

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему **Управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал  
Кривий Ріг» в системі економічної безпеки**

Виконала: студентка 2 курсу, 8.0739-уб-з  
спеціальності 073 Менеджмент,  
освітньої програми  
управління фінансово-економічною безпекою

Карленко Я.О.

Керівник к.е.н., доцент Линенко А.В.

Рецензент к.е.н., доцент Лепьохін О.В.

Запоріжжя 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма  
управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кущик

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Карленко Яні Олександрівні

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі економічної безпеки»  
керівник роботи: Линенко Андрій Володимирович, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 810-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити суть і значення конкурентоспроможності підприємства; дослідити механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства; опрацювати сучасні методичні підходи до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства; вивчити організаційно-економічні аспекти роботи підприємства та проаналізувати фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; оцінити рівень конкурентоспроможності в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; вдосконалити підходи до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства; виявити фактори негативного впливу та запропонувати напрями підвищення рівня конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 17 рис., 23 табл. і 8 формул.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Линенко А.В., к.е.н., доцент	09.08.2020	09.08.2020
2	Линенко А.В., к.е.н., доцент	13.09.2020	13.09.2020
3	Линенко А.В., к.е.н., доцент	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 08.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2020 р. – 12.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2020 р. – 17.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2020 р. – 28.10.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	28.10.2020 р. – 31.10.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.11.2020 р. – 09.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2020 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Я.О. Карленко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А.В. Линенко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 121 с., 17 рис., 23 табл., 71 джерело, 2 додатка.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розвитку підходів до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток підходів до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки, обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Завдання: визначення сутності конкурентоспроможності підприємства; дослідження механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства; опрацювання сучасних методичних підходів до оцінки впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку; аналіз фінансового стану, оцінка конкурентоспроможності в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки; виявлення факторів негативного впливу й обґрунтування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємства.

Результати: вдосконалено підходи до оцінки конкурентоспроможності в системі економічної безпеки; набуло подальшого розвитку визначення механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК,  
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,  
ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА.

## SUMMARY

Qualification work: 121 p., 17 fig., 23 tab., 71 references, 2 annex.

The object of research is the process of managing competitiveness in the system of economic security of the enterprise. The subject of research is theoretical, methodological and practical issues of development of approaches to competitiveness management in the system of economic security of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

The purpose of the qualification work is the development of approaches to competitiveness management in the system of economic security, substantiation of the directions of increasing the competitiveness and economic security of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

Tasks: determining the essence of the competitiveness of the enterprise; study of the mechanism of competitiveness management in the system of economic security of the enterprise; elaboration of modern methodological approaches to assessing the impact of competitiveness on economic security; analysis of the financial condition, assessment of competitiveness in the system of economic security of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih"; improving approaches to competitiveness management in the system of economic security; identification of factors of negative influence and substantiation of directions of increase of level of competitiveness and economic safety of the enterprise.

The scientific novelty of the obtained results is determined by the following main provisions: improved approaches to assessing the competitiveness of the economic security of the enterprise by: allocating four main blocks of indicators (efficiency of financial and economic activities, financial capacity to ensure production activities, financing of innovation activities and efficiency of financial management); supplementation of quantitative indicators with qualitative ones; taking into account the dynamics of changes in the values of indicators that comprehensively characterize the competitiveness of the economic security of the enterprise; further development of the definition of the mechanism of

competitiveness management in the economic security of the enterprise as a complex based on relevant principles, functions and methods, takes into account the influence of external and internal factors, combining components of enterprise competitiveness, organizational and economic measures to ensure, evaluate, improve competitiveness of the enterprise, as well as adaptation to achieve economic security.

Developments on identification of factors of negative influence and substantiation of directions of increase of competitiveness and economic safety of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" are of practical importance.

ECONOMIC SECURITY, ECONOMIC DEVELOPMENT, COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITIVENESS, FINANCIAL STATE OF THE ENTERPRISE.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2 Механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства .....	21
1.3 Підходи до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства.....	31
2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» .....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	43
2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	56
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі економічної безпеки .....	66
3 РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	79
3.1 Вдосконалення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства.....	79
3.2 Виявлення факторів негативного впливу на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі економічної безпеки .....	89
3.3 Визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» .....	99
ВИСНОВКИ .....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	114
ДОДАТКИ .....	122

## ВСТУП

За сучасних умов функціонування суб'єктів бізнесу, коли коронакриза змушує їх радикально змінювати формати роботи та взаємодії між собою і з клієнтами, пристосовуючись до нових реалій, економічна безпека набуває особливого значення для підприємства. На цю безпеку справляють вплив безліч чинників, однак з-поміж них слід виокремлювати найважливіші, що є визначальними для забезпечення економічної безпеки підприємства.

До числа таких чинників належить і конкурентоспроможність, утім питання полягає в тому, як рівень конкурентоспроможності підприємства впливає на його економічну безпеку, що й зумовлює проблематику даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розвиток підходів до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки, обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі завдання дослідження:

- визначено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено алгоритм формування механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства;
- опрацьовано сучасні методичні підходи до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства;
- вивчено організаційно-економічні аспекти роботи підприємства та проаналізовано фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- вдосконалено підходи до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства;



– виявлено фактори негативного впливу та запропоновано напрями підвищення рівня конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розвитку підходів до управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

При виконанні кваліфікаційної роботи магістра використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, аналізу, синтезу та ін.

Інформаційну базу дослідження складають показники фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

– вдосконалено підходи до оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства шляхом: виділення чотирьох основних блоків показників (ефективності фінансово-господарської діяльності, фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності, фінансування інноваційної діяльності й ефективності фінансового менеджменту); доповнення кількісних показників якісними; врахування динаміки зміни значень показників, які комплексно характеризують конкурентоспроможність у системі економічної безпеки підприємства;

– набуло подальшого розвитку визначення механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства як комплексу, що ґрунтується на відповідних принципах, функціях і методах, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, поєднуючи складові формування конкурентоспроможності підприємства, організаційно-

економічні заходи щодо забезпечення, оцінювання, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також адаптацію з метою досягнення економічної безпеки.

Практичне значення мають розробки з виявлення факторів негативного впливу та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме: підвищення ефективності системи управління персоналом і мотивації трудової діяльності; розвиток інноваційної діяльності та ширше впровадження нових і енергозберігаючих технологій; активізація інвестиційної діяльності підприємства; підвищення ділової активності підприємства й ефективності управління оборотними активами; зміцнення фінансової стійкості; диверсифікація фінансових ресурсів для оптимізації їх структури; розвиток стратегічного маркетингу з метою розширення частки на міжнародному ринку та задоволення потреб внутрішніх споживачів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційного дослідження пройшли апробацію на: XIII Університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука – 2020» (м. Запоріжжя, 2020 р.) [1]; Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (м. Херсон, 2020 р.) [2].

Публікації. За матеріалами дослідження подано до друку статтю «Підходи до оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства» в збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства

Економічна категорія конкурентоспроможності підприємства характеризує його можливість та ефективність пристосування до умов зовнішнього середовища з отриманням переваг над іншими суб'єктами відносин. Сьогодні, зважаючи на появу нових загроз економічній безпеці, актуалізується потреба дослідження конкурентоспроможності економічних систем, зокрема підприємств, з огляду на динамічне бізнес-середовище, в якому вони функціонують.

Саме поняття «конкурентоспроможність» етимологічно пов'язане з економічною категорією «конкуренція». Разом із тим слід відмітити, що феномен конкуренції є об'єктом міждисциплінарного дослідження. При цьому виділяють економічний, політологічний, аксіологічний, соціологічний, інституціональний та інші підходи до її аналізу. В контексті з'ясування сутності конкурентоспроможності підприємства конкуренція є цікавою, перш за все, з економічних позицій, а саме в аспекті поведінкового, соціально-економічного, структурного та функціонального напрямів у рамках економічного підходу (табл. 1.1).

Кожен із представлених підходів висвітлює певний аспект конкуренції, визначає конкретні методи її оцінювання, а також вплив конкуренції на поведінку суб'єктів економічних відносин й економіку в цілому. Вивчення економічних поглядів на сутність поняття «конкуренція» дає підстави для формулювання таких тверджень: поняття конкуренції є багатозначним і не зводиться до певного спрощеного її розуміння; конкуренція як економічний феномен потребує системного підходу до вивчення з огляду на те, що вона проявляється на всіх рівнях економічної системи [3].

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до визначення категорії «конкуренція»

Підхід	Зміст підходу щодо трактування суті конкуренції
Поведінковий	Конкуренція трактується як сила, що характеризує взаємодію попиту і пропозиції та забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення й регулювання пропорцій суспільного виробництва
Соціально-економічний	Конкуренція – це дії двох і більше агентів, націлені на отримання одного і того ж обмеженого ресурсу, доступного за певних зусиль з їхнього боку
Структурний	Акцент зміщується з боротьби компаній одна з одною на аналіз структури ринку, увага дослідників фокусується не на суперництві у встановленні ціни, а на встановленні факту принципової можливості (або неможливості) впливу суб'єкта господарювання на загальний рівень цін на ринку
Функціональний	Конкуренція розглядається як обов'язкова характеристика ринку і як активний процес, результатом якого постає дихотомія суперництва та взаємодії, механізм забезпечення ефективної організації і функціонування системи господарювання

Згідно з думкою Ю. М. Мануйловича рівнями прояву конкуренції є макро-, мезо-, мікро- та нанорівень. На макрорівні (економіка в цілому) конкуренція постає як принцип функціонування ринкового господарства, на мезорівні (окрема галузь) – як механізм взаємодії агентів ринкової економіки, на мікрорівні (окреме підприємство) – як спосіб досягнення економічних цілей, на нанорівні (напрям діяльності підприємства) – як спосіб завоювання конкурентних переваг. Кожен рівень цієї системи є формою існування конкуренції чи певною підсистемою, яка забезпечує реалізацію одного з функціональних призначень конкуренції [4].

Важливими характеристиками конкуренції є конкурентоспроможність, що проявляється через взаємодію конкуруючих сторін – суб'єктів економічної діяльності, а також добросовісність конкуренції, яка пов'язана з дотриманням конкуруючими суб'єктами норм етики та культури. Традиційно категорію конкурентоспроможності в економічних дослідженнях прийнято розглядати стосовно різних рівнів господарювання, а саме [5; 6]:

- конкурентоспроможність окремих видів продукції, виробництва і підприємства;
- конкурентоспроможність галузі, конгломератів та об'єднань

підприємств;

- конкурентоспроможність національних економік;
- конкурентоспроможність регіонів, країн, транснаціональних корпорацій.

В монографії Л. І. Піддубної визначено чотири методологічних підходи до трактування змісту конкурентоспроможності як економічної категорії, а саме: об'єктивістський (існує одне єдине визначення змісту конкурентоспроможності, яке є істинним для деякої обмеженої множини об'єктів); конструктивістський (універсального визначення конкурентоспроможності не існує, зміст цього поняття трактується залежно від того об'єкта чи суб'єкта, до якого воно застосовується); системно-діалектичний (конкурентоспроможність має чіткий зміст і єдине визначене значення, але як загальна властивість може застосовуватись до будь-яких об'єктів, навіть тих, що не є елементами економічної системи); комбінований (поняття «конкурентоспроможності» не має єдиного визначення, коло об'єктів, до яких воно застосовується, є строго обмеженим) [7].

В науковій роботі С. В. Мілевського й О. В. Мілова проаналізовано дослідження, присвячені концептуалізації конкурентоспроможності підприємства, й усі визначення згруповано за такими ознаками:

- визначення, що ґрунтуються на внутрішній і зовнішній складових діяльності підприємства;
- визначення, які ґрунтуються на товарній складовій конкурентоспроможності підприємства;
- визначення, що поєднують товарну та виробничу складові конкурентоспроможності підприємства [8].

В цілому дослідники феномену конкуренції й конкурентоспроможності дійшли згоди тільки в тому, що загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності підприємства, яке б задовольняло всіх учасників ринкових відносин, немає. Так, у табл. 1.2 наведено найбільш поширені підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2 – Найбільш поширені підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Визначення	Автори та джерело
Фінансова конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна характеристика, що зумовлює фінансові можливості підприємства для розробки, виготовлення та фінансування необхідних маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення реалізації протягом передбачуваних термінів часу необхідну кількість виробів, що можуть бути затребувані ринком і які, в свою чергу, дозволяють у подальшому отримувати необхідні результати, що гарантовано забезпечують його виживання та розвиток, а також підтверджують його спроможність займати активну позицію на конкурентному ринку у динамічних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища	Р. І. Жовновач [9]
Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність	А. В. Кваско [10]
Конкурентоспроможність підприємства визначається спроможністю збільшувати конкурентну позицію підприємства згідно з наявними економічними можливостями підприємства, що дає змогу виокремити особливості оцінювання показників цих понять завдяки визначенню характеру їх взаємозв'язку	О. О. Мезенцева [11]
Конкурентоспроможність підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісної продукції чи послуги, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування підприємства	В. А. Павлова, Р. В. Губарев [12]
Конкурентоспроможність підприємства є характеристикою конкурентних переваг, критерієм ефективності господарської діяльності та реалізації сукупності потенціалів підприємства, індикатором оптимальної взаємодії суб'єктів ринку і чинником забезпечення потреб споживачів	Т. В. Федорова [13]
Конкурентоспроможності підприємства комплексно характеризує здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Вона зумовлює можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку	О. Г. Янковий [6]
Поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств використовується як складне багатоаспектне поняття, що визначає реальну та потенційну здатність розробляти, виробляти, збувати та просувати в умовах конкуренції на міжнародному ринку продукцію, яка б за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі була б більш привабливою для покупців зарубіжних країн, ніж продукція основних конкурентів	Л. О. Ярош-Дмитренко [14]

Разом із тим, сьогодні концепція конкурентоспроможності крім економіки застосовується до значної кількості об'єктів, а саме: цивілізацій, культур, релігій, ідеологій, країн, галузей, ринків, фірм, політичних партій, працівників, населення, систем управління, стратегій тощо. Тобто, перебуває за межами конкурентного контексту, який передбачає визначення цілей конкуренції і конкурентів [15].

Теоретичний аналіз дає змогу виділити перспективні напрями для досліджень в галузі теорії конкуренції і конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможності в контексті теорії конкуренції: як співвідносяться між собою категорії конкуренції і конкурентоспроможності; яке місце теорії конкурентоспроможності в економічних й управлінських науках; чи є теорія конкурентоспроможності самостійною чи комплексною галуззю знань, яка включає маркетинг, менеджмент, фінанси тощо? Кожна з названих проблем є предметом для окремих досліджень, тому обмежимося розглядом питання, як співвідносяться між собою категорії конкуренції і конкурентоспроможності, а також якими є суттєві ознаки поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Англійський термін «competitiveness» може бути перекладеним і як конкурентоспроможність, і як конкурентність, тобто характеристика об'єкта, що вказує на конкуренцію в способі його функціонування, або як на умову його існування. Натомість конкурентоспроможність є характеристикою суб'єкта, що вказує на його спроможність здійснювати конкурентні дії [16].

Так, польська дослідниця М. Шалуцька розглядає англійський термін «competitiveness» теж у двох значеннях, а саме: здатність компаній конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках; спроможність держав створювати і підтримувати конкурентні умови на своїх ринках [17].

Для того, щоб окреслити коло об'єктів, до яких може бути застосована властивість конкурентоспроможності, необхідно визначити межі застосування терміну конкурентоспроможності через з'ясування її характерних ознак. Ознаками конкурентоспроможності є:

– відносність – конкурентоспроможність виникає в результаті порівняння показників конкретного суб'єкта господарської діяльності з показниками конкурентів (відносно конкурентів). Відносність забезпечує зв'язок категорії «конкурентоспроможність» із концепцією конкуренції, за межами конкурентного контексту конкурентоспроможність перетворюється на ефективність, результативність, продуктивність, якість та інші внутрішньофірмові показники діяльності;

– зумовленість – конкурентоспроможність залежить від поведінки підприємства та конкурентів на конкретному ринку;

– об'єктивність конкурентоспроможності – конкурентоспроможність як властивість іманентно притаманна підприємству;

– динамічність – конкуренція як процес триває в часі, показник конкурентоспроможності визначається станом на певну дату [18].

При цьому категорії «конкурентоспроможності» притаманним є дуалізм, а саме:

1) конкурентоспроможність сприймається як результат, підсумок конкурентних дій підприємства;

2) конкурентоспроможність розглядається як потенціал, ресурсне забезпечення, основа конкурентних дій підприємства, тобто як ступінь забезпеченості ресурсами для майбутнього конкурентного розвитку.

Разом із тим, деякі дослідники розуміють під конкурентоспроможністю підприємства якість його продукції, показники ефективності його діяльності та продуктивність. У рамках поведінкового підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як результат гнучкого пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища. Вибір підприємством тієї чи іншої стратегії ґрунтується на використанні галузевого підходу М. Портера, за якого всі ринки (галузі) поділяються на ефективні та неефективні. Рентабельність підприємства багато в чому залежить від вибору того чи іншого ринку [19].

Основними важелями, що впливають на конкуренцію підприємств на



ринку за М. Портером, є такі:

1) конкуренція в галузі. Для боротьби з конкурентами, що існують у галузі, необхідна диференціація товару та зміцнення іміджу марки. Диференціація знижує чутливість споживача до ціни і частково нейтралізує залежність фірми від нього, тобто зменшує здатність споживача торгуватися. Крім того, наявність елемента диференціації знижує тиск на фірму з боку інших конкурентних сил;

2) загроза приходу нових конкурентів залежить від висоти бар'єрів захисту від них і сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент. Існування бар'єрів входу і здатність фірми до відсічі утримують потенційних конкурентів від приходу на ринок;

3) загроза заміни товару або послуги. Фактично ціни на товари-замінники визначають найвищі ціни, які можуть визначають фірми, що діють на ринку. Чим привабливіший для користувачів товар-замінник, тим більш обмежені можливості підвищення цін на сам товар. Особливу увагу потрібно приділити витратам виробництва товару (їх бажано знизити), а також витратам переходу покупця на товар-замінники, які варто підвищити;

4) залежність від споживачів. Покупці, граючи на наявній конкуренції, можуть чинити на фірму тиск, тобто вони можуть змусити фірму знизити ціну, надати більший обсяг послуг за ту ж ціну або більш сприятливі умови платежу тощо;

5) залежність від постачальників. Умови, за яких фірми-постачальники можуть тиснути на клієнтів, аналогічні тим, які були розглянуті стосовно до клієнтів: група постачальників більш концентрована, ніж група їх клієнтів; постачальники не відчують загрози з боку товарів-замінників; фірма не є для постачальника важливим клієнтом [20].

З урахуванням цих п'яти основних конкурентних сил, що діють на ринку і впливають на підприємство, а також залежно від ринкової ситуації конкурентоспроможність підприємства та його потенційний прибуток можуть варіюватися в межах двох граничних випадків:

– конкурентоспроможність низька, потенційний прибуток мінімальний, коли вхід на ринок вільний; підприємство не має можливості торгуватися ні зі своїми клієнтами, ні з постачальниками; на ринку присутня інтенсивна конкуренція; товари підприємства не диференційовані або слабо диференційовані;

– конкурентоспроможність висока і потенційний прибуток максимальний, коли існують бар'єри, які блокують вхід нових конкурентів; конкуренти в галузі відсутні або слабкі і нечисленні; покупці не можуть звернутися до товарів-замінників; покупці позбавлені можливості тиску, щоб домогтися можливості зниження цін; постачальники не мають можливості тиску, щоб домогтися підвищення цін.

У рамках неокласичного підходу концепція конкуренції традиційно асоціювалася тільки з обміном, будучи виведеною за межі такої сфери економічного аналізу як виробництво. Проте, конкуренція притаманна сфері відтворення в цілому. При цьому ігнорувати споживання при вивченні конкуренції не варто, але й не слід його перебільшувати. Виробництво, обмін, реалізація, споживання є рівнозначними елементами процесу відтворення.

Відмінності у трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства зумовлені наявністю двох концепцій: інституційної (теорія галузевої конкуренції М. Портера) та ресурсної (ресурсна теорія), кожна з яких дає свою відповідь на питання, що є основою конкурентоспроможності підприємства та запорукою його успіху в довгостроковій перспективі. В результаті еволюції та синтезу положень цих теоретичних напрямів у західній літературі сьогодні формується наступний етап дослідження джерел конкурентоспроможності підприємства – концепція (теорія) ресурсних переваг [21].

Вихідними положеннями теорії ресурсних переваг є такі тези:

- попит є гетерогенним і динамічним;
- інформація про споживачів є недосконалою та дорогою;

- мотивація людей обмежується прагненням власної вигоди;
- метою підприємства є найвища фінансова ефективність;
- інформація про конкурентів також є недосконалою та дорогою;
- ресурсами підприємства є фінансові, фізичні, юридичні, людські, організаційні, інформаційні та соціальні;
- ресурси підприємства є гетерогенними та недостатньо мобільними;
- роль менеджменту полягає у розробці, відборі, впровадженні та зміні стратегій підприємства;
- конкурентна динаміка викликає нерівновагу між суб'єктами ринкових відносин.

В рамках теорії ресурсних переваг конкуренція розглядається як нерівноважний нестаціонарний процес, на який чинять вплив такі фактори зовнішнього середовища як: ресурси суспільства, які використовують суб'єкти економіки; суспільні інститути, що формують правила гри на ринку; дії конкурентів; дії споживачів і постачальників; рішення в рамках державної політики [22].

Конкуренція виводить ринок зі стану рівноваги. При цьому учасники ринку борються за свої переваги. В ході конкуренції її учасники намагаються ефективніше за конкурентів використовувати наявні ресурси. Підприємства на ринку володіють унікальними ресурсами і організаційним здібностями, які є джерелами економічних рент і визначають їх конкурентні переваги. При цьому конкурентна перевага підприємства в рамках теорії ресурсних переваг тлумачиться як перевага, що виникає тоді, коли підприємство реалізує таку стратегію створення вартості на основі своїх цінних і рідкісних ресурсів, яка одночасно не може бути реалізована ніким з її теперішніх чи потенційних конкурентів.

Згідно з думкою І. О. Васютіної конкуренція – постійна боротьба між фірмами за порівняльні переваги у ресурсах, які сприяють досягненню бажаного місця на ринку шляхом займання певних ринкових сегментів, і відповідно до більш високого фінансового результату [23].

На сучасному етапі в рамках теорії ресурсних переваг [24; 25] пропонується розрізняти чотири рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

1) перший рівень – менеджери зосереджені лише на випуску продукції, не зважаючи на споживача;

2) другий рівень – менеджери прагнуть, щоб підприємство випускало продукцію за встановленими стандартами та нормами, яких також дотримуються конкуренти;

3) третій рівень – менеджери не акцентують увагу на стандартах та нормах конкурентів, а потроху стають «законодавцями моди», щодо якості продукції та ефективності підприємства у галузі;

4) четвертий рівень – коли у конкурентній боротьбі визначальну роль відіграє саме управління, а не виробництво, в наслідок чого підприємство стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Формування стійких конкурентних переваг передбачає розробку стратегій на основі внутрішніх факторів підприємства, а саме унікальних ресурсів, здібностей (за аналогією зі здібностями людини), ключових компетенцій підприємства [26].

