

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

НУБІП України

**04.01 – МКР. 1666 “С” 2022.11.07. 013. ПЗ**

НУБІП України

**МІЛЯРА СЕРГІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА**

НУБІП України

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.591.6:005.332.4

ПОГОДЖЕНО

Директор  
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри публічного  
управління, менеджменту  
інноваційної діяльності та  
дорадництва

Іван ГРИЦЕНКО

(підпис)

2023 р.

Сергій ПРИЛІШКО

(підпис)

2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності  
підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи:  
д. держ. упр., доцент

Сергій ПРИЛІШКО

Виконав

Сергій МІЛЯР

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва

д. держ. упр., доцент

Сергій ПРИЛІПКО

«23» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТУ

Міляру Сергію Володимировичу

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.11.2022 р. №1666 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.03

рік, місяць, число

**Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:** публікації вчених, оглядові статті практиків, наукові дослідження, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, нормативно-правова база, звітна та статистична інформація, інформаційні сайти суб'єктів господарювання тощо.

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

1. Зміст ключових понять за темою роботи.
2. Процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.
3. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопродукату.
4. Аналіз проблем розвитку інноваційної діяльності виробників.
5. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства.
6. Перспективні напрями розвитку металургійних підприємств.

Дата видачі завдання «23» листопада 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Сергій ПРИЛІПКО

Завдання прийняв до виконання

Сергій МІЛЯР

## РЕФЕРАТ

# НУБІП України

Міляр С.В. Формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства: магістер. кваліф. робота : спец. 073 «Менеджмент» / Серій Володимирович Міляр: НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник С.М. Приліпко, д. держ. упр., доц. – Київ, 2023. – 80 с

**Анотація.** У магістерській кваліфікаційній роботі визначено зміст понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства». Розкрито процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. З'ясовано роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату. Проаналізовано проблеми розвитку інноваційної діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні. Визначено стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства. Запропоновано перспективні напрями розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інноваційна діяльність підприємств, виробники металопрокату, постачальники металопродукції, розвиток металургійних підприємств, підходи до стратегічного управління.

# НУБІП України

# НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Визначення змісту понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства».....	8
1.2. Процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.....	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ МЕТАЛОПРОКАТУ.....	30
2.1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату.....	30
2.2. Аналіз проблем розвитку інноваційної діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні.....	38
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства.....	54
3.2. Перспективні напрями розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку.....	65
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

## ВСТУП

# НУБІП України

*Актуальність теми.* З точки зору конкурентної боротьби основною характеристикою підприємства є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив в конкурентних умовах та на майбутнє підприємство повинно вміти оцінити рівень власної конкурентоспроможності. В умовах євроінтеграції України у світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній загострюється проблема формування українськими підприємствами конкурентних переваг. Вона є відносно новою, багатогранною й охоплює багато сфер: маркетингову, інноваційну, виробничу, кадрову, фінансову, правову, сферу стратегічного управління, сферу економічних відносин мікро- та макrorівня. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, виробники та постачальники металопрокату в Україні отримують можливість визначити свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів та за дії воєнного стану.

Питанням формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства присвячені роботи багатьох вчених. Заслужують на увагу праці таких вчених як Беленький П.Ю., Гетьман О.О., Греджева Т.В., Єлєць О.П., Кадирус І.Г., Касич А. О., Кузьмін О. Є., Лавриненко С.О., Легкий В. І., Лупак Р. Л., Мельник Я.В., Музиченко А.Г. та ін. Однак ще залигаються не в повній мірі визначені питання конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні, зокрема в умовах кризи, нестабільності економіки та

дії воєнного стану.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних засад формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства.

У роботі визначені такі завдання:

– визначити зміст понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства»;

– розкрити процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції;

– з'ясувати роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату;

– проаналізувати проблеми розвитку інноваційної діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні;

– визначити стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства;

– запропонувати перспективні напрями розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку.

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є інноваційна діяльність підприємств у сфері виробництва та постачання продукції металопрокату.

Предметом дослідження є формування конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства.

Методи дослідження: логічний, абстрактний, індукції, дедукції, синтезу, аналізу, системного підходу, монографічний, графічний, таблицний, порівняльний, статистичний та ін.

Інформаційну базу дослідження становлять публікації вчених, оглядові статті практиків, наукові дослідження, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, нормативно-правова база, звітна та статистична інформація, інформаційні сайти суб'єктів

господарювання тощо.

Отримані результати мають практичне значення для використання в інноваційній діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу,

трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, таблиці і рисунки.

Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Визначення змісту понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства»

Конкуренція є важливим аспектом функціонування ринкової економіки.

Конкуренція – це ситуація на ринку, коли два або більше підприємства змагаються між собою за досягнення певних цілей, таких як здобуття більшої частки ринку, максимізація прибутку, залучення клієнтів або ресурсів, покращення якості товарів чи послуг тощо. Конкуренція може бути стимулом для підвищення якості товарів і послуг та зниження цін, що сприяє залучити більшу кількість споживачів та привернути їх увагу. Водночас, вона може призвести до виключення з ринку менш конкурентоздатних учасників.

Конкуренція має свої позитивні риси і недоліки. Серед позитивних результатів варто виділити такі: конкуренція виступає механізмом регулювання пропорцій виробництва, рушійною силою розширення асортименту товарів, підвищення їх якості, впровадження новітньої техніки, технології, організації праці й управління, збільшення продуктивності, економії ресурсів з метою одержання більшого прибутку; вона сприяє раціональному перерозподілу ресурсів, охороняє споживача від одноманітності товарів і послуг виробника. З іншої сторони існують недоліки конкуренції. До них належить відволікання значних коштів на невиробничі потреби, зокрема, видатки підприємств на рекламу дуже високі, і це дає підстави вважати їх нераціональними. Конкурентна система не гарантує того, що першочергово будуть задоволені потреби тих споживачів, які є найменш захищеними в соціальному плані, а вже потім потреби більш забезпечених верств населення. У конкурентному середовищі не враховуються потенційно негативні наслідки рішень, які приймаються, якщо це не буде безпосередньо

стосуватися діяльності даного підприємства в майбутньому [6].

Конкуренція з'являється в той час, коли суб'єкти ринку є цілком самостійними елементами економіки, залежними лише від існуючої ринкової кон'юнктури та бажання переважити конкурентів. У словнику іншомовних слів зазначено, що конкуренція – це процес суперництва між суб'єктами господарювання за найбільш вигідні умови своєї діяльності та підвищення власного прибутку [39]. Аналіз підходів з визначення змісту поняття «конкуренція» різними вченими свідчить, що одні науковці розуміють під конкуренцією процес, інші – боротьбу і суперництво. У жодному із наведених понять не можливо побачити комплексний та системний підходи до однозначного визначення цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Зміст понять «конкуренція» за дослідженнями різних вчених

Автор	Визначення
Азоєв Г Л	Конкуренція – суперництво на якому-небудь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети
Зав'ялов П С	Конкуренція – це суперництво змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку
Кіперман Г. Я	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконелл К Р. Брю С.Л	Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
Найт Ф.	Конкуренція це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
Портер М	Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
Перцовський Н І	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
Спіріна М	Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг
Фатхутдинов Р А	Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах
Фрідріх А фон Хайек	Конкуренція – процес за допомогою якого люди одержують і передають знання
Шумпетер Й	Визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.
Юданов А Ю	Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку

Джерело: [34]

Конкуренція має значний вплив на інноваційну діяльність підприємств,

який може бути дуже корисним. Конкуренція змушує товаровиробників впроваджувати у виробництво інноваційні процеси та технології для зменшення витрат на виробництво. Ось деякі способи, якими конкуренція стимулює інноваційну діяльність на підприємствах:

1. У конкурентному середовищі підприємства мають постійно вдосконалювати якість своїх товарів і послуг, оскільки споживачі завжди мають вибір і виберуть продукт з кращою якістю. Це спонукає підприємства розвивати нові технології та процеси для підвищення якості своєї продукції.

2. Створення нових продуктів і послуг – у конкурентному середовищі підприємства змушені намагатися виходити на ринок зі своїми унікальними пропозиціями, що відрізняються від конкурентів. Це сприяє не тільки їх створенню, а також розширенню асортименту.

3. Зниження витрат – конкуренція примушує підприємства постійно оптимізувати свої операційні процеси, щоб знизити витрати виробництва. Це може включати впровадження нових технологій, автоматизацію процесів і покращення управлінської діяльності.

4. Інновації у маркетингу і збуті товарів та послуг – підприємства шукають нові способи залучення і утримання клієнтів, що може включати в себе використання цифрових інструментів та пошук нових каналів продажу.

5. Швидкість реакції на ринкові зміни – у конкурентному середовищі підприємства повинні бути гнучкими і швидко реагувати на зміни на ринку.

Це може включати в себе розробку нових стратегій і тактик для відповіді на конкуренцію аналогічних підприємств, що виробляють ідентичні товари та послуги на ринку.

6. Інновації вимагають кваліфікованого персоналу, тому конкуренція може спонукати підприємства залучати та утримувати талановитих фахівців, які спроможні розвивати нові ідеї та технології.

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рис. 1.1).

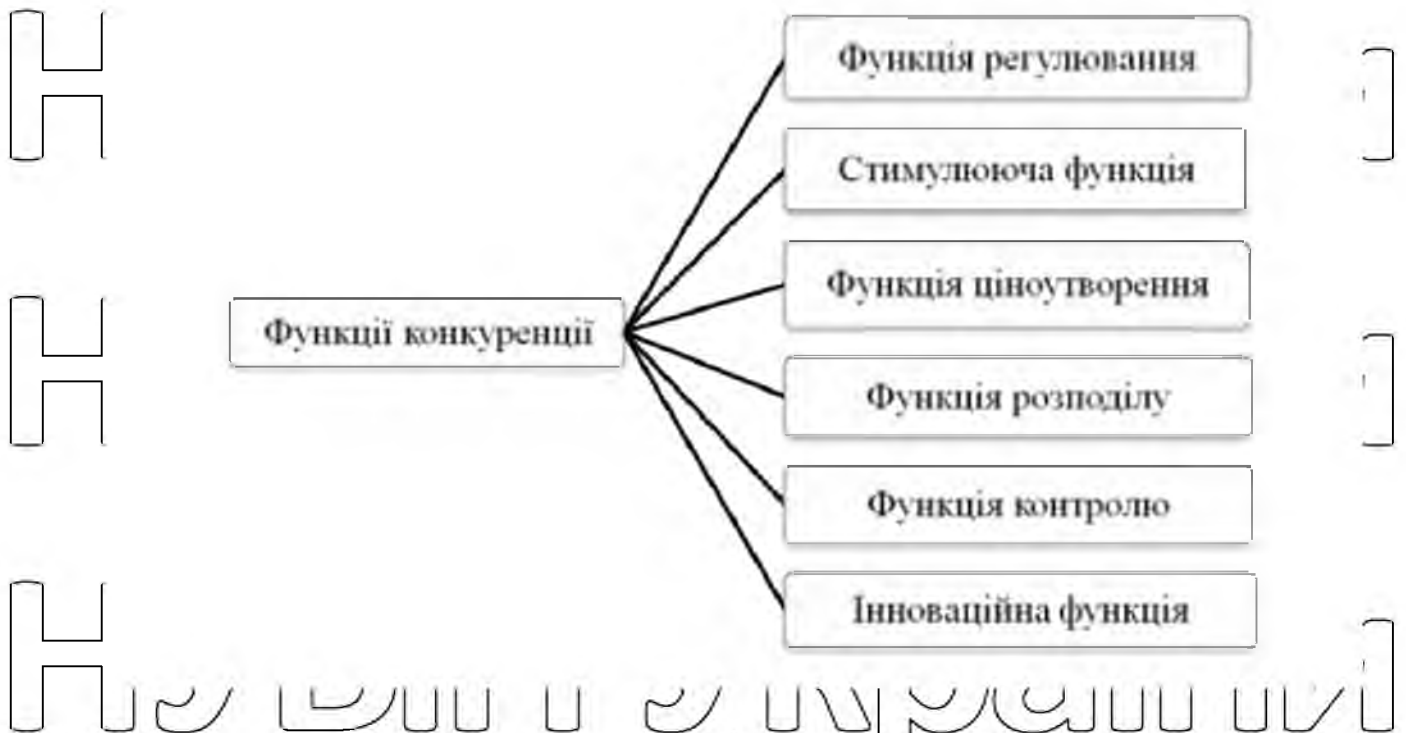


Рис. 1.1. Функції конкуренції у діяльності підприємства

Джерело: [11]

За допомогою функції регулювання фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Стимулююча функція (або функція мотивації) змушує підприємства прагнути до вищої продуктивності. Для підприємця конкуренція – це, водночас, шанс і ризик, тобто підприємства, які пропонують більш якісну продукцію або виробляють її з меншими витратами отримують прибуток і, навпаки, отримують покарання у вигляді збитків, якщо не беруть до уваги побажання споживачів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку.

Завдяки функції ціноутворення конкуренція впливає на рівень індивідуальних витрат на виробництво будь-якого товару, зводячи їх до суцільно необхідних, які, в свою чергу, і визначають виважену ринкову ціну товару. Завдяки функції розподілу конкуренція розподіляє дохід серед суб'єктів господарювання відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за результатами. За допомогою функції контролю конкуренція виступає силою, що протидіє виникненню стійкої

економічної влади окремих суб'єктів ринку. Тобто, конкуренція обмежує та контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначити єдину можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Ще одна важлива функція конкуренції – інноваційна. Задля можливості отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції, необхідно постійно удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробничого процесу тим самим зменшуючи витрати виробництва. Ті, хто здійснює такі заходи, отримують додаткові доходи. У той самий час ті підприємці, які не зможуть впроваджувати такі заходи, будуть витіснені з ринку. Отже, конкуренція виступає силою, що забезпечує науково-технічний і економічний прогрес [11].

Отже, конкуренція є могутнім каталізатором для стимулювання інновацій на підприємствах, оскільки вона допомагає розробляти нові товари і послуги, виходити на ринок з новими рішеннями, залучати більше клієнтів і підвищувати їх конкурентоздатність, готувати власні кваліфіковані кадри [7].

Ринкова конкуренція увійшла в наше життя порівняно нещодавно, разом з демократичними виборами, свободою слова і незалежністю України. В суспільстві сьогодні існує розуміння того, що необхідно розвивати та захищати добросовісну конкуренцію, яка забезпечує ефективний розподіл та використання ресурсів, науково-технічний та економічний прогрес й, в кінцевому рахунку, добробут громадян. Конкуренція підприємств на ринку призводить до забезпечення їх стабільної конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації економіки конкурентоспроможність вважається основним мірилом успіху будь-якого успішного підприємства. Наразі найголовніше його завдання полягає у підвищенні конкурентоспроможності власних товарів та послуг на ринку. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств надзвичайно актуальна, оскільки стосується практично всіх сфер діяльності. Вона без перебільшення постійно перебуває в полі зору органів публічної влади, бізнесу, представників

міжнародних організацій та інших суб'єктів на світовому ринку. В процесі загострення боротьби країн-конкурентів за ринки збуту підприємства змушені знаходитися в постійному пошуку нових резервів та можливостей для покращення конкурентоспроможності власного виробництва.

Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно розпоряджатися власними й позиковими фінансами в умовах конкурентного ринку. У табл. 1.2 розглянемо аналіз підходів щодо визначення різними вченими змісту поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.2

Аналіз підходів окремих вчених щодо визначення змісту поняття «конкурентоспроможність»

Автори	Зміст поняття «конкурентоспроможність»
Беленький П.	Показник, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання. Для дослідження проблем його забезпечення потрібно застосовувати комплексний підхід з урахуванням усіх факторів і механізмів.
Гетьман О.	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу.
Грицишин Н.	Порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
Хамінч С.	Конкурентоспроможність є багатогранною багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта.
Черваньов Д.	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів

Джерело: [1, с. 10, 44, 46]

Більшість вчених наголошують на тому, що конкурентоспроможність підприємства повинна базуватись на наявності порівняльних переваг, тобто підприємство конкурентоспроможне за умови випотворення конкурентоспроможної продукції. Доцільно наголосити, що остання позиція є

дещо суперечливою, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства.

