

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий
Ріг» та підвищення її конкурентоспроможності»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи МН-22

_____/ Мельник О.В. /
(підпис)

Керівник

_____/ Афанасьєв І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Мельник Олени Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та підвищення її конкурентоспроможності

керівник роботи: Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., старший викладач

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 128 с

2. Строк подання студентом роботи __.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади дослідження ринків збуту та конкурентоспроможності продукції підприємства; техніко-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зробити аналіз ринків збуту продукції; Обґрунтування стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Види ринку збуту; Види факторів впливу на збутову діяльність виробничого підприємства за рівнем їх виникнення; Динаміка видобутку залізної руди ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Частка ринку України у збуті продукції; Частка ринку ЄС у збуті продукції; Частка ринку Близького Сходу; Частка ринку Африки та інших країн; Фактори конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Очікувані результати реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності; Матриця стратегічних рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	02.03.2026	11.05.2026
Розділ 2	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	02.03.2026	01.06.2026
Розділ 3	к.е.н., ст. викладач, Афанасьєв І.Є.	02.03.2026	10.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	02.03.2026	10.06.2026

7. Дата видачі завдання: 02.03.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	02.03.2026-05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	20.03.2026-09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 25.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2026 11.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	15.05.2026-01.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	01.06.2026 - 10.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	11.06.2026 - 12.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2026 - 15.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	15.06.2026	
10	Попередній захист роботи	17.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026	

Студент

(підпис)

Мельник О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Мельник О. В. Дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» та підвищення її конкурентоспроможності. – КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 63 сторінках, містить 19 таблиць, 11 рисунків. При підготовці роботи використано 20 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: є дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування напрямів підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасного глобального ринку.

Завдання дослідження: Дослідити теоретичні засади дослідження ринків збуту та конкурентоспроможності продукції підприємства; Проаналізувати техніко-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зробити аналіз ринків збуту продукції; Обґрунтування стратегії розвитку та підвищення кокурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об’єкт дослідження: є процеси формування та функціонування ринків збуту продукції металургійного підприємства.

Предмет дослідження: є теоретичні та практичні аспекти аналізу ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і механізми підвищення її конкурентоспроможності.

Одержаний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить:

Найбільший ефект прогнозується від зростання продуктивності праці (+11,4%) та збільшення обсягу продажів (+8,5%). Також очікується зниження собівартості на 5,2%, зростання рентабельності на 4,2% і збільшення частки ринку на 3,5%.

Ключові слова: металургійне підприємство, ринки збуту, підвищення конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методичні основи дослідження ринків збуту продукції	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти формування та розвитку ринків збуту підприємства.....	14
1.3. Аналітичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій підприємства	18
РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА АНАЛІЗ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ	21
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану	21
2.2. Аналіз ринків збуту продукції підприємства та факторів конкурентоспроможності	34
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції	43
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»..	49
3.1. Стратегічний аналіз середовища підприємства та SWOT-аналіз	49
3.2. Формування місії та цілей розвитку підприємства	52
3.3. Вибір стратегії розвитку та напрямів підвищення конкурентоспроможності	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування промислових підприємств України характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішніх ринків збуту та значною залежністю від світової кон'юнктури на металургійну продукцію. У цих умовах питання дослідження ринків збуту набуває особливої ваги, оскільки саме ефективна збутова політика визначає фінансову стійкість та перспективи розвитку підприємства. Для великих промислових гігантів це є ключовим фактором збереження позицій на міжнародному ринку.

Особливе значення дана проблема має для металургійної галузі, яка традиційно є однією з базових у структурі економіки України. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як одне з найбільших металургійних підприємств країни функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку світових виробників сталі, що вимагає постійного аналізу ринків збуту та адаптації стратегій просування продукції.

У сучасному глобалізованому економічному середовищі важливим стає не лише виробництво якісної продукції, але й здатність ефективно її реалізовувати, враховуючи вимоги різних сегментів споживачів. Для підприємства металургійної галузі це означає необхідність диверсифікації ринків збуту, пошуку нових торговельних партнерів та підвищення конкурентоспроможності продукції через модернізацію виробництва та логістики.

Таким чином, дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, підвищити ефективність його зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити позиції на світовому ринку сталі.

Метою роботи є дослідження ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтування напрямів підвищення її конкурентоспроможності в умовах сучасного глобального ринку.

Для виконання мети дипломної роботи ставимо такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади дослідження ринків збуту та конкурентоспроможності продукції підприємства;
2. Проаналізувати техніко-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зробити аналіз ринків збуту продукції;
3. Обґрунтування стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування ринків збуту продукції металургійного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти аналізу ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і механізми підвищення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ЗБУТУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи дослідження ринків збуту продукції

Дослідження ринків збуту продукції є важливою складовою сучасної економічної науки та практики управління підприємством. Воно дозволяє визначити особливості формування попиту та пропозиції, оцінити конкурентне середовище, а також виявити потенційні можливості для розширення збутової діяльності. Умови глобалізації та посилення конкуренції роблять такі дослідження необхідними для забезпечення стабільного розвитку підприємств.

Теоретико-методичні основи дослідження ринків збуту базуються на принципах маркетингу, економічного аналізу та стратегічного управління. Вони включають вивчення поведінки споживачів, сегментацію ринку, аналіз конкурентів, а також оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію продукції. Комплексний підхід до цих процесів дозволяє формувати ефективну збутову політику підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання різноманітних методів аналізу ринку, серед яких виділяють статистичні, економіко-математичні, порівняльні та експертні методи. Їх застосування дає змогу отримати об'єктивну інформацію про стан ринку та тенденції його розвитку, що є основою для прийняття управлінських рішень.

Ринок збуту є важливою складовою економічної діяльності підприємства, оскільки саме через нього відбувається реалізація продукції або послуг кінцевим споживачам. Його структура є складною та багаторівневою, а класифікація залежить від різних економічних, територіальних і організаційних ознак. Розуміння видів ринку збуту дає змогу підприємствам ефективніше планувати

свою діяльність, обирати оптимальні канали реалізації продукції та підвищувати прибутковість.

