замовлень, програм відбудови (O1) та пільгового фінансування ЄС (O2, O8). Це формує конкурентну перевагу, недоступну іноземним гравцям. 6. (S8+S17+O3) Власний інжиніринговий та IT-блок (S17) та внутрішній університет «Метінвест Політехніка» (S8) є платформою для реалізації цифровізації промислових процесів (O3).	1. (W1+W2+W5+W6+O1+O2) Нарощування гірничорудного виробництва з 50% до 70%+ довоєнного рівня (W5) шляхом залучення грантів, кредитів та програм відбудови (O1, O2). Відновлення повної потужності дозволить компенсувати втрату EBITDA від Покровського вугілля (W6) та зупинити спадну динаміку виручки (W1) і EBITDA (W2) через нарощування обсягів власного виробництва. 2. (W4+W9+W10+O2+O3+O8) Впровадити автоматизовані системи управління виробництвом (O3) для часткового заміщення дефіциту кваліфікованих кадрів (W9, W10). Зниження CAPEX (W4) компенсується через гранти ЄС на цифровізацію (O2, O8): автоматизація критичних вузлів зменшує залежність від ручної праці без суттєвих власних капітальних витрат. 3. (W3+W4+W8+O2+O4) Використати «зелені» гранти та ESG-орієнтоване фінансування (O2, O4) для покриття потреб у капіталі після чистого збитку 2024 р. -1152 млн дол. (W3) та компенсації скорочення CAPEX (W4). ESG-фінансування спрямувати насамперед на модернізацію застарілого коксохімічного обладнання (W8) та відновлення активів замість власних боргових ресурсів. 4. (W14+O4+O8) Запустити пілотні проєкти H-DRI та EAF через технологічні партнерства з корпораціями та інституціями ЄС (O8) для подолання відставання у низьковуглецевих технологіях (W14). Партнерство з Danieli (S12) масштабувати до повноцінного виробничого комплексу, залучаючи програми ЄС для промислової декарбонізації (O4). Це формує довгострокову конкурентну позицію при зростанні вимог CBAM. 5. (W2+W12+W13+O5) Реалізувати програму власної сонячної та вітрової генерації на майданчиках підприємств (O5) для системного зниження залежності від зовнішнього електропостачання (W12) та наслідків атак на енергоінфраструктуру (W13). Зниження частки енергозатрат у собівартості безпосередньо покращить EBITDA-маржу (W2), що важливо для відновлення спадної динаміки. 6. (W2+W5+O7) Підвищення завантаження металургійних та гірничорудних активів (W5) для задоволення зростаючого попиту на продукцію для оборони та інфраструктури (O7) та відновлення частки власного виробництва у виручці до рівня 70%+ (проти поточних 64,4%). Це знизить залежність від низькомаржинальних торговельних операцій і зупинить спадну динаміку EBITDA (W2).