Теорія ресурсних переваг підкреслює унікальність кожного підприємства та визначає, що умовою конкурентоспроможності є не повторення моделі поведінки інших підприємств на ринку, а використання відмінностей між ними. Створення конкурентної переваги передбачає формування та реалізацію стратегії, заснованої, перш за все, на внутрішніх чинниках підприємства: на унікальності набору його ресурсів і здібностей персоналу. Здатність підприємств застосовувати конфігурації різних активів, з'єднувати ресурси зі знаннями зумовлює їхню конкурентоспроможність, що є обов'язковою умовою забезпечення економічної безпеки підприємств.

Отже, з урахуванням основних положень теорії ресурсних переваг конкурентоспроможність підприємства є характеристикою його здатності впливати на ринок для захисту накопичених і розвитку потенційних стійких

конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій для створення продукції з інноваційною споживчою цінністю.

## 1.2 Механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства

Забезпечення економічної безпеки на основі конкурентних переваг за умов ринкових відносин є найважливішим завданням для сталого функціонування підприємств. Однак сучасний стан економіки України через фактичну відсутність будь-якого сприяння розвитку бізнесу з боку держави, а також посилення конкуренції на більшості ринків актуалізують цю проблему, зумовлюючи необхідність формування та застосування вітчизняними підприємствами дієвого механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки.

Зазначена проблема вже досить ґрунтовно досліджена для підприємств різних галузей економіки та з різних позицій, серед яких, наприклад, можна виокремити стратегічний, маркетинговий, зовнішньоекономічний, екологічний та інші аспекти.

Втім, сучасні досить несприятливі для бізнесу економічні процеси ставлять перед підприємствами нові питання, пов'язані з необхідністю забезпечення належного рівня їх конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на міжнародному ринках.

На думку Ю. М. Мануйловича управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як процес і сукупність управлінських заходів, спрямованих на дослідження внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства з адаптацією до них усіх його функціональних сфер із метою формування й підтримки довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, що дає підприємству можливість у подальшому утримувати

лідуючі позиції. В своїй дисертації автор обґрунтовує, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови створення ефективної системи управління підприємством, в якій враховані інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності [4].

Натомість Т. В. Федорова визначила такі складові чи підсистеми управління конкурентним розвитком підприємства:

- у функціональній частині було виділено організаційну, виробничу, маркетингову та соціальну підсистеми;
- в інформаційній (змістовій) частині було розроблено підсистеми прийняття управлінського рішення щодо вибору конкурентної стратегії та контролю за її імплементацією [13].

Також слід звернути увагу на визначення поняття «забезпечення конкурентоспроможності підприємства», запропоноване Н. О. Безнощенко, що базується на його розумінні, не як сукупності заходів і засобів, а як послідовного процесу, спрямованого на перетворення наявних ресурсів та можливостей підприємства на реалізацію конкурентних переваг, створення умов, що сприяють підвищенню конкурентних можливостей, зміцненню конкурентних позицій на вітчизняному і світовому ринках та забезпеченню стійкого розвитку підприємства [27].

Механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства, зважаючи на результати, відображені в проаналізованих наукових роботах, можна визначити як комплекс, що ґрунтується на відповідних принципах, функціях і методах, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, поєднуючи складові формування конкурентоспроможності підприємства, організаційно-економічні заходи щодо забезпечення, оцінювання, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також адаптацію з метою досягнення економічної безпеки.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами механізму управління є мета, об'єкт і суб'єкт,

методологія та принципи, процес і функції управління. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення економічної безпеки підприємства як суб'єкта конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури й органи [26].

Механізм управління – це явище багатоаспектне та складно структуроване, а зміст його полягає у тому, що він є рушійною силою процесу управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких зумовлює результат діяльності об'єкта управління. Під організаційно-економічним механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства І. В. Мілько, К. М. Швець і Д. О. Катрич пропонують розуміти певну систему взаємодіючих організаційних та економічних важелів, цільовою функцією якої є забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [28].

Погоджуючись із цим твердженням, вважаємо, що структура механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є трьохкомпонентною:

- 1) підсистема забезпечення, яка складається з елементів нормативно-правового та методичного, ресурсного і наукового забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- 2) функціональна підсистема, яка базується на здійсненні власне управлінського процесу з використанням функцій управління, а також загальнонаукових і специфічних методів;

3) цільова підсистема, що ґрунтується на визначенні ключових цілей і досягненні високих економічних результатів діяльності підприємства за умови забезпечення достатнього рівня його конкурентоспроможності й економічної безпеки (рис. 1.1).

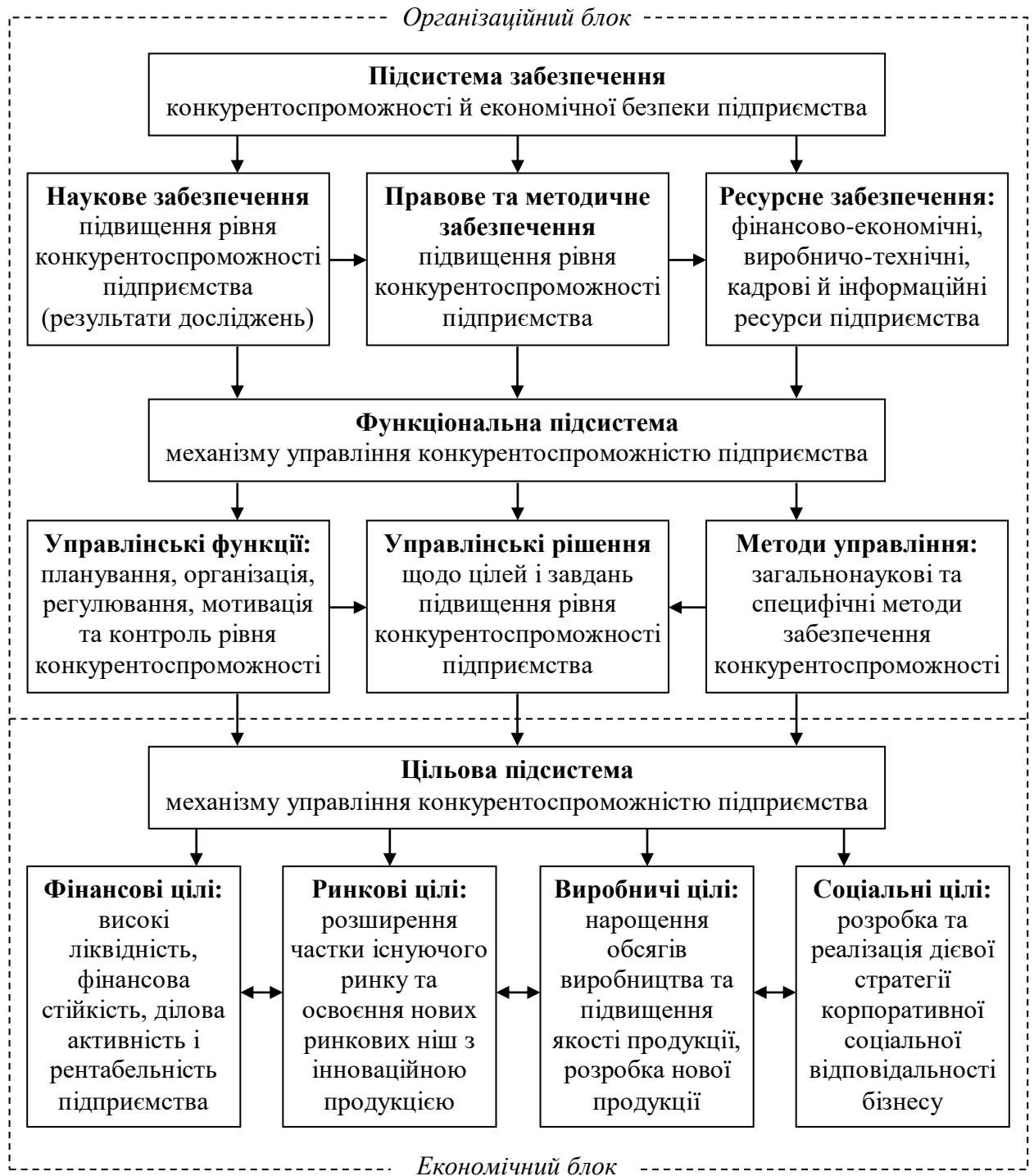


Рисунок 1.1 – Механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства



В основу механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства покладено всі матеріальні та нематеріальні активи підприємства, а також законодавче й наукове підґрунтя.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством для здійснення виробничо-господарської діяльності, а відтак і забезпечення належного рівня його конкурентоспроможності є такі [29]:

- технічні ресурси – це, насамперед, основні фонди: обладнання, устаткування, будівлі, споруди, виробничі площі та інвентар;

- технологічні ресурси – технології, що застосовуються, а також особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновації, наявність конкурентоспроможних ідей і наукових розробок;

- матеріальні ресурси – це сировина, матеріали, особливості їх використання, обробки, збагачення й утилізації. Також – це предмети праці, які в результаті їх використання із застосуванням інших видів ресурсів у процесі праці перетворюються на готову продукцію, здатну задовольняти потреби споживачів;

- трудові ресурси, тобто люди, здатні до праці, які становлять основний елемент продуктивних сил суспільства, оскільки саме вони сполучають засоби та предмети праці, а в результаті трудових зусиль створюється готова продукція;

- фінансові ресурси – придбання технічних і матеріальних ресурсів та найм робочої сили неможливо здійснити без важливого елементу фінансових ресурсів – грошових коштів. Кошти, які є у розпорядженні підприємства, призначені для здійснення поточних платежів, для витрат на розширене відтворення виробництва, для платежів за всіма зобов'язаннями, для стимулювання працівників тощо;

- нематеріальні ресурси, що забезпечують економічну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів. Нематеріальні ресурси включають у себе: об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні

знаки та фірмові найменування), об'єкти, що охороняються авторськими і суміжними правами (твори науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних і топології інтегральних мікросхем), нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності (раціоналізаторські пропозиції, «ноу-хау» та комерційна таємниця). Нематеріальні ресурси, як і матеріальні, потребують права власності й захисту цього права. Тому такі права закріплюються патентами, свідоцтвами та ліцензіями;

- просторові ресурси – це характер виробничих приміщень і території підприємства, наявність та стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів;

- інформаційні ресурси – здійснювати управління підприємством, не володіючи інформацією про внутрішнє та зовнішнє становище, неможливо. Тому важливе значення мають характер інформації, доступ до неї, можливість розширення інформації та підвищення її вірогідності тощо;

- час – він є специфічним і, на відміну від інших, невідновлюваним ресурсом. Підприємство може придбати нове обладнання, сировину, матеріали, поновити працездатність робітників, отримати чи створити інформацію, але не може повернути втрачений час. А від використання цього ресурсу залежить ефективність використання потенціалу підприємства;

- ресурси організаційної структури управління – характер та гнучкість системи менеджменту, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів.

Функціональна підсистема механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства представлена поетапним управлінським процесом із виділенням функцій, методів управління, відповідних управлінських рішень та управлінського впливу на цільову підсистему запропонованого механізму.

Реалізація ключових управлінських функцій із забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються через загальні функції

менеджменту, тобто планування, регулювання, організацію, мотивацію та контроль. Варто зауважити, що поряд із ефективним використанням одних функцій (наприклад, планування та контролю) інші часто нівелюються, що призвело до того, що сучасний менеджмент підприємницьких структур не використовує у повній мірі інтелектуальний капітал та інноваційну інфраструктуру, не приділяє належної уваги розвитку корпоративної культури і формуванню оптимальної організаційної структури, ефективному управлінню нематеріальними активами [30].

На основі управлінських функцій відбувається формування методів управління. В загальноприйнятому розумінні управлінські методи – це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта (керуючої системи) на об'єкт (керовану систему) для досягнення поставленої мети. Всі методи управління, які керівники використовують на практиці, розглядаються як цілісна система взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів. За допомогою методів керівники забезпечують скоординовану діяльність підприємства та єдність інтересів персоналу [31].

Базуючись на ґрунтовному опрацюванні численних теоретико-методологічних положень з розроблення дієвих способів здійснення управлінської діяльності, виділено дві групи методів: загальнонаукові і специфічні.

Серед усіх загальнонаукових методів до управління процесом забезпечення підвищення конкурентоспроможності на практиці найдоцільніше застосовувати економіко-математичні методи, що формалізують економічні процеси шляхом математичного моделювання. Це сприяє отриманню більш точних і об'єктивніших результатів дослідження.

Специфічні методи конкретно стосуються визначеної мети підприємства. Їх класифікують так: економічні, технологічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи відображаються такими засобами управління як планування, розрахунок техніко-економічних показників, економічне стимулювання. Як правило, такі методи діють на

керований об'єкт опосередковано.

Технологічні методи впливають на працівників через документи, що визначають технологію виробничо-господарських процесів. Тобто це різні технологічні та конструкторські документи.

Адміністративні методи відносяться до управлінських засобів обов'язкового виконання, тобто характеризуються прямим впливом на керований об'єкт. Прийнято вважати, що до таких методів відносяться організаційні, розпорядчі та дисциплінарні засоби впливу. В групу таких методів включають закони, положення, статuti, укази, адміністративні розпорядження, накази, інструктивні положення, акти, протоколи та вказівки.

Групу соціально-психологічних методів складають такі засоби впливу, які зорієнтовані на поведінку особистості, міжособистісні стосунки в трудовому колективі з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації. Сюди належать методи соціального (впливають на трудовий колектив, наприклад шляхом соціального планування, формуванням оптимального психологічного клімату, забезпечення відпочинку, організацією медичного обслуговування, охорони праці тощо) та психологічного характеру (впливають на окремих працівників шляхом психологічного відбору, вивчення та оцінювання персоналу) [32].

Наступним етапом управлінського процесу щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності є перетворення методів управління у відповідні управлінські рішення. Управлінське рішення – це результат застосування методів менеджменту, на основі яких організується і скеровується у певне русло діяльність трудового колективу, що забезпечує досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Практикою перевірено, що на даний момент на більшості підприємств при прийнятті управлінських рішень керівництво намагається робити ставку на якнайшвидшому отриманні прибутку, а не на довготермінову перспективу, що відповідно призводить до відсутності інвестицій в інноваційну діяльність підприємств. Розвиток підприємництва у напрямку

максимізації прибутку сприяє ігноруванню критеріїв збільшення вартості власного капіталу як необхідної умови для стійкого розвитку. З огляду на це, необхідно розвивати стратегічне управління, що базується на вартісному підході [22].

До базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести такі:

- єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства;
- системності управлінського процесу;
- наукової обґрунтованості управління;
- ранжирування об'єктів управління за їх важливістю;
- багатоваріантності управлінських рішень;
- зіставлення управлінських рішень за аналізом їх варіантів;
- збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- ринкової орієнтації;
- цільової спрямованості;
- комплексності;
- гнучкості та адаптивності.

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства [12].

Важливим елементом запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства є правильно визначена цільова підсистема. Загалом цілі управління конкурентоспроможністю підприємства можна структурувати таким чином:

- ринкові цілі (критерії: частка ризику, обсяг реалізації, зміна пропорцій і пріоритетів у товарній політиці);
- виробничі цілі (критерії: обсяг виробництва та показники якості);
- фінансово-економічні цілі (критерії: прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, приріст власності тощо);
- соціальні цілі (критерії: рівень життя працівників, заробітна плата, соціальний захист працівників та ін.) [33].

Запропонований механізм є сукупністю організаційних та економічних важелів (чи організаційного й економічного блоків) управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому, організаційна складова уможливорює дієвість економічної шляхом виконання управлінських функцій, що направлені на реалізацію визначених цілей управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності. Економічна ж складова відповідає за результати діяльності підприємства на основі правильного використання підсистем забезпечення та функціонування.

Таким чином, проблема управління конкурентоспроможністю для конкретного підприємства і економіки загалом є комплексною, складною та багатогранною, що пов'язано зі складністю механізму функціонування підприємства, постійною зміною умов і факторів економічного середовища. При цьому найважливішою властивістю сучасного підприємства є його конкурентоспроможність, яка проявляється у: гармонійному поєднанні процесів споживання та накопичення; інвестиційній привабливості; кредитоспроможності; забезпеченні добробуту акціонерів та робітників; формуванні матеріальної відповідальності; розробці ефективних стратегій розвитку бізнесу; сплаті податків і зборів; формуванні корпоративної культури; фінансовій стійкості та збільшенні вартості бізнесу.

Сформований механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства, основні принципи та положення управління цим процесом дали змогу виділити ключові блоки, що в подальшому стає базою для розробки методичних підходів до оцінювання

конкурентоспроможності та практичних рекомендацій щодо забезпечення її достатнього рівня для досягнення економічної безпеки.

### 1.3 Підходи до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства

Економічні умови господарювання сьогодні відзначаються посиленням конкуренції та невизначеності, нестабільністю економічного стану, що спонукає підприємства шукати нові підходи до забезпечення конкурентних переваг і підвищення економічної безпеки. Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності характеризує стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

Ефективність функціонування підприємства, зокрема його здатність відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал є основними факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. За таких умов актуальним є дослідження методологічних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки.

Оцінити конкурентоспроможність підприємства означає здійснити розрахунки комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства та стан ринкового середовища, оцінити їх рівень та інтерпретувати отримані результати.

Дослідники відзначають, що оцінити конкурентоспроможність можна тільки за умови порівняння цього об'єкта з іншими, а рівень конкурентоспроможності в конкретний момент часу є короткостроковою характеристикою об'єкта [34; 35].

Питання розвитку підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із найактуальніших, пов'язаних із проблемами їх виживання та забезпечення економічної безпеки.

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких:

- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства в конкретний момент часу;
- простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період;
- виявити «вузькі» місця та обґрунтувати резерви підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки підприємства [10].

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати досліджень, можна систематизувати методи оцінки впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методичних підходів до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За змістом показників	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель BCG, метод GE/McKinsey, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера



## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
За змістом показників	Характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану, методи економіко-математичного моделювання фінансових показників
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель BCG, метод GE/McKinsey, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), та їх подальшим об'єднанням у групові й інтегральний показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму [36].

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу, не вирізняються науковою чіткістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Втім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію [37].

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці

впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Недоліком цих методів є: обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства [38].

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності підприємства та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність [39].

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності підприємства – виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду [20].

Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів. Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів.

Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіює від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги і недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в табл. 1.4.

Практичний інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня їх конкурентоспроможності, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства.

До прикладу, в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності, що характеризують:

- ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції,

організацію праці на підприємстві);

- фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів);
- ефективність управління збутом та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту);
- конкурентоспроможність товару (якість та ціна продукції) [40].

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки основних підходів до оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства

Методи діагностики	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширені та прості в розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність підприємства до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану підприємства, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дає змоги оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності, відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії, обмеженість кількості характеристик для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дає можливість отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника, є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності, не враховує галузеві особливості, обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод, результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочні та комплексні при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включаються показники, які характеризують силу та напрям впливу зовнішнього середовища

Конкурентоспроможність підприємства можливо визначити за рівнями конкурентоспроможності його продукції, проте цей підхід, як уже зазначалося, має суттєвий недолік неврахування цілої низки факторів. Однак для експрес-аналізу може бути застосований. Так, конкурентоспроможність товару – це сукупність характеристик, які відрізняють його від товарів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача, а також, за рівнем витрат на його придбання й подальше використання.

Основною характеристикою технічних параметрів (показників якості) товару є його корисність – це сукупність властивостей, які зумовлюють здатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення товару [41].

Економічні параметри (цінові показники) характеризують так звану ціну споживання. Ціна споживання розраховується за формулою:

$$Ц_C = Ц_T + \sum_{i=1}^n Q_i - 3_B, \quad (1.1)$$

де  $Ц_C$  – ціна споживання;

$Ц_T$  – ціна товару;

$Q_i$  – витрати споживання  $i$ -го виду;

$n$  – кількість видів (експлуатаційних) витрат за час використання

товару;

$Z_B$  – залишкова вартість товару.

Ціна споживання може бути вищою за ціну товару, тому найбільш конкурентоспроможним є не той товар, який пропонують за мінімальну ціну на ринку, а товар з мінімальною ціною споживання протягом строку його служби в споживача.

Кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності здійснюють із використанням системи показників: одиничних, групових і інтегральних. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$k_{int.} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (1.2)$$

де  $I_{ТП}$  – індекс технічних параметрів;

$I_{ЕП}$  – індекс економічних параметрів.

Якщо  $k_{int.} < 1$ , то товар, що оцінюється, поступається базовому товару, якщо  $k_{int.} > 1$ , то товар має більш високий рівень конкурентоспроможності.

Індекс технічних параметрів та індекс економічних параметрів відносяться до групових показників. Індекс технічних параметрів або індекс якості визначають за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n V_i \times q_i, \quad (1.3)$$

де  $V_i$  – коефіцієнт вагомості кожного параметра (від 0 до 1);

$q_i$  – одиничний показник параметра.

Одиничні показники визначають за кожним параметром як відношення даного параметра оцінюваного виробу ( $P_{оцін.}$ ) до величини цього параметра базового виробу ( $P_{баз.}$ ) за формулою:

$$q_i = \frac{P_{оцін.}}{P_{баз.}}. \quad (1.4)$$

Індекс економічних параметрів або ціни споживання розраховують за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{Цс_{оцін.}}{Цс_{баз.}}. \quad (1.5)$$

За методикою С. В. Мілевського й О. В. Мілова, показники об'єднані у вісім груп:

- конкурентоспроможність продукції;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність просування та збуту;
- ефективність виробництва;
- конкурентний потенціал підприємства;
- екологічність виробництва;
- соціальна ефективність;
- імідж підприємства [8].

Натомість М. М. Шаркаді пропонує шість груп показників: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту та просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів [42].

У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондівіддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення додаткових груп пов'язане або з урахуванням ще одного напряму діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників.

Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання вітчизняними підприємствами), а в іншому випадку – за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні.

Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, ми не враховуємо (або лише частково враховуємо) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки. Зарядити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства.

В цьому контексті слушною є думка О. О. Мезенцевої, що науково-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства має враховувати динамічні зміни у взаємодії його контрагентів та давати змогу визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності при прогнозуванні діяльності підприємства [11].

Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог українських



підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

Сучасна практика функціонування підприємств у конкурентному середовищі зумовила усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдине бачення для всіх випадків оцінювання впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку підприємства. Тому є потреба в розробці універсальної методики, яка б включала основні параметри та комплексно оцінювала рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням її впливу на економічну безпеку.

#### Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства як важлива категорія ринкової економіки характеризує його можливість та ефективність пристосування до умов зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність має важливе значення в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

З урахуванням основних положень теорії ресурсних переваг конкурентоспроможність підприємства є характеристикою його здатності впливати на ринок для захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, аніж у конкурентів використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій для створення продукції з інноваційною споживчою цінністю. Механізм управління – це явище багатоаспектне та складно структуроване, а зміст його полягає у тому, що він є рушійною силою процесу управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких зумовлює результат діяльності об'єкта управління.

Структура механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства є трикомпонентною: 1) підсистема забезпечення – складається з елементів нормативно-правового, методичного, ресурсного та наукового забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства; 2) функціональна підсистема, яка базується на здійсненні власне управлінського процесу з використанням функцій управління, а також загальнонаукових і специфічних методів; 3) цільова підсистема, що ґрунтується на визначенні ключових цілей і досягненні високих економічних результатів підприємства за умови достатньої конкурентоспроможності.

Розроблений механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства можна визначити як комплекс, що ґрунтується на відповідних принципах, функціях і методах, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, поєднуючи складові формування конкурентоспроможності підприємства, організаційно-економічні заходи щодо забезпечення, оцінювання, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також адаптацію з метою досягнення економічної безпеки.

Оцінка впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку має поєднувати кількісні аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, заснованими на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства в контексті його конкурентоспроможності й економічної безпеки.

## 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі № 1 в світі й одного з найбільших іноземних інвесторів країни. За своїм виробничим профілем ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – це підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти [43].

В Україні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших виробників сталевого прокату, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат. Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.

Підприємство зараз займає більше ніж половину ринку арматури та катанки в Україні. На міжнародному ринку досить високу конкуренцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови, Білорусі та Туреччини. Компанії з Росії, Туреччини та Китаю є основними конкурентами підприємства на світовому ринку [44].

Основними цінностями підприємства, що визначають його загальну стратегію довгострокового розвитку є: сталий розвиток, якість і лідерство.

Стратегічними пріоритетами для підприємства є: стабільне виробництво, скорочення витрат і першочергове забезпечення металопродукцією потреб внутрішнього ринку.

При цьому стратегія підприємства сфокусована на таких аспектах:

- виробництво безпечної екологічної сталі (дбайливе використання ресурсів, мінімізація впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проектів підприємства);
- створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників (поліпшення умов праці, фінансування охорони праці та промислової безпеки, лікувально-профілактичних заходів щодо збереження здоров'я та профілактики профзахворювань персоналу), соціальний захист робітників підприємства;
- інвестиції в працівників (розвиток і навчання персоналу);
- розвиток місцевих громад (вклад коштів в покращення інфраструктури міста та регіону, благодійна допомога міським навчальним та медичним закладам).

Першочергові напрями розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- 1) освоєння найближчих ринків збуту металопродукції (країни ЄС, СНД), що дасть можливість скоротити витрати на доставку і таким чином позитивно вплинути на собівартість; а також розвиток нових ринків збуту (Південно-східна Азія, Африка, Латинська Америка);
- 2) розширення асортименту (розробка та випуск нових марок сталі і надання нових послуг поліпшеної якості), сертифікація продукції на міжнародних ринках;
- 3) продовження масштабної програми модернізації з одночасним закриттям агломераційного цеху металургійного виробництва, мартенівського цеху. Впровадження нових інвестиційних проектів має велике значення для стабільності виробництва, зниження рівня собівартості продукції та зниження впливу виробничих процесів на навколишнє середовище.

Виробництво металопродукції є ресурсоемним процесом і має значний негативний вплив на навколишнє середовище за рахунок відходів від видобутку сировини, забруднення земель, води, викидів шкідливих речовин в атмосферу. Підприємство вживає відповідних заходів щодо зменшення такого негативного впливу на довкілля.

Система екологічного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015, є основним інструментом врахування екологічних пріоритетів при плануванні виробничої діяльності, тому поширюється на всі виробничі підрозділи підприємства. Щорічно в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізується комплекс заходів щодо зниження впливу виробничих циклів підприємства на навколишнє середовище. Екологічні проекти включаються до програми будівництва та модернізації виробництва.

Впровадження системи енергетичного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 50001: 2011, допомагає підприємству в досягненні послідовного поліпшення енергосистеми, яка включає енергоефективність, енергобезпеку та енергоспоживання.

Безпека – це пріоритет № 1 для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У 2019 р. в охорону праці було інвестовано 503,4 млн грн. Підприємством проводиться значна робота з профілактики потенційних серйозних інцидентів та смертельних випадків – SO/PSIF (Serious Occurrence/ Potential Serious Injury and Fatality), а саме: розслідування SO/PSIF з виявленням їх кореневих причин, розробка коригуючих та превентивних заходів з подальшою оцінкою ефективності їх впровадження.

Як провідна сталеливарна і гірничодобувна компанія світу, що здійснює свою діяльність більш ніж в 60 країнах, а також як відповідальний і надійний діловий партнер, компанія АрселорМіттал приділяє особливу увагу питанням дотримання її працівниками міжнародних стандартів ділової етики, а також міжнародного та національного законодавства. Кодекс ділової поведінки АрселорМіттал визначає єдині для всіх підприємств компанії

правила ділової поведінки, засновані на етичних і правових стандартах. Відповідно до корпоративної програми дотримання законодавчих вимог, всі працівники компанії раз на три роки проходять обов'язкове навчання Кодексу ділової поведінки та несуть особисту відповідальність за дотримання його положень.

Компанія АрселорМіттал дотримується принципу абсолютної нетерпимості до будь-яких проявів корупції. Для всіх підприємств компанії діє Положення по боротьбі з корупцією, згідно з яким всі працівники АрселорМіттал, що найбільш схильні до ризику недотримання антикорупційного законодавства в силу посади, яку вони обіймають, зобов'язані знати і розуміти позицію компанії щодо запобігання корупції та боротьби з нею.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постійно розвиває культуру добросовісної поведінки, яка б виходила за рамки формальності і стимулювала працівників компанії дотримуватися вимог законодавства та корпоративних стандартів, в тому числі антикорупційних. Щорічно відділ комплаєнс підприємства проводить оцінку корупційних ризиків господарської діяльності підприємства і розробляє профільні рекомендації.

В компанії АрселорМіттал регулярно проводиться обов'язкове навчання працівників принципам поваги і правил захисту прав людини на робочому місці і в місцевих громадах. Навчання проходить раз на три роки, в очній або електронній формі [43].

Оскільки забезпеченість виробничого підприємства трудовими ресурсами має чи не найголовніше значення, а персонал і його безпека в сучасному бізнесі посідають чільне місце в переліку першочергових пріоритетів, то в табл. 2.1 були проаналізовані показники щодо динаміки середньооблікової чисельності штатних працівників і зростання фонду оплати праці на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

З аналізу даних видно, що чисельність щороку скорочувалася, тож за весь період аналізу вона зменшилася на 3283 штатних працівників, або на

14,12%. Це може свідчити про впровадження більш сучасних технологій і оптимізацію виробничих процесів, або ж про певні негаразди щодо управління персоналом.

Таблиця 2.1 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників і зміни фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	23256	20763	19973	-3283	-14,12
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	2868306,2	3422306,7	4327922,4	1459616	50,89
Фонд оплати праці на одного штатного працівника, тис. грн	123,3	164,8	216,7	93,35	75,69

Натомість, загальний фонд оплати праці щороку зростав, так його збільшення за 2017-2019 рр. становило 1459616 тис. грн або 50,89%, у перерахунку на одного штатного працівника зростання фонду оплати праці становило 75,69%.

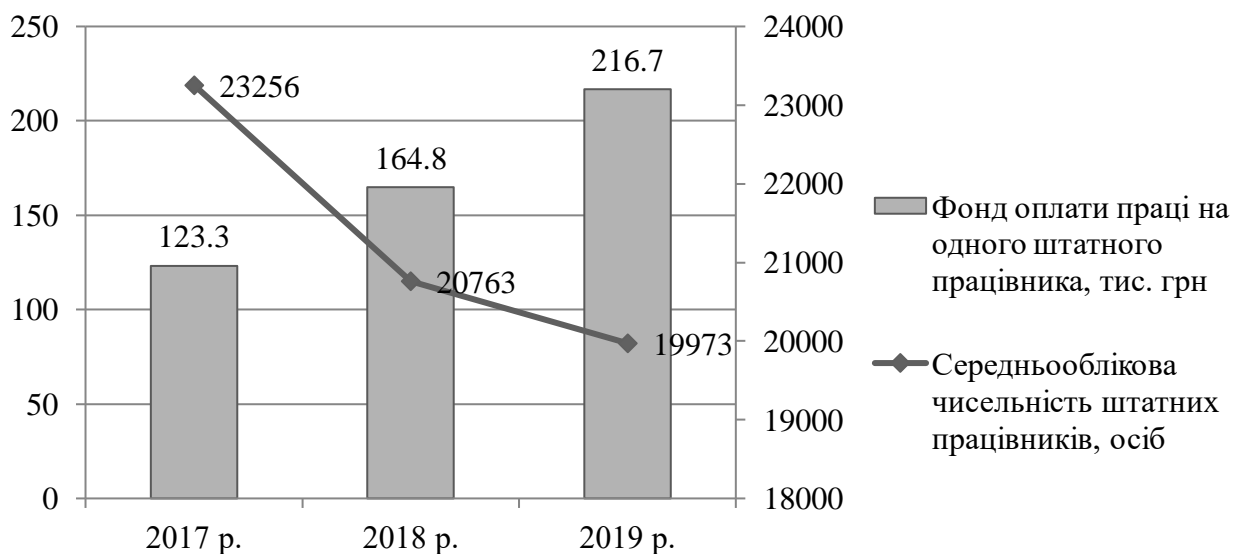


Рисунок 2.1 – Динаміка персоналу й оплати праці за 2017-2019 рр.

Ця позитивна тенденція була зумовлена зростанням оплати праці в галузі та матеріальним стимулюванням усередині підприємства (рис. 2.1).

В цілому, оцінюючи роботу підприємства, можна виокремити такі переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- власний видобуток залізної руди, що знижує залежність від коливань цін на сировину для підприємства;
- відносно низькі витрати металургійного виробництва;
- присутність на ринках із високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна та Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани);
- географічна близькість до основних зарубіжних споживачів;
- близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

Далі проаналізовані в динаміці балансові показники господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за оприлюдненою фінансовою звітністю, а саме звітами про фінансовий стан за 2017-2019 рр. (додаток А).

В табл. 2.2 проведений аналіз необоротних активів підприємства.

Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів підприємства мають основні засоби, щоправда їхня частка щороку за проаналізований період зменшувалася, та незавершені капітальні інвестиції, що на противагу до основних засобів щороку збільшували свою частку.

Позитивним є зростання як у грошовому, так і в структурному вимірі нематеріальних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Утім інвестиційна нерухомість за період аналізу зменшилася, що несуттєво відобразилося на загальній величині необоротних активів підприємства через незначну питому вагу цієї інвестиційної нерухомості.

Всі ці зміни в складі та структурі необоротних активів підприємства мали наслідком збільшення їх загальної суми на 5477367 тис. грн, що є сприятливим для забезпечення розвитку виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Ці зміни відображені на рис. 2.2.



Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури необоротних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	Станом на 31 грудня						Абсолютне відхилення			
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. від 2018 р., +/-		2019 р. від 2017 р., +/-	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Нематеріальні активи	49101	0,09	260730	0,45	338643	0,56	77913	0,11	289542	0,47
первісна вартість	286033	0,52	519817	0,89	629746	1,04	109929	0,15	343713	0,52
накопичена амортизація	-236932	-0,43	-259087	-0,44	-291103	-0,48	-32016	-0,04	-54171	-0,05
Незавершені капітальні інвестиції	7968659	14,44	11084605	18,98	12553995	20,69	1469390	1,71	4585336	6,25
Основні засоби підприємства	47134368	85,41	47029241	80,54	47757468	78,73	728227	-1,82	623100	-6,68
первісна вартість	94645209	171,50	99984787	171,23	107199484	176,71	7214697	5,48	12554275	5,21
знос	-47510841	-86,09	-52955546	-90,69	-59442016	-97,99	-6486470	-7,30	-11931175	-11,89
Інвестиційна нерухомість	33290	0,06	16329	0,03	12679	0,02	-3650	-0,01	-20611	-0,04
первісна вартість інвестиційної нерухомості	81231	0,15	62951	0,11	59186	0,10	-3765	-0,01	-22045	-0,05
знос інвестиційної нерухомості	-47941	-0,09	-46622	-0,08	-46507	-0,08	115	0,00	1434	0,01
Всього необоротних активів	55185418	100,00	58390905	100,00	60662785	100,00	2271880	0,00	5477367	×

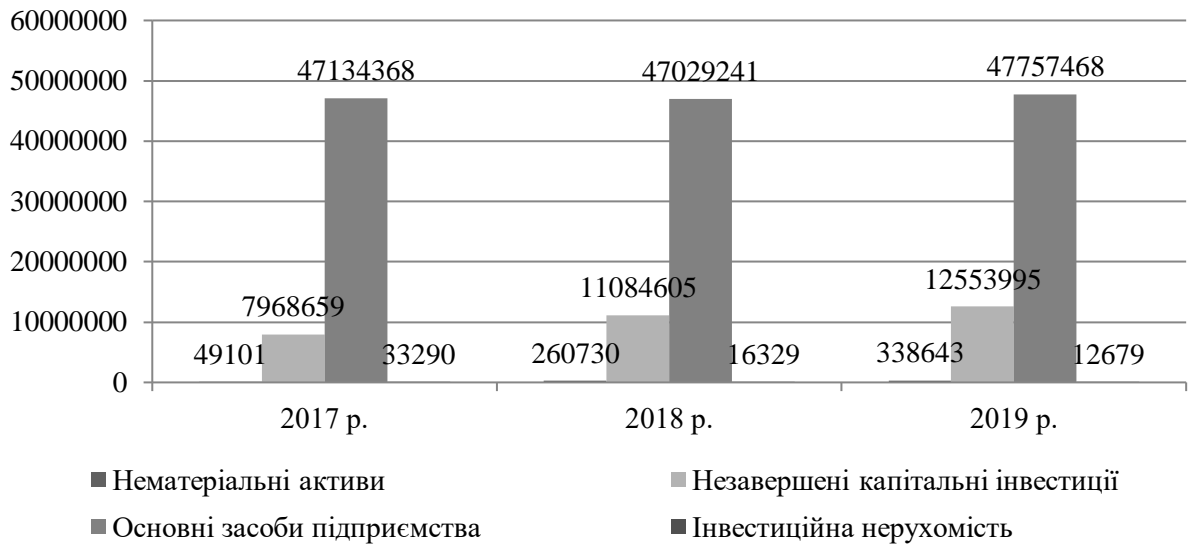


Рисунок 2.2 – Динаміка складових необоротних активів підприємства за 2017-2019 рр., тис. грн

На рис. 2.3 наочно репрезентовано збільшення загальної величини оборотних активів підприємства. Ці дані більш детально проаналізовані в табл. 2.3. Так, якщо необоротні активи зросли на 9,93%, то оборотні – збільшилися на 8,87%, що в грошовому вираженні становило за весь період аналізу 3004005 тис. грн.

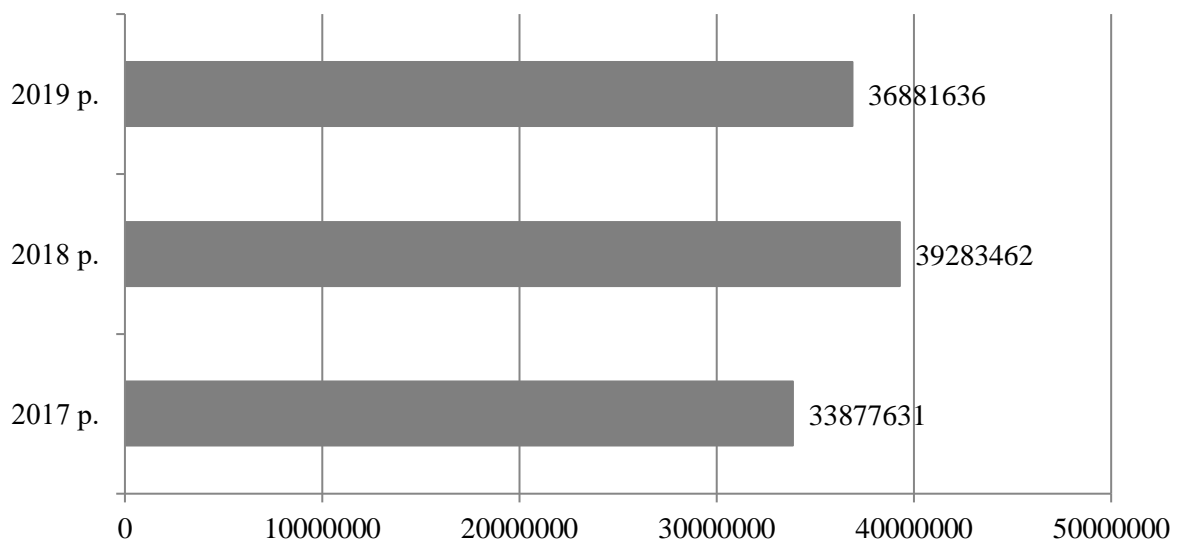


Рисунок 2.3 – Зростання оборотних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р., тис. грн

Таблиця 2.3 – Аналіз оборотних активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсолютне	відносне, %
Запаси	9045451	12414142	9948534	903083	9,98
виробничі запаси	5147704	5612546	4142053	-1005651	-19,54
незавершене виробництво	2564228	3951192	4342095	1777867	69,33
готова продукція	1333519	2850404	1464386	130867	9,81
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	20929336	19416577	22080986	1151650	5,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	267153	290549	153253	-113900	-42,63
з бюджетом	1720571	3531231	3195554	1474983	85,73
у тому числі податок на прибуток	0	0	332855	332855	×
Інша поточна дебіторська заборгованість	10787	1446542	337117	326330	3025,22
Поточні фінансові інвестиції	6368	1787	1429	-4939	-77,56
Грошові кошти та їхні еквіваленти	1694595	2008813	1005218	-689377	-40,68
Готівка	7	6	14	7	100,00
Рахунки в банках	1694588	2008807	1005204	-689384	-40,68
Інші оборотні активи	203370	173821	159545	-43825	-21,55
Всього оборотних активів	33877631	39283462	36881636	3004005	8,87

Далі в табл. 2.4 проаналізовані довгострокові зобов'язання та забезпечення підприємства. Зменшилися за період аналізу лише відстрочені податкові зобов'язання, решта складових зросли. Треба зазначити, що в 2017 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не використовувало довгострокових кредитів банків, однак уже з 2018 р. вони були отримані для фінансування довгострокових інвестицій. У цілому довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли на 3349630 тис. грн або 49,32%, що

демонструє рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз довгострокових зобов'язань і забезпечення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсолютне	відносне, %
Відстрочені податкові зобов'язання	4318061	3839467	3133782	-1184279	-27,43
Пенсійні зобов'язання	1045127	1271607	2183668	1138541	108,94
Довгострокові кредити банків	0	1384413	3047624	3047624	×
Інші довгострокові зобов'язання	189721	395635	372022	182301	96,09
Довгострокові забезпечення	1238961	1163540	1404404	165443	13,35
Всього довгострокових зобов'язань і забезпечення	6791870	8054662	10141500	3349630	49,32

Таке збільшення довгострокових зобов'язань може свідчити про залучення підприємством більш «довгих» фінансових ресурсів, однак для висновку про доцільність таких змін необхідно зважати на динаміку поточних зобов'язань, а також ціну позикового капіталу.

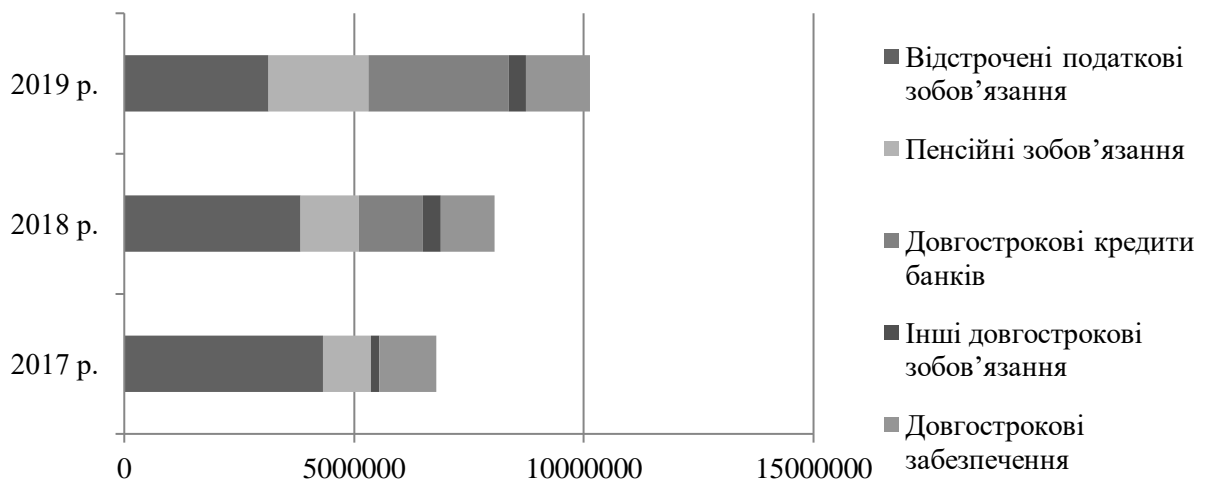


Рисунок 2.4 – Зростання довгострокових зобов'язань і забезпечення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

В наступній табл. 2.5 проведено аналіз поточних зобов'язань підприємства за період з 2017 р. по 2019 р.

Таблиця 2.5 – Аналіз поточних зобов'язань та забезпечення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсолютне	відносне, %
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	0	83295	2209245	2209245	×
товари, роботи, послуги	8897364	10027542	9998745	1101381	12,38
розрахунками з бюджетом	908203	856932	136815	-771388	-84,94
у тому числі з податку на прибуток	722497	700819	0	-722497	-100,00
розрахунками зі страхування	121290	136761	156758	35468	29,24
розрахунками з оплати праці	573711	641157	738520	164809	28,73
за одержаними авансами	276000	129650	329240	53240	19,29
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0	0	10765807	10765807	×
Поточні забезпечення	6544	3489	7786	1242	18,98
Інші поточні зобов'язання	6261273	3249979	2428865	-3832408	-61,21
Всього поточних зобов'язань і забезпечення	17044385	15128805	26771781	9727396	57,07

Аналіз виявив досить цікаві зміни, оскільки в 2017 р. не було поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями, а в 2017-2018 рр. – поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками, що виникли відповідно в 2018 р. і 2019 р. Це, поряд із іншими змінами, суттєво вплинуло на зростання загальної величини поточних зобов'язань і забезпечення – на 9727396 тис. грн або 57,07% (рис. 2.5).