Науковці Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. виокремили основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»:

– порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із ідеальним еталонним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);

– просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

– динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоді, і втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;

– предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;

– атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо);



– інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватися за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;

– врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінюванні чи прогнозуванні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;

– релевантність: означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;

– системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи [18].

В економічній літературі пропонують розрізнити чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [22]:

– перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;

– другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;

– третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі стають «законодавцями моди» у галузі;

– четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

Функціонування підприємства відбувається в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до оцінювання власної конкурентоспроможності та управління нею. Конкурентоспроможність



підприємства слід розглядати як результат ефективного формування та використання ресурсного забезпечення, а саме конкурентних переваг. Попри ресурсне забезпечення конкурентоспроможність підприємства обґрунтовує стан інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного, соціального розвитку та підтверджує необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Відтак потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів та технології формування і забезпечення конкурентних переваг, а особливо від управління виробництвом та реалізацією продукції [23].

У понятті конкурентоспроможності втілюється результат конкурентних переваг суб'єкта господарювання у процесі управління, можливість ефективної господарської діяльності та її практичної діяльності в умовах конкурентного ринку. Поняття конкурентоспроможності необхідно розглядати як здібність підприємства ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами конкурентоспроможність має забезпечити такий випуск продукції, щоб її можна було успішно продати на конкурентному ринку [15].

Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якості та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок та інноваційною. За джерелами виникнення конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні. Під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача: якість, ціна, імідж, репутація і т. д. Внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на

процесах формування конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності. Ця класифікація обґрунтовує потреби ринку - задоволення споживачів, відповідає меті створення та функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Формування внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Джерело: [23].

Формування конкурентних переваг в сучасних умовах трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. За умов динамічного зовнішнього середовища необхідним є формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, а й створював умови для ефективного функціонування на постійній основі. Аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим, на особливу увагу заслуговує діагностика основних

характеристик конкурентного середовища, факторів, що визначають його активність [36].

## 1.2. Процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції

В останні роки підприємства змушені працювати в кризових умовах, пристосовуватись до них, знаходити шляхи зменшення та нівелювання негативного впливу криз, спричинених глобалізаційними процесами у світі, нестабільним політичним та економічним становищем України, пандемією COVID-19, запровадженням воєнного стану, відсутністю соціально-відповідальної поведінки інноваторів тощо. Побудова, підтримка та застосування дієвих стратегій та інструментів для діагностики ефективності інноваційної діяльності є важливим елементом та параметром ефективності діяльності бізнес-структур. Коли відсутні інструменти вимірювання та діагностики рівня ефективності інноваційної діяльності, постає проблема неможливості точного визначення результатів, які отримані підприємством. Це перешкоджає управлінському процесу, послабляє конкурентні переваги та можливості дотримання пріоритетів розвитку економіки, зміцнення ринкової позиції підприємницьких структур й потенційні можливості диверсифікації інноваційної діяльності. Технології діагностики ефективності інноваційної діяльності жодним чином не регламентуються, наразі не має чіткого послідовного алгоритму, який можна було б застосовувати з високим рівнем вірогідності отримання у результаті таких даних, які б були надійним підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства. Для забезпечення діагностики інноваційної діяльності підприємств Єрмак С.О. запропонувала досліджувати стану інноваційної діяльності у такій послідовності:

- сформувати базу даних для проведення аналізу інноваційної діяльності підприємницьких структур та її економічної ефективності;
- обрати методичні підходи до проведення повної, об'єктивної оцінки

ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в залежності від особливостей та специфіки кожного конкретного суб'єкту господарювання:

- провести необхідні розрахунки, аналіз отриманих результатів оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур;
- обґрунтувати комплекс заходів щодо удосконалення інноваційної діяльності та її активізація для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [12].

Діагностика інноваційної діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікацію стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства. Під системою діагностики діяльності підприємства необхідно розглядати сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, технологій, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики та ресурсів, які у взаємодії забезпечують виконання цільових діагностичних функцій (рис. 1.3).

Ключовими елементами системи діагностики інноваційної діяльності підприємства є суб'єкти діагностики, які перебувають у безпосередній взаємодії. Суб'єктами діагностики є зацікавлені сторони, а саме: власники, керівники, фахівці підприємства (економісти, фінансисти, постачальники, маркетингологи тощо); інвестори, кредитори підприємства; споживачі, постачальники, контрагенти, державні органи влади тощо. Кожен суб'єкт діагностики переслідує властиві йому цілі, які можуть характеризуватися різноманітним масштабом, а саме: діагностика конкурентоспроможності продукції, ефективність функціонування підприємства, частка ринку, конкурентоспроможність підприємства в цілому, перспективи розвитку. Цілі суб'єктів діагностики надалі визначають характер методів, методик, склад та структуру бізнес-індикаторів та критеріїв діагностики, які поєднуються у

логічній послідовності за допомогою технології здійснення діагностики.

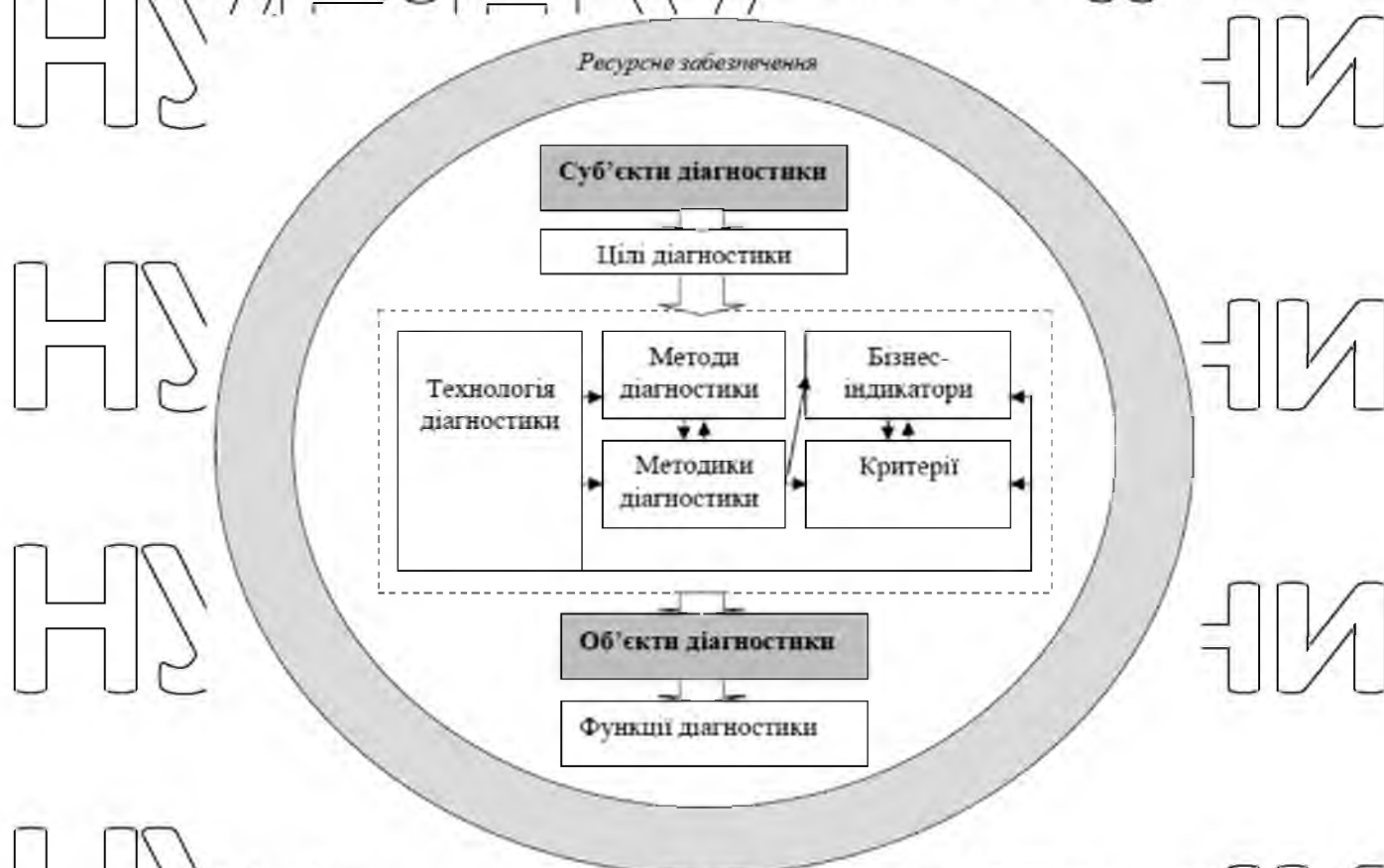


Рис. 1.3. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства.

Джерело: [18]

На практиці виникає значний перелік проблем, пов'язаних з технологією реалізації діагностики конкурентоспроможності, оскільки порушення логіки її здійснення здатне знівелювати отримані результати. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у формуванні уніфікованої обґрунтованої технологічної послідовності здійснення діагностики [18].

Діагностика інноваційної діяльності підприємства для визначення конкурентних переваг продукції є важливим етапом стратегічного управління і може бути виконана в декілька етапів:

1. Аналіз інноваційних стратегій – необхідно почати з оцінки стратегій, які підприємство використовує для розвитку інновацій. Це включає в себе аналіз бізнес-планів, інноваційних цілей та планів на майбутнє.
2. Аналіз інноваційних процесів – вказує на дослідження тих процесів,

які використовуються для розробки та впровадження інновацій. Такий вид аналізу може включати в себе методику створення нових продуктів або послуг, управління проєктами та інші інноваційні практики.

3. Аналіз ресурсів – полягає в оцінюванні наявних ресурсів, які спрямовані на інновації, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси.

Важливо визначити, які ресурси доступні і наскільки ефективно вони використовуються в інноваційній діяльності підприємства.

4. Оцінювання конкурентних переваг – використовується для того, щоб зрозуміти в чому полягають конкурентні переваги інноваційної продукції.

Така оцінка може включати в себе аналіз унікальних характеристик продукції, її цінову привабливість, доступ до нових ринків тощо.

5. Оцінювання ринкового середовища – здійснюється для дослідження середовища конкурентів, в якому діє підприємство, включаючи великих та малих конкурентів, тенденції в галузі та вимоги споживачів. Це допоможе визначити можливості для подальшого розвитку інноваційної діяльності та концентрації зусиль на виготовленні окремого виду продукції.

6. Оцінка інтелектуальної власності – допомагає визначити, чи є у суб'єкта господарювання патенти, авторські права або інші форми інтелектуальної власності, які можуть створювати конкурентні переваги.

7. Оцінювання результатів інноваційної діяльності – включає дослідження щодо випуску нових видів продукції, обсягів зростання прибутків, ринкову частку та інші ключові показники продуктивності й економічної ефективності.

8. Співставлення зі стратегічними цілями – інноваційна діяльність підприємства повинна відповідати його стратегічним цілям і бути спрямованою на досягнення конкурентних переваг.

9. Визначення додаткових можливостей – полягає у пошуку додаткових можливостей для покращення інноваційних процесів та розвитку нових технологій, які можуть зміцнити конкурентні переваги підприємства.

10. Створення стратегії розвитку інноваційної діяльності – на основі



проведення комплексного аналізу та оцінювання постає необхідність у розробленні стратегії розвитку інноваційної діяльності, яка буде спрямованою на збереження та зміцнення конкурентних переваг.

Таким чином, діагностика інноваційної діяльності підприємства за визначеними етапами сприяє проведенню всебічного аналізу, оцінюванню сучасного стану розвитку виробничих процесів й факторів зовнішнього середовища для подальшого його розвитку на основі інноваційної стратегії та для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Кожне підприємство в сучасних умовах господарювання потребує пошуків нових підходів щодо формування стратегій свого розвитку, тому що конкуренція посилюється, а економічний стан нестабільний. В умовах постійного конкурентного змагання, можливість виживання підприємства залежить від його конкурентоспроможності.

Рівень, на скільки підприємство конкурентоспроможне, відображає стан підприємства, що визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Основними критеріями, завдяки яким визначають конкурентоспроможність підприємства, є: здатність

відповідати високим вимогам ринку, якість задоволення споживчого попиту та ресурсний потенціал. До основних методів визначення конкурентоспроможності підприємства належать кількісні та якісні.

*Кількісні методи* пов'язані переважно з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групові й інтегральні показники. За їхньою допомогою можна оцінити існуючі можливості організації в конкурентному змаганні за стратегічні зони господарювання та затвердити зважене управлінське рішення.

*Якісні методи* оцінки здебільше мають невисокий рівень математичної формалізації і пов'язані з оцінками експертів. Вони не дають можливості застосування оцінки конкурентоспроможності організації у процесі аналізу, ім

характерна суб'єктивність та умовність.

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від використання індексних методів, можна робити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [42].

Важливим місцем в управлінні конкурентоспроможністю займає оцінка рівня його конкурентоспроможності. Це дає можливість з'ясувати конкурентне місце, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення її конкурентоспроможності. В загальному процес оцінки конкурентоспроможності підприємства складається з таких етапів:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності.
2. Вибір групи основних конкурентів з необхідною інформацією для оцінки конкурентоспроможності.
3. Визначення основних груп показників конкурентоспроможності для їхньої оцінки.
4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників для всіх фірм.
5. Формування висновку про рівень конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів для покращення або утримання конкурентних позицій.

У науковій літературі зустрічається наступний процес оцінки конкурентоспроможності підприємства, який є більш повним:

- встановлення відповідності продукції вимогам стандартів;
- обґрунтування набору показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;
- вибір еталону для порівняння;
- порівняння якісних, економічних і маркетингових показників для оцінки конкурентоспроможності продукції;
- аналіз можливостей підприємства щодо поліпшення цих показників;



– розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності продукції; аналіз конкурентних переваг і недоліків порівняно з конкурентами [48].

Конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку. У процесі управління конкурентоспроможністю продукції відбувається порівняння відповідності окремого виду продукції конкретним запитам споживача, що включають переваги й вимоги до її споживчих властивостей та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією на ринку.

Продукція повинна мати не лише споживчу цінність, а й бути надійною в умовах майбутньої експлуатації і використання.

Конкурентоспроможність продукції визначається на основі ціни споживання. Вона складається з ціни товару та витрат, пов'язаних з його експлуатацією, порівняно з конкурентами, та включає сукупність споживчих властивостей виробу, що визначають його відмінність від виробу – конкурента за різними характеристиками (ціна, якість, прибутковість, витрати). Завдання в управлінні конкурентоспроможністю продукції зводиться до ринкового механізму розподілу ринку між продукцією підприємств-конкурентів.

Складові частини процесу управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві визначені на рис. 1.4.

Вихідним пунктом управління конкурентоспроможністю продукції є її якість, що характеризується сукупністю властивостей, ознак продукції, які обумовлюють її здатність задовольняти потреби і запити споживачів, відповідати своєму призначенню і вимогам. Якість визначається мірою відповідності продукції (товарів, робіт, послуг) умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів. Кінцеві споживачі готові купувати лише ту продукцію, яка задовольняє їх потреби належним чином. Від споживчих пріоритетів залежить рівень вимог щодо рівня її оцінки.

