

**Ігор Михайлович ПОСОХОВ**

д.е.н., професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>e-mail: posokhov7@gmail.com**ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті розглянуто оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь». Виокремлено можливості ефективної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»: збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, введення сучасного обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінювання, ПАТ «Запоріжсталь», Дніпровський металургійний комбінат, міжнародний бізнес, міжнародна торгівля

Стаття надійшла 15.04.2026

Статтю прийнято 08.05.2026

Статтю опубліковано 29.05.2026

ВСТУП

Сьогодні наявність конкурентних переваг підприємства є ключовою умовою його успішного функціонування на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність його діяльності, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечення високої якості продукції, грамотну цінову політику, позитивне сприйняття бренду чи торговельної марки серед споживачів, а також про високий рівень професіоналізму персоналу. Усе це підкреслює важливість теоретичного опрацювання питань, пов'язаних із формуванням конкурентної стратегії, а також вдосконалення методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції України. Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств досліджено зарубіжними науковцями, зокрема М.Е. Портером та українськими науковцями, зокрема С.І. Архирєєвим, О.Є. Кузьміним, А.А. Костусевим, І.М. Посоховим, О. Янковим та ін. У статті зосереджено увагу на питаннях оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», оскільки вони суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

МЕТА статті – оцінювання конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь».

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано такі методи дослідження, як узагальнення, аналізу та синтезу, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Найбільш цікавим для конкурентного порівняння є метод зваженого оцінювання (табл. 1). Для побудови матриці необхідно: визначити ключові фактори успіху, за якими буде проводитися аналіз; проставити питому вагу фактора; проставити бальні оцінки за факторами успіху; помножити кожен бальну оцінку на питому вагу фактора; розрахувати суму отриманих значень (питома вага фактора бальна оцінка) за стовпцями [1-3]. Для проведення аналізу в табл. 1 показано основні характеристики, за якими відбувається порівняння. Шляхом власного аналізу встановлюємо оцінку кожній фірмі, питома вага всіх критеріїв дорівнює 1.

$K_{кс} = 93/91 = 1,02$ – конкурентоспроможність про-

дукції вище конкурентоспроможності продукції головного конкурента – компанії Дніпровський металургійний комбінат. Проведемо конкурентний аналіз підприємств.

Як порівнювані напрями діяльності підприємства і основних конкурентів може бути обрано: імідж фірми; якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється в ході польових маркетингових досліджень; ринкова ціна з урахуванням можливих знижок або націнок; фінанси – як власні, так і легко мобілізовані: торгівля з погляду комерційних методів і засобів; післяпродажне обслуговування, що дає змогу підприємству закріпити за собою клієнтуру; зовнішня політика, що являє собою здатність підприємства управляти в позитивному плані своїми відносинами з пресою, громадською думкою; передпродажна підготовка, яка характеризує здатність підприємства не тільки передбачати запити майбутніх покупців, а й переконати їх у виняткових можливостях задоволення цих потреб.

Перелік питань можна деталізувати й доповнити за рахунок питань з вивчення конкурентоспроможності послуг і ефективності маркетингової діяльності [1; 4, 5]. Зібрану інформацію доцільно уявити у вигляді таблиці, але з відповідними показниками (табл. 2).

$$K = \frac{S(\text{орг.})}{S(\text{конкур.})} = \frac{73}{68} = 1,07 > 1 \text{ – більш конкурентоспроможна.}$$

Оцінювання можливостей фірми дає змогу побудувати багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення підприємства і конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності і дає змогу порівняти можливості підприємств (рис. 1). На кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (в багатокутнику, оцінювання проводилося тільки за 7 факторами) застосовується певний масштаб вимірів (у вигляді бальних оцінок). Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» [6-8]. Провівши бальне оцінювання основних проблем за ступенем важливості для життєдіяльності підприємства, можна зробити такі висновки: ПАТ «Запоріжсталь» займає стійке положення на ринку металургії, керівництву слід звернути увагу на рівень рекламної діяльності.