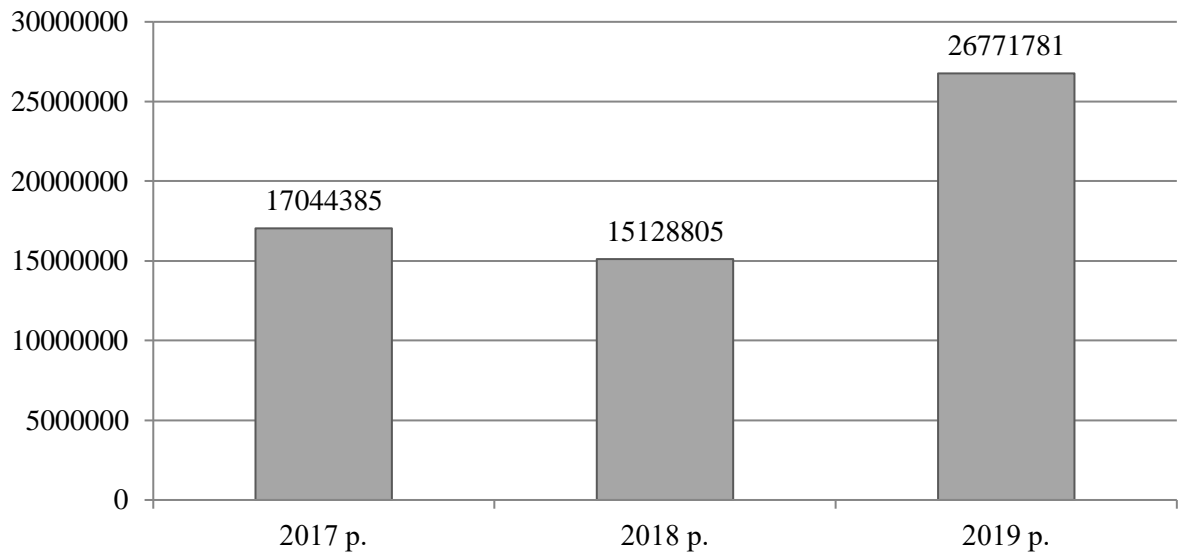


Рисунок 2.5 – Динаміка поточних зобов'язань та забезпечення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Власний капітал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проаналізований у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз власного капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р., тис. грн

Показники	Станом на 31 грудня			Відхилення 2019 р. від 2017 р., +/-	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсолютне, відносне, %	
				абсолютне	відносне, %
Зареєстрований капітал	3859533	3859533	3859533	0	0,00
Додатковий капітал	27808156	27563099	26813859	-994297	-3,58
накопичені курсові різниці	28098721	28098721	28098721	0	0,00
Резервний капітал	578930	578930	578930	0	0,00
Нерозподілений прибуток	32980175	42489338	29378818	-3601357	-10,92
Усього власного капіталу	65226794	74490900	60631140	-4595654	-7,05

З аналізу даних видно, що складові капіталу або ж не змінювалися (зареєстрований і резервний капітал, також незмінними залишалися накопичені курсові різниці), або ж зменшувалися (додатковий капітал і нерозподілений прибуток), що призвело до зниження загальної величини

власного капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 4595654 тис. грн або 7,05%. Це можна було б характеризувати як негативне явище, втім питома вага капіталу в валюті балансу є переважною для підприємства, тому такі зміни неможливо оцінювати однозначно без врахування фінансового левериджу [45]. Зміни складових власного капіталу підприємства зображені на рис. 2.6.

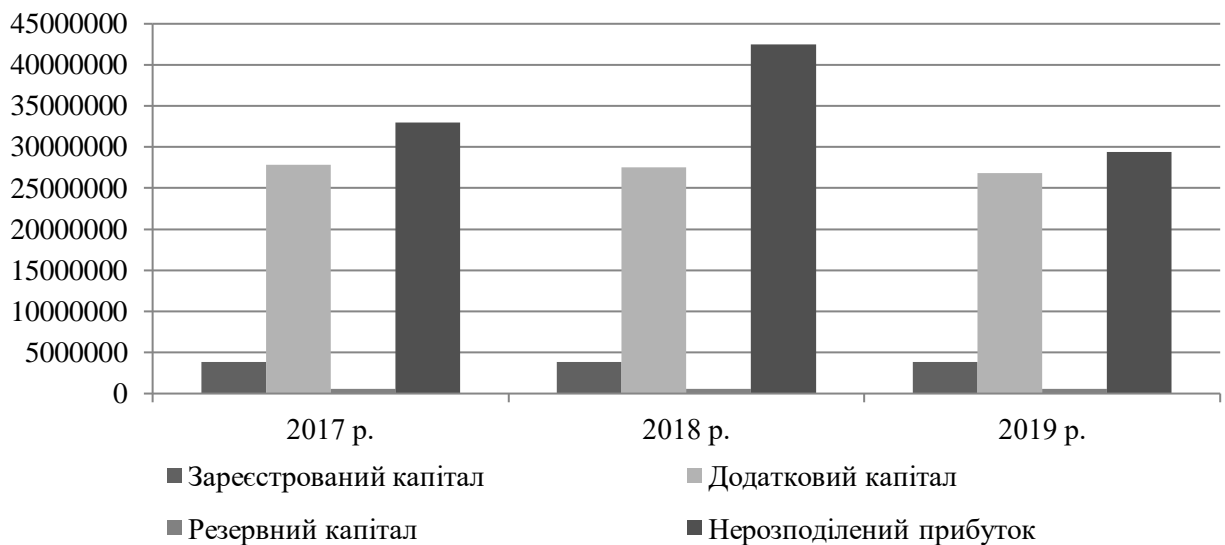


Рисунок 2.6 – Коливання складових капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є потужним підприємством як на українському, так і на міжнародному ринку, що динамічно розвивається. Його необоротні й оборотні активи зросли приблизно однаковими темпами за період аналізу, що свідчить про збільшення валюти балансу. Втім власний капітал дещо зменшився, але його частка є переважною, тому наразі це не загрожує підприємству втратою фінансової стійкості, проте є сигналом до запровадження відповідних заходів з боку фінансового менеджменту. Збільшення довгострокових і поточних зобов'язань також потребує додаткового вивчення щодо їх ціни, забезпечення, терміновості та взагалі доцільності запозичення фінансових ресурсів у досить складний період розвитку підприємства.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз фінансово-економічних показників є процесом, побудованим на вивченні даних про фінансовий стан підприємства та результатів його діяльності в минулому з метою оцінки майбутніх умов і результатів. Таким чином, головною метою фінансово-економічного аналізу є зниження неминучої невідомості, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, орієнтованих на майбутнє. Аналіз фінансового стану підприємства є важливим розділом фінансово-економічного аналізу.

Основними завданням проведення такого аналізу є оцінка результатів господарської діяльності за попередній та поточний періоди, виявлення факторів, які позитивно чи негативно впливають на кінцеві показники роботи підприємства [46].

Проведення аналізу фінансового стану підприємства є необхідним для отримання інформативного матеріалу, який дасть змогу оцінити об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутки та збитки, зміни в структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами. Оцінка фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують фінансово-господарське становище суб'єкта господарювання, основними з яких є: показники прибутковості, показники оцінки майнового стану, показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та стабільності, показники рентабельності. Основним джерелом інформації для фінансово-економічного аналізу є фінансова звітність підприємства (додатки А, Б).

Таким чином, фінансово-економічний аналіз підприємства складається з таких етапів:

- оцінювання ділової активності;
- аналіз ліквідності підприємства;
- аналіз фінансової стійкості підприємства;



- оцінка майнового стану підприємства та динаміки його змін;
- аналіз фінансових результатів і рентабельності [47].

Ділова активність є комплексною характеристикою, що втілює в собі різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності та конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому.

Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства. Тому «золоте правило» економіки підприємства передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна).

Щодо фінансів «золоте правило» диктує умови підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, вкладених у засоби, фонди й оборотні кошти. Показники оборотності оборотного капіталу в цілому та окремих його елементів, дохідності капіталу, авансованого у виробництво, дають змогу оцінити ділову активність підприємства.

Чим вищі показники оборотності капіталу, тим більших обсягів продажу та прибутку досягне підприємство, і тим вище буде його ділова активність [45].

В табл. 2.7 проаналізовані основні показники, що характеризують ділову активність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у динаміці за період з 2017 р. по 2019 р.

Можна засвідчити, що витрати, зважені на реалізовану продукцію, збільшуються, щоправда в 2018 р. вони були меншими за попередній період. Фондовіддача зменшується з пропорційним збільшенням фондомісткості. Коефіцієнти оборотності, крім оборотності запасів, знизилися в 2019 р., що негативно відбивається в цілому на діловій активності.

Таблиця 2.7 – Аналіз ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Витрати операційної діяльності на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,93	0,89	1,06	0,17	0,13
Темп зростання обсягу реалізованої продукції	1,25	1,03	0,92	-0,11	-0,33
Фондовіддача, грн	1,40	1,45	1,31	-0,14	-0,09
Фондомісткість, грн	0,71	0,69	0,77	0,08	0,06
Темп зростання чистого прибутку	3,56	1,38	-0,08	-1,46	-3,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,89	2,75	2,42	-0,33	-0,47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,25	4,60	2,61	-1,99	-2,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,95	1,73	1,69	-0,04	-0,26
Коефіцієнт оборотності запасів	6,25	4,40	6,38	1,98	0,13

Коефіцієнти оборотності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» переважно зменшуються, їхню динаміку демонструє рис. 2.7.

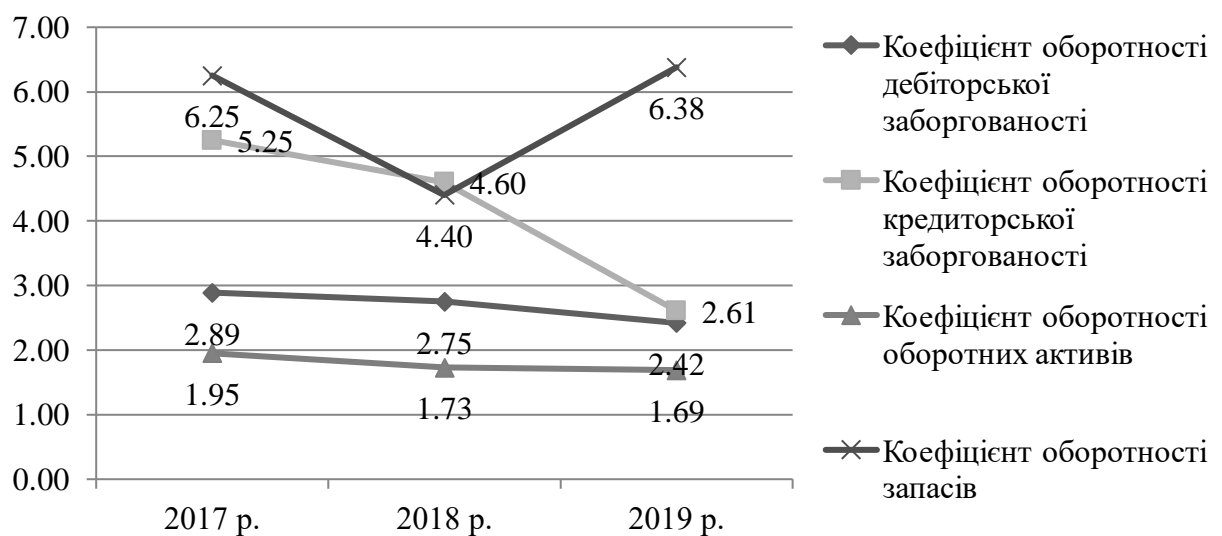


Рисунок 2.7 – Коефіцієнти оборотності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у динаміці за період з 2017 р. по 2019 р.

За результатами проведеного аналізу є всі підстави однозначно охарактеризувати зміни щодо ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як несприятливі забезпеченню економічної безпеки.

Одним із важливих показників фінансового стану підприємства є ліквідність, сутність якої полягає в можливості підприємства в будь-який момент розрахуватися за своїми зобов'язаннями (пасивами) за допомогою майна (активів), яке є на балансі. Аналіз ліквідності доповнюється аналізом платоспроможності, яка характеризує спроможність підприємства своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які впливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати.

Ліквідність – термін, який характеризує здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів): коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних засобів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Критичне значення коефіцієнту покриття дорівнює 1, значення коефіцієнту покриття у межах 1-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення

розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно бути у межах від 0,2 до 0,35.

Зниження значень показників ліквідності найчастіше говорить про загальне погіршення ситуації щодо забезпеченості оборотними коштами та про необхідність серйозних заходів для управління ними на підприємстві, що досліджується [32].

В табл. 2.8 проаналізовані показники ліквідності підприємства в динаміці.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,99	2,60	1,38	-1,22	-0,61
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,46	1,78	1,01	-0,77	-0,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,13	0,04	-0,09	-0,06

Виходячи з нормативних і фактичних значень показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити висновок про зниження ліквідності підприємства. Так, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) в 2018 р. спочатку зріс, але за весь проаналізований період зменшився, щоправда його фактичні значення не менші за рекомендовані, тому можна говорити про намагання підприємства позбавитися від надлишку ліквідності для відновлення своєї прибутковості. Аналогічна ситуація спостерігається також із коефіцієнтами термінової та абсолютної ліквідності, що демонструє діаграма на рис. 2.8.

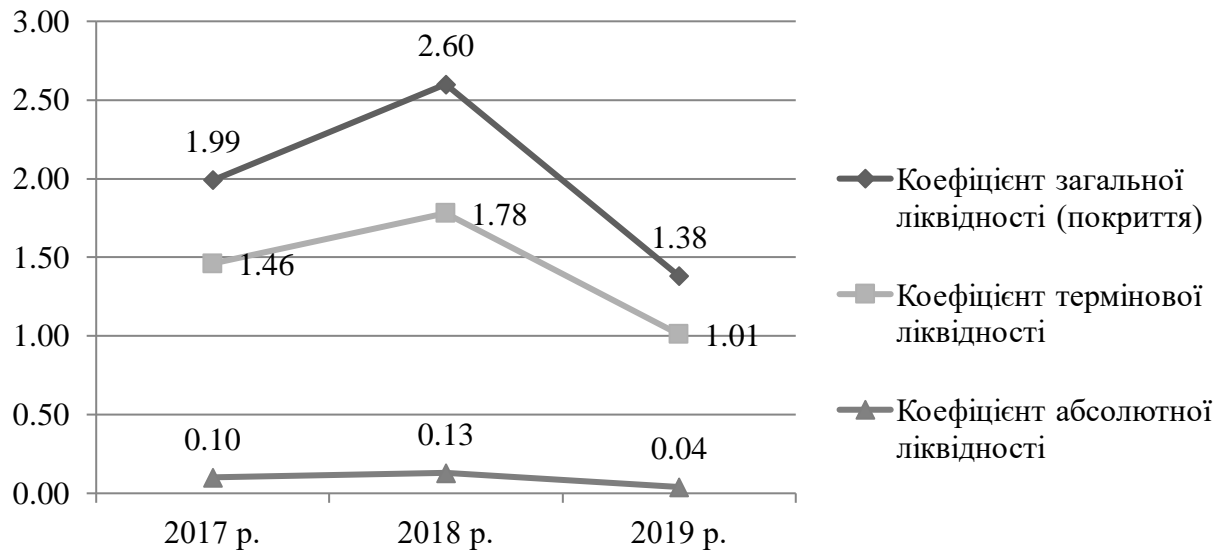


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р.

Фінансова стійкість підприємства характеризує такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, який забезпечує збереження ніші ринку, економічний розвиток підприємства за рахунок зростання прибутку та капіталу при збереженні його платоспроможності, а також кредитоспроможності в умовах допустимого ризику, що сприяє економічній безпеці підприємства [48].

Таблиця 2.9 – Оцінка фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Коефіцієнт автономії	0,73	0,76	0,62	-0,14	-0,11
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	1,31	1,61	0,30	0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,26	0,32	0,17	-0,15	-0,09
Коефіцієнт покриття запасів власним оборотним капіталом	1,86	1,95	1,02	-0,93	-0,84
Коефіцієнт економічного зростання	0,15	0,18	-0,02	-0,20	-0,17
Фінансовий леверидж підприємства	0,37	0,31	0,61	0,30	0,24

В табл. 2.9 проаналізовані основні показники фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання [49].

Аналіз даних табл. 2.9 дає підстави стверджувати, що наразі підприємство має певні проблеми з фінансовою стійкістю через зниження власного капіталу, проте позитивним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є досить великий його розмір, отже зазначене зменшення не позначається негативно на стабільності підприємства. Загрозливим є падіння фактичного значення фінансового левериджу підприємства, що знизився в 2018 р. до 0,31, однак у 2019 р. цей показник знову зріс. На рис. 2.9 більш наочно продемонстровані зміни щодо фінансової стійкості підприємства.

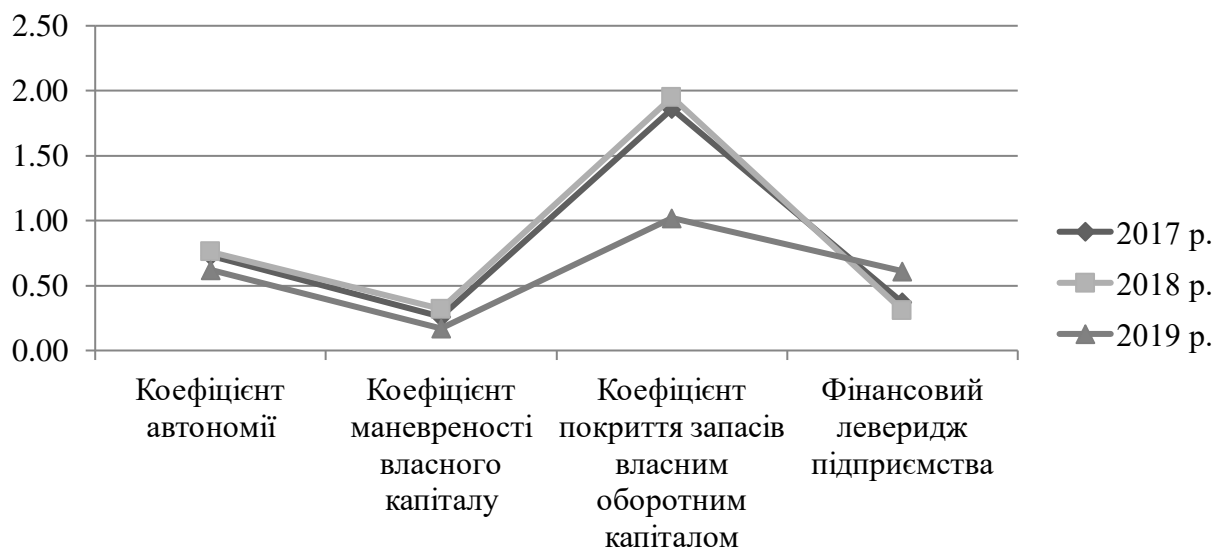


Рисунок 2.9 – Динаміка основних коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Майновий стан підприємства характеризується використанням засобів (активів) і джерелами їх формування (пасивів). Джерелом інформації для оцінки майнового стану є баланс підприємства (додаток А).

Під час аналізу активу й пасиву балансу визначаються показники структури, динаміки балансу, структурної динаміки балансу, а саме:

абсолютні величини за статтям активу і пасиву балансу на початок і кінець періоду та зміни абсолютних величин; питома вага окремих статей у валюті балансу на початок і кінець періоду та зміни у питомій вазі; зміни статей балансу на кінець періоду у порівнянні із відповідними значеннями на початок періоду (абсолютні прирости і темпи зростання).

Розраховані показники порівнюються із аналогічними за попередні звітні періоди, на основі чого робляться висновки про динаміку показників. Аналіз статей активу й пасиву балансу дає змогу відповісти на питання, за рахунок яких джерел відбувався приріст нових засобів і напрями їх вкладення, позитивні та негативні тенденції таких змін.

Для оцінки майнового стану розглядаються також показники, що характеризують виробничий потенціал підприємства, такі як коефіцієнт зносу, коефіцієнти оновлення і вибуття основних засобів [50].

В табл. 2.10 згруповані основні показники, що характеризують майновий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.10 – Оцінка майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Темп зростання майна	1,10	1,10	1,00	-0,10	-0,10
Частка поточних активів у балансі підприємства	0,38	0,40	0,38	-0,02	0,00
Частка запасів у поточних активах	0,27	0,32	0,27	-0,05	0,00
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,50	0,47	0,45	-0,02	-0,05
Коефіцієнт вводу основних засобів	0,05	0,04	0,04	0,00	-0,01
Частка виробничих засобів у активах	0,44	0,40	0,41	0,01	-0,03
Активна частка основних засобів	0,94	0,93	0,93	0,00	-0,01

З аналізу даних табл. 2.10 видно, що темп зростання майна підприємства є позитивним, однак нестабільним. Виробничі засоби в активах становлять значну частку, проте за період аналізу вона дещо зменшилася.

Позитивним є досить висока питома вага активної частини основних засобів підприємства.

На рис. 2.10 відображено зміни основних коефіцієнтів щодо майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

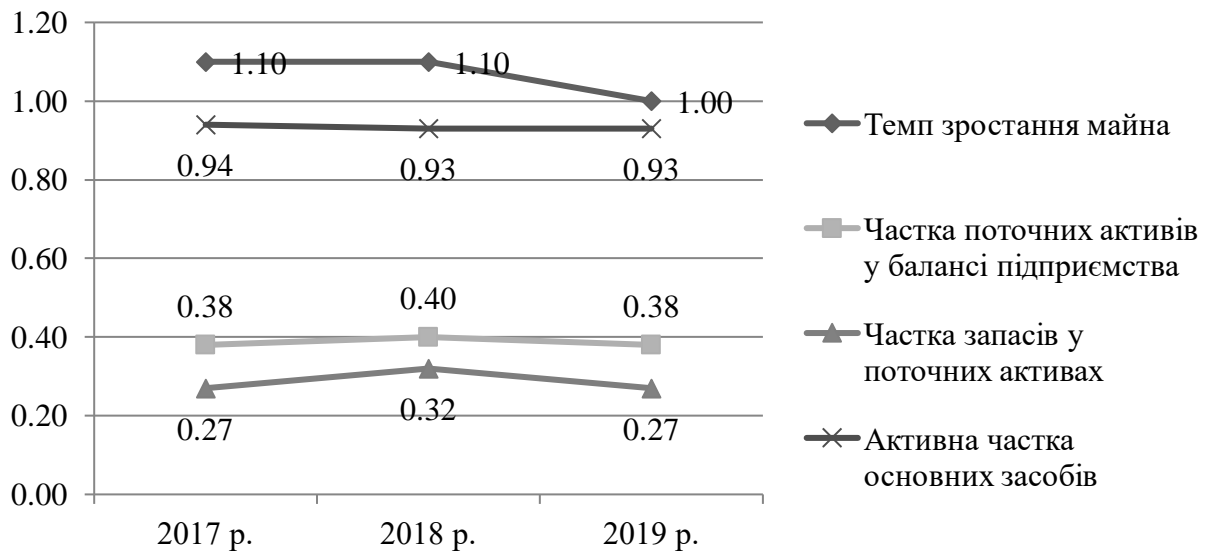


Рисунок 2.10 – Динаміка основних коефіцієнтів майнового стану підприємства за 2017-2019 рр.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують доходність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну.