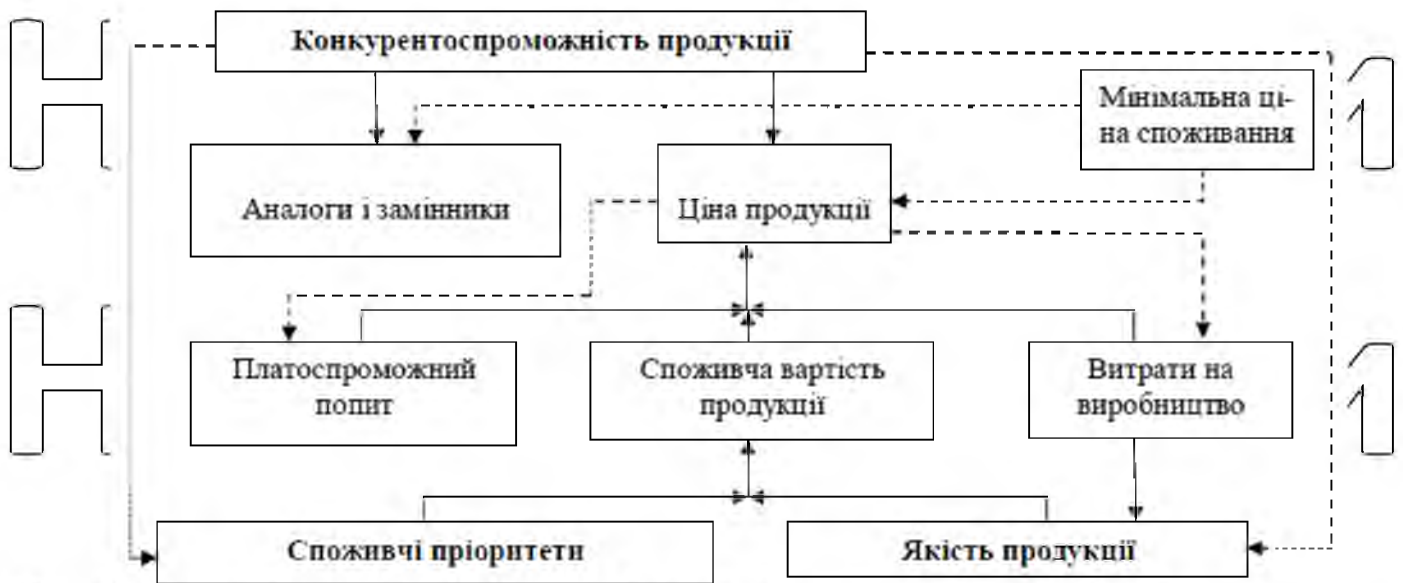


Рис. 1.4. Складові частини процесу управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

Джерело: [23]

Найважливішим чинником, що визначають у сукупності зі споживчою вартістю, є рівень платоспроможного попиту та витрати на виробництво продукції. Від рівня платоспроможного попиту залежить, чи зможуть споживачі придбати визначену продукцію. З одного боку, без урахування цього чинника реалізація продукції може бути дуже ускладнена або взагалі неможлива. З іншого – ціну визначають витрати на виробництво продукції, з урахуванням яких встановлюється економічна ефективність її виробництва.

Якщо продукцію буде не вигідно випускати, то якою б конкурентоспроможною вона не була, витрати можуть перевищувати ціну її реалізації. При взаємодії таких економічних чинників як споживча вартість продукту, рівень платоспроможного попиту та витрати на виробництво, з'являється ціна виробу – одна із найважливіших його кількісних характеристик. Ціна продукції охоплює витрати на її розробку, випуск і реалізацію, а також необхідний рівень прибутку підприємства. При цьому ціна продукції визначає конкурентоспроможність і є основою розрахунку

показника «ціна/якість» як важливого показника конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому. Зіставлення ціни виробу з рівнем платоспроможного попиту дасть реальний об'єм попиту на продукцію,

дозволить визначити потенційних покупців, виявити їх пріоритети і максимально врахувати їх при розробці інноваційної продукції. Значення ціни

продукції визначається і тим, що існує особливий вид конкуренції – цінова, заснована на використанні конкурентного привілею, який базується на більш низьких витратах. Отже, ціна є важливим засобом управління

конкурентоспроможністю продукції. Якщо продукція володіє конкурентною

перевагою (нижчою ціною або вищою споживчою вартістю порівняно з продукцією конкурентів), вона буде реалізована, тобто підтвердить свою конкурентоспроможність за наявності у покупця вибору між цією продукцією,

продукцією-аналогом і продукцією-замінниками. Значну роль у забезпеченні

якості та конкурентоспроможності відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю [23].

Підвищення конкурентоспроможності продукції нерозривно пов'язане з урахуванням впливу всього комплексу чинників, тому актуальним є

формування класифікаційної системи таких факторів. Вчені Македон В.В. та

Курінна І.І. [24] під чинниками конкурентоспроможності продукції розуміють умови функціонування і рушійну силу, здатні впливати на показники конкурентоспроможності продукції. На їх думку, одним з основоположних

принципів під час формування системи факторів, що впливають на

конкурентоспроможність продукції, є принцип комплексності, що дає змогу

врахувати всю сукупність чинників впливу. Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції – це елементи зовнішнього середовища підприємства, внутрішні – що впливають на рівні підприємства. Чинники

конкурентоспроможності найчастіше змішуються з показниками рівня конкурентоспроможності та із засобами, спрямованими на підвищення рівня

конкурентоспроможності продукції, що є некоректним. Класифікацію чинників конкурентоспроможності продукції визначено на рис. 1.5.

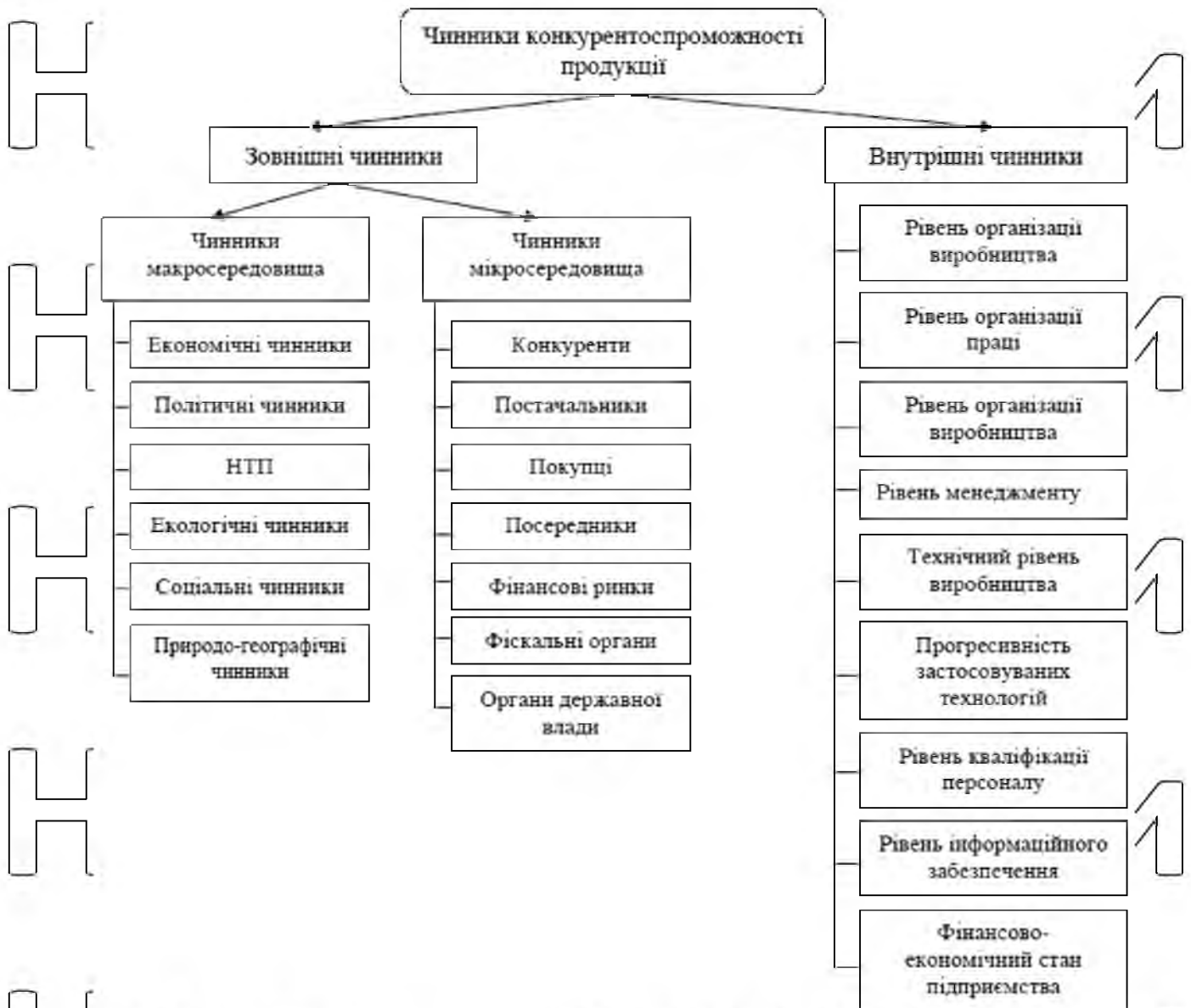


Рис. 1.5. Внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність продукції на підприємстві

Джерело: [24]

Кузьома В. В., Павлюк С. І. стверджують про те, що якість продукції є визначальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності. Для цього вони концентрують увагу виробників на окремих процесах:

– якість формує ступінь довіри споживачів – підприємство не досягне успіху, якщо не буде сформовано глибокої комунікації з власними покупцями, довіри та лояльності; з метою підвищення ступеня довіри та за умови використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій доцільно

публікувати світлин, наприклад, процесу виробництва або працівників, що це сприятиме асоціації компанії з певними обличчями.

«маркетинг з уст в уста» – підвищує визнаність продукції або товару, надає споживачам можливість спробувати, протестувати продукт, а це приводить до збільшення шансів для здійснення покупки [21];

– естетичні властивості продукції або товару – більшість споживачів дуже вразлива до естетичних показників, споживання зручного, корисного та досконалого продукту завжди супроводжується чуттєвою реакцією споживача та викликає почуття насолоди, а, як наслідок, бажання знову купувати;

– висока якість забезпечує більшу рентабельність інвестицій – саме зменшення браку та недоліків призводить до зниження втрат на виробництво й обслуговування; за умови, якщо такий прибуток буде перевищувати зростання витрат підприємства щодо попередження недоліків, то його прибутковість буде зростати;

– недостатній рівень якості на початку виробництва – дане твердження не доцільно сприймати як негатив, натомість це є для підприємства позитивним моментом, оскільки на стадії впровадження товару можна враховувати всі побажання та рекомендації споживачів [19].

### Висновки до розділу 1

У розділі 1 визначено зміст понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства», а також розкрито процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

Конкуренція – це ситуація на ринку, коли деякі підприємства господарювання змагаються між собою для досягнення поставлених цілей (здобуття більшої частки ринку, максимізація прибутку, залучення клієнтів або ресурсів, покращення якості товарів чи послуг тощо). Вона стає стимулом для підвищення якості товарів і послуг та зниження цін, дає можливість залучити більшу кількість клієнтів. Конкуренція стимулює інноваційну



діяльність на підприємствах через постійне вдосконалення якості, створення нових продуктів і послуг, зниження витрат, впровадження інновацій у маркетингу і збуті товарів та послуг, реагуванні на ринкові зміни у конкурентному середовищі, залучення кваліфікованого персоналу, розвитку інноваційних технологій.

Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно розпоряджатися власними й позиковими фінансами в умовах конкурентного ринку, дає можливості: відображати дієвість всього комплексу механізмів господарювання, займати визначену ринкову нішу у певний період

часу, забезпечувати порівняльну перевагу підприємства відносно інших конкурентів. Основними її властивостями є порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, унікальність, інтегральність, релевантність та системність. Потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від інноваційних методів управління та технології формування і забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентна перевага підприємства є результатом більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок та інноваційною.

Діагностика інноваційної діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікацію стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим місцем в інноваційній діяльності підприємства займає оцінка рівня його конкурентоспроможності, що дає можливість з'ясувати конкурентне місце на ринку, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг на основі застосування кількісних, якісних та індексних методів дослідження.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКІВ МЕТАЛОПРОКАТУ

### 2.1. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату

За прогнозом Комітету зі сталі ОЕСР, попит на металопродукцію зростатиме. Так, до 2035 р. видиме споживання та виробництво сталі зросте приблизно на 8% – до 1,87 та 2,02 млрд т відповідно, у той час як споживання металевих руд і металів у більш віддаленій перспективі до 2060 р. може збільшитися до 20 млрд т. Попит на сталь здебільшого підвищуватиметься внаслідок зростання чисельності населення у світі та процесу урбанізації. За даними ООН, до 2050 р. кількість населення зросте на 2 млрд і становитиме 9,7 млрд осіб, більшість з яких проживатиме в містах: показник сягне майже 70% у 2050 р. порівняно з 55% у 2020 р. Це означає підвищення попиту на житло, транспортні засоби та інфраструктуру, основним конструкційним матеріалом для яких залишатиметься метал. Наразі до основних питань довгострокової промислової політики провідних країн світу входять розвиток інноваційних технологій, посилення захисту довкілля, забезпечення безперебійних поставок сировини, підвищення стандартів безпеки та здоров'я співробітників, зайняття нових ніш на світовому ринку тощо.

Провідними факторами розвитку світової металургії в довгостроковій перспективі є попит на металопродукцію, упровадження новітніх технологій і посилення державної промислової політики. Їх вплив проявлятиметься у збільшенні споживання сталевих виробів унаслідок зростання чисельності населення, підвищенні ефективності металургійного виробництва в результаті впровадження «розумних» технологій, посиленні державної підтримки галузі, зокрема за рахунок протекціоністських заходів. Четверта промислова революція обумовлює перехід виробників металопродукції від автоматизації

підприємств до інтелектуалізації всіх процесів за допомогою «розумних» технологій, які дозволяють

– отримувати сповіщення про технічний стан обладнання, що економить енергію, скорочує витрати та час простоїв, підвищує ефективність роботи;

– використовувати штучний інтелект, вбудований у машинне навчання, що допомагає збирати дані, перевіряти партії товарів на наявність помилок, автоматизувати транспортування незавершеного виробництва або готової продукції, відстежувати обсяги виробництва, а також запобігати ризикам

безпеки за допомогою аналітики, працюючи цілодобово; штучний інтелект

сприяє зниженню витрат, пов'язаних зі збоями в ланцюжку постачання, прогнозувати попит, оптимізувати виробництво, вихідні перевезення, наскрізну продуктивність і прибутковість за рахунок інтеграції та взаємозв'язку різних бізнес-операцій і планів;

– 3D-друк дозволяє покращити дизайн виробів, а деталі можуть вироблятися за запитом за наявності принтерів й основного матеріалу – сталевого порошку;

– великі дані, які використовують прогнозу аналітику, зокрема нейронні мережі, допомагають при розрахунку нестачі сировини та можливих затримок із доставкою, відстеженні даних про позапланові простой виробництва та стану активів тощо.

Із розвитком цих технологій не тільки відбувається перетворення підприємств на «розумні», але і виникають нові виробництва та послуги –

«розумні» автомобілі, енергетика, будівлі, що приводить до глибоких прямих і непрямих змін у металургійній промисловості. Непрямий вплив на сталевий попит проявляється через металоспоживаючі галузі, прямий – через процес виробництва металу. «Розумні» заводи можуть зменшити виробничі витрати

за рахунок підвищення ефективності роботи, скорочення відходів і швидшого

прийняття управлінських рішень. Технологічні зміни стосуються й енергетичної складової виробничого процесу. У металургії реалізується можливість використання водню замість вуглецевого відновника.



Унаслідок критичної залежності металургії України від зовнішньої кон'юнктури існують фактори і тенденції розвитку світової галузі, які безпосередньо впливатимуть на її діяльність, сучасний стан та довгострокові перспективи (рис. 2. 1).