Продовження табл. 3.2

1	2
Стратегія нейтралізації зовнішніх загроз (ST)	Стратегія уникнення зовнішніх загроз (WT)
1. (S1+S2+S6+S7+T6+T9) Використати вертикальну інтеграцію (S1) та власну сировину (S2) для утримання собівартості нижче рівня конкурентів, що здійснюють демпінг. Зростання частки металургії у виручці до 71% (S6) та власне виробництво котунів (S7) забезпечують буфер проти тиску надлишку глобальних потужностей (+602 млн. т., T6) та агресивного китайського експорту (T9). 2. (S11+S14+T7) Переорієнтувати та нарощувати виробництво на активах ЄС - Ferriera Valsider (Італія), Promet Steel (Болгарія), Spartan UK, Tubular Iași (Румунія), для уникнення 25%-х мит США (T7) та понад 100 антидемпінгових розслідувань. Відновлені логістичні маршрути (S14) та B2B-канали (S11) підтримують диверсифіковану дистрибуцію. 3. (S10+S13+S14+T1+T2) Комбінувати Чорноморський коридор (S10) з маршрутами через Польщу, Румунію, Словаччину (S14) для зниження залежності від зон активних бойових дій (T1). Газопоршнєві генератори (S13) знижують вразливість до атак на енергетичну інфраструктуру (T2). Збалансований портфель маршрутів унеможливає повну зупинку збуту навіть у разі часткового блокування коридорів. 4. (S3+S11+S12+S15+S17+T4) Прискорити впровадження ESG-ініціатив через наявну TCFD-структуру управління (S3), проект зеленої сталі (S12), власний IT-блок (S17) та ESG-рейтинги (S15) для відповідності вимогам СВAM ЄС (T4). B2B-маркетинг (S11) з акцентом на ESG-паспорти продукції зберігає конкурентну позицію на найбільшому ринку збуту (51% металургійної виручки - ЄС). 5. (S8+S9+T5) Поєднати «Метінвест Політехніку» (S8) та програми підтримки мобілізованих і ВПО (S9) для системного подолання дефіциту кваліфікованих фахівців (T5). Гнучкий графік, перекваліфікація та пільги для сімей військовослужбовців формують лояльність та знижують плинність в умовах тривалої мобілізації. 6. (S3+S4+S5+S15+T3+T8) Зниження боргу на 15% р/р та погашення EUR-облігацій (S4), виплата 440 млн дол. податків (S5) та прозора ESG-звітність (S3, S15) є головними аргументами для збереження доступу до міжнародного капіталу (T8) в умовах воєнного стану. Мінімізація боргового навантаження знижує вразливість до валютних шоків (T3).	1. (W3+W4+T3+T8) Реструктурувати фінансові зобов'язання та управляти резервами під знецінення активів (W3) для стабілізації балансу в умовах обмеженого доступу інвесторів (T8). Прозора програма відновлення з чіткими KPI та строками знижує сприйнятий ризик і підвищує довіру міжнародних донорів. Паралельно жорстке управління боргом (W4) для запобігання фінансовій нестабільності при валютних коливаннях. 2. (W4+W6+W7+T1) В умовах воєнної небезпеки (T1) та скорочення CAPEX (W4) зосередити операційні та фінансові ресурси виключно на захищених і функціонуючих активах Кам'янського та Запоріжжя. Втрата Маріуполя (W7) та зупинка Покровського (W6) формують прецедент: жодних нових капіталовкладень у зонах ризику. Ресурси перерозподіляти на підтримання наявних прибуткових потужностей. 3. (W12+W13+T1+T2) Впровадити системи керування навантаженням, резервні джерела живлення та режими енергозбереження (W12, W13) для зниження залежності від нестабільного централізованого постачання (T2). Пріоритет - критичні виробничі вузли Кам'янської та ГЗК, які генерують основний обсяг виручки. Це зупинить скорочення виробництва через аварійні відключення без суттєвих капітальних витрат. 4. (W9+W10+W11+T5) Розвинути спільні програми підготовки кадрів з галузевими асоціаціями та університетами, посилити «Метінвест Політехніку» (W9, W10) в умовах системного дефіциту ринку праці (T5). Паралельно відновити витрати на охорону праці (W11) до рівня, що відповідає галузевим стандартам, зниження на 47% р/р є неприпустимим ризиком репутаційних та регуляторних наслідків. 5. (W14+T4) Відставання у низьковуглецевих технологіях (W14) в поєднанні із запровадженням СВAM (T4) та тиском регуляторних стандартів ЄС формує загрозу втрати частки ринку ЄС (51% металургійної виручки). Пріоритетний захід - прискорена сертифікація вуглецевого сліду продукції на активах ЄС, тимчасові компенсаційні заходи (закупівля EUA) та пришвидшення пілоту зеленої сталі до масштабованого рішення. 6. (W1+W2+W5+T6+T9) В умовах тиску на ціни з боку Китаю (T6, T9) та спадної динаміки виручки (W1) і EBITDA-маржі (W2), переорієнтуватись на вищомаржинальні продуктові сегменти: котуни (вища маржа, ніж концентрат), труби та спецпрокат (Tubular Iași), продукти для оборонної галузі (O7). Це не вирішує структурну проблему потужностей (W5), але стабілізує маржинальність у короткостроковому періоді.

*Примітка. Складено автором.