Показники рентабельності є важливими для характеристики складових формування прибутку та доходів підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення між наявними та використаними ресурсами [22].

В табл. 2.11 проаналізовано зміни абсолютного показника прибутку та показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [43].



Таблиця 2.11 – Аналіз прибутку і рентабельності підприємства за період з 2017 р. по 2019 р.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р., +/-	
				до 2018 р.	до 2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9623757	13287269	-1093902	-14381171	-10717659
Рентабельність діяльності, %	17,01	24,30	-1,72	-26,02	-18,73
Рентабельність активів, %	10,81	13,60	-1,12	-14,72	-11,93
Рентабельність власного капіталу, %	14,75	17,84	-1,80	-19,64	-16,55

З аналізу даних видно, що підприємство в 2017 р. мало достатній фінансовий результат у вигляді чистого прибутку, що підтверджується відносними показниками рентабельності. В 2018 р. усі ці показники зросли, натомість уже в 2019 р. криза завдала збитків ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що проявилось у від’ємних значеннях показників рентабельності. Зміни показників рентабельності та чистого прибутку (збитку) підприємства зображені на рис. 2.11.

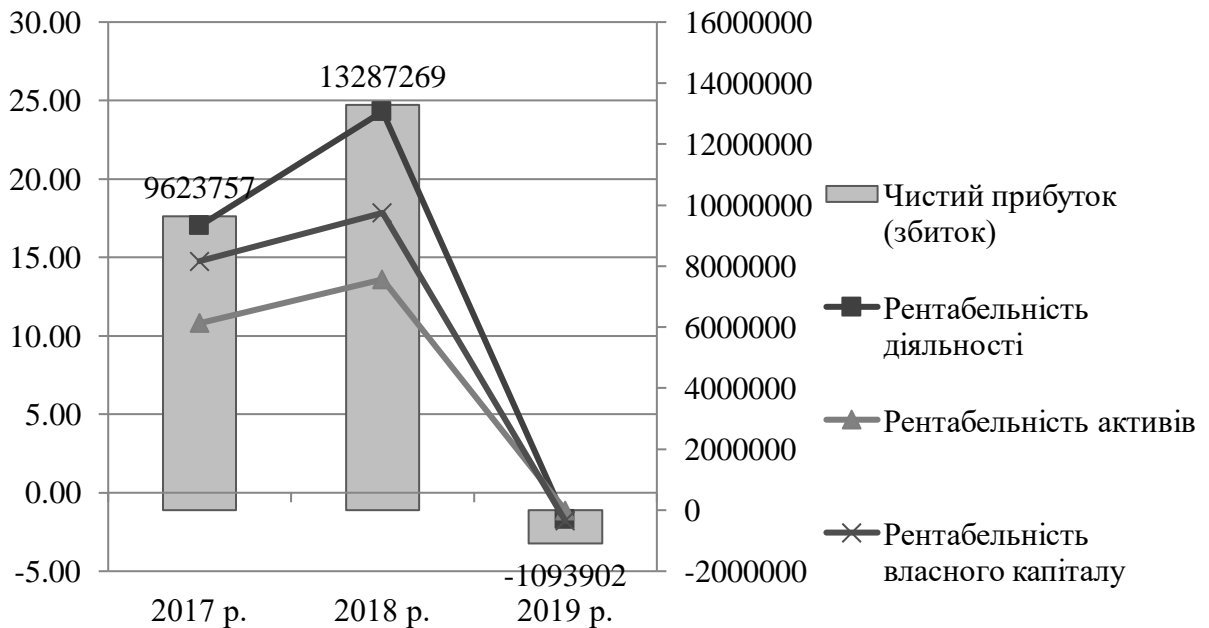


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності (ліва шкала, %) та чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (права шкала, тис. грн)

Отже, проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2017-2019 рр. Переважна частина показників ділової активності демонстрували щорічне зменшення. Ліквідність у 2018 р. зросла, проте в 2019 р. знизилася до значень, менших за 2017 р. З фінансовою стійкістю відбувалися схожі зміни, коли 2018 р. був кращим за 2017 р., а 2019 р. – гіршим. Майновий стан демонстрував найбільшу стабільність протягом проаналізованого періоду. Прибутковість, яка зросла в 2018 р., під дією кризових явищ трансформувалася в збиток за підсумками 2019 р. Однак, для остаточного висновку про вплив цих змін на економічну безпеку підприємства необхідно ще провести комплексне оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

### 2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі економічної безпеки

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність у системі економічної безпеки підприємства необхідно визначитися з критеріями для її аналізу та факторами, що її визначають.

Під фактором конкурентоспроможності підприємства розуміють безпосередню причину, яка є необхідною та достатньою для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності.

Фактор – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоспроможності і установа факторів, що підвищують конкурентоспроможність отримав назву факторного аналізу [51].

Під критерієм конкурентоспроможності розуміють ознаку вимірювання в оцінці показника конкурентоспроможності на відповідність заданим вимогам [52].

На сьогодні існує багато підходів до визначення сукупності чинників формування конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш розповсюдженою є вузька класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства, що поділяється на зовнішні та внутрішні. Це пояснюється тим, що при такому розмежуванні враховуються не лише результати та діяльність підприємства, але й зміни, що пов'язані із зовнішнім середовищем.

Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна умовно розділити на дві групи:

- 1) методики, засновані на якісному аналізі конкурентоспроможності;
- 2) методичні підходи, що ґрунтуються на кількісному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства [53].

В першій групі найбільш поширеними є модель «Бостонської консалтингової групи», матриця McKinsey, SWOT-аналіз, їхні аналоги та комбінації. Порівняльний аналіз переваг і недоліків цих методик, зіставлення описаних у науковій літературі результатів їх застосування дали можливість зробити висновки про деякі притаманні їм обмеження. Зокрема, в моделях McKinsey та SWOT-аналізу пропонується обирати стратегію підприємства за результатами детального аналізу всього комплексу елементів, що характеризують його позицію на ринку. При цьому оцінка впливу зазначених елементів має описовий якісний характер, внаслідок чого знижується об'єктивність оцінки конкурентоспроможності та вибору стратегічних альтернатив.

У другій групі методик, що дають змогу кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, слід виділити: метод рангів, балів, суми місць, порівняльних переваг, оцінки ринкової частки, метод, заснований на теорії ефективної конкуренції та метод, заснований на експертних оцінках.

Незважаючи на різноманітність методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, система формування факторів конкурентоспроможності вимагає вдосконалення в силу таких причин:

- використання більшості методів дає недостатньо достовірний результат оцінки конкурентних позицій підприємств на ринку, оскільки не враховують важливі економічні параметри діяльності підприємств, зокрема, ефективність господарської діяльності, фінансовий стан підприємства (метод, який базується на визначенні ринкової частки, метод балів), а згідно з загально визнаною теорією конкурентних переваг М. Портера, саме ефективність використання ресурсів підприємства є головним показником рівня конкурентоспроможності;

- деякі методи не дають змоги оцінити конкурентоспроможність в динаміці (методи балів, рангів, порівняльних переваг, ринкової частки), хоча це є обов'язковою умовою для нестабільного ринкового середовища;

- окремі методи не дають можливості оцінити вагомість вихідних показників під час розрахунку рівня конкурентоспроможності (методи суми місць, рангів, порівняльних переваг, ринкової частки);

- деякі з перерахованих методів (метод рангів, суми місць) рекомендують усі елементи матриць вихідних даних зводити в квадрат (лише в окремих випадках з урахуванням різної ваги показників), однак автори цих методик не пояснюють причин, за якими здійснюються такі математичні перетворення. Відсутність подібного обґрунтування, зазвичай, знижує наукову та практичну вагомість отриманих результатів;

- використання багатьох методів ускладнюється відсутністю достовірної інформації про стан ринку (метод порівняльних переваг, ринкової частки) [54].

Розглядаючи іншу класифікацію факторів оцінки конкурентоспроможності, можна виділити три підходи до оцінювання конкурентоспроможності: підхід зі сторони виробника, зі сторони споживача та комплексний підхід.

Серед підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства також можна виділити ще такі дві групи:

- 1) портфельний аналіз, в основі якого лежать інтегральні показники;
- 2) пошук конкурентних переваг – за рахунок бенчмаркінгу та функціонально-вартісного аналізу.

Перша група методів заснована на ряді положень теорії конкуренції і має добре опрацьовану теоретичну базу. Друга група методів в більшій мірі має практичний характер і не всі методи цієї групи ґрунтуються на положеннях теорії конкуренції.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого підприємство оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні напрями, а також скорочення інвестицій у неефективні [55].

Під бенчмаркінгом розуміють оцінку та аналіз конкурентних переваг партнерів і конкурентів однотипної або суміжної галузі з метою використання найкращої практики досягнення поставлених цілей [56].

Функціонально-вартісний аналіз – комплексне дослідження діяльності підприємства, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат для забезпечення економічного ефекту. При цьому слід враховувати, що конкурентоспроможне підприємство на одних ринках може не бути таким на інших.

Аналізуючи зазначені підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, можна зробити такі висновки. Значна кількість методик не заснована на методах прогнозування, оптимізації, нормування.

Більшість наведених методик не є комплексними, тобто вони не охоплюють технічні, економічні, соціальні, управлінські та інші аспекти управління.

Склад об'єктів оцінки конкурентоспроможності не відповідає їх цілісності, серед них відсутня оцінка персоналу (робітників, спеціалістів,

менеджерів), нормативних документів, технологій, систем управління, галузей, регіонів та інших об'єктів.

Методики орієнтовані не в майбутнє, а в минуле (сучасний стан оцінюється за минулими даними). Оцінюється фактична конкурентна позиція, а не потенційна можливість до її збільшення.

Переважна кількість методів включає експертні оцінки, що вносить до оцінки значну частку суб'єктивізму і ставить залежність адекватної оцінки конкурентоспроможності від професіоналізму експертів.

Ряд методик при оцінці конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на дуже складних ідеалізованих побудовах: вводяться нові для економічної науки визначення та показники, будуються різні матриці, вводяться нові системи координат і так далі. І, хоча логічна обґрунтованість використовуваних теоретичних моделей не викликає сумніву, в конкретних економічних умовах конкретного господарюючого суб'єкта ці моделі постають як вельми абстрактні [57].

Переважна більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому акцент робиться на виявленні максимальної кількості цих факторів, створенні їх вичерпного списку. Зауважимо, що жоден з існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств не знайшов широкого застосування в практиці економічного аналізу. Це дає підстави зробити висновок про те, що універсальної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства в даний час не існує.

Для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зазвичай, пропонується використовувати інтегральний метод, який полягає у застосуванні факторного та регресійно-кореляційного аналізу статистичного масиву показників кінцевої діяльності підприємств, оцінку інноваційного та виробничого потенціалів, побудові багатомірної шкали, а також багатокутника конкурентоспроможності [58].

В цих підходах також не визначено порядок підбору факторів

конкурентоспроможності, результати таких оцінок носять неточний характер через те, що представляють собою кількісні методи оцінювання, які не враховують якісні характеристики виробничої діяльності. В результаті чого, стан вітчизняних підприємств у післякризовий період не відповідав попереднім позитивним прогнозам за оцінюванням конкурентоспроможності кількісними методиками. Така ситуація пояснюється тим, що досить високі ціни на продукцію, що мали місце до кризи, враховувались цими методиками як визначальний фактор конкурентоспроможності, і таким чином дещо спотворювався показник реальної конкурентоспроможності підприємств.

В цілому, оцінка конкурентоспроможності підприємства має проводитися за такими принципами:

- комплексність – результати оцінки мають сполучати оцінку ефективності адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, конкурентну позицію підприємства;

- системність – основою для оцінки є результати аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків;

- об'єктивність – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації;

- динамічність – в оцінку входить не тільки не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а і складова їх змін заради подальшої розробки на цій основі ефективних управлінських рішень;

- безперервність – процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства та змін її рівня має носити безперервний характер;

- оптимальність – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка

шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому [59].

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запропоновано використовувати такі критерії:

- 1) конкурентоспроможність персоналу (за показником продуктивності праці персоналу);
- 2) ліквідність та платоспроможність підприємства (за коефіцієнтом загальної ліквідності);
- 3) ефективність використання активів (за коефіцієнтом оборотності сукупних активів);
- 4) ділова активність (за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів);
- 5) фінансова стійкість (за коефіцієнтом автономії чи концентрації власного капіталу);
- 6) конкурентоспроможність продукції (за показником рентабельності продукції – тут частково нівельовано викривлення внаслідок застосування цінових показників);
- 7) ефективність маркетингу (за показником рентабельності продажів підприємства).

Крім того, оскільки перелічені критерії здебільшого відображають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати частку підприємства на ринку. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтується як на внутрішній ринок, так і на міжнародний ринок, до того ж, експортується значна частина виробленої ним продукції. Тому необхідно комплексно врахувати частку українського та міжнародного ринку.

Для визначення частки ринку в динаміці, що займає підприємство, використані дані з сайту підприємства, інформація Державної служби статистики та наукові статті.



Динаміка показників, які використані для визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники для оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р.	
				до 2018 р.	до 2017 р.
1. Продуктивність праці, грн/чол.	2845,97	3273,28	3124,68	-148,60	278,71
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,99	2,60	1,38	-1,22	-0,61
3. Коефіцієнт оборотності сукупних активів	1,35	1,44	1,56	0,12	0,21
4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,95	1,73	1,69	-0,04	-0,26
5. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу підприємства)	0,73	0,76	0,62	-0,14	-0,11
6. Рентабельність продукції, %	17,01	24,30	-1,72	-26,02	-18,73
7. Рентабельність продажів, %	14,54	19,55	-1,75	-21,30	-16,29
8. Частка підприємства на українському ринку, %	24,18	25,14	29,86	4,72	5,68
9. Частка підприємства на міжнародному ринку, %	0,02	0,01	0,01	0,00	-0,01

Показникам з першого по сьомий були присвоєні індекси виходячи з їх динаміки, так найменшому значенню відповідає індекс 0,5, середньому – 0,75, а максимальному за проаналізований період – 1. Це необхідно для того, щоб привести всі показники до однакової розмірності.

Крім того, показникам з першого по сьомий експертним шляхом присвоєні коефіцієнти вагомості, наведені в табл. 2.13. Після чого здійснено перерахунок відповідних часткових індексів із урахуванням вагомості кожного критерію конкурентоспроможності.

Для врахування частки ринку підприємства використані індикатори приросту частки підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку гірничо-металургійної продукції.

Таблиця 2.13 – Розрахунок конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства в динаміці за 2017-2019 рр.

Показники	Часткові індекси конкурентоспроможності			Вагомість індексів	Індекси конкурентоспроможності з урахуванням їх ваги		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.		2017 р.	2018 р.	2019 р.
Конкурентоспроможність персоналу	0,50	1,00	0,75	0,15	0,0750	0,1500	0,1125
Ліквідність і платоспроможність	0,75	1,00	0,50	0,15	0,1125	0,1500	0,0750
Ефективність використання активів	0,50	0,75	1,00	0,15	0,0750	0,1125	0,1500
Ділова активність	1,00	0,75	0,50	0,20	0,2000	0,1500	0,1000
Фінансова стійкість	0,75	1,00	0,50	0,10	0,0750	0,1000	0,0500
Конкурентоспроможність продукції	0,75	1,00	0,50	0,15	0,1125	0,1500	0,0750
Ефективність маркетингу	0,75	1,00	0,50	0,10	0,0750	0,1000	0,0500
Сума часткових індикаторів із урахуванням їх вагомості					0,7250	0,9125	0,6125
Індикатор приросту частки українського ринку підприємства					1,0458	1,0397	1,1877
Індикатор приросту частки міжнародного ринку підприємства					0,8405	0,8647	0,8546
Добуток індикаторів приросту часток ринків					0,8790	0,8990	1,0150
Інтегральний показник конкурентоспроможності					0,6373	0,8203	0,6217

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності застосована така формула:

$$K_I = \left( \sum_{i=1}^n K_i \times v_i \right) \times \Delta M_{S1} \times \Delta M_{S2}, \quad (2.1)$$

де:  $K_I$  – інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства;

$K_i$  – часткові індекси конкурентоспроможності;

$v_i$  – вагомість індексів конкурентоспроможності;

$\Delta M_{S1}$  – індикатор приросту частки українського ринку підприємства;

$\Delta M_{S2}$  – індикатор приросту частки міжнародного ринку підприємства.

На рис. 2.12 зображено графік, що відображає динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

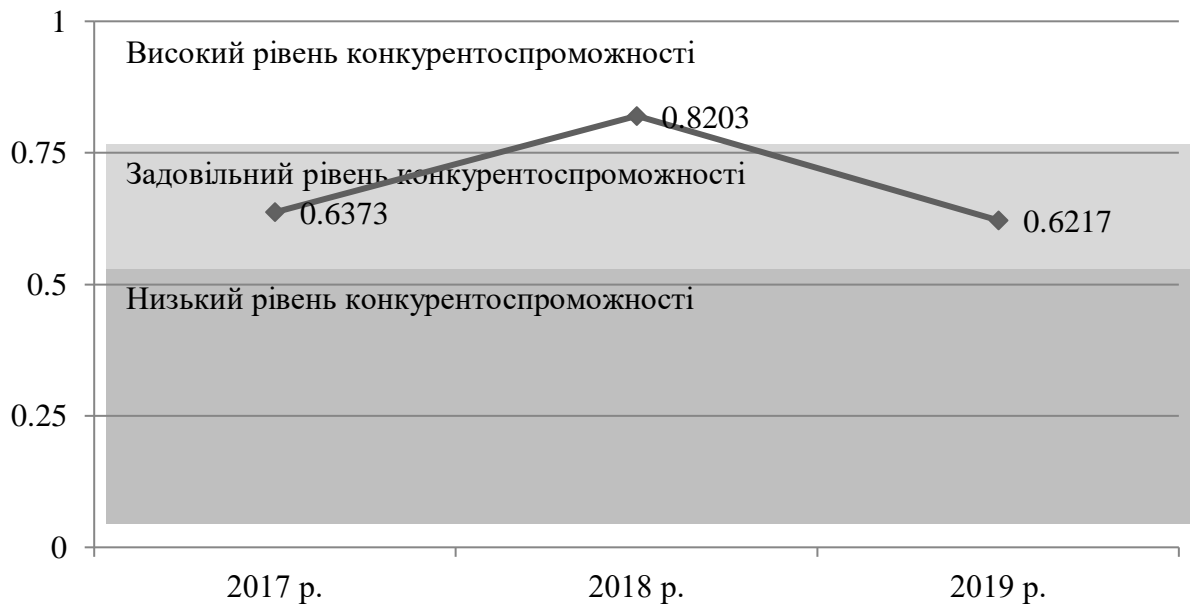


Рисунок 2.12 – Динаміка конкурентоспроможності в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

За результатами проведеного оцінювання визначено, що в 2017 р. рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризувався як задовільний, у 2018 р. – як високий, а в 2019 р. інтегральний показник конкурентоспроможності знов знизився до задовільного рівня через погіршення фінансових індикаторів. Втім отримані результати можна розглянути за допомогою матриці (рис. 2.13).

Так, якщо зміну ринкової частки підприємства розглядати в бінарній площині, тобто враховувати її зростання чи зменшення, то підприємство в 2017 р. мало задовільний рівень конкурентоспроможності за наявності загрози його зниження через зменшення ринкової частки. 2018 р. характеризувався для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» високою конкурентоспроможністю та непевними перспективами розширення ринків збуту, проте в 2019 р. підприємство мало задовільний рівень конкурентоспроможності з потенціалом до його зростання внаслідок збільшення частки ринку.

Видно з цих порівнянь, що маркетингова складова справляє значний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, тому необхідно докладати зусиль як до зміцнення фінансових показників господарської

діяльності, так і до забезпечення лояльності наявних клієнтів, а також розширення ринків збуту.

		Сума часткових індикаторів із урахуванням їх вагомості		
		0-0,5 – низький рівень конкурентоспроможності	0,51-0,75 – задовільна конкурентоспроможність	0,76-1 – високий рівень конкурентоспроможності
Індикатор приросту частки ринку	↑	Низька конкурентоспроможність із потенціалом її підвищення	<b>2019 р.</b> – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із задовільним рівнем конкурентоспроможності з потенціалом до його зростання	Високий рівень конкурентоспроможності з перспективами розширення ринків збуту підприємства
	↓	Критична конкурентоспроможність із загрозою погіршення (висока ймовірність банкрутства)	<b>2017 р.</b> – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із задовільною конкурентоспроможністю і проблемами розширення ринкової частки	<b>2018 р.</b> – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із високим рівнем конкурентоспроможності за наявності загроз його зниження

Рисунок 2.13 – Матриця позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за рівнем конкурентоспроможності з урахуванням ринкових часток

Такі дещо відмінні результати зумовлюють потребу вдосконалення методичних підходів до оцінювання, визначення факторів негативного впливу та розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства за фінансовою та міжнародною складовими з метою зміцнення економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

## Висновки до розділу 2

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є досить потужним підприємством як на українському, так і на міжнародному ринку, що динамічно розвивається. Його необоротні та оборотні активи зросли приблизно однаковими темпами за період аналізу, що свідчить про збільшення валюти балансу. Втім власний капітал дещо зменшився, але його

частка є переважною, тому наразі це не загрожує підприємству втратою фінансової стійкості, проте є сигналом до запровадження відповідних заходів з боку фінансового менеджменту. Збільшення довгострокових і поточних зобов'язань також потребує додаткового вивчення щодо їх ціни, забезпечення, терміновості та взагалі доцільності запозичення фінансових ресурсів у досить складний період розвитку підприємства.

Проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2017-2019 рр. Переважна частина показників ділової активності демонстрували щорічне зменшення. Ліквідність у 2018 р. зросла, проте в 2019 р. знизилася до значень, менших за 2017 р. З фінансовою стійкістю відбувалися схожі зміни, коли 2018 р. був кращим за 2017 р., а 2019 р. – гіршим. Майновий стан демонстрував найбільшу стабільність протягом проаналізованого періоду. Прибутковість, яка зросла в 2018 р., під дією кризових явищ трансформувалася в збиток за підсумками 2019 р. Однак, для остаточного висновку про вплив цих змін на економічну безпеку підприємства необхідно ще провести комплексне оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

За результатами проведеного оцінювання визначено, що в 2017 р. рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризувався як задовільний, у 2018 р. – як високий, а в 2019 р. інтегральний показник конкурентоспроможності знов знизився до задовільного рівня через погіршення фінансових індикаторів. Втім отримані результати можна розглянути за допомогою матриці.

Так, якщо зміну ринкової частки підприємства розглядати в бінарній площині, тобто враховувати її зростання чи зменшення, то підприємство в 2017 р. мало задовільний рівень конкурентоспроможності за наявності загроз його зниження через зменшення ринкової частки. 2018 р. характеризувався для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» високою конкурентоспроможністю та непевними перспективами розширення ринків збуту, проте в 2019 р.