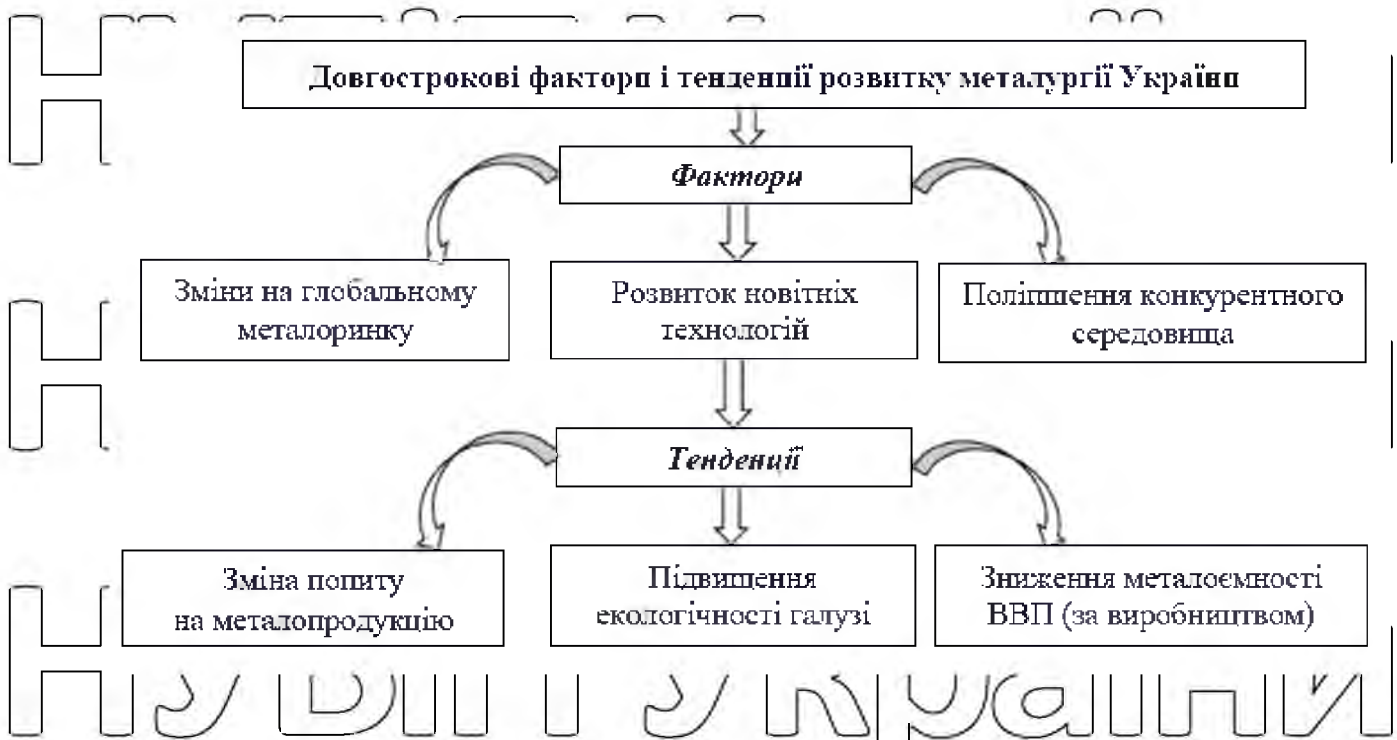


Рис. 2.1. Основні фактори та тенденції розвитку підприємств у металургійній сфері

Джерело: [31]

Найголовнішим фактором довгострокового розвитку металургії України внаслідок її надмірної експортоорієнтованості є зміни на світовому ринку металопродукції, що в глобальному контексті виступають лише тенденцією, тоді як вітчизняна галузь практично нічого не може їм протиставити через нерозвиненість внутрішнього ринку, технологічну відсталість і відсутність галузевої політики. Протягом останніх 30 років спостерігалось поступове зниження частки України в загальносвітовому обсязі виплавки сталі, експорту металопродукції та її споживанні. Європейський ринок, який займає більше третини у структурі вітчизняного сталевих експорту, хоч і є для країни традиційним, але пов'язаний з поставками продукції з невисоким ступенем

переробки. Проте політика ЄС з охорони довкілля може створити для України значні перешкоди для експорту металопродукції та підштовхнути вітчизняну галузь до більш суттєвих технологічних змін. У перспективі присутність

металургії України на глобальному ринку і надалі зменшуватиметься через дію воєнного стану, посилення та збільшення кількості конкурентів, і

найбільш оптимальними напрямками розвитку в цьому контексті є розширення внутрішнього ринку та поліпшення якості продукції. Досить перспективними зовнішніми ринками, незважаючи на посилення конкуренції, залишатимуться

європейський (через географічну близькість, тенденцію до зближення в

рамках «Угоди про асоціацію з ЄС» і можливість стати частиною інноваційних

проєктів щодо розбудови металургії майбутнього) та арабський (через неможливість швидко створити металургійну галузь з нуля в умовах

випередження попиту над пропозицією та репутаційні надбання вітчизняних

металургів).

Розвиток новітніх технологій є найважливішим фактором довгострокового розвитку металургії. Новітні технології в Україні

використовується неповною мірою та значно відстають від світового рівня.

Більш-менш помітною є цифровізація окремих етапів виробництва.

Наприклад, впровадження датчиків для контролю за роботою обладнання, які допомагають на ранніх стадіях виявляти проблеми його функціонування,

оптимізувати споживання сировинних ресурсів, підвищують точність й обсяг

даних щодо технологічного процесу всередині агрегатів; використання

Інтернету речей, що дозволяє управляти виробничим процесом у режимі реального часу та зв'язувати у єдину систему всі його частини на великій

території, дистанційно керувати роботою будь-якого пристрою та обладнання, підключених до єдиної системи. Також активно впроваджуються системи

управління ресурсами підприємства, призначені для автоматизації управління

виробничими і фінансовими потоками, складськими запасами й отримання інформації про їх динаміку, які дозволяють значною мірою прискорити збір та

аналіз даних, оцінку потенціальних ризиків, прийняття рішень при

одночасному скороченні персоналу. В цілому, для металургії України більш характерними є реновації, коли традиційні технології модернізуються і вдосконалюються з метою підвищення якості виробленої продукції та забезпечення її конкурентоспроможності (обнащення доменних печей системами очищення, упровадження систем модернізації існуючих прокатних станів). Ці заходи необхідні в поточній діяльності підприємств та є досить ефективними для утримання ринкових ніш у коротко- і середньо-строківій перспективі, проте в довгостроковому періоді зосередженість на технологіях минулого й ігнорування найкращих світових практик може відкинути галузь у розвитку на десятиліття [31].

Усі інші українські металургійні заводи запроваджують інновації у трьох напрямках:

- встановлюють нове сучасне обладнання,
- модернізують старе з обов'язковим запровадженням нових екологічних систем і вдосконалюють виробничі процеси, щоб збільшити асортимент продукції;
- впроваджують цифрові технології на усіх етапах виробництва.

Успішне впровадження інноваційних технологій, освоєння виробництва інноваційної продукції та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств металургійного комплексу неможливе без наявності грамотної, опрацьованих стратегій інноваційного розвитку. При розробці стратегії інноваційного розвитку необхідно враховувати динаміку процесів, що відбуваються в макросередовищі чорної та кольорової металургії, тенденції її розвитку, а також проводити оцінку інноваційного стану підприємств промисловості з метою виявлення та своєчасного усунення причин низької інноваційної активності підприємств металургійного комплексу. Інноваційна політика підприємства має бути спрямована на визначення та реалізацію цілей інноваційної діяльності та створення механізмів підтримки пріоритетних програм та інноваційних проєктів підприємства. Для забезпечення високої ефективності інноваційної політики при її проведенні повинні дотримуватися

принципів цілеспрямованості, пріоритетності, альтернативності стратегічних рішень, адаптивності, обґрунтованості та комплексності. Визначившись з цілями та завданнями інноваційної політики, необхідно розпочати комплексний аналіз навколишнього середовища інноваційної діяльності підприємства, мета якого – виявлення заходів, необхідних для того, щоб управління могло своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні обурюючі фактори для реалізації намічених цілей інноваційної політики. На кожній стадії аналізу навколишнього середовища слід використовувати різні інструменти стратегічного планування [40].

Сьогодні інновації спрямовані на те, щоб кожен металургійний сегмент працював більш злагоджено і продуктивно. Цьому сприяють такі нововведення в металургії:

- адитивні технології - напрям «цифрового» виробництва, завдяки якому виріб виготовляється методом поступового додавання матеріалу, вони збільшують ефективність використання матеріалів, якість моделі; забезпечують деталізацію і точність, скорочення циклу виробництва, швидкісне створення одиничних виробів;

- система металевого 3D-друку – цифровий прийом, який характеризується сплавом спеціального порошку лазером; 3D-друк металом дозволяє створювати деталі будь-якої складності й геометрії; така технологія відтворює продукцію з меншою вагою і більшою міцністю; 3D-друк обходить етап збірки при створенні цілісних конструкцій;

- інформаційна галузь – управління ланцюгами постачань, підготовка і проектування виробничих процесів, бухгалтерський облік, безпека, телекомунікації; інформаційний вид технологій об'єднує бізнес-одиниці холдингів однією системою, організовує облік на виробничих ділянках, допомагає оперативно виявити інциденти, а також визначити ділянки, які вимагають поліпшення; система містить інформацію про виріб і стадії його виготовлення;

- повторна переробка сировини – економічно виправданий і

екологічний варіант для повторного використання металів; найпростіше переробці піддається метал, адже зі сплавами справа йде складніше; вторинна переробка відрізняється не тільки ресурсозаощадженням; у порівнянні з первинним литтям, не відбувається виділення важких металів, шкідливих для навколишнього середовища.

«Цифровізація» в металургії важлива, як і в інших сферах, адже процедура полегшує роботу всієї промисловості. Її необхідно впроваджувати, модернізувати й видозмінювати в разі потреби. Безсумнівно, всі перераховані технології вже дали свої перші плоди, проте продовжують перебувати на стадії вдосконалення [45].

Найцікавішими інноваціями на метзаводах є запровадження цифрових продуктів, які максимально скорочують вплив людського фактору. Так, на «Запоріжсталі» фінансова дирекція разом із IT-службою комбінату розробили універсальну платформу обробки документації: до інформаційної системи комбінату під'єднали високошвидкісні потокові сканери в комплексі з програмним продуктом ABBYY FlexiCapture. Відтак уся текстова та графічна інформація «оцифровується» в автоматизованому режимі, значно зменшивши ризик помилок при введенні даних вручну. Витрати на обробку документів

скоротилися на 50%, а швидкість вводу даних в інформаційну систему зростає у 5-10 разів. Також на «Запоріжсталі» запустили систему «Мобільний світлофор» – для оперативного моніторингу виробничих процесів. У цеху гарячої прокатки тонкого листа в пілотному режимі встановлено 2 000 датчиків, з яких можна зчитати 130 000 параметрів роботи обладнання.

Програма дає можливість оперативно приймати рішення про своєчасне виконання необхідних ремонтних робіт. Враховується процент зношеності, періодичність заміни деталей, термін експлуатації, швидкість розвитку дефекту тощо. Принцип роботи системи передбачає збирання та занесення в єдину електронну базу даних про стан обладнання у всіх цехах.

Якщо раніше робітники спочатку проводили огляд обладнання, а потім вносили відомості у систему через персональний комп'ютер, то з мобільним

управлінням (в рамках проекту «Мобільний світлофор») інформація передається безпосередньо під час огляду. При підтвердженні очікуваного ефекту проект планується реалізувати і в інших виробничих цехах комбінату – агломераційному, доменному, мартеновському, обжимному і ЦХП №1.

Сучасний метзавод в Україні лише один – «Інтерпайп Сталь». Його було побудовано «з нуля» у 2012 році, вартість будівництва складала \$700 млн. На заводі працюють виключно електродугові печі, а основна сировина – металобрухт. Усі процеси максимально автоматизовані, керуються та контролюються за допомогою MES-системи, програмного забезпечення італійської компанії Danieli, яке дозволяє оптимізувати процес виробництва і трудовитрати. Приблизно така ж система працює на заводі «Інтерпайп Сталь» з 2016 року. Це модуль Smart.EAM – для технічного обслуговування та ремонту обладнання. Його розробник – українська компанія IT-Enterprise. В систему внесено усю інформацію про основне обладнання заводу, включаючи креслення. Кожен великий агрегат розписаний до найдрібніших деталей. Стан важливих вузлів регулярно моніториться за допомогою контролерів та датчиків.

Сьогодні «Інтерпайп» впроваджує ще одну систему – Smart. Factory – проект з наскрізного відслідковування та планування виробництва. Це важливо, коли завод виробляє спочатку заготовку, а потім і продукцію з різних марок сталі. Система будується на основі технології промислового інтернету речей (IoT) – інформація про кожен продукт (наприклад: номер плавки, марка сталі, номер замовлення і т.д.) зберігається в єдиній базі даних. Перед відвантаженням заготовки на кожну прикріплюють спеціальну бірку з QR-кодом, і спеціалісти таким чином ведуть облік на складі. При постачанні заготовки у виробничі цехи QR-код сканується і автоматично завантажується в систему управління обладнанням, і формуються виробничі завдання. Готова продукція відвантажується також із біркою з QR-кодом, клієнт при скануванні може побачити онлайн всю інформацію. «Інтерпайп» виробовує цю систему при виробництві труб, але її можна пристосувати до будь-якого підприємства.

І, вірогідно, найближчим часом такі модулі з'являться й на інших металургійних заводах [14].

## 2.2. Аналіз проблем розвитку інноваційної діяльності виробників та постачальників металопрокату в Україні

Протягом останніх років металургійний комплекс України переживає кризу, що стала наслідком довгострокового використання застарілих технологій, низького технічного рівня, недостачі фінансів для забезпечення впровадження інновацій. Наразі існує значна кількість проблем у виробників металу, які заважають розвитку інноваційної діяльності. Серед них: [17].

1. Висока енергоємність виробництва, неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, що призводить до значних витрат природного газу, збільшуючи залежність галузі від імпорту енергоресурсів. Енергоємність виробництва чавуну на українських металургійних підприємствах на 30 % вища, ніж на провідних підприємствах світу. Особливо енергоємним є мартенівське виробництво сталі, витрати енергоресурсів при цьому майже у 5 разів (а природного газу в 15 разів) більші, ніж при киснево-конвертерному виробництві. Щорічно вітчизняна металургія споживає 6-7 млрд. куб. м газу, тоді як більшість світових виробників вже давно відмовилися від використання цього енергоносія, впровадивши інші інноваційні технології виробництва.

2. Відсутність інноваційних зрушень, занепад галузевої науки та недієвість механізмів залучення потенціалу академічних інститутів для виконання прикладних розробок, що призводить до поглиблення технічної і технологічної відсталості металургійної галузі (25 % сталі все ще виплавляється з використанням мартенівського виробництва, на машинах безперервного лиття заготовок розливається 53% сталі, за середніх показників у світі 1,1 % і 93 % відповідно).

3. Більшість вітчизняних підприємств чорної металургії мають високий ступінь зношеності основних фондів (до 70-80 %). Вони оснащені старим обладнанням, що експлуатуються понад нормативні терміни. Утримання морально застарілого та зношеного устаткування призводить до зростання збитковості металургійного виробництва.

4. Скорочення обсягів залучення прямих іноземних інвестицій – їх річний обсяг зменшився в 2,8 раза до 138,4 млн. дол. США.

5. Низький рівень продуктивності праці на металургійних підприємствах (70 тис. дол. США на 1 працівника у середньому за рік).

6. Недостатній рівень бюджетного фінансування галузі.

7. Екологічні проблеми у регіонах, де металургійна галузь є домінуючою.

Останніми роками особливої актуальності набувають проблеми енергозабезпечення. Підприємства були змушені обмежити норму споживання для галузі на 30 %, як цього потребувала держава. Одночасно вартість газу та електроенергії зросла більше ніж у 2 рази. Шляхом вирішення такої проблеми є модернізація застарілих і зношених основних засобів. На більшості українських підприємств металургійної галузі, що були засновані в першій половині ХХ ст., і досі використовуються перші доменні печі. Печі такого типу вимагають великої кількості природного газу, що країна імпортує із-за кордону за високою ціною. Вирішення такого питання можливе лише в разі заміни старих печей на електроплавильні, що значно знизить собівартість готових виробів і забезпечить високий рівень економічної безпеки. Завдяки таким заходам при виробництві продукції знизиться кількість шкідливих викидів в атмосферу на 70 % [38].