Додаток К

Таблиця К.1

PEST-аналіз групи компаній «Метінвест»

Фактори	Тенденції	Факти	Характер впливу на групу «Метінвест»	Важливість для галузі (1–3)	Ступінь впливу (0–3)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	Військовий стан та територіальна нестабільність	-Повномасштабне вторгнення Україна з боку Росія триває з лютого 2022 року. -Частина української території перебуває під окупацією або в стані активних бойових дій.	Негативний вплив. Бойові дії безпосередньо впливають на виробничі активи компанії в Маріуполі (Азовсталь, ММК ім. Ілліча), які зруйновані або недоступні. Також ризики для логістики, та безпеки персоналу.	3	3	-9
Політичні	Відносини з ЄС та доступ до європейських ринків	- Зони вільної торгівлі та асоціація з Європейський союз: Угода про асоціацію між Україною та ЄС діє з 2016/2017 р[43]. –У 2024 році товарообіг між Україною та ЄС досяг ~€67,2 млрд[44]. –ЄС тимчасово скасував митні збори на більшість українських товарів після вторгнення.	Позитивний вплив. Завдяки асоціації з ЄС і скасуванню мит Метінвест має ширший доступ до європейського ринку збуту. Це підтримує експорт, особливо через європейські переробні підприємства компанії в Італії, Болгарії та Великій Британії.	3	3	+9
Політичні	Державна політика підтримки відбудови і «зеленої» трансформації	-28 липня 2023 року Верховна Рада ухвалила закон «Про відновлення та зелену трансформацію енергетичної системи України» [45]. – ЄС планує виділити Україні до €50 млрд у 2024-2027 роках на відбудову і модернізацію[46].	Позитивний вплив. Законодавчі ініціативи з енергомодернізації створюють умови для залучення міжнародних грантів і фінансування. Для Метінвесту це можливість інвестувати в енергоефективні та низьковуглецеві технології, зокрема «зелену сталь».	2	2	+4

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7
Політич і	Регуляторна база (податки, екологія, звітність)	-У січні-вересні 2025 року бізнес України сплатив понад 24,2 млрд екологічного податку (зростання $\approx 7,1$ % порівняно з аналогічним періодом минулого року) [47]. -Продовжується приведення українського законодавства до стандартів ЄС у сфері торгівлі, технічних бар'єрів, закупівель тощо	Негативний вплив, але в перспективі позитивний. Посилення екологічних вимог і нові стандарти ЄС збільшують навантаження на підприємства, вимагаючи інвестицій у моніторинг і модернізацію. Проте у довгостроковій перспективі це підвищить конкурентоспроможність компанії на європейському ринку.	3	2	-6
Економіч ний	Динаміка ВВП і макроеконо мічна нестабільні сть	-У 2024 р. економіка України скоротилась через війну, але очікується відновлення в 2025–2026 роках завдяки підтримці ззовні. -За прогнозами МВФ, зростання ВВП у 2025 може бути +3-4 % після глибокого падіння[48].	Негативний, у перспективі позитивний. відновлення економіки підвищить внутрішній попит металопродукції, але нестабільність у короткостроковій перспективі створює ризики для капітальних інвестицій.	3	2	-6
Економіч ний	Валютний курс і фінансуван ня	-У 2024-2025 роках гривня піддається значним коливанням у курсі через військову ситуацію та інфляційні процеси. -Фінансування з міжнародних джерел (гранти, кредити) часто номіноване в іноземній валюті, що створює валютні ризики.	Негативний - коливання курсу збільшують ризики витрат на імпорт обладнання, зменшують привабливість зовнішніх позик, але можуть принести переваги при експорті у валюті.	3	2	-6
Економіч ний	Енергетичн а доступність і ціни	-У 2024 році енергетичні ресурси перебували під великим тиском через пошкодження мереж і обмеження. -Ціна на електроенергію для промисловості зросла через дефіцит палива і логістичних витрат.	Негативний - високі енергетичні витрати і нестабільність енергопостачання підвищують собівартість виробництва сталі.	3	3	-9
Економіч ний	Відновленн я логістики(е кспортних коридорів)	-Часткове відновлення портів на Чорному морі (Одеський, Чорноморськ), запуск «зернових коридорів». -Розвиток альтернативних маршрутів (залізниці до Польщі, Румунії, Словаччини) для експорту металопродукції.	Позитивний - краща логістика полегшує експорт, знижує транспортні витрати та відкриває нові маршрути збуту.	3	2	+6