Таблиця 1 – Конкурентний аналіз продукції ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (власна розробка автора)

Критерії	Питома вага	ПАТ «Запоріжсталь»		Дніпровський металургійний комбінат	
		Бал	оцінка	Бал	Оцінка
Імідж фірми	10	100	10	90	9
Асортимент продукції	20	100	20	100	20
Реклама	15	60	9	100	15
Якість продукції	15	100	15	90	13
Додаткові послуги	10	100	10	80	8
Місцезнаходження	10	90	9	100	10
Ціна послуг	20	100	20	80	16
Всього:	100	650	93	640	91

Таблиця 2 – Конкурентний аналіз організації ПАТ «Запоріжсталь» (власна розробка автора)

Критерії	ПАТ «Запоріжсталь»	Дніпровський металургійний комбінат
Імідж фірми	10	8
Якість продукції	10	9
Різноманітність асортименту	10	8
Стабільність фінансового положення	7	8
Ціна	10	8
Маркетингове дослідження	6	7
Рівень систем просування	9	8



Рис. 1 Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» (власна розробка автора)

У конкуренції дуже велике місце займає реклама, оскільки саме завдяки їй збільшується потік клієнтів. Далі доцільно провести аналіз конкурентоспроможності методом бенчмаркінгу на основі побудови квадрату потенціалу для ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (табл. 3). Та на основі зібраних даних визначимо підприємство з найбільшим потенціалом. Дані за підприємствами, тобто ранги проставлялись експертами, залежно від потенціалу кожної компанії, максимальний ранг 2, адже є два підприємства. Наступним проведемо розрахунок показників табл. 4.

$$P_j = \text{Сума коефіцієнтів чутливості} \times \text{ранг підприємства} \quad (1)$$

Тобто, наприклад, розрахунок для категорії «Фінанси» для ПАТ «Запоріжсталь» виглядатиме так:

$$(1,05*1) + (1,1*2) + (1,15*1) + (1,1*1) = 4,4$$

$$BK(\text{вектор квадрату}) = 100 - (P_j - n) \cdot 100 (n (m - l)), \quad (2)$$

де P_j – сума місць;

n – сума показників (ранжування) за кожною з категорій;

m – максимальна оцінка (місце), в нас це 2;

l – мінімальна оцінка (місце), в нас це 1.

Тобто, наприклад, розрахунок для категорії «Фі-

нанси» для ПАТ «Запоріжсталь» виглядатиме так:

$$100 - (4,4 - 5) \cdot 100 / 5 (2 - 1) = 112.$$

Отже, трансформували отримані в ході ранжування суму місць P_j у довжину вектора (BK), побудували для кожної компанії квадрати потенціалу. На основі розрахунків та отриманих графіків зробимо висновки про те, яка з аналізованих компаній має найбільш ефективний потенціал [9].

На основі вище наведених потенціалів компаній побудуємо їхні квадрати потенціалу (рис. 2). Так, застосувавши графоаналітичний метод оцінювання потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат можна зробити такі висновки. Потенціал Дніпровського металургійного комбінату знаходиться на середньому рівні, що дає змогу компанії бути одним із лідерів ринку. Потенціал ПАТ «Запоріжсталь» є на достатньому рівні, тому що такі показники векторів «виробництво і збут продукції» та «організаційна структура та менеджмент» є досить високими Також доцільно відмітити, що вектор квадрату «фінанси» потребує перетворень у напрямку збільшення рентабельності продукції та коефіцієнту автономії підприємства [10]. Для більш глибокого аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь» досліджуємо її сильні і слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу. Крім цього, ця методика дає змогу виділити найбільш важливі можливості та загрози, що склалися на ринку (табл. 5).

Таблиця 3 – Аналіз потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат за рангами (власна розробка автора)

Показники	Коефіцієнт чутливості	ПАТ «Запоріжсталь»	Дніпровський металургійний комбінат
Виробництво, розподіл та збут продукції			
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	1,2	2	1
Якість продукції, %	1,25	1	2
Фондовіддача, грн	1,1	1	2
Чистий прибуток, тис. грн	1,15	2	1
Рентабельність господарської діяльності, %	1,15	2	1
<i>Сума ранжування</i>	5,85	8	7
Організаційна структура та менеджмент			
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 50 р., %	1,15	2	1
Структура персоналу за вищою освітою, %	1,15	1	2
Продуктивність праці, грн	1,2	2	1
Фонд оплати праці, тис. грн	1,25	2	1
<i>Сума ранжування</i>	4,75	7	5
Маркетинг			
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	1	2
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1,15	1	2
Витрати на маркетинговий персонал, %	1,1	1	2
Інноваційна діяльність, тис. грн.	1,25	1	2
<i>Сума ранжування</i>	4,65	4	8
Фінанси			
Рентабельність продукції	1,05	1	2
Рентабельність власного капіталу	1,1	2	1
Коефіцієнт автономії	1,15	1	2
Оборотність активів, обортів	1,1	1	2
<i>Сума ранжування</i>	4,4	5	7