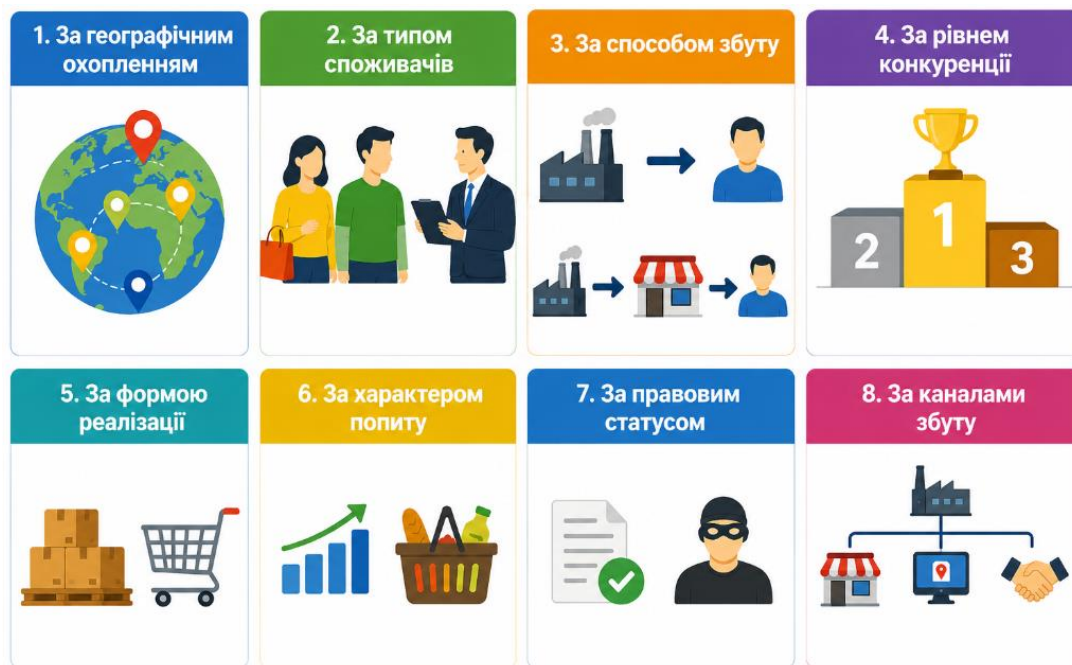


Рис 1.1. Види ринку збуту

Одним із найпоширеніших критеріїв поділу є *географічне охоплення*. За цим принципом виділяють місцевий, регіональний, національний та міжнародний ринки збуту. Місцевий ринок охоплює невелику територію, наприклад місто або район, де продукція реалізується без значного транспортування. Регіональний ринок охоплює більшу територію, наприклад область або кілька сусідніх регіонів, що дозволяє розширити коло споживачів і збільшити обсяги продажів.

Національний ринок збуту охоплює всю територію країни, де підприємство може реалізовувати продукцію в різних регіонах через розгалужену систему збуту. Він є більш конкурентним, оскільки на ньому діють численні виробники та посередники. Міжнародний ринок збуту передбачає реалізацію продукції за межами країни, що відкриває можливості для експорту, але водночас вимагає

врахування митних правил, міжнародних стандартів і високого рівня конкурентоспроможності.

Ще одним важливим критерієм класифікації є *тип споживачів*. За цією ознакою виділяють споживчий ринок, промисловий ринок і державний ринок. Споживчий ринок включає індивідуальних покупців, які купують товари для особистого використання. Саме цей ринок є найбільш масовим і залежить від доходів населення, рівня життя та споживчих вподобань [8].

Ще одним важливим критерієм є *характер попиту*. За цією ознакою ринки поділяють на стабільні, сезонні, потенційні та спадні. Стабільний попит характеризується відносно постійним рівнем споживання продукції протягом тривалого часу. Сезонний попит змінюється залежно від пори року або певних періодів, що особливо характерно для сільськогосподарської продукції та туристичних послуг. Потенційний попит відображає можливі перспективи зростання споживання за умови зміни доходів населення або маркетингового впливу. Спадний попит виникає тоді, коли інтерес до продукції поступово зменшується через появу нових товарів або зміну споживчих переваг.

Важливим критерієм класифікації також виступає *правовий статус* ринку. За цією ознакою виділяють легальні (офіційні) та нелегальні (тіньові) ринки. Легальні ринки функціонують у межах чинного законодавства, з дотриманням податкових, митних та інших регуляторних вимог. Вони забезпечують прозорість операцій і захист прав учасників ринку. Нелегальні ринки, навпаки, функціонують поза правовим полем, що створює ризики для учасників і негативно впливає на економічну стабільність та конкуренцію.

Окремо ринки збуту класифікують за *каналами розподілу продукції*. У сучасних умовах виділяють одно- та багатоканальні системи збуту. Одноканальний збут передбачає використання одного основного шляху реалізації продукції, наприклад безпосередньо через торговельну мережу або інтернет-магазин. Багатоканальний збут включає одночасне використання

кількох каналів – прямих продажів, посередників, онлайн-платформ і партнерських мереж, що дозволяє підприємству охопити ширшу аудиторію споживачів, підвищити обсяги реалізації та адаптуватися до різних сегментів ринку [11].

Промисловий ринок охоплює підприємства, організації та компанії, які купують продукцію для подальшого використання у виробництві або для здійснення господарської діяльності. На цьому ринку зазвичай здійснюються великі закупівлі, а рішення про покупку приймаються більш раціонально і обґрунтовано. Державний ринок включає закупівлі товарів і послуг для державних установ, бюджетних організацій та інфраструктурних проєктів.

Також ринки збуту поділяють *за способом організації продажів*. Існує прямий і непрямий збут. Прямий збут передбачає реалізацію продукції без посередників, коли виробник безпосередньо взаємодіє з покупцем. Такий підхід дозволяє краще контролювати процес продажу та формувати більш тісні відносини зі споживачами, однак потребує значних ресурсів для організації збутової мережі [6].

Непрямий збут здійснюється через посередників, таких як дистриб'ютори, оптові компанії, торговельні мережі або агенти. Цей спосіб дозволяє швидше охопити більший ринок і зменшити витрати на організацію продажів, але частково зменшує контроль виробника над процесом реалізації та кінцевою ціною продукції.

Окремо ринки збуту класифікують *за рівнем конкуренції*, де виділяють конкурентні ринки, олігополії та монополії. На конкурентних ринках діє велика кількість продавців і покупців, що сприяє формуванню ринкових цін. В умовах олігополії ринок контролюється кількома великими компаніями, а в монополії існує один домінуючий виробник. Така класифікація допомагає зрозуміти умови функціонування ринку та рівень впливу підприємства на формування цін і попиту.