Подорожчання газу й нафти, а також перебої в постачанні підприємств коксівним вугіллям, металобрухтом, електроенергії зумовили нестабільність ринку та підвищення ціни на продукцію. Високий попит на метал у докризисні роки привів до нарощування надлишкових потужностей за рахунок підвищеної експлуатації наявного устаткування, що спричинило високий



ступінь спрацювання устаткування й створення потужностей, які економічно не вигідно містити в умовах падіння попиту на продукцію. Основна лінія подальшого розвитку металургійного комплексу України - модернізація й реконструкція металургійного устаткування, удосконалювання й зміна виробничих відносин в умовах ринку. У перспективі, конкурентноздатність українських металургійних компаній на світовому ринку буде в значній мірі визначатися масштабами вітчизняних металургійних компаній, їхньою участю у світових процесах консолідації. Їхнє майбутнє прямо залежить від темпів формування великих корпорацій і їхньої реструктуризації, включаючи зміни в механізмах корпоративного керування. Це один з найважливіших шляхів підвищення ефективності національної металургійної галузі.

Протекціоністська політика держави привела до того, що китайські компанії стали задовольняти зростаючий внутрішній попит не тільки в Китаєві, але й наприклад, в Індії, не даючи можливості заробити європейським і американським виробникам металопрокату на зростаючій економіці країн Азії. Така тенденція є загальною проблемою не тільки для українських виробників, але й для металургів із країн ЄС. Оскільки економіка нашої країни розвивається у напрямі сталого економічного розвитку на основі сировинного експорту, де провідні позиції зберігають експорт металу та інші сировинні галузі, тому залишається дуже вразливою від кон'юнктури світового ринку металопродукції. Підприємства галузі не готові йти на глобальні заходи щодо реконструкції та реорганізації виробництва, а залучені інвестиції переважно спрямовуються на завершення раніше початих проєктів і здійснення короткострокових високорентабельних заходів. Найприйнятнішими джерелами фінансування при реалізації проєктів модернізації залишаються власні кошти підприємств і позичкові кошти [30].

Логістична система металургійної галузі не дозволяє розвиватись на інших ринках збуту та гальмує систему транспортування продукції в Україні. Недосконалість транспортних шляхів, монополізація залізниць стали основними проблемами промисловості, але напрямки налагодження цієї

системи можливі лише завдяки взаємодії з державою. У випадку із залізницею можливо лише укласти договір про знижки або пільги для масової поставки товару. Залізниця України потребує термінового ремонту, але держава на цей час не має таких значних коштів для налагодження інфраструктури. Тому слід враховувати, що рішення цієї проблеми затягнеться в часі і потім продовжуватиме гальмувати розвиток промисловості [9].

Однією з головних проблем є фізично та морально застарілі технології, що не дозволяють бути конкурентоспроможними та задовольняти потреби покупців у якості продукції. Саме модернізація та впровадження інноваційних технологій дозволить відповідати світовим стандартам якості. Також значними проблемами розвитку металургійних підприємств є відсутність енергозберігаючих технологій. Використання нових енергозберігаючих та екологічних технологій дозволить взяти активну участь у різноманітних програмах і грантах, як надають партнери України (ЄС, ЄБРР, СОТ тощо) [9].

Починаючи з 2014 року металургійні підприємства України втратили ринок Росії, що значно скоротило експорт багатьох виробів і негативно відобразилось на економіці країни. Тому було прийнято рішення з 2015 року переорієнтуватись на ринки країн ЄС, Північної Африки та Близького Сходу.

Дійсно, з початком військової агресії з боку РФ вітчизняна економіка значно постраждала: повне або часткове руйнування багатьох підприємств, скорочення обсягів виробництва, неспроможність відродити бізнес на деокупованих територіях, міграція працездатного населення, знищення енергосистеми, інфляція. Воєнні дії спричинили негативний вплив на зовнішньоторгівельний оборот України. Багато промислових підприємств-гігантів, які були провідними експортерами продукції, зокрема завод «Азовсталь», Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Авдіївський коксохімічний завод тощо змушені були припинити свою роботу.

Через це Україна недоотримує експортні надходження від реалізації металургійної продукції. Розв'язана Росією повномасштабна війна значно підірвала вітчизняний експортний потенціал металургійної продукції. Це у

2014–2015 рр. через загарбницькі дії було втрачено контроль над Алчевським металургійним комбінатом, Єнакіївським метзаводом, Донецьксталлю, Харківським трубним заводом [4].

Через воєнні дії на території України втрачено близько третини потенціалу української металургії. Результатом цього стало падіння на дві третини виробництва основної металургійної продукції [35]. У 2022 р. вагомо скоротився експорт чорних металів, а саме з 13,95 млрд. дол. до 4,533 млрд. дол., тобто на 67,5 %. Вітчизняні гірничо-металургійні підприємства за підсумками 2022 р. експортували 23,98 млн. т залізорудної сировини, що на 56 % менше за показник 2021 р.; при цьому у грошовому вираженні експорт залізорудної сировини знизився на 57,8 % – до 2,91 млрд. дол. (рис. 2.2). Експорт металевих напівфабрикатів у 2022 р. становив 1,9 млн. т, тобто вів на 72 % в порівнянні з 2021 р.

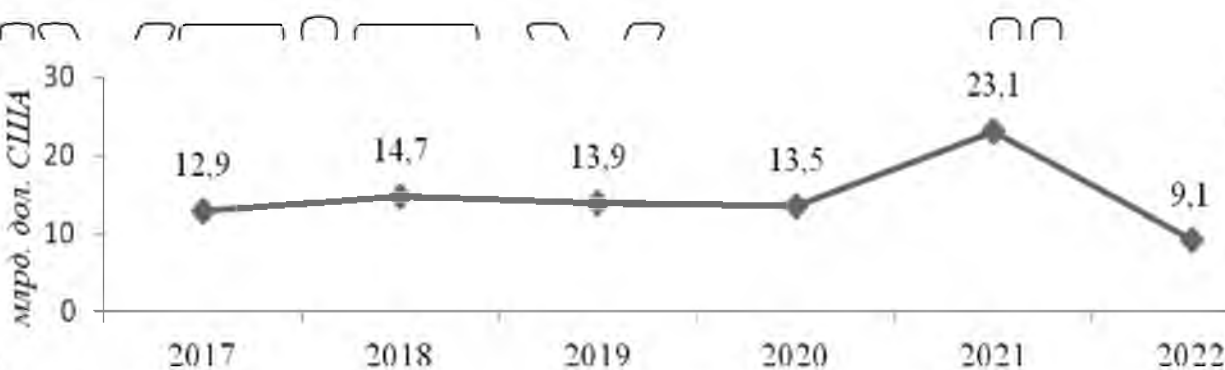


Рис. 2.1. Динаміка експорту металопродукції за 2017-2022 рр., млрд. дол.

США

Джерело: [13]

Негативна динаміка експорту металопродукції пов'язана з тим, що у 2022 р. було повністю зруйновано «Азовсталь» та «Маріупольський металургійний комбінат», які виготовляли близько 40% сталі. У 2022 р. завантаженість виробників металопрокату впала на 85 % у порівнянні з довоєнним періодом, гірничорудних підприємств – на 75–80 %. У 2022 р. чавуну було виготовлено 6,391 млн. т., а це на 69,8 % менше, ніж у 2021 р.,

виробництво сталі скоротилося в порівнянні з 2021 р. на 70,7 % до 6,3 млн. т., прокату – на 72 % до 5,4 млн. т [35].

Іншими чинниками кризових тенденцій у галузі, які не дозволяли розвивати інноваційні технології, є такі:

– проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт (як руди, так і готової продукції). Через втрату доступу до морських портів металурги змушені вивозити продукцію, майже 80 % якої раніше продавали на зовнішніх ринках, залізницею через західний кордон (через західні прикордонні переходи споживачам у країнах ЄС, або далі – транзитом через європейські порти), що суттєво збільшує їхні транспортно-логістичні витрати. Якщо раніше експортери платили за доставляння своєї продукції до українських портів 6 дол. США/т, то нині, щоб доправити товар до західного кордону, їм доводиться платити втричі більше – 18 дол. США/т [29]. Щоб налагодити експорт товарів металургійної галузі, наразі опрацьовують питання про включення металопродукції до списку експортних товарів, які підпадають під дію міжнародної угоди про «зерновий коридор» (Чорноморської зернової ініціативи). ООН розглядає продовження дії цієї угоди ще на рік;

– скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства (за 9 міс. 2022 р. – на 70,1 % проти аналогічного періоду минулого року, до 755,5 тис. т). Заготівля металобрухту у січні – вересні 2022 р. скоротилася на 73,5 %, до 830 тис. т, експорт з України – у 13 разів, до 35,2 тис. т, імпорт – майже в 11 разів, до 1,6 тис. т [33];

– високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця» – з 1 липня 2022 р. наказом Мінінфраструктури України тарифи на вантажоперевезення Укрзалізницею збільшено на 70 %. З серпня 2022 р. Укрзалізниця змінила порядок розрахунку плати за користування вагонами – із планового розрахункового до фактичного. Вагони тижнями стоять на прикордонних переходах, що спричиняє ще більші витрати вантажовідправників;

– зниження світових цін на сталь та залізну руду, насамперед через

послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. У травні 2021 р. ціни на залізну руду досягли свого історичного максимуму у 229,5 дол. США/т на біржах Китаю. Станом на 15 жовтня 2022 р. вони були на рівні 96–97 дол.

США/т. Ціни на гарячекатаний рулон знизилися з 1012 дол. США/т (середня ціна у 2021 р.) до майже 540 дол. США/т (станом на кінець вересня 2022 р.)

[43].

Металургійна промисловість – одна з найбільш енергомістких сфер економіки. Так, у 2020-2021 роках частка металургії у сукупному споживанні електроенергії в Україні складала 23%, поступаючись місцем лише побутовим

споживачам. Атаки на об'єкти критичної інфраструктури довели енергосистему України до блекауту. Без електропостачання залишилися не лише побутові абоненти, але й промисловість. В листопаді, вдрупе після

початку великої війни українські металурги заявили про вимушену зупинку основних виробничих процесів. Після стабілізації ситуації вони продовжили

працювати в межах виділених квот на енергоспоживання, запровадивши режим максимальної економії та знизивши завантаження агрегатів. На початку 2023 року уряд дозволив промисловцям до кінця квітня імпортувати

електроенергію з ЄС. Зокрема їм гарантується "не відключення" на обсяги придбаної електроенергії. "Метінвест" у лютому почав імпортувати

електроенергію для своїх потреб, що дозволило збільшити завантаженість потужностей заводу "Каметсталь" до 65% після зупинки у листопаді. Лише в лютому 2023 року енергосистема вийшла на бездефіцитне виробництво.

Міжнародна підтримка українського експорту, зокрема постачання за кордон металопродукції, в першу чергу надійшла з боку західних країн.

Перший крок зробила Великобританія, яка у квітні 2022 року, оголосила про дострокове анулювання всіх імпортних мит та скасування квот. Пізніше про наміри з полегшення доступу українських товарів до своїх ринків на рік

оголосили Євросоюз, США, Канада та Австралія. Важливими безпосередньо для металургів стали рішення стосовно заходів торговельного захисту. Вперше за 20 років Канада дозволила імпорт українського гарячекатаного

прокату без сплати антидемпінгового мита. На дев'ять місяців, з кінця серпня 2022 року, призупинила дію антидемпінгового мита на український гарячекатаний плоский прокат Великобританія. Найсвіжіше рішення про скасування антидемпінгового мита на гарячекатаний плоский прокат ухвалили в ЄС у лютому 2023 року. Разом із тим, впродовж минулого року деякі країни посилювали захист своїх ринків, вводячи нові або пролонгуючи існуючі обмеження стосовно української металопродукції [49].

Невеликим поживаленням ринку для металургії є внутрішній попит, який зростає, оскільки Україна виготовляє більше зброї, будує бомбосховища та починає відбудовувати міста, що були пошкоджені під час війни. Але навіть з урахуванням того, що споживання майже подвоїлося до 2,6 млн тонн із січня по вересень 2023 р., проте цього недостатньо для підтримання галузі, яка раніше експортувала чотири п'ятих своєї продукції [26].

Актив групи Alumeta ( Броварський алюмінієвий завод (BRAZ), BRAZ Line та BRAZ Construction) це компанії, які забезпечують повний цикл виробництва від розробки до готового продукту. Виробництво починається саме з компанії BRAZ. Це сучасне підприємство, асортимент якого близько 20 000 виробів, а географія експорту налічує більш ніж в 30 країн світу. Після повномасштабного вторгнення РФ завод опинився біля лінії фронту. Проте бізнес не зупинився. Компанія розробила стратегію, що допомогла вистояти, продовжити виробництво та зберегти робочі місця. Після звільнення Київщини BRAZ шукає нові шляхи для розвитку. Під час війни Україна втратила основні металургійні потужності. У Донецькій, Запорізькій, Дніпропетровській областях зупинено більшість підприємств. Поки що незрозуміло, в якому стані потужності на тимчасово окупованих територіях («Азовсталь», ММК ім. Ілліча та інші) і чи зможуть вони відновити роботу після деокупації. Крім того, окупанти викрадають український метал для продажу Африці та Азії. З Маріупольського порту вивезли близько 200 тис. т металу та чавуну на \$170 млн. У кольоровій металургії низку підприємств також зупинено через небезпеку, брак сировини і транспортні проблеми.

Видобуток руди майже не відбувається. Галузь втратила понад 50% і продовжує втрачати. Для металургійних підприємств релокація проблематична. Заводи споживають багато електроенергії і газу, й на заході України є труднощі з потужностями для підключення. В умовах війни знайти гроші на будівництво заводу в Україні нереально. BRAZ до війни експортував 60–70% продукції, нині – близько 90%. В Україні великі проекти зупинено й попит впав. До повномасштабної війни Україна була одним із найбільших постачальників сировини в Європу. Встановлення нульового мито в торгівлі з ЄС дає можливість збільшити експорт продукції.

Через блокування портів використовується автотранспорт. На тлі безпекових проблем і дефіциту транспорту/автоперевезення подорожчали втричі, що впливає на собівартість товару. Крім цього, за рік руда, вугілля, кокс подорожчали на 141%, чорні метали – на 70%. Коли ціни на металургійну продукцію у світі впали на третину, це робить українську продукцію неконкурентоздатною. Залізниця не може задовольнити потреби промисловців, бо в її пріоритетах критично важливі вантажі й агропродукція. Крім того, залізниця забирає час. Якщо раніше від Центральної до Західної України вантаж транспортувався три дні, тепер – до двох тижнів.

Альтернативні шляхи експорту й віддалено не можуть забезпечити довоєнні обсяги. Тому без розблокування портів для всіх експортерів ситуація не поліпшиться в найближчий період.

Україна не змогла захистити власних виробників-експортерів. Коли імпортери купували долар на 25% дешевше ринкової вартості, на продажі валютного виторгу вони 25% втрачали. Підвищення офіційного курсу до 36,6 UAH/USD став правильним кроком Нацбанку, що дав можливість покривати витрати виробництва й додає рентабельності [27].

У 2023 році виробників та постачальників металопрокату в Україні очікують виклики та ризики з негативним впливом на обсяги виробництва. До них належать:

- активізація бойових дій біля виробничих потужностей, можлива

активізація бойових дій та проведення ракетних та артилерійських атак районами Запоріжжя, Кривого Рогу, Нікополя, Дніпра, Кам'янського, де розташовуються працюючі підприємства галузі, що може призвести до пошкоджень виробничих потужностей та енергоінфраструктури, зупинки логістики;

– складнощі з логістикою поки що залишаються такими ж, як і у 2022 році, коли нові логістичні маршрути стали довгими та дорожчими, що обмежує експорт; вартість доставки української металургійної продукції до порту призначення збільшилась у 3-4 рази, а середня відстань до порту

відправки для українських експортерів збільшилась у 5 разів. В окремих випадках логістичні витрати стали рівними або перевищують собівартість продукції; логістичні проблеми галузі залишатимуться актуальними до моменту відкриття чорноморських портів та для експорту металургійної продукції, а не лише АПК; блокування портів щомісяця коштує Україні \$420

млн недоотриманих доходів від експорту. Українська влада намагається домовитися про включення експорту металургійної галузі до «зернової угоди», але прогресу в тому питанні поки що немає;

– перед підприємствами галузі постає проблема нестачі персоналу,

частина співробітників стала внутрішньо переміщеними особами або виїхала за кордон, велика частина підлягає мобілізації – мобілізовано або стали добровольцями приблизно 8-12% чинної кількості персоналу на

металургійних підприємствах; частково компанії галузі вирішують свої проблеми з персоналом шляхом зовнішнього набору, переведення співробітників з інших активів або внутрішнім підбором працівників у межах одного підприємства [50].