Таблиця 4 – Аналіз показників Pj та BK для ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (власна розробка автора)

Показник	ПАТ «Запоріжсталь»		Дніпровський металургійний комбінат	
	<i>Pj</i>	<i>BK</i>	<i>Pj</i>	<i>BK</i>
Виробництво і збут продукції	7,05	111,9	8,2	82,9
Організаційна структура та менеджмент	5,85	116,4	5,9	82,0
Маркетинг	3,4	115	9,3	83,75
Фінанси	4,4	112	7,7	90

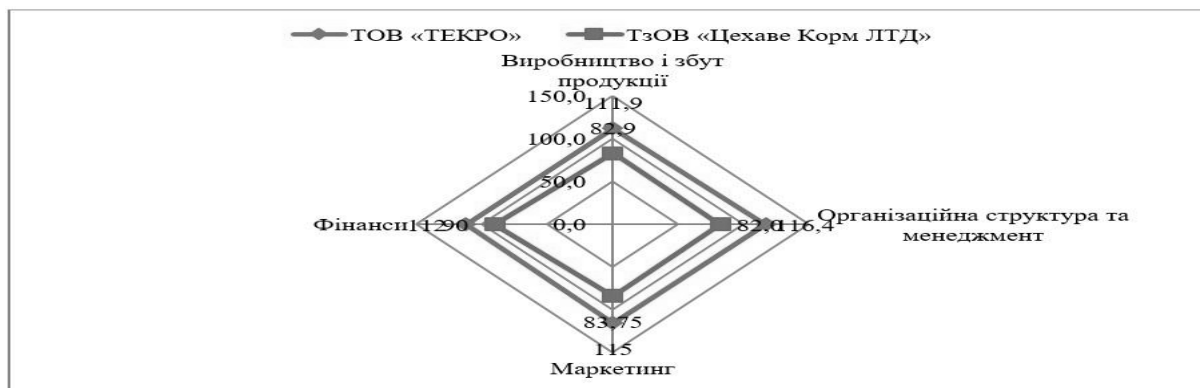


Рис. 2. Квадрати потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та Дніпровський металургійний комбінат (власна розробка автора)

Таблиця 5 – SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» (власна розробка автора на основі [3])

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Єдиний в Україні завод, який має вікову історію (з 1903 р). 2. Займає 3 місце серед лідерів українського ринку металургії. 4. Щорічне зростання виручки від реалізації. 5. «Легка» структура активів в 2018-2020 рр. 6. Вільний доступ до сировини для виробництва продукції.	1. Високий рівень короткострокових зобов'язань (89%) в 2019 р., Які вимагають швидкого погашення. 2. Низький рівень ліквідності. 3. Низька платоспроможність викликана недостатністю власного капіталу (його частка в пасивах – 5 %). 4. Низька рентабельність підприємства. 5. У структурі активів велику питому вагу доводиться на дебіторську заборгованість. 6. Збільшення частки операційних витрат.
Можливості	Загрози
1. Збільшення частки власного капіталу. 2. Раціональне і продумане використання вільних і залучених коштів. 3. Зниження дебіторської заборгованості. 4. Пошук можливостей для зниження операційних витрат. 5. Удосконалення та контроль маркетингової діяльності. 6. Ріст експорту металів.	1. Високий рівень конкуренції на ринку і зниження частки ринку. 2. Зниження закупівельних цін на метал в країнах ЄС. 3. Висока залежність від сезонних чинників. 4. Збільшення попиту на товари-замінники у зв'язку з їх низькою вартістю. 5. Зниження можливості отримання нових кредитів і ре-фінансування боргів. 6. Падіння цін на метал на світових ринках.

Матриця SWOT показала, що у підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є добрі можливості для ефективної діяльності. До них належать можливість збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, сучасне обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

ВИСНОВКИ

Аналіз конкурентоспроможності показав, що у підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є можливості для ефективної діяльності. До них належать можливість збільшення частки ринку через втрату позицій конкурентами на східній території України, нарощування об'ємів виробництва продукції через активізацію будівництва, введення сучасного обладнання, розширення діяльності на Європейських ринках збуту тощо.