Основними напрямками активізації збутової діяльності підприємства є: [1]

1. *Стимулювання споживачів.* Даний напрям передбачає застосування різноманітних заходів, спрямованих на заохочення покупців до придбання продукції підприємства. До основних інструментів належать знижки, акційні пропозиції, купони, бонусні програми, подарунки та додаткові послуги. Такі заходи допомагають підвищити інтерес споживачів до товару та сприяють збільшенню обсягів продажів.

Стимулювання споживачів особливо важливе в умовах високої конкуренції на ринку, оскільки дозволяє підприємству привернути увагу потенційних покупців та сформувати їхню лояльність до продукції. Крім короткострокового збільшення попиту, подібні заходи сприяють зміцненню позитивного іміджу підприємства та підтриманню стабільних відносин із клієнтами.

2. *Стимулювання посередників.* Цей напрям орієнтований на створення вигідних умов співпраці для дилерів, дистриб'юторів і торговельних організацій, які забезпечують реалізацію продукції підприємства. Для заохочення посередників використовуються торговельні знижки, бонуси за обсяги продажів, пільгові умови постачання, а також рекламна та інформаційна підтримка.

Ефективне стимулювання посередників дозволяє підприємству розширити ринки збуту та підвищити доступність продукції для кінцевого споживача. Зацікавленість партнерів у співпраці сприяє більш активному просуванню товарів на ринку та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

3. *Стимулювання торгового персоналу.* Стимулювання працівників, які займаються збутом продукції, спрямоване на підвищення результативності їхньої роботи та зацікавленості у досягненні високих показників продажів. Для цього підприємства застосовують систему преміювання, матеріальні винагороди, конкурси професійної майстерності, а також різноманітні мотиваційні програми.

Важливість стимулювання торгового персоналу полягає у тому, що саме працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують ставлення

споживачів до підприємства. Мотивований персонал здатний ефективніше представляти продукцію, забезпечувати якісне обслуговування покупців і сприяти зростанню обсягів реалізації продукції.

Таблиця 1.1

Форми та методи збуту продукції

Форми та методи збуту продукції	Характеристика та функції продавця
Індивідуальне обслуговування покупців	Передбачає безпосередню взаємодію продавця зі споживачем. Працівник консультує покупців, допомагає визначити їхні потреби, пропонує товари, надає додаткові послуги та здійснює розрахункові операції.
Самообслуговування	Покупці самостійно обирають продукцію у торговельному залі. Продавці надають консультації, інформують про характеристики товарів, контролюють їх якість, здійснюють пакування та розрахунок.
Продаж за зразками	У торговельному приміщенні демонструються зразки продукції, з якими ознайомлюються покупці. Працівники надають консультації, допомагають у виборі товару та організовують його доставку зі складів або підприємств.
Продаж товарів із відкритою викладкою	Товари розміщуються у відкритому доступі для покупців, що дає можливість самостійно їх оглядати та обирати. Продавці контролюють якість продукції, консультують клієнтів, проводять зважування, пакування та відпуск товарів.
Торгівля за попередніми замовленнями	Передбачає приймання та оформлення замовлень, комплектування товарів, організацію доставки та проведення розрахункових операцій із покупцями.
Телезбут і продаж через Internet	Реалізація продукції здійснюється через телефонний зв'язок, електронну пошту або інтернет-платформи. Працівники оформлюють замовлення, консультують клієнтів і організовують доставку товарів споживачам.
Особистий продаж	ґрунтується на безпосередньому контакті продавця з покупцем. Працівник шукає потенційних клієнтів, презентує продукцію, проводить переговори, надає інформацію про товар та укладає угоди.

Джерело: [3]

Таким чином, теоретико-методичні засади дослідження ринків збуту продукції формують наукову базу для подальшого аналізу діяльності підприємства та розробки стратегій підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища

1.2. Організаційно-управлінські аспекти формування та розвитку ринків збуту підприємства

Організаційно-управлінські аспекти формування та розвитку ринків збуту підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування бізнесу та його конкурентоспроможності. Саме від того, наскільки ефективно підприємство організовує збутову діяльність, залежить швидкість реалізації продукції, рівень прибутковості та можливості розширення ринкової присутності. У сучасних умовах ринкової економіки ці аспекти набувають особливої значущості через високий рівень конкуренції та змінність споживчих потреб.

Формування ринку збуту передбачає комплекс управлінських рішень, спрямованих на визначення цільових сегментів споживачів, вибір каналів реалізації продукції та побудову ефективної системи просування товарів. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, яке дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та своєчасно реагувати на коливання попиту. Управлінський підхід забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства у сфері збуту.

Організаційна складова розвитку ринку збуту охоплює формування структури збутових підрозділів, розподіл обов'язків між працівниками, а також налагодження взаємодії з посередниками та партнерами. Важливим є створення ефективної системи логістики та дистрибуції, яка дозволяє мінімізувати витрати

та забезпечити своєчасну доставку продукції до споживача. Раціональна організація збутової діяльності безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

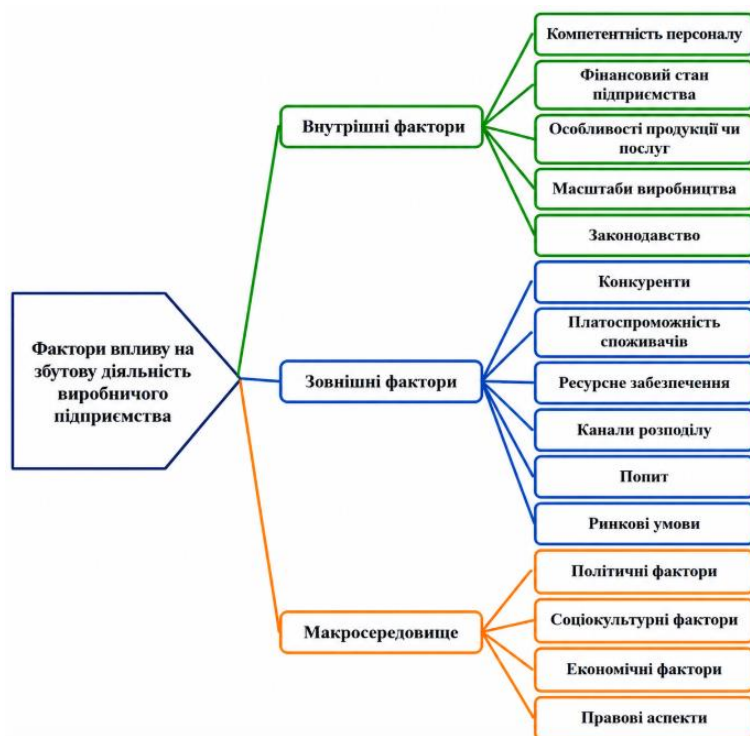


Рис. 1.2. Види факторів впливу на збутову діяльність виробничого підприємства за рівнем їх виникнення

На збутову діяльність виробничого підприємства впливає велика кількість факторів, які визначають ефективність реалізації продукції та конкурентні позиції підприємства на ринку. Усі фактори можна поділити на внутрішні, зовнішні та фактори макросередовища. Їх комплексний вплив формує умови функціонування підприємства та визначає можливості розвитку системи збуту.