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7
Економічний	Державна та міжнародна фіндопомога	-У 2024-2025 роках Україна отримує міжнародну фіндопомогу (гранти, кредити) для відбудови інфраструктури та підтримки промисловості. -Через «Зелену платформу» і інші програми бізнес має доступ до «зелених» грантів та кредитів.	Позитивний - таке фінансування може допомогти модернізувати підприємства, компенсувати капітальні витрати та зменшити ризики інвестицій.	2	2	+4
Соціальн о-демографічні	Ринок праці, еміграція і мобілізація	- Через воєнні дії, багато українців виїхало закордон - це створює дефіцит робочої сили. -У першій половині 2025 р. спостерігається нестача кадрів: багато вакансій, але немає потрібної кількості працівників.	Негативний - дефіцит кваліфікованих працівників, підвищення витрат на залучення й утримання, обмеження для промисловості.	3	3	-9
Соціальн о-демографічні	Демографічна структура	-У 2024-2025 роках спостерігається значне скорочення чисельності населення через війну, виїзд, низьку народжуваність.	Негативний - зменшується база працівників, потенційних споживачів, зростає середня вік робочої сили, більші витрати на залучення нових.	3	2	-6
Соціальн о-демографічні	Соціальні очікування й стандарти (ESG-орієнтація)	-Уряд і міжнародні донори все частіше звертають увагу на екологічні, соціальні та управлінські (ESG) стандарти при інвестуванні. -Бізнес має дедалі більше звітності й очікувань з боку суспільства щодо сталості, права працівників, соціальної відповідальності.	Більш негативний, але в перспективні позитивний - позитивно як стимул модернізації і доступу до «зеленого» фінансування, негативно як додаткове навантаження на підприємства (звітність, витрати на соціальні/екологічні заходи).	2	2	-4
Соціальн о-демографічні	Освітня база та професійна підготовка	-Станом на 2024-2025 рр., існує гостра нестача кваліфікованих працівників середньої і вищої ланки; роботодавці скаржаться на розрив між навичками і вимогами.	Негативний - призводить до зниження загальної продуктивності праці та конкурентоспроможності бізнесу, одночасно збільшуючи фінансове навантаження на роботодавців через зростання зарплат у боротьбі за кадри.	3	2	-6

Продовження табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7
Технологічні	Цифровізація промисловості	-У жовтні 2024 р. сервіс Дія дозволив використовувати кваліфіковані електронні підписи, що діють і в Україні, і в ЄС. -Стратегія цифрової трансформації промисловості передбачає впровадження ІІ, електронного документообігу, «smart» виробництв.	Позитивний - дає потенціал для підвищення продуктивності, зниження витрат, кращої інтеграції з міжнародними ланцюгами. Але потребує інвестицій і кадрів.	2	2	+4
Технологічні	«Зелена» технологічна трансформація та СВМ (ЄС)	-Україна готується до повної фази СВМ з 1 січня 2026 р., що змусить звітувати про викиди CO ₂ і платити сертифікати. -Стратегія GreenTech України: розвиток відновлюваних джерел, водню, «чистих» технологій в енергетиці та промисловості.	Негативний, але в перспективні позитивний - позитивно, бо стимулює модернізацію і дає переваги на експортних ринках; негативно, бо створює технологічний і фінансовий тиск, якщо не встигнути адаптуватися.	3	2	-6
Технологічні	Інновації у видобувній та енергетичній сфері	-Стратегія GreenTech передбачає виробництво компонентів для зеленої економіки - батарей, літію, нікелю, «smart»-систем.	Позитивний - створює нові напрямки росту, диверсифікації бізнесу, можливості стати частиною глобальних ланцюгів. Але потребує великі інвестиції і технологічної готовності.	2	2	+4
Технологічні	Доступ до технологічних партнерств та капіталу	- Україна працює з міжнародними партнерами (ЄС, донори) для цифровізації, зеленої трансформації і промислової модернізації. - Програма Green Platform для зеленого фінансування бізнесу запускається.	Позитивний - дає доступ до капіталу, технологій, мережних партнерств; але ризик втратити темп, якщо конкуренти швидші або умови фінансування складні.	2	2	+4

*Примітка. Складено автором на основі: [58, с. 153].