підприємство мало задовільний рівень конкурентоспроможності з потенціалом до його зростання внаслідок збільшення частки ринку.

Такі дещо відмінні результати зумовлюють потребу вдосконалення методичних підходів до оцінювання, визначення факторів негативного впливу та розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства за фінансовою та міжнародною складовими з метою зміцнення економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

### 3 РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

#### 3.1 Вдосконалення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства

В сучасних умовах господарювання особливої актуальності набувають питання, пов'язані з пошуком засобів підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Ситуація, що сьогодні простежується у вітчизняній економіці, пов'язана з нестачею власних фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва, нераціональною структурою капіталу й неефективною політикою фінансування їхньої фінансово-господарської діяльності. Все вищезазначене негативно впливає на обсяги отриманого прибутку та спричиняє збитковість і банкрутство багатьох підприємств.

Водночас потребують розгляду питання фінансового контролю та моніторингу за процесами фінансового оздоровлення й адаптації вітчизняних підприємств до динамічного ринкового середовища, формування умов для забезпечення їх самофінансування, а також створення можливостей для розширеного відтворення, підвищення фінансової результативності їхньої діяльності.

За таких обставин надзвичайно важливим стає вирішення питань, пов'язаних із формуванням набору індикаторів для встановлення рівня конкурентоспроможності, який дасть змогу усунути негативні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства, сприятиме підвищенню ефективності використання внутрішніх резервів і зростанню конкурентного потенціалу підприємства на основі формування ефективною політики фінансування [60].

В цьому аспекті важливим напрямом розвитку механізму управління конкурентоспроможністю є вдосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Так, О. В. Стащук вважає, що найбільш обґрунтоване використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності можливе на основі розрахунку таких груп показників:

- 1) ефективності виробничої діяльності підприємства (витрати на виробництво одиниці продукції, фондівдача, продуктивність праці);
- 2) фінансового стану підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів);
- 3) ефективності організації збуту та просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами й засобів стимулювання збуту);
- 4) конкурентоспроможності товару (якість, ціна товару) [61].

Отже, конкурентоспроможність підприємства за такого підходу характеризує можливості й динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є місткість ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу на ринок; вид виробленого товару; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на цьому ринку; можливість технічних та інших нововведень у галузі. Звідси для визначення конкурентоспроможності продуцента потрібно знати:

- конкретні вимоги потенційних покупців (споживачів);
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи



закріплення на них;

– термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.

Основним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є застосування системного підходу до управління нею, що передбачає оцінку рівня розвитку кожної підсистеми функціонування підприємства й відображає послідовність планування та управління для ефективного функціонування на ринку. Цей метод зручний під час дослідження конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями його діяльності [62].

В кваліфікаційній роботі за основу для оцінювання інтегрального рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обраний методичний підхід Р. І. Жовновач [9], який був удосконалений шляхом добору часткових показників, розробки процедури приведення їх до порівняльного вигляду за допомогою присвоєння їх фактичним значенням індексів залежно від тенденції до зростання чи зниження показників, а також застосування вагових коефіцієнтів до кожної групи показників.

Таким чином отримані інтегральні значення комплексно характеризуватимуть динамічну конкурентоспроможність підприємства, крім того, на відміну від методичного підходу, застосованого в другому розділі кваліфікаційної роботи, вдосконалена методика дає можливість охопити більшу кількість показників, забезпечуючи в такий спосіб більш повне врахування основних складових і чинників конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Сутність комплексного методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності полягає в тому, щоб надати максимально повну характеристику фінансової спроможності об'єкту дослідження на основі врахування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Здійснення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити на основі індикаторів ефективності фінансової

діяльності та за потенційними джерелами фінансування виробничої діяльності підприємств, системи управління та інноваційного розвитку.

Призначення методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства реалізується у виявленні наявних фінансових ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності і визначення рівня його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Отже, використовуючи методику комплексної оцінки, конкурентоспроможність підприємства можна представити у вигляді функції, наведеної у формулі:

$$K_I = f(EФД, ФВД, ФІД, ЕФМ), \quad (3.1)$$

де:  $K_I$  – динамічна конкурентоспроможність підприємства, що залежить від чотирьох комплексних змінних;

$ЕФД$  – ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;

$ФВД$  – фінансова спроможність забезпечення виробничої діяльності підприємства;

$ФІД$  – фінансування інноваційного потенціалу;

$ЕФМ$  – ефективність управління та фінансового менеджменту.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такою формулою:

$$K_I = K_{ЕФД} \times V_{ЕФД} + K_{ФВД} \times V_{ФВД} + K_{ФІД} \times V_{ФІД} + K_{ЕФМ} \times V_{ЕФМ}, \quad (3.2)$$

де  $K_{ЕФД}$ ,  $K_{ФВД}$ ,  $K_{ФІД}$ ,  $K_{ЕФМ}$  – коефіцієнти конкурентоспроможності за відповідними блоками;

$V_{ЕФД}$ ,  $V_{ФВД}$ ,  $V_{ФІД}$ ,  $V_{ЕФМ}$  – коефіцієнти вагомості кожного блоку, які відображають їх вплив на інтегральну оцінку конкурентоспроможності ( $V_{ЕФД} = 0,33$ ,  $V_{ФВД} = 0,25$ ,  $V_{ФІД} = 0,21$ ,  $V_{ЕФМ} = 0,21$ ).

Коефіцієнт  $K_I$  є інтегральною числовою характеристикою динамічної конкурентоспроможності підприємства. Чим більше його значення, тим вища конкурентоспроможність підприємства, виходячи з можливостей ресурсного потенціалу. Отримані результати можуть бути порівняльною основою для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання рівня динамічної конкурентоспроможності також відбувається шляхом інтерпретації отриманих результатів з урахуванням впливу галузевої специфіки. Середньогалузеві показники є основою для оцінювання фактичного рівня конкурентоспроможності підприємств. Порівняння отриманих результатів із середньогалузевими значеннями дасть змогу скласти загальне уявлення про особливості галузевої специфіки організації фінансово-господарської діяльності підприємств, її вплив на структуру активів та зобов'язань, а також формування фінансових результатів. Завдяки використанню цих показників формуються певні нормативні та обмежувальні значення ключових фінансових коефіцієнтів.

Найкращі результати, отримані серед підприємств окремої галузі, є орієнтиром для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств та підґрунтям для прийняття обґрунтованого рішення щодо її планування, своєчасного виявлення та адаптації до зміни ринкового середовища [63].

Такий підхід дає можливість оцінювати власний фінансовий потенціал для забезпечення конкурентоспроможності порівняно з конкурентами для оперативної зміни або коригування стратегії розвитку на відповідному рівні. Запропонована методика оцінки є досить простою і зручною для розрахунків і розуміння її менеджерами всіх рівнів управління. Порівняння показників дає можливість визначити власну перевагу над конкурентами за внутрішніми (скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, фондоддачі тощо) та зовнішніми (ринкові переваги товарів, що виробляються) аспектами [64].

Пропонуємо оцінювати динамічну конкурентоспроможність підприємства за одиничними показниками. Ці показники поєднуються в

однорідні групи, а їх узагальнений аналіз (за допомогою інтегральних показників) за різними напрямками дослідження дає змогу одержати характеристику кожного конкурента на ринку. Перелік показників, що характеризують основні напрями діяльності підприємства, визначається виходячи з можливостей статистичної інформації, яка доступна для користувача та є одноманітною та порівнюваною. До таких показників слід віднести наявні у відкритому доступі параметри фінансово-господарської діяльності підприємства за функціональними блоками (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники для комплексного оцінювання динамічної конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання	
				2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
1	2	3	4	5	6
1. Показники ефективності фінансово-господарської діяльності					
1.1. Рентабельність продукції, %	17,01	24,30	-1,72	1,43	-0,07
1.2. Рентабельність власного капіталу, %	14,75	17,84	-1,80	1,21	-0,10
1.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,99	2,60	1,38	1,31	0,53
1.4. Коефіцієнт фінансової автономії	0,73	0,76	0,62	1,04	0,82
1.5. Відношення ринкової вартості до валюти балансу	1,45	1,47	1,15	1,01	0,78
2. Показники фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності					
2.1. Коефіцієнт оборотності сукупних активів	1,35	1,44	1,56	1,07	1,08
2.2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,95	1,73	1,69	0,89	0,98
2.3. Коефіцієнт фондівдачі	1,40	1,45	1,31	1,04	0,90
2.4. Частка інвестицій в сукупних активах	0,04	0,02	0,01	0,50	0,50
2.5. Частка довгострокових зобов'язань у сукупних зобов'язаннях	0,28	0,35	0,27	1,25	0,77
3. Показники фінансування інноваційної діяльності					
3.1. Частка витрат на НДДКР у сукупних витратах	0,02	0,03	0,05	1,50	1,67

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
3.2. Частка інноваційної продукції	0,15	0,17	0,21	1,13	1,24
3.3. Економічний ефект від системи подачі пропозицій, тис. грн	256	178	341	0,70	1,92
3.4. Частка енергозберігаючих технологій	0,12	0,23	0,41	1,92	1,78
3.5. Питома вага нематеріальних активів у валюті балансу	0,32	0,53	0,65	1,66	1,21
4. Показники ефективності фінансового менеджменту					
4.1. Продуктивність праці, грн/чол.	2845,97	3273,28	3124,68	1,15	0,95
4.2. Частка витрат на оплату праці та соціальні заходи в сукупних витратах	0,06	0,07	0,08	1,17	1,14
4.3. Рентабельність продажів, %	14,54	19,55	-1,75	1,34	-0,09
4.4. Частка підприємства на українському ринку, %	24,18	25,14	29,86	1,04	1,19
4.5. Частка підприємства на міжнародному ринку, %	0,02	0,01	0,01	0,50	1,00

Варто зазначити, що в табл. 3.1 більшість показників є кількісними, проте вони також доповнені якісними показниками, які мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Функціональні блоки та порядок розташування їх за значущістю визначалися за типовою ієрархією внутрішніх змінних галузевих ключових факторів успіху. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності включає перелік необхідних показників, які дають можливість об'єктивно вимірювати рівень конкурентоспроможності підприємства, є досить простою, спирається на загальновідомі статистичні методи екстраполяції і зручна для розрахунків.

Частковим показникам були присвоєні індекси залежно від тенденцій зростання чи зменшення, так якщо темп зростання суттєво перевищує 100%, то показнику присвоюється індекс 1, якщо несуттєво – 0,75, в разі коли темп

зростання є меншим за 100% (по суті мова йде про зменшення фактичних показників), то присвоюється індекс, що дорівнює 0,5. Розрахунки проведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок впливу окремих груп показників на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Динамічні індекси		Вага	З урахуванням вагомості	
	2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.
1.1. Рентабельність продукції, %	1,00	0,50	0,20	0,20	0,10
1.2. Рентабельність власного капіталу, %	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
1.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
1.4. Коефіцієнт фінансової автономії	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
1.5. Відношення ринкової вартості до валюти балансу	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
1. Ефективність фінансово-господарської діяльності				0,80	0,50
2.1. Коефіцієнт оборотності сукупних активів	0,75	0,75	0,20	0,15	0,15
2.2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,50	0,50	0,20	0,10	0,10
2.3. Коефіцієнт фондівдачі	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
2.4. Частка інвестицій в сукупних активах	0,50	0,50	0,20	0,10	0,10
2.5. Частка довгострокових зобов'язань у сукупних зобов'язаннях	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
2. Фінансова спроможність забезпечення виробничої діяльності				0,65	0,55
3.1. Частка витрат на НДДКР у сукупних витратах	0,50	0,75	0,20	0,10	0,15
3.2. Частка інноваційної продукції	0,75	0,75	0,20	0,15	0,15
3.3. Економічний ефект від системи подачі пропозицій, млн грн	0,50	1,00	0,20	0,10	0,20
3.4. Частка енергозберігаючих технологій	1,00	1,00	0,20	0,20	0,20
3.5. Питома вага нематеріальних активів у валюті балансу	1,00	0,75	0,20	0,20	0,15
3. Фінансування інноваційної діяльності				0,75	0,85
4.1. Продуктивність праці, грн/чол.	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
4.2. Частка витрат на оплату праці та соціальні заходи в сукупних витратах	0,75	0,75	0,20	0,15	0,15
4.3. Рентабельність продажів, %	0,75	0,50	0,20	0,15	0,10
4.4. Частка підприємства на українському ринку, %	0,75	0,75	0,20	0,15	0,15
4.5. Частка підприємства на міжнародному ринку, %	0,50	0,75	0,20	0,10	0,15
4. Ефективність фінансового менеджменту				0,70	0,65

Вага кожного часткового показника є однаковою, тобто становить 0,2 (оскільки в кожній групі по п'ять показників).

Удосконалена методика показала дещо інший результат, аніж попередні розрахунки внаслідок використання більшої кількості показників і врахування тенденцій їх зміни.

Так, і в 2018 р., і в 2019 р. підприємство мало задовільний рівень конкурентоспроможності, проте в 2019 р. інтегральний показник є нижчим за своїм значенням, що свідчить про негативний вплив тенденцій до зменшення величини низки показників. Це простежується на пелюстковій діаграмі (рис. 3.1).

Хоча ці складові отримали досить високу оцінку на відміну, наприклад, від складової фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності підприємства.



Рисунок 3.1 – Пелюсткова діаграма зміни складових динамічної конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Таблиця 3.3 – Розрахунок інтегрального показника динамічної конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники	Фактичні		Вага	З вагомістю	
	2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.
1. Ефективність фінансово-господарської діяльності	0,80	0,50	0,33	0,2640	0,1650
2. Фінансова спроможність забезпечення виробничої діяльності	0,65	0,55	0,25	0,1625	0,1375
3. Фінансування інноваційної діяльності	0,75	0,85	0,21	0,1575	0,1785
4. Ефективність фінансового менеджменту	0,70	0,65	0,21	0,1470	0,1365
Інтегральне значення динамічної конкурентоспроможності				0,7310	0,6175

Дані табл. 3.3 свідчать про необхідність виявлення проблем, які негативно впливають на конкурентоспроможність у системі економічної безпеки підприємства, адже її рівень є досить мінливим (рис. 3.2).

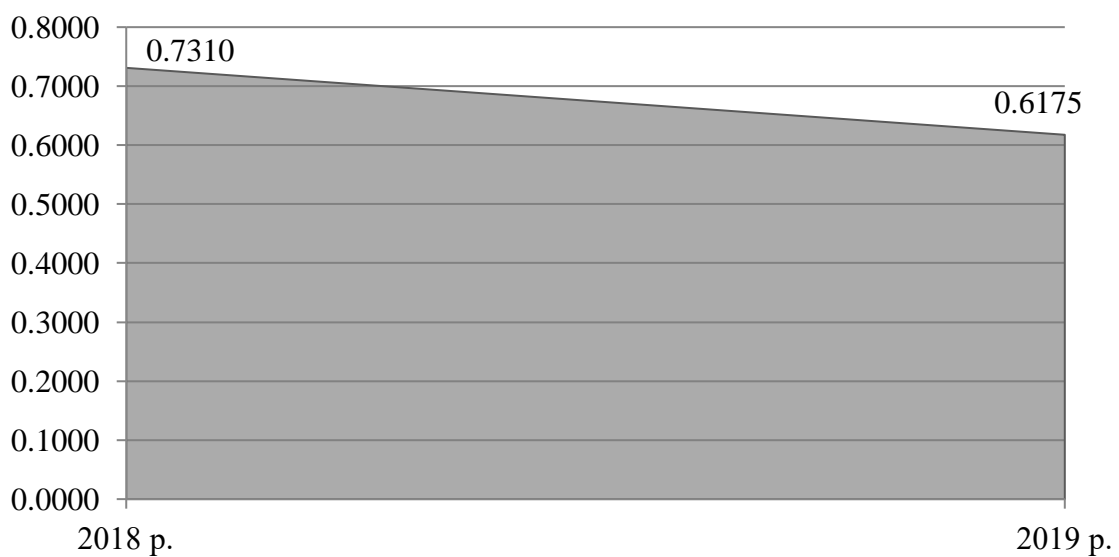


Рисунок 3.2 – Коливання рівня динамічної конкурентоспроможності в системі економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Детальний аналіз часткових показників, які були використані для розрахунків дає змогу запропонувати напрями підвищення рівня конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства.



Використання запропонованої методики дасть змогу підвищити обґрунтованість прийняття рішень щодо перспектив забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, також вона придатна для моделювання ситуацій, що змінюють параметри системи економічної безпеки підприємства.

### 3.2 Виявлення факторів негативного впливу на конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі економічної безпеки

Сучасні тенденції глобалізації процесів економічного розвитку характеризуються зростаючою конкурентною активністю підприємств, збільшенням конкурентного напруження на світових ринках, формуванням специфічних форм конкурентної боротьби. З огляду на те, що підприємства гірничо-металургійного комплексу є матеріальною основою економіки України, важливим завданням сьогодні є забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Вирішення цієї проблеми передбачає насамперед дослідження факторів конкурентоспроможності, методів їх формування та використання в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у контексті зміцнення його глобальних конкурентних позицій вже сьогодні та в перспективі.

Факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (чинники, суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства або повністю визначають його [65].

Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою залежала від наявності у підприємства трьох основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу – то розвиток виробництва, технічний прогрес і сучасні процеси глобалізації зумовлюють появу нових факторів конкурентоспроможності та, як наслідок, нагальну потребу в їх вивченні та систематизації. Звісно, на особливу увагу заслуговують ті фактори, що

негативно впливають, або ж потенційно можуть чинити несприятливий вплив на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Треба зазначити, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки впливу кожного окремого фактора. М. Портер підкреслює, що конкурентна перевага зростає з усієї системи видів діяльності, а вдалий добір видів діяльності забезпечує низький рівень витрат і посилює диференціацію. Крім того, конкурентна цінність певного виду діяльності чи пов'язаних із ним навичок, компетенцій та ресурсів є невід'ємною від усієї системи чи стратегії розвитку [66].

Зокрема в науковій праці О. В. Станіславик розрізняються зовнішні (політичні, економічні, сировинні, техніко-технологічні, концентрації виробництва та нормативно-правові) та внутрішні (система менеджменту на підприємстві, рівень технології та організації виробництва, інноваційні технології, впровадження маркетингової концепції) фактори конкурентоспроможності [57]. Необхідно підкреслити, що ця класифікація має досить загальний характер і не дає змоги виокремити фактори конкурентоспроможності, що є специфічними для підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Схожу, але більш розширену класифікацію пропонує колектив авторів С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко. Так, до основних зовнішніх факторів конкурентоспроможності вони відносять: рівень конкуренції в державі, регіоні, галузі; державну підтримку бізнесу; правове поле регулювання підприємницької діяльності; розвиток наукових досліджень та впровадження їх результатів у виробництво тощо.

До основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності були віднесені: структурні, ресурсні, управлінські, ринкові й ефективності функціонування [20].

Як зазначалося вище, ця класифікація є більш розширеною, тому доцільно врахувати принципи системності, комплексності та ієрархічності у

подальшому дослідженні чинників конкурентоспроможності.

У системі японського менеджменту дотримуються думки, що конкурентоспроможність компанії може бути виражена як п'ятирівнева ієрархія факторів. Так, згідно з японською моделлю забезпечення конкурентоспроможності, на першому рівні ієрархії формується частка компанії на ринку. На другому рівні цієї ієрархії конкурентоспроможність має бути підкріплена трьома найважливішими факторами – здатністю до розвитку, виробничими і збутовими потужностями. На третьому рівні ієрархії – стратегія «продукт – ринок», на четвертому – здатність вищого керівництва компанії приймати такі рішення, які реалізують на практиці три перші фактори конкурентоспроможності компанії. На п'ятому рівні – підсумки функціонування компаній у попередньому періоді, де особливо важливий прибуток компанії як джерело ресурсів боротьби за ринок [67].

Незважаючи на різноманіття підходів до систематизації факторів конкурентоспроможності підприємства, можна з упевненістю констатувати відсутність єдиної методологічної платформи вивчення цих факторів з урахуванням галузевої специфіки та впливу сучасних процесів глобалізації. Це ускладнює адаптацію методів і підходів до визначення, систематизації та оцінки факторів конкурентоспроможності галузевих, зокрема вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх стійких конкурентних позицій на глобальних ринках.

У процесі розробки та впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має активно впливати на внутрішні фактори. Разом із цим вплив на зовнішні фактори є досить обмеженим. Таким чином, для цілей дослідження базовою слід вважати класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства за місцем їх виникнення.

Поява та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального

менеджменту тощо.

Тобто ці фактори характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з точки зору його конкурентоспроможності, характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група факторів є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки, як підкреслювалося вище, вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства. Треба зазначити, що ці фактори мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства та зумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня і поділяються, в свою чергу, принаймні на три групи:

- 1) галузеві (механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту);
- 2) макроекономічні (загальногосподарська кон'юнктура національної економіки, стан та динаміка платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури);
- 3) фактори світової економіки (кон'юнктура світових ринків, міжнародний поділ праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі).

В табл. 3.4 здійснено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства за основними ознаками. Як видно з наведених у табл. 3.4 характеристик та прикладів, усі перелічені групи факторів, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні фактори. Й лише група політичних факторів має однозначно зовнішній характер походження по відношенню до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства практично відсутня [69].

Таблиця 3.4 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів конкурентоспроможності
Місце виникнення	Внутрішні та зовнішні
Сфера походження	Науково-технічні (стан та динаміка науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, гнучкість виробничих процесів) Організаційно-економічні (стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; структура та ефективність системи управління підприємства, прогнозування, планування, моніторингу та оперативного регулювання, організації процесів виробництва, маркетингової та фінансово-економічної діяльності) Соціальні (стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівні) Екологічні (вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд) Політичні (загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу)
Характер фактора	Загальні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку) Специфічні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, регіону або ринку) Індивідуальні (обумовлюють зміни конкурентоспроможності окремого підприємства)
Тривалість впливу	Постійні та тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	Незалежні та похідні
Ступінь корисності	Стимулюючі (позитивний вплив) Дестимулюючі (негативний вплив)
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності	Основні та другорядні

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно зосередитися на внутрішніх факторах конкурентоспроможності, на які воно має безпосередній вплив. Але поряд із цим, з метою подальшої розробки механізму забезпечення конкурентоспроможності, підприємству необхідно також правильно ідентифікувати існуючі зовнішні фактори та визначити

шляхи вчасного реагування на результати їх впливу на поточний рівень конкурентоспроможності підприємства (тобто зайняти попереджальну, вичікувальну чи оборонну позицію).

Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання може суттєво відрізнятись на внутрішньому та глобальному ринках, тому методи оцінки конкурентоспроможності мають враховувати ці відмінності.