Внутрішні фактори безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства та рівня організації його роботи. Одним із ключових факторів є компетентність персоналу, оскільки професійна підготовка працівників впливає на якість обслуговування клієнтів, ефективність переговорів і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Важливе значення також має фінансовий стан

підприємства, адже достатній рівень фінансових ресурсів забезпечує можливість розширення виробництва, проведення маркетингових заходів і вдосконалення збутової мережі [5].

Суттєвий вплив на збутову діяльність мають особливості продукції чи послуг, які пропонує підприємство. Якість продукції, її технічні характеристики, відповідність міжнародним стандартам та потребам споживачів визначають рівень попиту на ринку. Крім того, масштаби виробництва впливають на здатність підприємства забезпечувати стабільні поставки продукції та задовольняти потреби великих споживачів.

Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства, проте значною мірою визначають результати його діяльності. Важливим елементом є рівень конкуренції на ринку, оскільки велика кількість конкурентів змушує підприємства постійно вдосконалювати продукцію та шукати нові методи просування товарів. Також значний вплив має платоспроможність споживачів, від якої залежить рівень попиту та обсяги реалізації продукції.

До зовнішніх факторів також належать ресурсне забезпечення та канали розподілу продукції. Наявність необхідних матеріальних ресурсів, сировини та логістичних можливостей сприяє безперебійному функціонуванню підприємства. Ефективно організовані канали розподілу дозволяють швидше доставляти продукцію до кінцевого споживача та забезпечують розширення ринків збуту. Водночас ринкові умови та зміни попиту можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і створювати додаткові ризики [13].

Фактори макросередовища мають глобальний характер і впливають на діяльність усіх суб'єктів господарювання. Політична ситуація в державі визначає рівень стабільності економічного середовища та можливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Економічні фактори, такі як інфляція, валютний курс, рівень доходів населення та податкова політика, безпосередньо

впливають на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність.

Соціокультурні та правові фактори також відіграють важливу роль у формуванні збутової політики підприємства. Соціокультурні особливості впливають на поведінку споживачів, їхні вподобання та рівень споживання продукції. Правові аспекти визначають правила ведення господарської діяльності, умови укладання договорів та дотримання стандартів якості. Отже, ефективна збутова діяльність підприємства можлива лише за умови врахування комплексного впливу всіх внутрішніх, зовнішніх і макроекономічних факторів.

Збут продукції включає три основні функціональні напрями: [12]

1. Складська функція орієнтована на безпосередню підготовку товарів до реалізації. Вона охоплює приймання готової продукції, її пакування та комплектацію відповідно до замовлень клієнтів, а також організацію зберігання на складах. Цей етап потребує витрат, пов'язаних із утриманням складських приміщень, логістикою та забезпеченням належних умов зберігання продукції.

2. Торгівельна функція передбачає вивчення попиту, аналіз споживчих сегментів ринку, обробку замовлень покупців, а також укладання договорів на поставку продукції в майбутньому. У межах цієї функції також визначаються та узгоджуються умови постачання товарів, зокрема питання транспортування від складу до місця відвантаження та подальшої реалізації. Важливою складовою є також фінансовий аспект, тобто розрахунки за реалізовану продукцію.

3. Транспортна функція є завершальним етапом збутового процесу, у ході якого продукція фактично доставляється споживачу. Вона передбачає як юридичну передачу права власності, так і фізичне переміщення товару до кінцевого покупця.

Розвиток ринків збуту потребує постійного вдосконалення управлінських механізмів, впровадження сучасних маркетингових інструментів та цифрових технологій. Підприємства повинні аналізувати ефективність каналів збуту,

оцінювати результативність маркетингових заходів та формувати довгострокові відносини зі споживачами. Таким чином, організаційно-управлінські аспекти є основою сталого розвитку підприємства та розширення його ринкових можливостей.

1.3. Аналітичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій підприємства набуває особливої актуальності. Це пов'язано з посиленням конкуренції, швидкою зміною споживчих переваг, розвитком технологій та зростанням вимог до якості товарів і послуг. Підприємства змушені постійно аналізувати власні можливості та порівнювати їх із діяльністю конкурентів для збереження стабільних позицій на ринку [16].

Аналітичні підходи до оцінки конкурентоспроможності дозволяють комплексно дослідити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства. Вони охоплюють широкий спектр методів, які базуються на економічному, маркетинговому та стратегічному аналізі. Завдяки цьому формується об'єктивне уявлення про сильні та слабкі сторони продукції, а також про її здатність задовольняти потреби споживачів у порівнянні з аналогами.

Важливим аспектом є визначення ринкових позицій підприємства, що передбачає оцінку його частки на ринку, рівня впізнаваності бренду, лояльності споживачів та ефективності збутової політики. Такий аналіз дає змогу виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити динаміку його конкурентного середовища та визначити напрями подальшого стратегічного розвитку.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволяє систематизувати різноманітні підходи до аналізу ринкових позицій

суб'єктів господарювання. Виділення окремих критеріїв класифікації дає змогу більш структуровано підходити до вибору методів дослідження залежно від цілей аналізу та наявної інформаційної бази. Це забезпечує глибше розуміння конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Критерій класифікації	Групи методів
За способом оцінювання	Кількісні, якісні
За формою подання результатів	Матричні, індексні, графічні
За показниками, що використовуються в аналізі	Методи ринкових позицій, методи рівня менеджменту, методи фінансово-економічної діяльності
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні, комплексні
За рівнем прийняття управлінських рішень	Стратегічні, тактичні

Джерело: [13]

Перший критерій – за способом оцінювання – поділяє методи на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на числових показниках і дозволяють отримати об'єктивні вимірювані результати, тоді як якісні орієнтовані на експертні оцінки, характеристики та описові параметри, що доповнюють загальну картину дослідження.