Додаток Л

Таблиця Л.1

SPACE-аналіз Групи компаній «Метінвест»

Фактори	Шкала								
Фактори стабільності обстановки (ES)									
Військово-політичні ризики	стабільні	0	1	2	3	4	5	6	Нестабільні
Коливання світових цін на сталь	низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
Валютні коливання (гривня/USD/EUR)	слабкі	0	1	2	3	4	5	6	Сильні
Енергетична нестабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Зміни екологічного регулювання (CBAM)	незначні	0	1	2	3	4	5	6	Суттєві
Середнє значення ES	(6+5+5+6+4)/5=26/5=5,2								Вісь ES= 5,2–6=–0,8
Фактори привабливості галузі (IS)									
Темпи зростання світового попиту на сталь	низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
Бар'єри входу в галузь	низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі
Рівень технологічного розвитку галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Доступ до сировини (руда, коксівне вугілля)	обмежений	0	1	2	3	4	5	6	Широкий
Глобальна конкурентна концентрація	розпороше на	0	1	2	3	4	5	6	Концентрована
Середнє значення IS	(3+6+4+5+3)/5=21/5=4,2								Вісь IS=+4,2
Фактори конкурентних переваг (CA)									
Частка ринку металопродукції	велика	0	1	2	3	4	5	6	Невелика
Ефективність логістики та експорту	висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Якість та асортимент продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Вертикальна інтеграція (руда→сталь→прокат)	висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Бренд і репутація на міжнародних ринках	сильний	0	1	2	3	4	5	6	Слабкий
Середнє значення CA	(2+3+2+1+3)/5=11/5=2,2								Вісь CA= 2,2–6=–3,8
Фактори фінансового потенціалу (FS)									
Рентабельність діяльності (EBITDA)	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стійкість у кризових умовах (війна)	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Обсяг доходу та динаміка виручки	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Ліквідність та платоспроможність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Обсяг капітальних інвестицій	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Середнє значення FS	(2+2+4+3+2)/5=13/5=2,6								Вісь FS=+2,6

*Примітка. Складено автором на основі: [56].

Таблиця Л.2

Розрахунок довжини бісектрис для визначення стратегічного стану

Трикутник	Катет1	Катет2	Формула: $Dб = 1,41 \times (k_1 \times k_2) / (k_1 + k_2)$	Dб (довжина бісектриси)
O-FS-IS (агресивний стан)	FS = 2,6	IS = 4,2	$1,41 \times (2,6 \times 4,2) / (2,6 + 4,2) = 1,41 \times 10,92 / 6,8 = 1,41 \times 1,61$	2,27
O-IS-ES (конкурентний стан)	IS = 4,2	ES = 0,8	$1,41 \times (4,2 \times 0,8) / (4,2 + 0,8) = 1,41 \times 3,36 / 5,0 = 1,41 \times 0,67$	0,95
O-CA-FS (консервативний стан)	CA = 3,8	FS = 2,6	$1,41 \times (3,8 \times 2,6) / (3,8 + 2,6) = 1,41 \times 9,88 / 6,4 = 1,41 \times 1,54$	2,18
O-CA-ES (оборонний стан)	CA = 3,8	ES = 0,8	$1,41 \times (3,8 \times 0,8) / (3,8 + 0,8) = 1,41 \times 3,04 / 4,6 = 1,41 \times 0,66$	0,93

*Примітка. Складено автором на основі: [56].