Конкурентні переваги, сформовані в умовах неінтегрованих ринків, зазнають суттєвих змін у ситуації зростання глобалізаційного впливу, що викликає необхідність перегляду принципів систематизації та методів оцінки факторів конкурентоспроможності підприємств. Глобалізаційний вплив пояснюється кардинальними змінами у рівні попиту, розривами між внутрішніми і світовими цінами, ступенем впливу держави на рівень конкурентоспроможності [70].

Глобальна конкуренція є динамічним організмом, що постійно змінюється, ускладнюється за формою та змістом, потребує фундаментальної переоцінки основ забезпечення конкурентоспроможності, нової системності та методичності її побудови. За умов глобальної конкуренції конкурентні переваги, яких підприємство досягло, діючи на своєму національному ринку, доповнюються тими перевагами, які з'являються при проведенні міжнародних операцій (наявність заводів у країнах з дешевою робочою силою, здатність задовольняти попит споживачів за рахунок власних міжнародних операцій, репутація фірми, що поширюється за межі однієї країни).

Сила позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції прямо пропорційна тому набору конкурентних переваг, які воно має у своїй країні. О. М. Салівончик підкреслює, що за умов відкритої ринкової економіки та жорсткої конкуренції, що набуває глобального характеру, на перший план у забезпеченні конкурентоспроможності виходять якісно-цінові фактори, найважливішими з яких стають високий технічний рівень, новизна,

наукомісткість продукції та низькі витрати на її виробництво [36].

Крім того, М. Портер зазначає, що підприємство, яке вважає свій бізнес потенційно глобальним, має зацікавитися питанням, чи в змозі воно впроваджувати ефективну інноваційну політику, та оцінити вплив цієї політики на рівень власної конкурентоспроможності [1].

В сучасній економіці одним із визначальних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств стає ефективність інноваційної діяльності, що виявляється у прискорених темпах впровадження в практику виробництва новітніх досягнень науки і техніки. За станом такої діяльності, а також за досягнутим у результаті її здійснення інноваційним рівнем виробництва можна зробити висновок про конкурентоспроможність суб'єктів економіки.

Основою зміцнення економіки України в сучасних ринкових умовах господарювання є конкурентоспроможна промисловість. Підприємства промислового сектора економіки сьогодні зазнають великих труднощів, поступово долаючи кризові ситуації, що несе ринкове оточення. Нестабільність зовнішнього середовища вимагає від підприємств мобільності, гнучкості, високої готовності задовольняти мінливі потреби ринку, своєчасного й адекватного реагування на зміни ринкової ситуації. Здатність швидко пристосовуватися до різноманітних змін зовнішнього середовища стала одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств [71]. Ці твердження є справедливими, зокрема, і для підприємства гірничо-металургійного комплексу – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Отже, проаналізувавши сучасні підходи до класифікації факторів конкурентоспроможності та враховуючи специфіку гірничо-металургійних підприємств, стан світової економіки й глобалізаційні процеси, запропоновано поряд з уже існуючими запровадити такі критерії класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства:

- за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації ( гнучкі, важко

змінні);

– за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значного впливу).

На рис. 3.3 зображені вектори збільшення прояву ознаки за класифікаційними критеріями, тобто, фактор «якість продукції» має найвищий рівень інтенсивності прояву ознаки за обома критеріями класифікації, а фактор «залежність від природних монополій» – менший, однак у перспективі він може набути вагомості, враховуючи сучасні тенденції в економіці України.

#### За ступенем схильності до змін в умовах глобалізації

		гнучкі фактори	важко змінні фактори
За ступ есту впливу на конкурентоспроможність	значного впливу	Якість продукції Ціна продукції на глобальних ринках Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші гравці ринку) Ресурсо- та енергомісткість виробництва Рівень технологій, що використовуються Можливість залучення позикових коштів Система та методи управління Стан виробничих потужностей Рівень інноваційної активності підприємства Довгострокове планування діяльності	Доступність сировинних ресурсів Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів (наприклад, виробників гідропонного обладнання, інноваційних технологій обробітку та вирощування рослин) Наявність ринкових бар'єрів Законодавча база та державний контроль
	помірного впливу	Гнучкість виробничих процесів Асортимент Стан суміжних галузей та ринків (наприклад, будівництво, машинобудування) Кваліфікація персоналу Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам Природоохоронні та екологічні заходи	Залежність від природних монополій (залізниця, порти, енерго-, газо- та водопостачальники) Невизначеність щодо обмежень перетину кордонів через пандемію та спричинену нею коронакризу

Рисунок 3.3 – Матриця факторів забезпечення в системі економічної безпеки конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Треба зазначити, що інтегральною складовою процесу підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є визначення пріоритетних напрямів та шляхів ефективного використання фінансових ресурсів.



За сучасних мінливих ринкових умов ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», у першу чергу, доцільно концентруватися на гнучких факторах значного впливу, які є найбільш ефективними в контексті використання фінансових ресурсів і підвищення загального рівня конкурентоспроможності.

В табл. 3.5 зазначені групи факторів, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», з акцентом на внутрішні проблеми підприємства, що були виявлені в процесі аналізу та які підприємство в змозі дієво вирішувати.

Таблиця 3.5 – Аналіз факторів, які негативно впливають на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Групи факторів	Проблеми забезпечення конкурентоспроможності	Характеристика та напрям вирішення проблем
1	2	3
Соціальні чи управління персоналом	Скорочення чисельності працівників підприємства Невисока питома вага витрат на оплату праці та соціальні заходи в структурі сукупних витрат	Оскільки люди, персонал мають відігравати головну роль у бізнесі, підприємству слід підвищити матеріальне стимулювання та мотивацію трудової діяльності, а також забезпеченість виробництва персоналом
Інноваційна діяльність	Незначна частка нематеріальних активів у валюті балансу	Необхідно підвищити роль інтелектуальної власності в усіх сферах діяльності підприємства, що підвищить його інноваційну активність і створить передумови забезпечення стратегічної конкурентоспроможності
Інвестиційна діяльність	Потреба підвищення інвестиційної активності	За даними фінансової звітності інвестиційна активність підприємства знизилася, тому варто розглянути альтернативи інвестування з метою вдосконалення техніки й технології
Ділова активність підприємства	Суттєве зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги та іншої поточної дебіторської заборгованості Збільшення тривалості одного обороту оборотних активів і відповідне зниження коефіцієнту оборотності	Про зниження ділової активності підприємства свідчить погіршення показників управління оборотними активами, тому підприємству необхідно вжити заходів із оптимізації структури оборотних коштів із певним зменшенням надлишкової дебіторської заборгованості. Потребують особливої уваги з боку фінансового менеджменту проблеми зниження ефективності використання оборотних активів

## Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Фінансова стійкість	Зниження фінансової автономії підприємства та різке погіршення показника фінансового левериджу	Існує потреба в комплексних заходах щодо відновлення фінансової стійкості підприємства за рахунок фінансового левериджу
Диверсифікація фінансових ресурсів	Незначна питома вага довгострокових зобов'язань у сукупних зобов'язаннях	Підприємству доцільно залучати більше позикових коштів саме на довгостроковій основі
Стратегічний маркетинг	Досить незначна частка підприємства на міжнародному ринку	Стратегія підприємства повинна орієнтуватися як на збільшення його частки на міжнародному ринку, так і більш повне задоволення потреб внутрішнього ринку, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства та диверсифікованість його розвитку

У табл. 3.5 не враховані фактори, на які ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не може суттєво впливати. Тобто, наприклад, політична нестабільність, яка потенційно може загрожувати стейкхолдерам підприємства, чи воєнна агресія з боку Російської Федерації та анексія Криму, що звужують ринки збуту, як би прагматично це не було. Щодо останнього, то підприємству слід адаптуватися до такої ситуації, вбачаючи в ній шанс переорієнтації на нові зарубіжні ринки за умови дотримання вимог з якості за європейськими і міжнародними стандартами.

Вже сьогодні підприємство експортує значну частину своєї продукції споживачам із різних країн світу, тому цей напрям варто розвивати, зважаючи на важливість збільшення валютної виручки. Проте підприємству також необхідно задовольняти всі потреби й внутрішніх або вітчизняних споживачів з огляду на потребу диверсифікації ринків збуту та соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, запропоновано впровадження двох нових критеріїв класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства гірничо-металургійного комплексу в сучасних умовах глобалізації: за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко змінні) та за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значного впливу).

При вдосконаленні механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно визначати результат фокусування на факторах більш інтенсивного прояву класифікаційної ознаки, тобто на гнучких факторах значного впливу.

Визначені фактори негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства дають змогу запропонувати напрями підвищення її рівня для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на поточну і стратегічну перспективи.

### 3.3 Визначення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Посилення ролі конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств прийняття більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентної позиції.

Важливим кроком щодо утримання конкурентної позиції підприємства є якісно новий підхід до організації процесу стратегічного управління діяльністю гірничо-металургійних підприємств, оскільки особливої актуальності набуває своєчасне та адекватне реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації та прискорення науково-технічного прогресу.

Це, в свою чергу, змушує ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» удосконалювати методи і засоби стратегічного управління, з метою досягнення й утримання конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку підприємства, зокрема, шляхом розвитку механізму забезпечення його конкурентоспроможності.

За результатами виявлення факторів негативного впливу на рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були обґрунтовані напрями його підвищення. Так, одним із основних напрямів,

зважаючи на зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах, є вдосконалення системи мотивації персоналу та стимулювання трудової діяльності. За цим напрямом були виділені ключові питання, що потребують вирішення на підприємстві.

Наявність багаторівневої організаційної структури, зумовленої масштабами діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», призводить до того, що персонал часто розуміє кар'єру як підвищення у посаді, а не розширення та ускладнення функціональних обов'язків, зростання професійності та підвищення заробітної плати. Через це стимулювання та мотивація можуть мати однобічний характер. Чим крупніше підприємство, тим є більш різноманітним професійний склад його працівників, звідси складніше розробити критерії оцінки ефективності праці кожного працівника у порівнянні з іншими для дотримання принципу справедливості в системі оплати праці. Також ускладнюється застосування соціально-психологічних методів управління (впливу на поведінку – переконання, наслідування та спонукання), психологічних методів, спрямованих на регулювання стосунків між людьми шляхом активного підбору та розміщення персоналу.

Крім того, кожен працівник має індивідуальні мотиви й цінності, тому великі підприємства, маючи значну чисельність персоналу, часто нівелюють окремого працівника. З одного боку, цю проблему може розв'язувати штатний розклад, але цей спосіб не підходить компаніям із матричною або дивізіональною організаційною структурою, коли підрозділи можуть створюватися під конкретний проект або продукт. У цьому зв'язку постає проблема орієнтації на індивідуальні характеристики посади та диференціації мотиваційних факторів.

Має також місце високий ступінь бюрократичності у кадрової роботі, оскільки діє велика кількість документів та регламентів. З одного боку, це розвиває уніфікований підхід до роботи, а з іншого – робить систему управління персоналом менш гнучкою. Вона повільніше реагує на зміни, що відбуваються в окремих учасників. Цьому сприяє також низька швидкість

проходження розпоряджень, що негативно впливає як на дисципліну працівників в цілому, так і на інформованість персоналу зокрема.

Саме в управлінні персоналом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» актуальна проблема корпоративного брендингу [43], тобто усвідомлення кожним співробітником своєї приналежності до підприємства в цілому, а не до окремого виробничого підрозділу. Всі означені питання повинні братися до уваги при формуванні кадрових стратегій, як частини механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно й надалі розвивати інноваційну діяльність та ширше впроваджувати нові й енергозберігаючі технології. Комбінат уже проводить активну екологічну модернізацію і реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги і ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати. Пріоритетними напрямками переобладнання виробництва є:

- енерго- та ресурсозбереження;
- підвищення якості та розширення асортименту продукції;
- збільшення виробництва з використанням інноваційних технологій;
- впровадження передових екологічних технологій на виробництві.

Сьогодні на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно впроваджуються процеси безперервного вдосконалення, серед найважливіших реалізованих програм: «ощадливе підприємство», впровадження інструментів «5С», розвиток «Системи подачі пропозицій» тощо. Система енергетичного менеджменту підприємства дає можливість знижувати собівартість і енергоємність продукції, витрати на енергоносії, вдосконалює поведінку з відходами та забезпечує виконання екологічних вимог [44].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має потужний фінансовий потенціал реалізації масштабних інвестиційних проєктів, у тому числі й інноваційних, що тісно переплітається з попереднім напрямом підвищення

конкурентоспроможності за рахунок упровадження результатів передових наукових досліджень у практичну діяльність гірничо-металургійного підприємства.

В системі господарської діяльності підприємства, формуванні його прибутку чільне місце має займати інвестиційна діяльність, що характеризує процес обґрунтування та реалізації найбільш активних форм вкладень капіталу, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Інвестиційна діяльність характеризується такими особливостями. Вона є головною формою реалізації економної стратегії підприємства, забезпечення зростання його операційної діяльності. Практично всі напрями економічного розвитку підприємства вимагають поширення обсягу або оновлення складу його операційних активів. Цей приріст активів і їх оновлення здійснюються в процесі різних форм інвестиційної діяльності підприємства. Інвестиційна політика підприємства є невід'ємною складовою загальної стратегії його економічного розвитку [55].

Підприємство має приділяти постійну увагу своїй інвестиційній діяльності, адже обсяги інвестицій підприємства є головним вимірником темпів його економічного розвитку. Слід також розширювати фінансові інвестиції підприємства, щоправда в умовах нерозвиненого фондового ринку України це досить ризиковий напрям інвестування, втім і економічна вигода може бути досить значною за умови хеджування фінансових ризиків під час інвестування в цінні папери.

Для кожної окремо взятої стадії використання оборотних коштів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна запропонувати такі заходи:

– на стадії створення виробничих запасів: ліквідація наднормативних запасів матеріалів; удосконалення нормування; поліпшення організації постачання, у тому числі через установлення чітких договірних умов і забезпечення їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту; поліпшення організації складського

господарства;

– на стадії виробництва: впровадження прогресивної техніки та технології, зокрема безвідходної та маловідходної; розвиток стандартизації й уніфікації; вдосконалення форм організації виробництва; удосконалення системи економічного стимулювання; заохочення більш економічного використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; удосконалення використання основних фондів, насамперед, їх активної частини;

– на стадії реалізації готової продукції: раціональна організація збуту готової продукції; застосування прогресивних форм розрахунків; своєчасне оформлення документації та прискорення її руху; дотримання договірної та платіжної дисципліни.

На сьогоднішній день досить актуальним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є дослідження оптимальної структури оборотних коштів в умовах вимушеного використання агресивного підходу до їх формування. Розроблено досить багато підходів до визначення оптимальної структури оборотних коштів. Формування оборотних коштів повинно бути частиною комплексного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це має важливе значення для здійснення управління оборотними коштами та фінансовими ризиками підприємства.

Слід зазначити, що проведені розрахунки засвідчили невідповідність структури оборотних коштів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» рекомендованим пропорціям, тому необхідно вжити комплекс заходів для приведення їх структури та складу з метою наближення до оптимальних. Так, найбільшу питому вагу в структурі оборотних коштів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» почала займати дебіторська заборгованість, а власні оборотні кошти перестали брати вагому участь у формуванні оборотного капіталу підприємства.

Тому особливість структури оборотних коштів в гірничо-металургійному комплексі України та вимушеність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» нести фінансові ризики через негативні системні чинники

вітчизняної економіки вимагають пошуку нових підходів до оптимізації використання оборотних коштів із метою адаптації до сучасних умов господарювання.

В умовах кризових явищ і соціально-політичної нестабільності перед вітчизняними підприємствами постає завдання забезпечення ефективного функціонування. Вважається, що підприємство є фінансово стійким, якщо власні кошти підприємства покривають не менше ніж половину всіх фінансових ресурсів, а також вчасно і в повному обсязі розраховується за своїми зобов'язаннями.

Фінансово стійке підприємство має можливість оновлювати основні фонди, впроваджувати нові технології, задовольняти потреби виробництва у товарно-матеріальних запасах, своєчасно розраховуватися за кредитними зобов'язаннями при прийнятному співвідношенні власного і позикового капіталу. Умовою стійкого розвитку підприємства виступає його ефективна господарська діяльність, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Таким чином, фінансова стійкість це узагальнена характеристика фінансового стану підприємства, здатність підприємства розвиватися та функціонувати, забезпечувати фінансову незалежність, зберігати рівновагу своїх пасивів та активів, що формує інвестиційну привабливість та забезпечує платоспроможність підприємства. Тобто це такий фінансовий стан підприємства, за якого воно може вільно формувати фінансові ресурси, маневрувати та ефективно їх використовувати, забезпечувати фінансову рівновагу між власним та позиковим капіталом, зберігаючи при цьому платоспроможність. Фінансова стійкість формується в процесі виробничо-господарської діяльності та є одним із основних компонентів фінансової конкурентоспроможності підприємства [13].

Фінансова стійкість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризує результати його поточного, інвестиційного та фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, а також відображає здатність



підприємства відповідати за своїми боргами й зобов'язаннями. Заходи, спрямовані на покращення фінансової стійкості підприємства мають бути спрямовані на ефективне управління доходами та витратами, як складовими управління прибутком підприємства.

Ефективна господарська діяльність підприємства неможлива без постійного залучення позикових коштів. Тому їх використання в обороті підприємства зумовлене, з одного боку, об'єктивною необхідністю, а саме: невідповідністю у часі між надходженнями коштів та витратами, сезонністю виробництва, впровадженням інвестиційних проектів, які потребують значних обсягів вкладень за декілька років; з іншого боку, за допомогою позикових коштів забезпечується розширення виробничо-господарської діяльності, оновлення технічної бази, використання ефекту фінансового левериджу та ін.

Залучення позикового капіталу дає можливість суттєво розширити обсяг господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, прискорити формування цільового фінансування і на цій підставі підвищити ринкову вартість гірничо-металургійного підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема джерел формування і способів залучення позикового капіталу за умови забезпечення в системі економічної безпеки достатньої конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Позиковому капіталу притаманні такі позитивні риси: збільшення фінансового потенціалу підприємства за необхідності суттєвого піднесення темпів зростання обсягів виробництва; можливість збільшення приросту рентабельності власного капіталу за рахунок забезпечення розширеного відтворення виробництва. Водночас у використанні позикового капіталу простежуються й деякі негативні моменти, які нівелюються за умови дотримання рекомендованих пропорцій щодо фінансової стійкості. Головною перевагою позикового капіталу є його більш низька вартість, адже вартість позикового капіталу є порівняно низькою з вартістю акціонерного капіталу.

За підсумками проведеного аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно оптимізувати структуру своїх зобов'язань шляхом збільшення суми позикових коштів, отриманих саме на довгостроковій основі, втім зважаючи на вартість та інші умови їх отримання від кредиторів. Це дасть змогу отримати так звані «довгі гроші» й спрямувати їх на масштабні капітальні вкладення з метою модернізації виробництва відповідно до сучасних вимог, а в результаті – забезпечити конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

За результатами аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера на світовому ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для забезпечення його конкурентоспроможності рекомендовано здійснити такі заходи:

- технічне переозброєння підприємства із впровадженням енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- поступове виведення з експлуатації морально застарілих технологій;
- залучення іноземних інвесторів для участі в технічному переозброєнні виробничих агрегатів в основних цехах з метою підвищення конкурентоспроможності продукції;
- подальше розширення сертифікації виробництва на відповідність вимогам світових та європейських стандартів;
- розвиток нових схем зовнішньоекономічної діяльності, освоєння ринків збуту продукції в країнах Африки, закріплення та розширення ринків у країнах Північної та Південної Америки, країнах Центральної та Північної Європи. Водночас ключовим моментом залишається розширення внутрішнього ринку збуту.

Напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із обґрунтуванням конкретних заходів у межах функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, наведені в табл. 3.6.

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства із

застосуванням різних методичних підходів, а також аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обґрунтовані основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, що суттєво підвищать результативність його роботи.

Таблиця 3.6 – Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі економічної безпеки

Напрями підвищення конкурентоспроможності	Обґрунтування заходів із підвищення конкурентоспроможності
Підвищення ефективності системи управління персоналом і мотивації трудової діяльності	Розвиток безтарифної моделі оплати праці, в тому числі оплати праці за грейдами, а також негрошових форм мотивації трудової діяльності, що сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу підприємства
Розвиток інноваційної діяльності та ширше впровадження нових і енергозберігаючих технологій	Пріоритетами інноваційної діяльності мають бути підвищення якості та розширення асортименту продукції, а також упровадження передових екологічних технологій на виробництві. Вдосконалення системи енергетичного менеджменту підприємства дасть можливість досягти суттєвої економії енергоресурсів за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних капітальних вкладень
Активізація інвестиційної діяльності	Розширення капітальних вкладень забезпечить потенціал зростання конкурентоспроможності, а розвиток фінансових інвестицій за обов'язкового хеджування вкладень у цінні папери забезпечить певну диверсифікацію джерел отримання прибутку
Підвищення ділової активності підприємства й ефективності управління оборотними активами	Розвиток системи управління оборотними коштами й оптимізація структури оборотних активів є одним із основних важелів підвищення поточної конкурентоспроможності підприємства
Зміцнення фінансової стійкості підприємства	Існує потреба в комплексних заходах із відновлення фінансової стійкості підприємства за рахунок підвищення фінансового левериджу
Диверсифікація фінансових ресурсів для оптимізації їх структури	Підприємству доцільно залучати більше позикових коштів саме на довгостроковій основі, втім зважаючи на вартість та інші умови їх отримання коштів від кредиторів
Розвиток стратегічного маркетингу з метою розширення частки на міжнародному ринку та задоволення потреб внутрішніх споживачів	Впровадження нових схем зовнішньоекономічної діяльності, освоєння ринків збуту продукції в країнах Африки, закріплення та розширення ринків у країнах Північної та Південної Америки, країнах Центральної та Північної Європи, з одночасним збільшенням частки внутрішнього ринку збуту

Запропоновані заходи мають реалізовуватися комплексно в межах розвитку механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства: підвищення ефективності системи управління персоналом і мотивації трудової діяльності; розвиток інноваційної діяльності та ширше впровадження нових і енергозберігаючих технологій; активізація інвестиційної діяльності підприємства; підвищення ділової активності підприємства й ефективності управління оборотними активами; зміцнення фінансової стійкості підприємства; диверсифікація фінансових ресурсів для оптимізації їх структури; розвиток стратегічного маркетингу з метою розширення частки на міжнародному ринку та задоволення потреб внутрішніх споживачів.

### Висновки до розділу 3

В роботі вдосконалено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства шляхом: виділення чотирьох основних блоків показників (ефективності фінансово-господарської діяльності, фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності, фінансування інноваційної діяльності й ефективності фінансового менеджменту); доповнення кількісних показників якісними; врахування динаміки зміни значень показників, які комплексно характеризують конкурентоспроможність підприємства.

За результатами апробації вдосконаленої методики було виявлено, що в 2018 р., як і в 2019 р. підприємство характеризувалося задовільним рівнем конкурентоспроможності, проте в 2019 р. інтегральний показник є нижчим за своїм значенням, це свідчить про негативний вплив тенденцій до зменшення величини низки показників.