Другий критерій пов'язаний із формою представлення результатів аналізу. Матричні, індексні та графічні методи дозволяють по-різному візуалізувати отримані дані, що полегшує їх інтерпретацію. Особливо важливими є графічні підходи, оскільки вони дають змогу швидко оцінити позицію підприємства відносно конкурентів.

Третій підхід класифікації базується на показниках, що використовуються під час оцінювання. Методи, орієнтовані на ринкові позиції, дозволяють визначити частку підприємства на ринку, методи рівня менеджменту – оцінити

ефективність управління, а фінансово-економічні методи – проаналізувати фінансову стійкість і результативність діяльності.

Четвертий і п'ятий критерії відображають глибину та рівень використання результатів аналізу. Спеціальні та комплексні методи відрізняються масштабом охоплення аспектів діяльності підприємства, тоді як стратегічні та тактичні підходи визначають рівень управлінських рішень, для яких застосовуються результати оцінювання конкурентоспроможності.

Отже, використання аналітичних підходів є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони забезпечують можливість своєчасно реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність діяльності підприємства та зміцнювати його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ II. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА АНАЛІЗ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України та має багаторічну історію розвитку. Підприємство було засноване у 1934 році як металургійний комбінат «Криворіжсталь». Його створення було зумовлене необхідністю розвитку металургійної галузі на базі потужної сировинної бази Криворізького залізорудного басейну. Введення в експлуатацію перших виробничих потужностей стало важливим етапом індустріалізації країни та розвитку гірничо-металургійного комплексу регіону.

Упродовж наступних десятиліть підприємство активно розширювало виробничі потужності, модернізувало технологічне обладнання та збільшувало обсяги випуску металопродукції. Комбінат став одним із провідних виробників чавуну, сталі та прокату не лише в Україні, а й у Європі. Важливу роль у розвитку підприємства відіграло впровадження нових технологій виробництва та вдосконалення організації виробничих процесів.

У 2005 році відбулася приватизація підприємства, в результаті якої воно перейшло під контроль міжнародної металургійної корпорації ArcelorMittal. Після цього підприємство отримало сучасну назву – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Входження до складу глобальної корпорації сприяло залученню інвестицій, реалізації масштабних програм модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції на світових ринках.

На сучасному етапі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством повного металургійного циклу, яке об'єднує гірничодобувне, коксохімічне та металургійне виробництва. Незважаючи на складні економічні умови та наслідки повномасштабної війни в Україні, підприємство продовжує забезпечувати виробництво металопродукції, підтримувати зайнятість населення та залишатися одним із найбільших платників податків у гірничо-металургійній галузі країни.

Основою сировинної бази ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є залізні руди Криворізького залізорудного басейну. Підприємство здійснює видобуток залізистих кварцитів відкритим способом у власних кар'єрах. Видобута руда надходить на збагачувальні потужності, де проходить процес переробки для підвищення вмісту заліза та підготовки до подальшого металургійного виробництва.

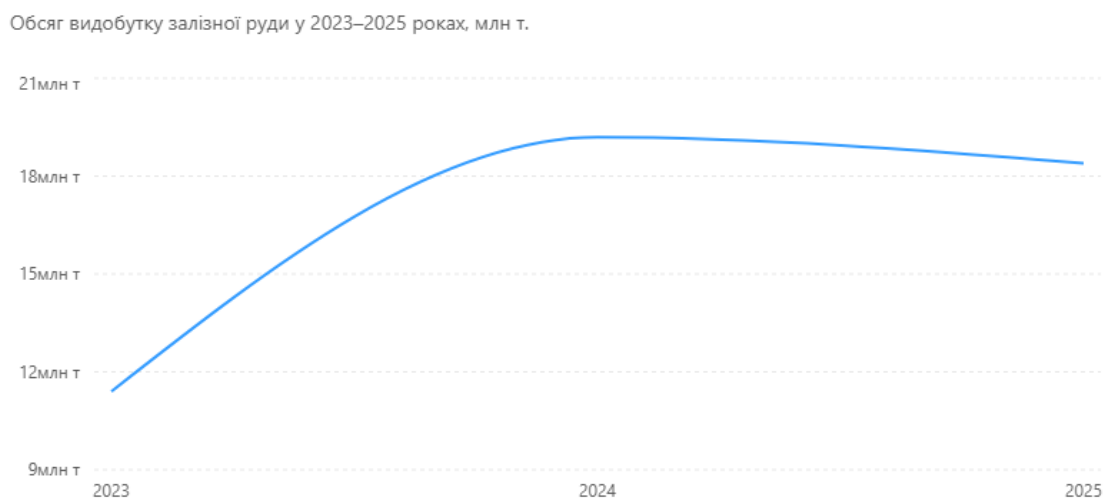


Рис. 2.1. Динаміка видобутку залізної руди ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

За даними підприємства, у 2024 році видобуток залізної руди зріс на 68,3% і склав 19,19 млн т, а у 2025 році становив 18,39 млн т (на 4,2% менше, ніж у 2024 році). На основі цих даних розрахунковий показник за 2023 рік становить близько 11,40 млн т.

Крім залізної руди, підприємство виробляє залізорудний концентрат та агломерат, які є основними компонентами для виплавки чавуну. Застосування сучасних технологій збагачення дозволяє підвищувати якість сировини та забезпечувати стабільність виробничого процесу. Власна сировинна база значно знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників і підвищує ефективність діяльності комбінату.

На основі видобутої та переробленої сировини підприємство виробляє широкий асортимент металургійної продукції, зокрема чавун, сталь, сортовий та фасонний прокат, арматуру, катанку та інші види металопродукції. Значна частина продукції реалізується на внутрішньому ринку України, а також експортується до багатьох країн світу, що забезпечує вагомий внесок підприємства у розвиток зовнішньоекономічної діяльності держави.