Крім підприємств-виробників металопрокату, внутрішній попит споживачів на металопродукцію задовольняють компанії-постачальники. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку та завоювання довіри з боку споживачів найбільші постачальники продукції (компанії «Метал Холдінг», «Стілар» та «ЮТМК») прагнуть розширити асортимент товарів, перелік



послуг та здійснювати постійний моніторинг за ціновою політикою, використовуючи різні конкурентні переваги.

Компанія «Метал Холдінг» — мережа металобаз, що виконує широкий спектр послуг передпродажної обробки, реалізації і доставки металопрокату на протязі більш ніж тридцяти років. Починаючи з 1992 року укладено співпрацю з провідними постачальниками металу України, що дає можливість поставляти продукцію на внутрішній ринок за найкращими цінами. Мережа металобаз покриває всю територію країни з головним офісом в Києві, де також працюють три склади (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Мережа металобаз компанії «Метал Холдінг» в Україні

Джерело: [28]

Асортимент металопрокату постійно розширюється разом з новими послугами, які надаються клієнтам. Сьогодні у продажі є вироби з чорного металу (гарячий і холодний прокат, сортові, трубні і листові вироби), з нержавіючого металу, що включає: нержавіючі і електрозварні труби; профілі з квадратним і прямокутним перетином; сортові вироби; з алюмінію, в тому числі листи, труби, пруті з різною кількістю граней на вибір, нсла, куточки, ролони і фольгу. Якість всієї наданої продукції підтверджено відповідними

сертифікатами.

Крім продажу металопрокату виконуються послуги з обробки та різання алюмінію, чорного і нержавіючого металу, в тому числі газова, лазерна, плазмова. Підприємство здійснює комплектацію і пакування виробів, згинання листів металу. Це дозволяє спростити доставку і забезпечити краще збереження товару. Конкурентними перевагами підприємства є:

- доступ до великого асортименту алюмінію, чорного і нержавіючого металу;

- допомога консультантів у підборі матеріалів;

- якісний товар від постачальника;

- професійна обробка металопродукції на підприємстві;

- можливість оплати за безготівковим розрахунком на сайті, готівкою за фактом отримання товару або ж за безготівковим розрахунком в касі будь-якого банку України;

- гарантування швидкої доставки [28].

Використання інноваційних технологій є необхідним пунктом при модернізації вже наявних і будівництві нових об'єктів. Високі технології та сучасне обладнання в тандемі підвищують якість продукції, що випускається, енергоефективність та екологічну безпеку. Усе це стосується не тільки кольорової або чорної металургії, а й рідкісних металів. Впровадження технологій також дозволяє знижувати фінансові витрати в майбутньому.

Компанія «Стілар», що працює на ринку з 2006 року, забезпечує споживачів найбільш повним асортиментом металопродукції для комплектування практично будь-якого замовлення. Основне її завдання – допомогти клієнтові купити металопрокат з мінімальними фінансовими й тимчасовими витратами. У її широкий комплекс послуг входить продаж металопрокату в Києві, консультування, різання, інформаційне забезпечення, підбір продукції, комплектація збірної машини або вагона, доставка та експедирування. Дилерські переваги, що надаються компанії «Стілар» виробниками металопрокату, дають можливість поставляти якісний товар за

конкурентоспроможними цінами в стислі терміни. Географічне розташування металобаз в Києві зі зручною транспортною розв'язкою сприяє гарній логістиці. За історію свого існування компанії вдалося завоювати репутацію надійного партнера та заручитися підтримкою постійних клієнтів, залишаючись при цьому компанією, яка постійно розвивається. Вся продукція відповідає високим стандартам якості, підтвердженими сертифікатами заводів-виробників.

Конкурентними перевагами ТОВ «Компанія «Стілар» серед інших металобаз на ринку є:

- безкоштовне ручне завантаження до 300кг;
- газова порізка та порізка відрізним кругом;
- порубка листа гільотинними ножицями;
- доставка власним автотранспортом;
- швидке завантаження ваших автомобілів.

Крім того, компанія займається зварюванням будівельних металоконструкцій, воріт, парканів, навісів та сходів. Окремо під замовлення компанія виготовляє бронедвері та металеві решітки для вінок в різноманітних габаритах і формах [41].

Компанією «ЮТМК» пропонуються різні види металопрокату для широкого застосування, до якості якого висувають високі вимоги. Конкурентними перевагами на ринку компанії є репутація як надійного партнера, з яким можна укласти довгострокове співробітництво, гнучкий підхід до клієнта, що дозволяє у стислі терміни виготовляти високоякісну металосировину без ігнорування трьох ключових моментів: час, ціна, якість. Асортимент металопрокату умовно розділяється на застосування за категоріями, за складністю виготовлення і в залежності від ступеня точності.

Не тільки форма має важливе значення, але і внутрішній склад виробів – при виробництві використовуються різні види металу, які за характеристиками поділяють на звичайний або особливий прокат (нержавючий, оцинкований).

Управління якістю металопродукції знаходиться в повному контролі

фахівців. Вся продукція проходить суворий контроль якості, яку встановлено відповідно до законодавства та критеріїв стандарту. Контроль якості готової продукції з металу дозволяє компанії займати гідне місце в економічному господарстві країни і на світовій арені. Нормативно-технічна документація в оцінці якості займає перше місце, а для звичайних споживачів наявність певної групи властивостей і функціональної значущості прирівнюється до вказаних важливих показників. Масовість випуску продукції забезпечується без порушення технологічності, а раціональний розподіл матеріальних витрат дозволяє тримати ціновий показник на доступному рівні. В результаті технологічного контролю якість продукції позитивно відбивається і на експлуатаційних якостях, і на ціні, і на асортименті. У каталогах компанії пропонуються не тільки стандартні, а й уніфіковані деталі, які представляють чистий продукт. Необхідний рівень якості являє собою співвідношення витрат і технічних характеристик. Етапи контролю якості продукції проходять у встановлених рамках і періодично підлягають гнучким змінам.

Життєвий цикл металевих виробів розробляється відповідно до цілей контролю якості продукції. Вплив здійснюється під час розробки, транспортування, зберігання і споживання. В результаті продукція виходить ремонтпридатною, надійною і затребуваною. Суть контролю якості продукції проникає в кожен етап, забезпечуючи корисний ефект не тільки за нормативною документацією, а й на практиці. Продаж металевих виробів за кордон - це новий напрямок, яке компанія намагається утримувати в міру своїх можливостей. Зовнішньоторговельні проекти складаються з великих і дрібних поставок, організованих спільними силами. Продаж чорних металів постійно підтримується і стабільно прокладає свій шлях завдяки незмінній якості, хорошим виробничим обсягами і виправданою ціновою політикою.

Важлива конкурентна перевага компанії – здійснення експорту та імпорту металевих виробів. Експорт металу задовольняється динамікою зростання споживання в різних регіонах, що зумовлено необхідністю звести огорожувальні конструкції, встановити потрібні опори, використати

профнастил. Металопрокат поширений на світовому ринку, продукцією компанії цікавляться за рахунок нижчої ціни.

## Висновки до розділу 2

З'ясовано, що інновації відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату. Світова практика розвитку металургійних підприємств свідчить про їх перехід від автоматизації до інтелектуалізації всіх процесів за допомогою «розумних»

технологій. Для більшості підприємств металургії України більш характерними є реновації, коли традиційні технології модернізуються і вдосконалюються з метою підвищення якості виробленої продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. Однак, існують також великі

українські металургійні заводи, які запроваджують інновації у трьох напрямках: встановлюють нове сучасне обладнання; модернізують старе з обов'язковим запровадженням нових екологічних систем і вдосконалюють виробничі процеси, щоб збільшити сортамент продукції; впроваджують цифрові технології на усіх етапах виробництва. Найбільш поширеними

інноваційними технологіями є: впровадження адитивних технологій (виготовлення виробів методом поступового додавання матеріалу); застосування системи металевого 3D-друку (дозволяє створювати деталі будь-якої складності й геометрії); штучний інтелект та інформаційні технології

управління ланцюгами постачань, під час підготовки і проектування виробничих процесів, здійснення бухгалтерського обліку, забезпечення безпеки виробництва тощо); ресурсозберігаючі технології у повторній переробці сировини.

Аналіз свідчить, що протягом останніх років металургійний комплекс України переживає кризу, що стала наслідком довгострокового використання застарілих технологій, низького технічного рівня, недостачі фінансів для забезпечення впровадження інновацій. Наразі існує значна кількість проблем

у виробників металу, які заважають розвитку інноваційної діяльності.

Основними проблемами залишаються висока енергоємність виробництва, неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, що призводить до

значних витрат природного газу, збільшуючи залежність галузі від імпорту енергоресурсів; відсутність інноваційних зрушень, занепад галузевої науки та

недієвість механізмів залучення потенціалу академічних інститутів для виконання прикладних розробок; високий ступінь зношеності основних фондів (до 70-80 %) більшості підприємств; скорочення обсягів залучення

прямих іноземних інвестицій; низький рівень продуктивності праці;

недостатній рівень бюджетного фінансування галузі; екологічні проблеми у регіонах, де металургійна галузь є домінуючою. Через воєнні дії на території

України та світові кризові тенденції до основним проблем додалися проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт через блокування портів,

скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства, високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця».

Обмеження постачання електроенергії через постійні обстріли енергетичної інфраструктури, зниження світових цін на сталь та залізну руду. Найбільші

постачальники продукції металопрокату (компанії «Метал Холдінг», «Стіллар» та «ЮІМК») прагнуть розширити асортимент товарів, перелік

послуг та здійснювати постійний моніторинг за ціновою політикою, використовуючи різні конкурентні переваги.

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це інструмент реалізації основної мети діяльності підприємства, що об'єднує в собі сукупність різноманітних методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей. Вони покликані комплексно охопити усі сфери діяльності інноваційної підприємства, врахувати можливі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, передбачити циклічні коливання у розвитку національної та світової економік. Стратегія є довгостроковим планом розвитку підприємства, приведених до єдиної структурованої системи, що включає механізми та інструменти їх реалізації. У сучасних умовах господарювання необхідною умовою реалізації стратегії управління конкурентними перевагами в інноваційній діяльності підприємства є пошук механізмів її реалізації [37].

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства є одним з найскладніших та найсуттєвіших етапів стратегічного планування. Для реалізації стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі топ-менеджменту підприємства необхідно бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг. Постає необхідність у постійному проведенні системних досліджень умов функціонування підприємства, впровадженні активної інноваційної політики, швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Під час оцінювання, прогнозування та управління



конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування, та запланувати етапи управління конкурентними перевагами на основі запровадження стратегічного та процесного підходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи реалізації стратегічного та процесного підходів до управління конкурентними перевагами в інноваційній діяльності підприємства

Джерело: [16]

Процес управління конкурентними перевагами інноваційної діяльності підприємства виступає у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів.

Перший етап передбачає розробку стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту. Однак розвиток означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки



розвитку конкурентних переваг.

На другому етапі здійснюється оцінка зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, які є властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів.

На третьому етапі зосереджена діяльність з систематизації умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

Четвертий етап передбачає обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства [16].

Важливими умовами забезпечення гнучкості і адаптивності розвитку інноваційної діяльності виступають оцінка результатів стратегії і контроль, що дозволяють своєчасно приймати рішення про необхідність коригування попередніх етапів за допомогою механізму зворотного зв'язку. Оцінюються як економічні аспекти – підвищення рівня прибутку; захоплення нових сегментів; зростання експортного потенціалу товару; зростання продуктивності праці, зниження собівартості тощо, так і технічні – поява нової техніки, технології, винаходів; ресурсні – вивільнення ресурсів підприємства; соціальні – підвищення задоволення людських потреб, зростання рівня якості продукції та іміджу підприємства у покупців; зростання творчої активності працівників, задоволеності працею, тощо.

Процес стратегічного управління інноваціями є циклічним, оскільки в реальності формування і відбір інноваційної стратегії може відбуватися на етапі стратегічного аналізу середовища, на заключному етапі оцінки її результативності може знадобитися додатковий аналіз зовнішнього оточення.

Однак, з часом стратегія може змінюватися, тому необхідний моніторинг та щорічне коригування стратегічних рішень і планів інноваційного розвитку. Стратегічне управління інноваціями дозволить забезпечити досягнення

майбутніх бажаних результатів безпосередньо через інноваційний процес, зачіпаючи як концептуально-підприємницькі, так і організаційні аспекти перспективного розвитку організації. Особливістю стратегічного управління інноваціями є перспективне орієнтування інноваційної діяльності на запити споживачів, гнучке реагування і безперервне оновлення парадигми моделі ведення діяльності, виходячи з вимог конкуренції, в напрямку досягнення стійких переваг шляхом розвитку творчості та інтелектуального потенціалу підприємства, що зумовлює зростання його значення в системі управління сучасною організацією в умовах інноваційного розвитку [20].

Процес управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства повинен охоплювати усі його сфери з метою формування стійких позицій на ринку. Важливо виокремити послідовність формування інвестиційно-економічної стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства, яка складається з таких етапів:

1) поглиблене аналізування наявності чи можливості забезпечувати на підприємстві конкурентні переваги, досягнення яких сприятиме інвестиційно-економічній стратегії, та необхідних заходів і факторів їх формування;

2) вибір заходів, реалізація яких уможливіє забезпечення конкурентних переваг, а також призначення осіб, відповідальних за їх виконання;

3) додаткове залучення капіталу (зміна структури капіталу) у разі виявлення фінансового дефіциту, потреби оптимізації фінансового стану і якщо забезпечення певної конкурентної переваги вимагає додаткового залучення капіталу;

4) контроль за реалізацією визначених заходів та досягненням завдань і цілей, що передбачені інвестиційно-економічною стратегією.

Забезпечення конкурентних переваг на підприємствах може відбуватись за окремими напрямками у межах реалізації інвестиційно-економічної стратегії та заходів, що гарантують їхнє досягнення у конкретному напрямку (рис. 3.2).