Додаток М

Таблиця М.1

Багатокутник конкурентоспроможності Групи «Метінвест» та конкурентів

Параметр оцінки(вага)	Метінвест	China Baowu	Ansteel Group	ArcelorMittal Кривий Ріг	МЗ «Дніпросталь»
Вертикальна інтеграція виробничого ланцюга (0,3)	9	8	7	5	3
Географічна диверсифікація збуту (0,15)	8	7	5	3	2
Фінансова стійкість та рентабельність (0,15)	4	9	7	5	4
Технологічна модернізація/ «зелені» технології (0,10)	5	7	6	4	3
Сировинна забезпеченість (0,12)	8	7	6	2	2
ESG-відповідність та репутаційна складова (0,08)	7	6	4	5	4
Логістична ефективність та доступ до портів (0,10)	6	8	7	4	3
Зважена сума балів	7,12	7,62	6,24	4,14	2,96

*Примітка. Складено автором на основі: [57].

Додаток Н

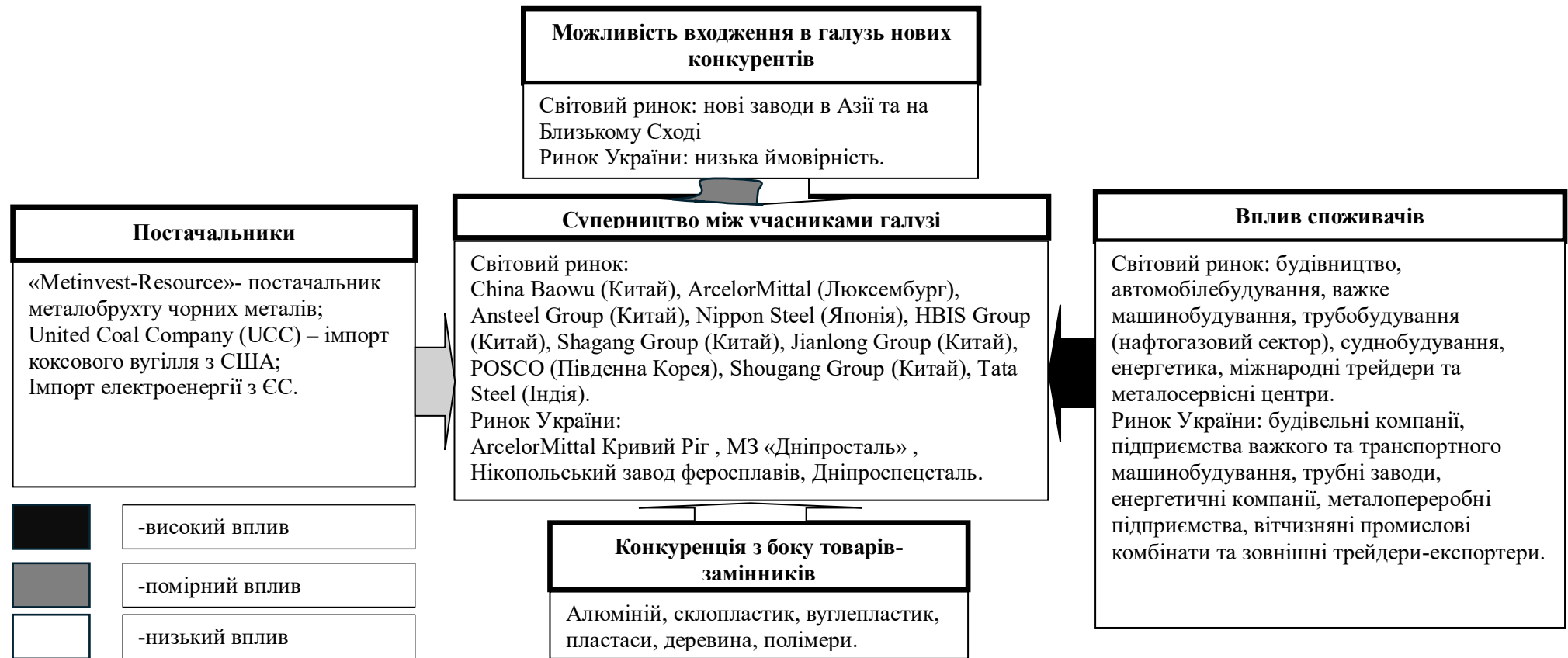


Рис. Н.1. Модель п'яти сил М. Портера для Групи компаній «Метінвест»

*Примітка. Складено автором на основі: [59].