Таблиця 2.1

Перелік активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Необоротні активи	1000	95 807
первісна вартість	1001	715 693
накопичена амортизація	1002	619 886
Оборотні активи	1100	10 842 192
Виробничі запаси	1101	5 788 371
Незавершене виробництво	1102	3 700 672
Готова продукція	1103	1 353 149

Джерело: [18,19,20]

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок, що структура активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 році характеризується значним переважанням оборотних активів над необоротними. Загальна вартість необоротних активів становить 95 807 тис. грн, при цьому їх первісна вартість дорівнює 715 693 тис. грн, а накопичена амортизація – 619 886 тис. грн. Це

свідчить про високий рівень зносу основних засобів підприємства, оскільки сума амортизації становить значну частину їх первісної вартості. Така ситуація може вказувати на необхідність модернізації виробничих потужностей та оновлення матеріально-технічної бази для підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Оборотні активи підприємства становлять 10 842 192 тис. грн, що значно перевищує обсяг необоротних активів і свідчить про високу частку ресурсів, задіяних у поточній діяльності. Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів займають виробничі запаси – 5 788 371 тис. грн, або близько 53,4 % від їх загального обсягу. Значними також є обсяги незавершеного виробництва – 3 700 672 тис. грн (34,1 %) та готової продукції – 1 353 149 тис. грн (12,5 %). Така структура характерна для великого металургійного підприємства, оскільки потребує значних запасів сировини та матеріалів для безперервного виробничого процесу. Водночас високий обсяг незавершеного виробництва свідчить про значну тривалість виробничого циклу та масштабність виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Перелік активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Необоротні активи	1000	136 575
первісна вартість	1001	760 624
накопичена амортизація	1002	624 049
Оборотні активи	1100	14 687 451
Виробничі запаси	1101	7 365 740
Незавершене виробництво	1102	5 671 178
Готова продукція	1103	1 650 533

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку вартості активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році порівняно з попереднім роком. Вартість необоротних активів зросла до 136 575 тис. грн, що на 40 768 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Первісна вартість необоротних активів збільшилася до 760 624 тис. грн, що може свідчити про здійснення інвестицій у модернізацію та оновлення основних засобів. Водночас накопичена амортизація становить 624 049 тис. грн, що все ще вказує на значний рівень зносу активів, хоча темпи їх оновлення є вищими, ніж у попередньому році.

Оборотні активи у 2024 році досягли 14 687 451 тис. грн, збільшившись на 3 845 259 тис. грн або майже на 35,5 % порівняно з 2023 роком. Найбільшу частку в їх структурі займають виробничі запаси – 7 365 740 тис. грн (50,2 %), що свідчить про значні обсяги сировини та матеріалів, необхідних для забезпечення безперервності виробничого процесу. Незавершене виробництво становить 5 671 178 тис. грн (38,6 %), а готова продукція – 1 650 533 тис. грн (11,2 %). Зростання всіх складових оборотних активів свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та накопичення ресурсів для подальшого розвитку виробничих процесів.

Таблиця 2.3

Перелік активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2025 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Необоротні активи	1000	126 512
первісна вартість	1001	762 413
накопичена амортизація	1002	635 901
Оборотні активи	1100	14 636 032
Виробничі запаси	1101	9 038 929
Незавершене виробництво	1102	4 321 957
Готова продукція	1103	1 275 146

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що у 2025 році вартість необоротних активів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» становила 126 512 тис. грн, що на 10 063 тис. грн менше порівняно з 2024 роком. Водночас первісна вартість необоротних активів продовжила зростати та досягла 762 413 тис. грн, що свідчить про подальше оновлення та придбання основних засобів. Разом із цим накопичена амортизація збільшилася до 635 901 тис. грн, що зумовило зменшення залишкової вартості необоротних активів. Така тенденція може свідчити про те, що темпи нарахування амортизації перевищували обсяги введення нових активів в експлуатацію.

Оборотні активи підприємства у 2025 році становили 14 636 032 тис. грн, що практично відповідає рівню попереднього року. У структурі оборотних активів відбулися певні зміни: найбільшу частку займають виробничі запаси – 9 038 929 тис. грн, або близько 61,8 % від їх загального обсягу. Водночас обсяг незавершеного виробництва скоротився до 4 321 957 тис. грн, а готової продукції – до 1 275 146 тис. грн. Зростання виробничих запасів на тлі зменшення незавершеного виробництва та готової продукції може свідчити про накопичення сировини й матеріалів для майбутнього виробництва або про зміну виробничої політики підприємства. Загалом структура оборотних активів залишається характерною для великого металургійного підприємства, діяльність якого потребує значних запасів ресурсів для забезпечення безперервного виробничого процесу.

Таблиця 2.4

Перелік пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Власний капітал	1400	3 859 533
Накопичені курсові різниці	1412	26 672 914
Пенсійні зобов'язання	1505	2 119 824
Довгострокові кредити банків	1510	2 272 107

Назва рядка	Код рядка	Показник
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 383
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 412 711
товари, роботи, послуги	1615	9 339 115
розрахунками з бюджетом	1620	181 931
у тому числі з податку на прибуток	1621	89 281
розрахунками зі страхування	1625	181 456
розрахунками з оплати праці	1630	856 814
за одержаними авансами	1635	1 251 274

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що у 2023 році структура пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» формувалася переважно за рахунок залучених коштів та поточних зобов'язань. Власний капітал підприємства становив 3 859 533 тис. грн, що забезпечувало основу його фінансової стабільності. Значний обсяг накопичених курсових різниць – 26 672 914 тис. грн – свідчить про суттєвий вплив валютних операцій та коливань обмінного курсу на фінансовий стан підприємства. Серед довгострокових зобов'язань найбільшу частку займали довгострокові кредити банків у розмірі 2 272 107 тис. грн, а також пенсійні зобов'язання на суму 2 119 824 тис. грн. Інші довгострокові зобов'язання становили 205 383 тис. грн, що є відносно незначною часткою у структурі пасивів.

У складі поточних зобов'язань найбільший обсяг припадав на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги – 9 339 115 тис. грн, що свідчить про активну взаємодію підприємства з постачальниками та підрядниками. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями становила 6 412 711 тис. грн, що також є значним показником. Заборгованість за розрахунками з бюджетом дорівнювала 181 931 тис. грн, у тому числі з податку

на прибуток – 89 281 тис. грн. Крім того, підприємство мало зобов'язання за розрахунками зі страхування у сумі 181 456 тис. грн та з оплати праці – 856 814 тис. грн. Обсяг одержаних авансів становив 1 251 274 тис. грн, що свідчить про наявність попередньої оплати від покупців. Загалом структура пасивів у 2023 році характеризується значною часткою кредиторської заборгованості та позикових коштів, що є типовим для великого промислового підприємства з масштабною виробничою діяльністю.