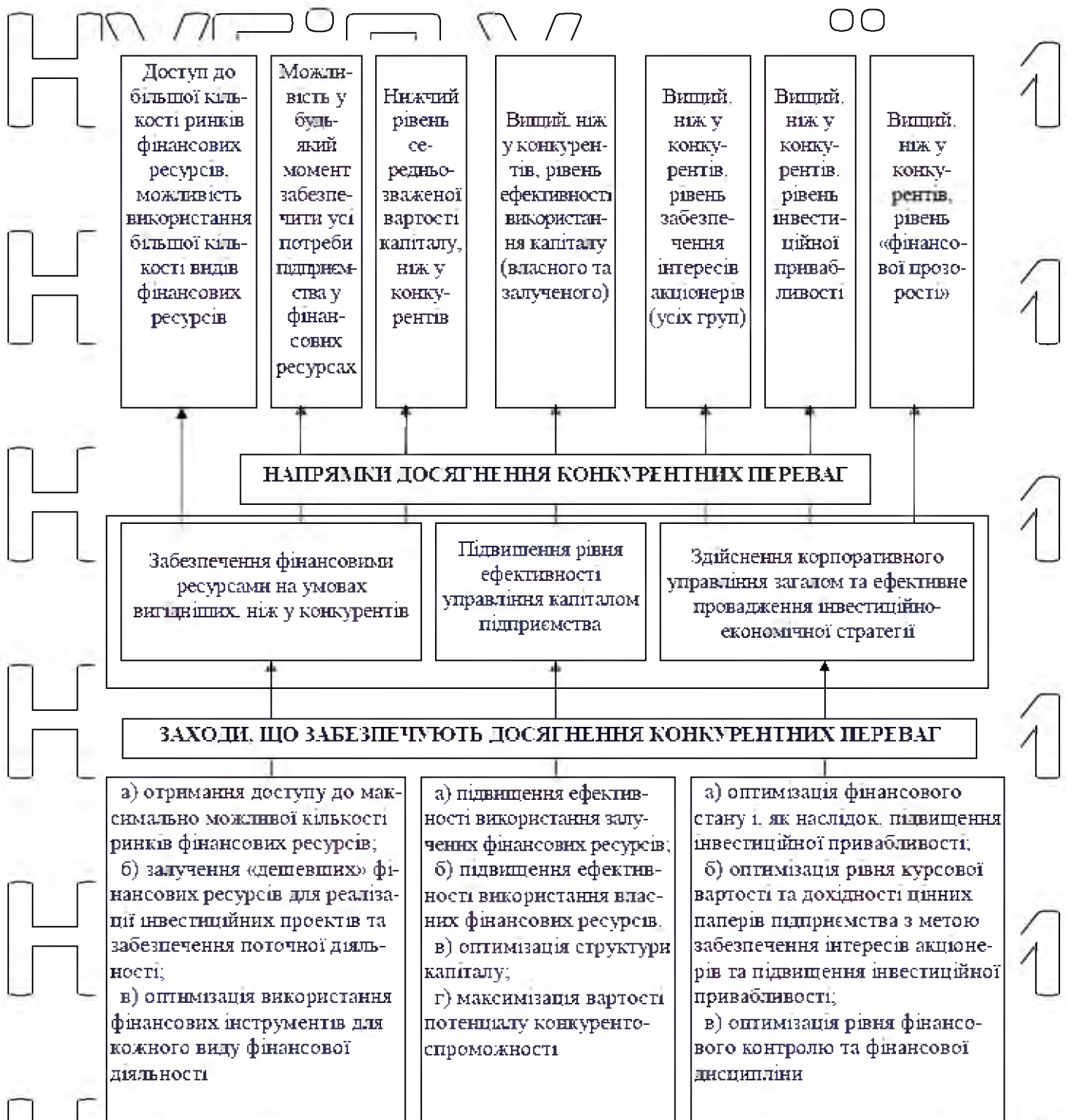


Рис. 32. Напрями досягнення конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства

Управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати у двох напрямках: внутрішньому та зовнішньому. Внутрішнє управління

конкурентоспроможністю здійснюється на підприємстві, або групі підприємств, а зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. Суб'єктами внутрішнього управління конкурентоспроможністю виступають керівники та менеджери підприємств, а об'єктами – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю виробничо-збутової діяльності підприємства.

Досконалість організаційно-економічного механізму функціонування підприємства є основою його ефективного управління. Організаційно-економічний механізм підприємства – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від організаційної побудови, величини та кількості підрозділів, стилю управління, системи відповідальності організаційних підрозділів, технологій виробництва, планування, організації, координації та мотивації праці, психологічного клімату на підприємстві та інше.

Складність процесу управління конкурентоспроможністю залежить від кількості підрозділів на підприємстві, ефективності їх поєднання та взаємодії, спеціалізації та кооперації, розгалуженості оргструктури управління. У більшості підприємств організаційна побудова не відповідає вимогам ринку. Вони є не гнучкими, їхня система управління не включає такі важливі підсистеми в ринкових умовах, як маркетинг, логістика, інновації тощо.

Підприємство повинно розробити власну систему асортиментних показників, які відповідают цілям та завданням управління. На більшості українських підприємств зустрічається інтуїтивне управління асортиментом продукції з відсутністю економічної обґрунтованості. В сучасних умовах необхідно правильно оцінити потребу та купівельну спроможність споживачів, частку на ринку, позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

Управління асортиментом продукції тісно пов'язане з управлінням якістю. Для підвищення якості продукції на підприємстві потрібно розробити



інтегровану систему якості продукції, яка включає в себе вимоги міжнародних стандартів, і які б могли ефективно функціонувати в ланцозі «виробництво-переробка-реалізація». Безперечно, в управлінні конкурентоспроможністю підприємства роль якості продукції є визначальною, проте поряд з нею, важливого значення набуває проблема безпечності продукції. До системи управління конкурентоспроможністю також входить маркетинг. Діяльність служби/маркетингу повинна бути інтегрованою з основними ланками підприємства.

Однією зі складових забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент. В його основі лежить управління значним за часом та обсягом самостійним елементом технологічного процесу. Важливою складовою даної підсистеми є сукупність операційної документації, спеціалізація та кооперація виробництва реагування на розпорядження та накази, механізм управління виробництвом.

Підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, повинно стати однією з найважливіших складових діяльності кожного підприємства [34].

Управління конкурентоспроможністю в інноваційній діяльності здійснюється на різних рівнях: на локальному (рівень підприємства), на регіональному та державних рівнях. На кожному з цих рівнів виконуються низка завдань, які повинні сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути направленою на раціональне співвідношення зв'язків між підприємствами-контрагентами, запровадження ефективного внутрішнього економічного механізму й системи менеджменту підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Управління конкурентоспроможністю в інноваційній діяльності підприємства

Джерело: [34]

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно на постійній основі здійснювати ряд заходів, що пов'язані з:

- безперервним використанням нововведень;
- пошуком найбільш досконалих форм, що випускається;
- випуском продукції, що задовольняє вимоги державних і світових стандартів якості;
- використанням сировини й матеріалів найвищої якості;
- навчанням і перепідготовкою персоналу;
- поліпшенням умов праці та мотивування працівників;
- проведенням маркетингових досліджень ринку;
- безперервним аналізом діяльності конкурентів;

- використанням найбільш ефективних каналів реклами;
- реєстрацією товарних знаків та патентуванням інноваційних рішень.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комплекс тактичних і стратегічних способів і інструментів служби маркетингу. Забезпечення конкурентоспроможності – це модель роботи, спрямована на:

- з'ясування потреб клієнтів і прогнозування їх розвитку;
- вивчення і розуміння поведінки й можливостей фірм конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;

– знання навколишнього середовища і тенденцій її розвитку;

– здатність розробити такий товар (послугу) і таку систему збуту і стимулювання споживачів, щоб вони вважали їх кращим від його аналогу;

– здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі.

Відстеження поточного стану та проведення моніторингу конкурентоспроможності підприємства за допомогою наведених заходів дозволяє визначити реальний рівень конкурентних переваг, що є основою для формування управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Підтримка та збільшення

конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах сучасного ринку є надзвичайно важливим та вкрай необхідним пріоритетним напрямом економічної політики України. Держава також має змінити систему стимулів і мотивацій, усунути перешкоди на шляху до розвитку конкурентного середовища, удосконалити правила, які обмежують економічну поведінку підприємців [2].

Основною ціллю підприємств для забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі. Для реалізації цієї цілі можна запропонувати такі методи:

- оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;

– визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до підприємства-конкурента);

– формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Ресурсний підхід у процесі

управління конкурентними перевагами визначає необхідність мобілізації наявних ресурсів, які в умовах діяльності вітчизняних підприємств пов'язані з традиційними матеріальними та фінансовими ресурсами, а також розвитку ресурсів, які визначають здатність підприємства сформувати конкурентні

переваги у майбутньому – це найчастіше нематеріальні та кадрові ресурси. Ці групи ресурсів на сьогодні не визначені як стратегічно важливі, і не пов'язано з тим, що пріоритетними перед підприємствами ще не стали завдання формування конкурентних переваг. Підприємства вирішують завдання переважно операційної діяльності, які мають оперативний характер та можуть

привести до формування короткострокових переваг.

У Польщі існує понад 190 нормативних актів, в яких відображені питання розвитку інновацій і конкурентоспроможності підприємств.

Відповідно до прийнятої у 2000 р. Лісабонської Стратегії посилення конкурентоспроможності польських суб'єктів господарювання за допомогою розвитку інновацій є предметом інтересу з боку держави та об'єктом досліджень у формуванні інноваційної політики держави. За результатами періодичного моніторингу діяльності польських підприємств у 2019 році, який здійснено Міністерством підприємництва та технології разом з Агентством

розвитку підприємництва, були виявлені зміни стану інноваційності підприємств Республіки Польща і основні фактори впливу на розвиток конкурентних переваг. Для характеристики сприятливого для інновацій



середовища була використана концепція «золотого трикутника», де для нарощування потенціалу до зростання рівня інноваційної діяльності включають представників бізнесу, науки й адміністрації.

Кожний з учасників приносить у цей процес конкретні ресурси та можливості, очікуючи взамін відчутних переваг на ринку. Зокрема, науково-дослідні інституції вносять знання і нові технології, підготовлений людський капітал, креативне середовище, лабораторії і дослідну інфраструктуру. У результаті вони очікують від спільної інноваційної діяльності підвищення обсягів продажів результатів дослідження, замовлення на послуги та експертизу, фінансування досліджень, працевлаштування випускників.

Органи місцевої та регіональної влади у цей процес вносять ініціативу та координацію діяльності сприяння розвитку, статутне фінансування, публічні закупівлі, програми підтримки, публічні послуги, а взамін ці органи очікують в процесі поживлення позитивної динаміки розвитку, збільшення податкових надходжень, нових місць праці, поліпшення конкурентної позиції, покращення іміджу регіону. Представники бізнесу залучають значні обсяги інвестицій, налагоджують канали реалізації, оновлюють матеріально-технічну базу для випуску інноваційної продукції та надання послуг. Взамін вони очікують від спільної діяльності партнерів нові технології, кваліфіковані кадри, державні та місцеві програми підтримки тощо. Зокрема, державна та місцева підтримка підприємницьких та інноваційних процесів з боку органів публічної влади вимагає існування потужних центрів інновацій та розвитку та підприємництва.

Отже, польський досвід підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання можна використати для побудови інноваційної економіки в Україні за рахунок поєднання зусиль інноваційних підприємств, науково-дослідницьких установ та налагодження співпраці з органами влади [3].

### 3.2. Перспективні напрями розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку

Стратегічними напрямами розвитку підприємств з випуску металопрокату повинні стати:

- створення та впровадження новітніх і удосконалених традиційних технологій, в тому числі, енерго- та ресурсозберігаючих екологічно чистих технологій; технологічне переоснащення виробництв;

- підвищення експлуатаційних показників металургійного обладнання та якості металургійної продукції; забезпечення на державному рівні умов зростання внутрішнього споживання металу з визначенням показника споживання металу на особу, як показника рівня технічного розвитку держави;

- забезпечення відповідності структури внутрішнього попиту можливостями металургійної промисловості шляхом міжгалузевої координації;

- розвиток міжгалузевої координації для забезпечення структури металопродукції потребам внутрішнього ринку;

- пріоритетний розвиток прокатного виробництва, виготовлення високоякісного металопрокату, конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках;

- удосконалення стаціонарних пилословлюючих установок та водоочисних споруд з використанням нових технологічних засобів та матеріалів;

- поліпшення екологічного стану діючих виробництв, впровадження екологічно безпечних технологій в основному та допоміжному виробництвах;

- зниження виходу відходів і питомих викидів шкідливих речовин до повітряного та водного басейнів;

- збільшення обсягів та ефективності переробки відходів виробництва на підставі створення та впровадження економічно доцільних технологій;

- забезпечення стимулювання процесів модернізації та технічного

переоснащення підприємств шляхом надання державної підтримки на законодавчому рівні [32].

Кошти державного сектору необхідно раціонально поєднувати з металургійним підприємницьким капіталом, що в окремих випадках дасть змогу ефективно активізувати інноваційну діяльність в галузі, наростити обсяги виробництва наукомісткої конкурентоспроможної продукції.

Металургія в Україні вимагає значних фінансових уливань, а також ряду заходів з боку держави, спрямованих на податкове стимулювання поглиблення

металургійного переділу. Для подолання труднощів українському гірничо-

металургійному комплексу необхідна продумана державна стратегія розвитку

на найближчі 10-15 років, що буде регламентувати обсяги залучення засобів у модернізацію галузі і їхні джерела, обсяги виробництва й правила гри для

гравців ринку (особливо - для імпортерів). Для розвитку вітчизняних

виробників металопродукції необхідні великі інвестиції, спрямовані в першу

чергу на заміну застарілого обладнання високотехнологічними новими аналогами. Хоча окупність цих інвестицій буде досить тривалою, проте без

них у галузі взагалі можна чекати серйозного погіршення ситуації, особливо в

періоди обвалу цін на продукцію металургії на світовому ринку. На даний

момент собівартість російського й турецького металу вже нижче українського,

тому стає очевидним, що Україна поступово програє конкурентну боротьбу,

незважаючи на сприятливі умови для виробництва металу [30].

Головними рушійними внутрішнього ринку металопродукції можна назвати:

- встановлення урядом цільових показників розвитку гірничо-металургійного комплексу та основних галузей-металоспоживачів;

- місткість внутрішнього ринку металопродукції, котра за оцінками різних експертів складає від 11 до 25 млн тон на рік та залежить від розвитку

економіки країни, потреби національних споживачів можуть бути збільшені за рахунок розширення асортименту продукції;

- запровадження масштабних державних проєктів: будівництво,

реконструкція та модернізація автодоріг, залізниць, мостів, портів та інших об'єктів інфраструктури;

- надання державних гарантій, котрі передбачають підвищення використання вітчизняної металопродукції;

- розробка економічних важелів стимулювання виробників, підсилення їхньої присутності на внутрішньому ринку, накладання санкцій за виробництво неконкурентоспроможної та неякісної продукції, обмеження імпорту продукції, котра може вироблятися в Україні;

- вирішення проблем довкілля, охорона праці, соціально-економічних проблем.

Уряд повинен якомога пришвидшити відновлення докризових обсягів виробництва залізничної сировини із подальшим його збільшенням для задоволення безпосередніх потреб вітчизняних металургів, збереження експорту та ліквідації імпорту сировини. Уряд повинен контролювати екологічну ситуацію, знизити негативний вплив урбанізації на природне середовище, посилити нагляд за впливом підприємств гірничо-металургійного комплексу на навколишнє середовище та адаптувати національні нормативи з охорони навколишнього середовища до міжнародних стандартів. Необхідно

створити систему економічного стимулювання підприємств до скорочення шкідливих викидів та утилізацію відходів через систему пільгового кредитування, державних гарантій повернення позик комерційним структурам, переглянути тарифи щодо скидів забруднюючих речовин у водоймища, розробити утилізаційну програму для відходів, котрі утворилися внаслідок діяльності гірничодобувних підприємств. Один з напрямів покращення ефективності переробки брукту чорних та кольорових металів має стати звернення уваги держави на оснащення спеціалізованих підприємств спецтехнікою і мобільним бруктопереробним обладнанням, а також

оснащення обладнанням для пакетування та різки, запровадження технологій подрібнення та вилучення кольорових, легованих металів і шкідливих домішок, використання ефективних приладів для перевірки хімічного складу

оснащення обладнанням для пакетування та різки, запровадження технологій подрібнення та вилучення кольорових, легованих металів і шкідливих домішок, використання ефективних приладів для перевірки хімічного складу

оснащення обладнанням для пакетування та різки, запровадження технологій подрібнення та вилучення кольорових, легованих металів і шкідливих домішок, використання ефективних приладів для перевірки хімічного складу

та радіації [25].

У 2023 році факторами забезпечення зростання виробництва на металургійних підприємствах стануть:

1. *Поліпшення енергопостачання.* Після ракетних ударів по енергоінфраструктурі, унаслідок яких багато підприємств були змушені призупинити роботу, ситуація покращилась. Українська енергосистема (з короткими перервами в окремих областях) почала працювати без обмеження постачання електроенергії всім видам споживачів. Наразі енергогенеруючі підприємства мають необхідні обсяги потужності для повного забезпечення потреб споживачів.