Запропоновано впровадження двох нових критеріїв класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства в системі економічної безпеки: за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко

змінні) та за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значного впливу).

При вдосконаленні підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки доцільно визначати результат фокусування на факторах більш інтенсивного прояву класифікаційної ознаки, тобто на гнучких факторах значного впливу.

Визначені фактори негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства дають змогу запропонувати напрями підвищення економічної безпеки для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на поточну і стратегічну перспективи.

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства із застосуванням різних методичних підходів, а також аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обґрунтовані такі основні напрями підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки, що мають реалізовуватися комплексно: підвищення ефективності системи управління персоналом і мотивації трудової діяльності; розвиток інноваційної діяльності та ширше впровадження нових і енергозберігаючих технологій; активізація інвестиційної діяльності підприємства; підвищення ділової активності підприємства й ефективності управління оборотними активами; зміцнення фінансової стійкості підприємства; диверсифікація фінансових ресурсів для оптимізації їх структури; розвиток стратегічного маркетингу з метою розширення частки на міжнародному ринку та задоволення потреб внутрішніх споживачів.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства як важлива категорія ринкової економіки характеризує його можливість та ефективність пристосування до умов зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність має важливе значення в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Структура механізму управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства є трикомпонентною: 1) підсистема забезпечення – складається з елементів нормативно-правового, методичного, ресурсного та наукового забезпечення процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства; 2) функціональна підсистема, яка базується на здійсненні власне управлінського процесу з використанням функцій управління, а також загальнонаукових і специфічних методів; 3) цільова підсистема, що ґрунтується на визначенні ключових цілей і досягненні високих економічних результатів підприємства за умови достатньої конкурентоспроможності.

Розроблений механізм управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства можна визначити як комплекс, що ґрунтується на відповідних принципах, функціях і методах, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, поєднуючи складові формування конкурентоспроможності підприємства, організаційно-економічні заходи щодо забезпечення, оцінювання, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, а також адаптацію з метою досягнення економічної безпеки.

Оцінка впливу конкурентоспроможності на економічну безпеку має поєднувати кількісні аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, заснованими на теорії мультиплікатора

та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства в контексті його конкурентоспроможності й економічної безпеки.

Сьогодні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є досить потужним підприємством як на українському, так і на міжнародному ринку, що динамічно розвивається. Його необоротні та оборотні активи зросли приблизно однаковими темпами за період аналізу, що свідчить про збільшення валюти балансу. Втім власний капітал дещо зменшився, але його частка є переважною, тому наразі це не загрожує підприємству втратою фінансової стійкості, проте є сигналом до запровадження відповідних заходів з боку фінансового менеджменту. Збільшення довгострокових і поточних зобов'язань також потребує додаткового вивчення щодо їх ціни, забезпечення, терміновості та взагалі доцільності запозичення фінансових ресурсів у досить складний період розвитку підприємства.

Проведений економічний аналіз засвідчив досить неоднозначні тенденції щодо змін у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2017-2019 рр. Переважна частина показників ділової активності демонстрували щорічне зменшення. Ліквідність у 2018 р. зросла, проте в 2019 р. знизилася до значень, менших за 2017 р. З фінансовою стійкістю відбувалися схожі зміни, коли 2018 р. був кращим за 2017 р., а 2019 р. – гіршим. Майновий стан демонстрував найбільшу стабільність протягом проаналізованого періоду. Прибутковість, яка зросла в 2018 р., під дією кризових явищ трансформувалася в збиток за підсумками 2019 р. Однак, для остаточного висновку про вплив цих змін на економічну безпеку підприємства необхідно ще провести комплексне оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

За результатами проведеного оцінювання визначено, що в 2017 р. рівень конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

характеризувався як задовільний, у 2018 р. – як високий, а в 2019 р. інтегральний показник конкурентоспроможності знов знизився до задовільного рівня через погіршення фінансових індикаторів. Втім отримані результати можна розглянути за допомогою матриці.

Так, якщо зміну ринкової частки підприємства розглядати в бінарній площині, тобто враховувати її зростання чи зменшення, то підприємство в 2017 р. мало задовільний рівень конкурентоспроможності за наявності загроз його зниження через зменшення ринкової частки. 2018 р. характеризувався для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» високою конкурентоспроможністю та непевними перспективами розширення ринків збуту, проте в 2019 р. підприємство мало задовільний рівень конкурентоспроможності з потенціалом до його зростання внаслідок збільшення частки ринку.

Такі дещо відмінні результати зумовлюють потребу вдосконалення методичних підходів до оцінювання, визначення факторів негативного впливу та розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства за фінансовою та міжнародною складовими з метою зміцнення економічної безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

В роботі вдосконалено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства шляхом: виділення чотирьох основних блоків показників (ефективності фінансово-господарської діяльності, фінансової спроможності забезпечення виробничої діяльності, фінансування інноваційної діяльності й ефективності фінансового менеджменту); доповнення кількісних показників якісними; врахування динаміки зміни значень показників, які комплексно характеризують конкурентоспроможність підприємства.

За результатами апробації вдосконаленої методики було виявлено, що в 2018 р., як і в 2019 р. підприємство характеризувалося задовільним рівнем конкурентоспроможності, проте в 2019 р. інтегральний показник є нижчим за своїм значенням, це свідчить про негативний вплив тенденцій до зменшення величини низки показників.



Запропоновано впровадження двох нових критеріїв класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства в системі економічної безпеки: за ступенем схильності до змін в умовах глобалізації (гнучкі, важко змінні) та за ступенем впливу на рівень глобальної конкурентоспроможності (помірного впливу, значного впливу).

При вдосконаленні підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки доцільно визначати результат фокусування на факторах більш інтенсивного прояву класифікаційної ознаки, тобто на гнучких факторах значного впливу.

Визначені фактори негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства дають змогу запропонувати напрями підвищення економічної безпеки для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на поточну і стратегічну перспективи.

За результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства із застосуванням різних методичних підходів, а також аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обґрунтовані такі основні напрями підвищення конкурентоспроможності й економічної безпеки, що мають реалізовуватися комплексно: підвищення ефективності системи управління персоналом і мотивації трудової діяльності; розвиток інноваційної діяльності та ширше впровадження нових і енергозберігаючих технологій; активізація інвестиційної діяльності підприємства; підвищення ділової активності підприємства й ефективності управління оборотними активами; зміцнення фінансової стійкості підприємства; диверсифікація фінансових ресурсів для оптимізації їх структури; розвиток стратегічного маркетингу з метою розширення частки на міжнародному ринку та задоволення потреб внутрішніх споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карленко Я. О., Дашко І. М. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємства: основні риси та відмінності. *Молода наука – 2020* : зб. наук. пр. за результатами XIII Університетської наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. вчених. м. Запоріжжя, 13-15 квітня 2020 р. Запоріжжя, 2020. С. 132–134.
2. Карленко Я. О., Линенко А. В. Аналіз впливу конкурентоспроможності підприємства на його економічну безпеку. *Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. м. Херсон, 17-18 листопада 2020 р. Херсон, 2020. С. 225–227.
3. Благодир Л. М., Марчук А. О., Ладика О. О. Поняття конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2016. Вип. 2. С. 127–132.
4. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 228 с.
5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик та ін. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
6. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
7. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання економікою : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
8. Мілевський С. В., Мілов О. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : наукове видання.

Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 156 с.

9. Жовновач Р. І. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Кіровоград, 2013. Вип. 24. С. 226–231.

10. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. Львів, 2017. № 1. С. 111–118.

11. Мезенцева О. О. Напрями підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2014. 204 с.

12. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. Дніпропетровськ, 2014. № 2. С. 168–176.

13. Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2015. 203 с.

14. Ярош-Дмитренко Л. О. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. Київ, 2017. № 4 (193). С. 50–57.

15. Савченко С. М. Системно-функціональна сутність конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2014. № 12. С. 41–46.

16. Чорна Н. Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 1. С. 190–193.

17. Szałucka M. Does Location Really Matter? The Influence of the FDI Location on Enterprise Competitiveness: The Evidence from Polish Enterprises. *Managing Global Transitions*. Koper, 2015. Vol. 13, No. 2. pp. 125–149.

18. Олійник В. В. Економічна сутність конкурентоспроможності і рівні її визначення. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. Дніпропетровськ, 2013. Т. 21, Вип. 7 (3). С. 192–198.

19. Ducker M., Payne J. Information communication technology as a catalyst to enterprise competitiveness : Research report. USAID/EGAT/EG, 2010. 37 p.

20. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.

21. Siudek T., Zawajska A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Sci. Pol. Oeconomia*. Warsaw, 2014. No. 13 (1). pp. 91–108.

22. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

23. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. Запоріжжя, 2011. № 5. С. 114–118.

24. Altomonte C., Békés G. Measuring competitiveness in Europe: resource allocation, granularity and trade. Bruegel Blueprint Series. Vol. XIV, 2016. 136 p.

25. Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., Limba T. Theoretical Models of Business Competitiveness: Formation and Evaluation. *Strategic Management Quarterly*. New London, 2013. Vol. 1, No. 1. pp. 31–44.

26. Павлова В. А., Губарев Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. Харків, 2010. Вип. 1 (9). С. 5–16.

27. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 205 с.

28. Мілько І. В., Швець К. М., Катрич Д. О. Концептуальні підходи до

управління технологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2015. № 2. С. 118–121.

29. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В. А. Павлова та ін. Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.

30. Черкас В. В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2016. Вип. 9 (2). С. 71–74.

31. Лепьохін О. В. Концепція ефективного менеджменту конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2009. № 3. С. 27–39.

32. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.

33. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.

34. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. Мукачево, 2015. Вип. 2. С. 120–126.

35. Яцковий Д. В. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

36. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2011. № 12. С. 289–302.

37. Халімон Т. М. Формування та оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2016. Вип. 5 (2). С. 35–39.

38. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методичні підходи до оцінки

конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Херсон, 2015. № 5 (2). С. 51–53.

39. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ, 2015. № 36. С. 126–137.

40. Бельтюков Є. А., Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок технологічного вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2014. № 2, Т. 2. С. 56–61.

41. Гринчуцький В. І. Вплив бенчмаркінгу на конкурентоспроможність підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2011. № 3. С. 114–119.

42. Шаркаді М. М. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємств деревообробної промисловості з використанням нечітких множин. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. Ужгород, 2015. Вип. 2. С. 253–256.

43. Веб-сторінка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com> (дата звернення: 20.11.2020).

44. Сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «SMIDA». URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 23.11.2020).

45. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дацій та ін. ; Мін-во освіти і науки України, Запорізька держ. інженерна академія. Київ : ЦНЛ, 2006. 274 с.

46. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

47. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. 296 с.

48. Фень К.С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 207 с.

49. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність :

навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.

50. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

51. Хринюк О. С., Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ, 2013. № 1 (21). С. 70–73.

52. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2015. № 4. С. 80–86.

53. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. Мелітополь, 2013. № 1 (2). С. 125–131.

54. Олійник Н.М., Бурик Ю.І. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Тернопіль, 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12.

55. Мовчан Т.А., Демчук Н.І. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Херсон, 2016. Вип. 18 (1). С. 96–99.

56. Сергеева О. Р. Конкурентоспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Київ, 2014. № 8. С. 69–71.

57. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. Луцьк, 2017. № 2. С. 223–231.

58. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. Київ, 2016. № 7. С. 44–50.

59. Яременко О. Ф. Конкуренентоспроможність підприємства як необхідна умова стійкості розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2015. № 4, Т. 2. С. 43–46.

60. Хоменко Я. В., Резнікова О. С. Фактори конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі в умовах глобалізації. *Академічний огляд*. Дніпропетровськ, 2013. № 2. С. 154–161.

61. Стащук О. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2016. № 3. С. 98–103.

62. Педченко Н. С. Конкуренентоспроможність як об'єкт фінансового аналізу. *Регіональні перспективи*. Кременчук, 2005. № 1 (14). С. 123–125.

63. Комарков Д.В. Забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 223 с.

64. Ямненко Г. О. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Київського національного університету*. *Економіка*. Київ, 2016. Вип. 178. С. 47–52.

65. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

66. Филюк Г. М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ, 2013. № 151. С. 5–8.

67. Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій: інноваційно-інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2017. Вип. 11. С. 168–173.

68. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL:



<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.11.2020).

69. Салівончик О. М. Конкурентоспроможність підприємства: основні шляхи підвищення. *Молодий вчений*. Херсон, 2014. № 10 (13). С. 6–8.

70. Татарченко О. М. Результати параметричної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Северодонецьк, 2016. № 6. С. 144–153.

71. Хмурова В. В., Косовська К. В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. Одеса, 2012. № 2. С. 65–70.

## ДОДАТОК А

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ

У тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	6	338,643	260,730
первісна вартість	1001		629,746	519,817
накопичена амортизація	1002		(291,103)	(259,087)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	12,553,995	11,084,605
Основні засоби	1010	6	47,757,468	47,029,241
первісна вартість	1011		107,199,484	99,984,787
знос	1012		(59,442,016)	(52,955,546)
Інвестиційна нерухомість	1015	6	12,679	16,329
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		59,186	62,951
знос інвестиційної нерухомості	1017		(46,507)	(46,622)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>60,662,785</b>	<b>58,390,905</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100		9,948,534	12,414,142
виробничі запаси	1101		4,142,053	5,612,546
незавершене виробництво	1102		4,342,095	3,951,192
готова продукція	1103		1,464,386	2,850,404
товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7	22,080,986	19,416,577
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		153,253	290,549
з бюджетом	1135	8	3,195,554	3,531,231
у тому числі податок на прибуток	1136		332,855	-
з нарахованих доходів	1140		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	337,117	1,446,542
Поточні фінансові інвестиції	1160		1,429	1,787
Грошові кошти та їхні еквіваленти	1165	9	1,005,218	2,008,813
Готівка	1166		14	6
Рахунки в банках	1167		1,005,204	2,008,807
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		159,545	173,821
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>36,881,636</b>	<b>39,283,462</b>
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>1300</b>		<b>97,544,421</b>	<b>97,674,367</b>

## Продовження ДОДАТКА А

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
У тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	10	3,859,533	3,859,533
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		26,813,859	27,563,099
накопичені курсові різниці	1412	4, 5	28,098,721	28,098,721
Резервний капітал	1415		578,930	578,930
Нерозподілений прибуток	1420		29,378,818	42,489,338
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>60,631,140</b>	<b>74,490,900</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11	3,133,782	3,839,467
Пенсійні зобов'язання	1505	12	2,183,668	1,271,607
Довгострокові кредити банків	1510	13	3,047,624	1,384,413
Інші довгострокові зобов'язання	1515		372,022	395,635
Довгострокові забезпечення	1520	16	1,404,404	1,163,540
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>10,141,500</b>	<b>8,054,662</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	15	2,209,245	83,295
товари, роботи, послуги	1615	17	9,998,745	10,027,542
розрахунками з бюджетом	1620		136,815	856,932
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	700,819
розрахунками зі страхування	1625		156,758	136,761
розрахунками з оплати праці	1630		738,520	641,157
за одержаними авансами	1635		329,240	129,650
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10	10,765,807	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660		7,786	3,489
Інші поточні зобов'язання	1690	18	2,428,865	3,249,979
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>26,771,781</b>	<b>15,128,805</b>
<b>ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>1900</b>		<b>97,544,421</b>	<b>97,674,367</b>

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лонгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



Пілічко Сергій Анатолійович,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

## Продовження ДОДАТКА А

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ  
У тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	Примітки	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	6	260,730	49,101
первісна вартість	1001		519,817	286,033
накопичена амортизація	1002		(259,087)	(236,932)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	11,084,605	7,968,659
Основні засоби	1010	6	47,029,241	47,134,368
первісна вартість	1011		99,984,787	94,645,209
знос	1012		(52,955,546)	(47,510,841)
Інвестиційна нерухомість	1015	6	16,329	33,290
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		62,951	81,231
знос інвестиційної нерухомості	1017		(46,622)	(47,941)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>58,390,905</b>	<b>55,185,418</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100		12,414,142	9,045,451
виробничі запаси	1101		5,612,546	5,147,704
незавершене виробництво	1102		3,951,192	2,564,228
готова продукція	1103		2,850,404	1,333,519
товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7	19,416,577	20,929,336
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		290,549	267,153
з бюджетом	1135	8	3,531,231	1,720,571
у тому числі податок на прибуток	1136		-	-
з нарахованих доходів	1140		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		1,446,542	10,787
Поточні фінансові інвестиції	1160		1,787	6,368
Грошові кошти та їхні еквіваленти	1165	9	2,008,813	1,694,595
Готівка	1166		6	7
Рахунки в банках	1167		2,008,807	1,694,588
Витрати майбутніх періодів	1170		-	-
Інші оборотні активи	1190		173,821	203,370
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>39,283,462</b>	<b>33,877,631</b>
<b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>	<b>1300</b>		<b>97,674,367</b>	<b>89,063,049</b>

## Продовження ДОДАТКА А

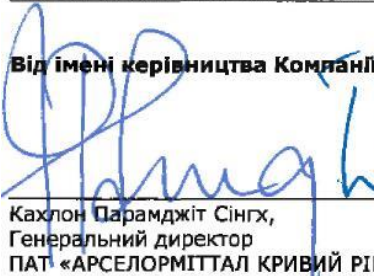
## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)


У тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	10	3,859,533	3,859,533
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		27,563,099	27,808,156
накопичені курсові різниці	1412	4, 5	28,098,721	28,098,721
Резервний капітал	1415		578,930	578,930
Нерозподілений прибуток	1420		42,489,338	32,980,175
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>74,490,900</b>	<b>65,226,794</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11	3,839,467	4,318,061
Пенсійні зобов'язання	1505	12	1,271,607	1,045,127
Довгострокові кредити банків	1510	13	1,384,413	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		395,635	189,721
Довгострокові забезпечення	1520	14	1,163,540	1,238,961
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>8,054,662</b>	<b>6,791,870</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		83,295	-
товари, роботи, послуги	1615	15	10,027,542	8,897,364
розрахунками з бюджетом	1620		856,932	908,203
у тому числі з податку на прибуток	1621		700,819	722,497
розрахунками зі страхування	1625		136,761	121,290
розрахунками з оплати праці	1630		641,157	573,711
за одержаними авансами	1635		129,650	276,000
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660		3,489	6,544
Інші поточні зобов'язання	1690	16	3,249,979	6,261,273
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>15,128,805</b>	<b>17,044,385</b>
<b>ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>	<b>1900</b>		<b>97,674,367</b>	<b>89,063,049</b>

Від імені керівництва Компанії:

  
 Кахлон Парамджит Сінгх,  
 Генеральний директор  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



  
 Глішко Сергій Анатолійович,  
 Фінансовий директор – головний бухгалтер  
 ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

## ДОДАТОК Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
У тисячах українських гривень

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	62,409,226	67,963,171
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(63,503,128)	(54,675,902)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		-	<b>13,287,269</b>
<b>Збиток</b>	<b>2095</b>		<b>(1,093,902)</b>	-
Інші операційні доходи	2120	21	1,021,585	1,331,586
Адміністративні витрати	2130	22	(2,567,827)	(2,700,633)
Витрати на збут	2150		(63,169)	(50,677)
Інші операційні витрати	2180		(47,025)	(58,219)
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		-	<b>11,809,326</b>
<b>Збиток</b>	<b>2195</b>		<b>(2,750,338)</b>	-
Інші фінансові доходи	2220		572,180	78,037
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	23	(525,124)	(525,610)
Інші витрати	2270		-	-
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		-	<b>11,361,753</b>
<b>Збиток</b>	<b>2295</b>		<b>(2,703,282)</b>	-
Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	11	438,050	(1,852,590)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		-	<b>9,509,163</b>
<b>Збиток</b>	<b>2355</b>		<b>(2,265,232)</b>	-

## II. ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Переоцінка фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Інший сукупний збиток	2445	12	(913,707)	(298,850)
<b>Інший сукупний збиток до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>(913,707)</b>	<b>(298,850)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	11	164,467	53,793
<b>Інший сукупний збиток після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>(749,240)</b>	<b>(245,057)</b>
<b>Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>(3,014,472)</b>	<b>9,264,106</b>

## Продовження ДОДАТКА Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
У тисячах українських гривень**

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45,621,975	44,000,948
Витрати на оплату праці	2505	4,505,589	3,517,735
Відрахування на соціальні заходи	2510	971,834	755,348
Амортизація	2515	7,326,812	5,994,067
Інші операційні витрати	2520	7,817,879	6,232,490
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>66,244,089</b>	<b>60,500,588</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3,859,533,000	3,859,533,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3,859,533,000	3,859,533,000
Чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2610	(0.59)	2.46
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2615	(0.59)	2.46
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2.81	-

Від імені керівництва Компанії:

  
Мауро Донгобардо,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»



  
Плічко Сергій Анатолійович,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»****ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД)****ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ****У тисячах українських гривень****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17	67,963,171	66,185,876
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18	(54,675,902)	(56,562,119)
<b>Валовий:</b>				
Прибуток	2090		13,287,269	9,623,757
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	19	1,331,586	54,896
Адміністративні витрати	2130	20	(2,700,633)	(2,206,958)
Витрати на збут	2150		(50,677)	(59,999)
Інші операційні витрати	2180		(58,219)	(741,733)
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
Прибуток	2190		11,809,326	6,669,963
Збиток	2195		-	-
Інші фінансові доходи	2220		78,037	70,634
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	21	(525,610)	(387,564)
Інші витрати	2270		-	-
<b>Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:</b>				
Прибуток	2290		11,361,753	6,353,033
Збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	11	(1,852,590)	(1,291,186)
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
Прибуток	2350		9,509,163	5,061,847
Збиток	2355		-	-

**II. ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4	5
Переоцінка фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Інший сукупний збиток	2445	12	(298,850)	(19,579)
<b>Інший сукупний дохід/(збиток) до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>(298,850)</b>	<b>(19,579)</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	11	53,793	3,524
<b>Інший сукупний дохід/(збиток) після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>(245,057)</b>	<b>(16,055)</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>9,264,106</b>	<b>5,045,792</b>



## Продовження ДОДАТКА Б

## ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)

У тисячах українських гривень


## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	44,000,948	45,021,603
Витрати на оплату праці	2505	3,517,735	3,124,777
Відрахування на соціальні заходи	2510	755,348	664,118
Амортизація	2515	5,994,067	5,675,318
Інші операційні витрати	2520	6,232,490	6,818,304
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>60,500,588</b>	<b>61,304,120</b>


## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3,859,533,000	3,859,533,000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3,859,533,000	3,859,533,000
Чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2610	2.46	1.31
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію, гривень	2615	2.46	1.31
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Від імені керівництва Компанії:



Кажлон Парамджіт Сінгх,  
Генеральний директор  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Плюх Сергій Анатолійович,  
Фінансовий директор – головний бухгалтер  
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Карленко Яна Олександрівна, студентка 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою, адреса електронної пошти [jakarlenko@gmail.com](mailto:jakarlenko@gmail.com),

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в системі економічної безпеки» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_