Таблиця 2.5

Перелік пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Власний капітал	1400	3 859 533
Накопичені курсові різниці	1412	26 901 519
Пенсійні зобов'язання	1505	1 680 612
Довгострокові кредити банків	1510	3 352 891
Інші довгострокові зобов'язання	1515	169 080
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 022 353
товари, роботи, послуги	1615	11 153 994
розрахунками з бюджетом	1620	492 732
у тому числі з податку на прибуток	1621	10.00
розрахунками зі страхування	1625	229 014
розрахунками з оплати праці	1630	1 071 575
за одержаними авансами	1635	9 857 854

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що у структурі пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році важливу роль відіграють як власні, так і залучені джерела фінансування. Власний капітал становив 3 859 533 тис. грн, що є основою фінансової стійкості підприємства. Водночас значний обсяг

накопичених курсових різниць – 26 901 519 тис. грн – свідчить про суттєвий вплив валютних коливань на фінансові результати компанії, що характерно для великих експортоорієнтованих металургійних підприємств. Серед довгострокових зобов'язань найбільшу частку займають довгострокові кредити банків у розмірі 3 352 891 тис. грн, що вказує на використання позикового капіталу для фінансування інвестиційної та виробничої діяльності. Крім того, підприємство має пенсійні зобов'язання на суму 1 680 612 тис. грн та інші довгострокові зобов'язання в обсязі 169 080 тис. грн.

У структурі поточних зобов'язань найбільші суми припадають на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги – 11 153 994 тис. грн, а також на одержані аванси – 9 857 854 тис. грн. Значною є також поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, яка становить 6 022 353 тис. грн. Розрахунки з бюджетом досягають 492 732 тис. грн, зі страхування – 229 014 тис. грн, а за оплатою праці – 1 071 575 тис. грн. Така структура пасивів свідчить про активне використання підприємством короткострокових джерел фінансування у процесі господарської діяльності. Високий рівень кредиторської заборгованості та авансів від покупців може бути ознакою значних обсягів виробництва та реалізації продукції, однак водночас потребує ефективного управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства.

Таблиця 2.6

Перелік пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2025 рік

Назва рядка	Код рядка	Показник
Власний капітал	1400	3 859 533
Накопичені курсові різниці	1412	26 130 249
Пенсійні зобов'язання	1505	2 325 235
Довгострокові кредити банків	1510	5 071 135
Інші довгострокові зобов'язання	1515	193 172
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	4 586 851

Назва рядка	Код рядка	Показник
довгостроковими зобов'язаннями		
товари, роботи, послуги	1615	13 089 392
розрахунками з бюджетом	1620	13 089 392
у тому числі з податку на прибуток	1621	13.00
розрахунками зі страхування	1625	240 465
розрахунками з оплати праці	1630	1 132 702
за одержаними авансами	1635	16 324 448

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що у 2025 році структура пасивів підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнала певних змін порівняно з попереднім роком. Власний капітал залишився на рівні 3 859 533 тис. грн, що свідчить про відсутність суттєвих змін у власних джерелах фінансування. Водночас обсяг накопичених курсових різниць дещо скоротився до 26 130 249 тис. грн, що може бути пов'язано зі змінами валютних курсів та їх впливом на фінансові результати підприємства. Серед довгострокових зобов'язань спостерігається зростання пенсійних зобов'язань до 2 325 235 тис. грн та довгострокових кредитів банків до 5 071 135 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягів залученого капіталу для забезпечення фінансування діяльності підприємства та виконання соціальних зобов'язань перед працівниками.

У структурі поточних зобов'язань найбільшу частку займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка зросла до 13 089 392 тис. грн. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями становить 4 586 851 тис. грн, що є меншим показником порівняно з 2024 роком. Зобов'язання за розрахунками зі страхування та оплати праці також дещо збільшилися і становлять відповідно 240 465 тис. грн та 1 132 702 тис. грн. Особливої уваги заслуговує значний обсяг одержаних авансів – 16 324 448 тис. грн, що свідчить про високий рівень попередньої оплати від покупців продукції підприємства.

Загалом структура пасивів демонструє значну залежність підприємства від позикових та поточних джерел фінансування, що є характерним для великих промислових компаній із масштабними виробничими процесами та значними обсягами господарської діяльності.

Таблиця 2.7

Фінансовий стан підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 році

Назва рядка	Код рядка	Показник
Чистий дохід	2000	41 848 635
Собівартість продукції яку реалізували	2050	50 635 909
Витрати на збут	2150	33 255
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893
Амортизація	2515	3 611 313

Джерело: [18,19,20]

Дані таблиці 2.7 свідчать про складну фінансову ситуацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023 році. Чистий дохід підприємства становив 41 848 635 тис. грн, проте собівартість реалізованої продукції досягла 50 635 909 тис. грн, що перевищує обсяг отриманого доходу. Така ситуація свідчить про високий рівень виробничих витрат та значний вплив несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства. Серед основних причин можна виділити ускладнення логістичних процесів, зростання цін на енергоресурси та матеріали, а також негативні наслідки повномасштабної війни в Україні.

Водночас підприємство продовжувало здійснювати значні витрати на персонал і підтримку виробничих потужностей. Витрати на оплату праці склали 3 587 893 тис. грн, а амортизаційні відрахування – 3 611 313 тис. грн, що свідчить про значний масштаб діяльності та високу капіталомісткість виробництва. Витрати на збут залишалися відносно незначними і становили 33 255 тис. грн.

Загалом наведені показники характеризують підприємство як одного з найбільших виробників металургійної продукції України, який у 2023 році функціонував в умовах підвищених економічних ризиків та значного зростання витрат.

Таблиця 2.8

Фінансовий стан підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році

Назва рядка	Код рядка	Показник
Чистий дохід	2000	64 591 407
Собівартість продукції яку реалізували	2050	69 042 126
Витрати на збут	2150	35 567
Витрати на оплату праці	2505	4 168 600
Амортизація	2515	4 096 284

Джерело: [18,19,20]

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про покращення масштабів господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році. Чистий дохід підприємства зріс до 64 591 407 тис. грн, що значно перевищує показник попереднього року та свідчить про відновлення виробництва і збільшення обсягів реалізації продукції. Разом із тим собівартість реалізованої продукції становила 69 042 126 тис. грн, залишаючись вищою за отриманий дохід. Це вказує на збереження проблеми високої витратності виробництва та необхідність подальшого підвищення ефективності використання ресурсів.

Суттєвими залишалися витрати на оплату праці, які досягли 4 168 600 тис. грн, що пояснюється підтримкою кадрового потенціалу підприємства та зростанням рівня оплати праці. Амортизаційні відрахування становили 4 096 284 тис. грн, підтверджуючи значний обсяг основних засобів і виробничих потужностей комбінату. Витрати на збут були порівняно невеликими та склали 35 567 тис. грн. Загалом результати 2024 року свідчать про поступове

відновлення діяльності підприємства в умовах воєнного стану, однак проблема перевищення собівартості над доходами продовжувала негативно впливати на фінансові результати компанії.