Список використаних джерел

1. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17.
2. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» (2021). URL: <https://zaporizhstal.com/>
3. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (19-20 жовтня 2017 р., Дніпро). Дніпро, 2017. С. 546-548.
4. Посохов І.М., Чепіжко О.В., Падалка П.А. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 7. С. 5-8.
5. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду). *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.*: матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (2-3 листопада 2017 р., Київ). Київ, 2017. С. 533-537.
6. Посохов І.М., Чепіжко О.В. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі ІТ-інновацій. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 листопада 2017 р., Київ). Київ, 2017. 2 с.
7. Посохов І.М., Чепіжко Е.В. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання*: зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., (17 листопада 2016 р., Харків). Харків, 2016. С. 225-227.
8. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu>
9. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності монографія / І.М. Посохов та ін. Харків, 2022. 252 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Янкового. Одеса, 2013. 470 с.

References

1. Kravchenko O. M., Kula M. V., Levytskyi D. V. Managing the competitiveness of an enterprise in the context of foreign economic activity. *Economics. Finances. Law*. 2021. No. 2. pp. 13–17. (in Ukrainian).
2. Official website of PJSC "Zaporizhstal" (2021). URL: <https://zaporizhstal.com/> (in Ukrainian).
3. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. Modern approaches to ensuring the competitiveness of domestic enterprises. *National economy of Ukraine in the context of European integration*: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference (October 19-20, 2017, Dnipro). Dnipro, 2017. pp. 546-548. (in Ukrainian).
4. Posokhov I.M., Chepizhko O.V., Padalka P.A. Scientific and methodological recommendations for improving the competitiveness of a machine-building enterprise based on the use of risk management tools. *Economics. Finances. Law*. 2022. No. 7. pp. 5-8. (in Ukrainian).
5. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. Approaches to ensuring the competitiveness of Ukraine (based on world experience). *Paradigmatic shifts in economic theory of the 21st century*: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (November 2-3, 2017, Kyiv). Kyiv, 2017. pp. 533-537. (in Ukrainian).
6. Posokhov I.M., Chepizhko O.V. An approach to ensuring the competitiveness of enterprises based on IT innovations. *Enterprise strategy: entrepreneurial context*: materials of the International Scientific and Practical Conference (November 16-17, 2017, Kyiv). Kyiv, 2017. 2 p. (in Ukrainian).

7. Posokhov I.M., Chepizhko E.V. Scientific and methodological approach to choosing a method for assessing the competitiveness of products. *Current issues of organization and management of enterprise activities in modern economic conditions*: collection of abstracts of the 6th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (November 17, 2016, Kharkiv). Kharkiv, 2016. pp. 225-227. (in Ukrainian).

8. TOP-100 Largest Private Companies in Ukraine in 2020 according to Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (in Ukrainian).

9. Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty: monograph / I.M. Posokhov et al. Kharkiv, 2022. 252 p. (in Ukrainian).

10. Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement: monograph / ed. by O. Yankovy. O.: Atlant, 2013. 470 p. (in Ukrainian).

Ihor POSOKHOV

Doctor of Economics, Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>

e-mail: posokhov7@gmail.com

ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF PJSC "ZAPORIZHSTAL" IN CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Introduction. *The paper considers the assessment of the competitiveness of PJSC "Zaporizhstal".*

The purpose of the paper is to assess the competitiveness of PJSC "Zaporizhstal".

Results. *PJSC "Zaporizhstal" occupies a stable position in the metallurgy market, but management should pay attention to the level of advertising activities. The following can be selected as comparable areas of activity of the enterprise and its main competitors: the image of the company; quality, which is expressed in the product's compliance with the high level of goods of market leaders and is revealed during field marketing research: market price, taking into account possible discounts or mark-ups; finances - both own and easily mobilized: trade from the point of view of commercial methods and means; after-sales service, which allows the enterprise to secure a clientele, external policy, which represents the ability of the enterprise to positively manage its relations with the press and public opinion; pre-sales preparation, which characterizes the enterprise's ability not only to anticipate the requests of future buyers, but also to convince them of the exceptional possibilities of satisfying these needs. The list of questions can be detailed and supplemented by questions on the competitiveness of services and the effectiveness of marketing activities.*

Conclusions. *The possibilities of effective activity of PJSC "Zaporizhstal" are highlighted: increasing market share due to the loss of positions by competitors in the eastern territory of Ukraine, increasing production volumes through the intensification of construction, the introduction of modern equipment, expanding activities in European sales markets, etc.*

Keywords: *competitiveness, assessment, PJSC "Zaporizhstal", Dnipro Metallurgical Plant, international business, international trade*