2. *Налагодження логістики.* З початку війни перед металургійними підприємствами гостро стояла проблема переналадження ланцюжків поставок і впровадження нових логістичних маршрутів. Компаніям галузі багато в чому вдалося за 3-6 місяців перебудувати експортну логістику через європейські порти, українські порти на Дунаї збільшити використання автотранспорту.

3. *Європейський перезапуск.* Головним ринком для української металопродукції залишається європейський, тож ситуація багато в чому залежатиме економічно від ЄС. Українські підприємства постачають до Євросоюзу руду, напівфабрикати та готову продукцію. У 2023 році європейські металурги масово відновлюють виробництво на раніше зупинених доменних печах та збільшують обсяги випуску металопродукції. З початку поточного року про перезапуск або відновлення потужностей оголосили дев'ять великих європейських компаній.

4. *Зростання цін на сталь та руду.* Причиною відновлення роботи європейських металургійних потужностей є те, що до грудня європейські дистриб'ютори вже виснажили накопичені в першому півріччі 2022 року складські запаси. Необхідність поповнення залишків призводить до тимчасового дефіциту та зростання цін. Європейські металурги говорять про наявність замовлень та стабільний попит, що дозволяє забезпечити подальше

зростання цін.

Незважаючи на війну та втрату потужностей, стратегічні інвестори бачать в українській металургії потенціал, а індустрія зеленої металургії після війни здатна залучити десятки мільярдів доларів інвестицій. Очікується, що в умовах повоєнного відновлення українська металургія буде модернізована за найкращими стандартами. Однак для цього вже зараз потрібно дбати про гарантовану наявність сировини – металобрухту.

Повоєнне відновлення України вимагатиме величезної кількості металопродукції. Тому галузі вже зараз важлива підтримка у вигляді відкриття портів для експорту, продовження режиму скасування торгових обмежень на ринках розвинених країн, зниження логістичних та енерготарифів та ін. Підприємства галузі можуть відновити виробництво, що автоматично збільшить валютну виручку та надходження до бюджетів, сприятиме зміцненню курсу гривні та зростання зайнятості, створить позитивний мультиплікативний ефект для інших сфер економіки [50].

### **Висновки до розділу 3**

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це інструмент реалізації основної мети діяльності підприємства, що об'єднує в собі сукупність різноманітних методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довгострокових цілей. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства включають такі етапи: розробка стратегії розвитку підприємства, оцінка зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, систематизація умов для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів. Реалізація стратегії конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства забезпечується за допомогою функціонування організаційно-економічного механізму. Він базується на

системі взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Однією зі складових забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент.

Перспективними напрямками розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку стануть: встановлення урядом цільових показників розвитку гірничо-металургійного комплексу та основних галузей-споживачів металопродукції; запровадження

масштабних державних проєктів: будівництво, реконструкція та модернізація автодоріг, залізниць, мостів, портів та інших об'єктів інфраструктури; надання державних гарантій, котрі передбачають підвищення використання вітчизняної металопродукції; розробка економічних важелів стимулювання виробників, підсилення їхньої присутності на внутрішньому ринку,

накладання санкцій за виробництво неконкурентоспроможної та неякісної продукції, обмеження імпорту продукції, котра може вироблятися в Україні; вирішення проблем довкілля, охорона праці та соціально-економічних проблем. Для виробників та постачальників металопродукції важливо

здійснити підтримку галузі у вигляді відкриття портів для експорту, продовження режиму скасування торгових обмежень на ринках розвинених країн, зниження логістичних витрат та тарифів на електроенергію й газопостачання, модернізація обладнання, залучення іноземних інвесторів.

НУБІП України

НУБІП України

## ВИСНОВКИ

1. У магістерській кваліфікаційній роботі визначено зміст понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги підприємства», а також розкрито процес діагностики інноваційної діяльності підприємства та оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Зокрема, визначено, що конкуренція – це ситуація на ринку, коли декілька суб'єктів господарювання змагаються між собою для досягнення поставлених цілей (здобуття більшої частки ринку, максимізація прибутку, залучення клієнтів або ресурсів, покращення якості товарів чи послуг тощо). Вона стає стимулом для підвищення якості товарів і послуг та зниження цін, дає можливість залучити більшу кількість клієнтів. Конкуренція стимулює інноваційну діяльність на підприємствах через постійне вдосконалення якості, створення нових продуктів і послуг, зниження витрат, впровадження інновації у маркетингу і збуті товарів та послуг, реагуванні на ринкові зміни у конкурентному середовищі, залучення кваліфікованого персоналу, розвитку інноваційних технологій. Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності ефективно розпоряджатися власними й позиковими фінансами в умовах конкурентного ринку, дає можливість: відобразити дієвість всього комплексу механізмів господарювання, займати визначену ринкову нішу у певний період часу, забезпечувати порівняльну перевагу підприємства відносно інших конкурентів. Основними її властивостями є порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, унікальність, інтегральність, релевантність та системність. Потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від інноваційних методів управління та технологій формування і забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентна перевага підприємства є результатом більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною,



маркетинговою, науково-дослідницьких розробок та інноваційною.

2. Діагностика інноваційної діяльності підприємства передбачає оцінювання та ідентифікацію стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим місцем в інноваційній діяльності підприємства займає оцінка рівня його конкурентоспроможності, що дає можливість з'ясувати конкурентне місце на ринку, розробити стратегію менеджменту та механізм підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг на основі застосування

кількісних, якісних та індексних методів дослідження. Для визначення конкурентних переваг під час діагностики інноваційної діяльності підприємства необхідно: проаналізувати інноваційну стратегію, інноваційні процеси та ресурси; здійснити оцінювання конкурентних переваг, ринкового середовища, інтелектуальної власності, результатів інноваційної діяльності;

співставити інноваційну діяльність підприємства з стратегічними цілями і завданнями; визначити додаткові можливості; створити власну стратегію розвитку інноваційної діяльності.

3. Інновації відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг виробників та постачальників металопрокату. Світова практика розвитку металургійних підприємств свідчить про їх перехід від автоматизації до інтелектуалізації всіх процесів за допомогою «розумних» технологій. Для

більшості підприємств металургії України більш характерними є реновації, коли традиційні технології модернізуються і вдосконалюються з метою підвищення якості виробленої продукції та забезпечення її конкурентоспроможності. Однак, існують також великі українські

металургійні заводи, які запроваджують інновації у трьох напрямках: встановлюють нове сучасне обладнання; модернізують старе з обов'язковим

запровадженням нових екологічних систем і вдосконалюють виробничі процеси, щоб збільшити асортимент продукції; впроваджують цифрові технології на усіх етапах виробництва. Найбільш поширеними інноваційними

технологіями є: впровадження адитивних технологій (виготовлення виробів методом поступового додавання матеріалу); застосування системи металевого 3D-друку (дозволяє створювати деталі будь-якої складності й геометрії); штучний інтелект та інформаційні технології управління ланцюгами постачань, під час підготовки і проектування виробничих процесів, здійснення бухгалтерського обліку, забезпечення безпеки виробництва тощо); ресурсозберігаючі технології у повторній переробці сировини.

4. За результатами аналізу можна стверджувати, що протягом останніх років металургійний комплекс України переживає кризу, що стала наслідком довгострокового використання застарілих технологій, низького технічного рівня, недостачі фінансів для забезпечення впровадження інновацій. Наразі існує значна кількість проблем у виробників металу, які заважають розвитку інноваційної діяльності. Основними проблемами залишаються: висока енергоємність виробництва, неефективне споживання паливно-енергетичних ресурсів, що призводить до значних витрат природного газу; збільшені залежність галузі від імпорту енергоресурсів; відсутність інноваційних зрушень, занепад галузевої науки та недієвість механізмів залучення потенціалу академічних інститутів для виконання прикладних розробок; високий ступінь зношеності основних фондів (до 70-80%) більшості підприємств; скорочення обсягів залучення прямих іноземних інвестицій; низький рівень продуктивності праці; недостатній рівень бюджетного фінансування галузі; екологічні проблеми у регіонах, де металургійна галузь є домінуючою. Через воєнні дії на території України та світові кризові тенденції до основних проблем додалися проблеми з вивезенням металургійної продукції на експорт через блокування портів, скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства, високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця», обмеження постачання електроенергії через постійні обстріли енергетичної інфраструктури, зниження світових цін на сталь та залізну руду. Найбільші постачальники продукції металопрокату (компанії «Метал Холдінг», «Стіллар» та «ЮТМК»)

прагнуть розширити асортимент товарів, перелік послуг та здійснювати постійний моніторинг за ціновою політикою, використовуючи різні конкурентні переваги.

5. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю інноваційної діяльності підприємства включають такі етапи: розробка стратегії розвитку підприємства, оцінка зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, систематизація умов для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів. Реалізація стратегії конкурентних переваг в інноваційній діяльності підприємства забезпечується за допомогою функціонування організаційно-економічного механізму. Він базується на системі взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодію між собою та зовнішнім середовищем. Однією зі складових забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є операційний менеджмент. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства – це інструмент реалізації основної мети діяльності підприємства, що об'єднує в собі сукупність різноманітних методів, способів, важелів та алгоритмів для встановлення довготермінових цілей.

6. Перспективними напрямками розвитку металургійних підприємств та постачальників металопрокату на засадах інноваційного розвитку стануть: встановлення урядом цільових показників розвитку гірничо-металургійного комплексу та основних галузей-споживачів металопродукції; запровадження масштабних державних проектів: будівництво, реконструкція та модернізація автодоріг, залізниць, мостів, портів та інших об'єктів інфраструктури; надання державних гарантій, котрі передбачають підвищення використання вітчизняної металопродукції; розробка економічних важелів стимулювання виробників, підсилення їхньої присутності на внутрішньому ринку,

накладання санкцій за виробництво неконкурентоспроможної та неякісної продукції, обмеження імпорту продукції, котра може вироблятися в Україні, вирішення проблем довкілля, охорона праці та соціально-економічних проблем. Для виробників та постачальників металопродукції важливо здійснити підтримку галузі у вигляді відкриття портів для експорту, продовження режиму скасування торгових обмежень на ринках розвинених країн, зниження логістичних витрат та тарифів на електроенергію й газопостачання, модернізація обладнання, залучення іноземних інвесторів.

Кошти державного сектору необхідно раціонально поєднувати з металургійним підприємницьким капіталом, що в окремих випадках дасть змогу ефективно активізувати інноваційну діяльність в галузі, наростити обсяги виробництва наукомісткої конкурентоспроможної продукції. Науково-дослідні інституції повинні сприяти розвитку нових знань і технологій, підготовці людського капіталу, створити креативне середовище, лабораторії і дослідну інфраструктуру. У результаті спільної інноваційної діяльності держави, бізнесу та науки можливо досягнути ефективного розвитку діяльності підприємств у сфері виробництва та постачання продукції металопрокату в Україні.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18.
2. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33-38.
3. Вацьковські К.С., Гордієнко Л.Ю. Роль і завдання органів публічної влади у побудові інноваційної економіки: досвід Польщі. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2020 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. С. 73-75.
4. Вербицька Г. Про вплив війни на динаміку експорту України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 64. С. 57–67
5. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
6. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 2. С. 130-146.
7. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. *Облік і фінанси АПК*, освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
8. Гринько Т. В. Функції логістичної системи в умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі металургії. *Економіка та держава*. 2016. № 5. С. 12-16.
9. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 39-44.
10. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34.

11. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1(01). С. 58-64.

12. Єрмак С. Діагностика ефективності інноваційної діяльності підприємницьких структур в умовах запровадження політики антикризового менеджменту. *Innovation and Sustainability*. 2021. № 1. С. 28-39.

13. Залізна завіса. Як економіка виживає без «Азовстали» та морського експорту. Фокус. 01 лютого 2023 р. URL: <https://focus.ua/uk/economics/547850-zhelezniy-zanav-kakekonomika-vizhivaye-bez-azovstali-i-morskogo-eksporta>

14. Інновації в металургії: як «цифра» запобігає «втомі металу». URL: <https://mind.ua/publications/20203042-innovaciyi-v-metalurgiyi-yak-cifra-zapobigae-vtoml-metalu>

15. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

16. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79-85.

17. Кізенко О. Проблеми і перспективи розвитку чорної металургії України. *Збірник Матеріалів XXV наукової конференції здобувачів вищої освіти факультету історії та географії*. Квітень 2022 року. Полтава: ІВЦ ПНПУ, 2022. С. 228-231.

18. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. - Івано-Франківськ : ІФНГУІГ, 2011. - 180 с.

19. Кузьома В. В., Павлюк С. Л. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252–258.

20. Лавриненко С.О., Зелінська А.М. стратегічне управління інноваційними процесами: особливості та необхідність. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 7. С. 99-102.

21. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 40–50.

22. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. №11. С. 267–273.

23. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

24. Македон В.В., Курінна І.Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020 р. № 5 (116). С. 71-77.

25. Мельник Я.В. Підтримка Уряду у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності металургійної продукції вітчизняних виробників. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. <http://surl.li/msodf>

26. Металургійна промисловість України задихається від блокади експорту. Інформаційне агентство «УНІАН». <https://www.unian.ua/economics/other/metalurgiyna-promislovist-ukrajini-zadihayetsya-vid-blokadi-eksportu-reportazh-reuters-12441945.html>

27. Металургія та війна. Зберегти бізнес і не втратити професіоналів. Кейс групи Alumeta. URL: <https://forbes.ua/company/metalurgiya-ta-viyna-zberegiti-biznes-i-ne-vtratiti-profesionaliv-keys-grupi-alumeta-28112022-9727>

28. Метал-Холдинг. Офіційний сайт <https://metal-holding.ua/>

29. Мінус \$3 млрд. Україна стрімко зменшує експорт металу – одного з головних постачальників валюти. Чи є надія на злам тенденції? *Forbes*. 2022. 25 лип. URL: <http://surl.li/dkbc>

30. Музиченко А.Г. Напрями державної підтримки інноваційної діяльності в металургійному комплексі. *Вісник Донецького національного університету, сер. В: економіка і право*. 2013. Вип.1. С. 125-128.

31. Нікіфорова В.А. Довгострокові фактори і тенденції розвитку металургії України. *Економіка промисловості*. 2022. № 1(97). С. 32-60.

32. Пилипенко А. А. Стратегічні напрями розвитку підприємств металургійної галузі. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, №1, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2800>

33. Постачання металобрухту на комбінати скоротилось на 70 %. *Minprom*. 2022. 14 жовт. URL: <https://minprom.ua/news/288256.html>

34. Пужай-Черета, А. Сутність економічної конкуренції та конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. Вип. 1(30). С. 55-60.

35. Результати діяльності металургійної галузі України за 9 місяців 2022 р. / Укрметалургпром. 2022. 11 жовт. URL: <https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-8/>

36. Рзаєв Г. І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2014. №4. Т.3. С. 93–97.

37. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3 (53). С. 94–98.

38. Світова асоціація сталі. Офіційний сайт URL: <http://www.worldsteel.org/>

39. Оловник О. Іншомовних слів. URL: <https://www.usm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Ory=%EA%EE%ED%EA%F3%F0%E5%ED%F6%B3%FF>

40. Стеценко О. В., Салоїд С. В. Планування освоєння виробництва інноваційної продукції на металургійному підприємстві. III міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Секція менеджменту НУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2022. С. 105-106.

41. Стіллар. Металобаза. Офіційний сайт <https://ssc.org.ua/ua/>

42. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 15-21.

43. У зоні сталевого колапсу. *Minprom*. 2022. 08 серп. URL:



<https://minprom.ua/articles/286897.html>

44. Хамніч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.

45. Цифровізація в металургії. <https://metal-holding.ua/ua/blog/v-nogu-so-vremenem-cifrovizatsia-v-metallurgii>

46. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. *Збірник наукових праць*; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. Вип.12. 419 с.

47. Чухно І. А. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С 165-170.

48. Шинкар С. М., Брижата М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. №1. С. 256–261.

49. Що лишилось від української металургії. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>

50. Як рік війни позначився на ГМК України: стан та ризики галузі. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yak-rik-vijni-poznachivsvya-na-gmk-ukraini-stand-ta-riziki-galuzi/>