Таблиця 2.9

Фінансовий стан підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2025 році

Назва рядка	Код рядка	Показник
Чистий дохід	2000	70 634 443
Собівартість продукції яку реалізували	2050	75 361 466
Витрати на збут	2150	44 127
Витрати на оплату праці	2505	4 317 609
Амортизація	2515	4 749 477

Джерело: [18,19,20]

Дані таблиці 2.9 демонструють подальше зростання масштабів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2025 році. Чистий дохід підприємства досяг 70 634 443 тис. грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також про поступове відновлення ринкових позицій підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції становила 75 361 466 тис. грн і продовжувала перевищувати обсяг чистого доходу, що вказує на збереження високого рівня виробничих витрат та складність досягнення достатнього рівня прибутковості.

У структурі витрат вагоме місце займали витрати на оплату праці, які склали 4 317 609 тис. грн, що свідчить про підтримку кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня матеріального стимулювання працівників. Амортизаційні відрахування зросли до 4 749 477 тис. грн, підтверджуючи значну вартість основних засобів та необхідність їх постійного оновлення й утримання. Витрати на збут залишалися незначними та становили 44 127 тис. грн. Загалом результати 2025 року характеризують підприємство як потужного виробника

металургійної продукції, який продовжує функціонувати в умовах воєнних викликів, забезпечуючи зростання доходів, але водночас стикаючись із проблемою високої собівартості виробництва.

2.2. Аналіз ринків збуту продукції підприємства та факторів конкурентоспроможності

В умовах сучасної ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від його здатності успішно реалізовувати продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз ринків збуту дозволяє визначити основні напрями реалізації продукції, оцінити рівень залежності підприємства від окремих споживачів і регіонів, а також виявити можливості для розширення присутності на нових ринках. Для металургійних підприємств питання збуту продукції має особливе значення, оскільки галузь характеризується високою конкуренцією, залежністю від світової кон'юнктури та значним впливом зовнішньоекономічних факторів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із провідних виробників металургійної продукції в Україні та здійснює постачання продукції як на внутрішній ринок, так і на ринки багатьох країн світу. Основу асортименту підприємства становлять чавун, сталь, арматурний прокат, катанка та інші види металопродукції, які користуються попитом у будівельній, машинобудівній та інфраструктурній галузях. Наявність розгалуженої системи збуту та багаторічний досвід роботи на міжнародних ринках забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції.

Водночас функціонування підприємства відбувається в умовах посилення конкуренції, змін світових цін на металопродукцію, логістичних обмежень та негативного впливу повномасштабної війни в Україні. Тому дослідження ринків

збуту продукції та визначення факторів конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим завданням для оцінки його поточного становища та перспектив подальшого розвитку.

Ринок України

Внутрішній ринок України забезпечує близько 35 % загального обсягу реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що робить його другим за значенням напрямом збуту після країн Європейського Союзу. Основними споживачами металопродукції є підприємства будівельної галузі, машинобудування, транспортної інфраструктури та енергетичного комплексу. На внутрішньому ринку реалізуються переважно арматурний прокат, катанка та сортовий прокат, які користуються стабільним попитом завдяки процесам відновлення економіки та інфраструктури України.

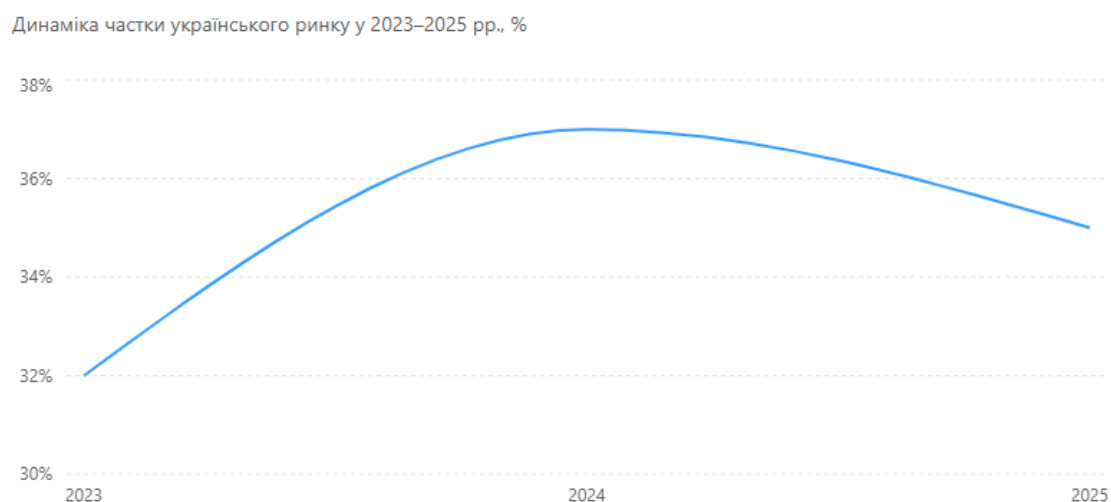


Рис. 2.2. Частка ринку України у збуті продукції

Після початку повномасштабної війни частка українського ринку суттєво зросла порівняно з довоєнним періодом. Якщо раніше основний акцент робився на експортних поставках, то сьогодні понад третина всієї продукції підприємства реалізується в межах країни. Це пов'язано зі зростанням потреб у металопродукції для відновлення житлових будинків, промислових об'єктів, мостів та транспортної інфраструктури.

Важливою конкурентною перевагою підприємства на українському ринку є наявність власної сировинної бази та повного металургійного циклу виробництва. Завдяки цьому компанія здатна забезпечувати стабільні поставки продукції навіть в умовах воєнного стану. Крім того, значна частка ринку дозволяє підприємству підтримувати високий рівень впізнаваності бренду та довгострокові відносини зі споживачами.

Ринок країн Європейського Союзу

Країни Європейського Союзу є найбільшим ринком збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», на який припадає близько 40 % загального обсягу реалізації. Основними імпортерами української металопродукції виступають Польща, Румунія, Італія, Німеччина та Чехія. Найбільший попит спостерігається на арматуру, катанку, чавун та сталеву заготовку, які використовуються у будівництві та промисловому виробництві.

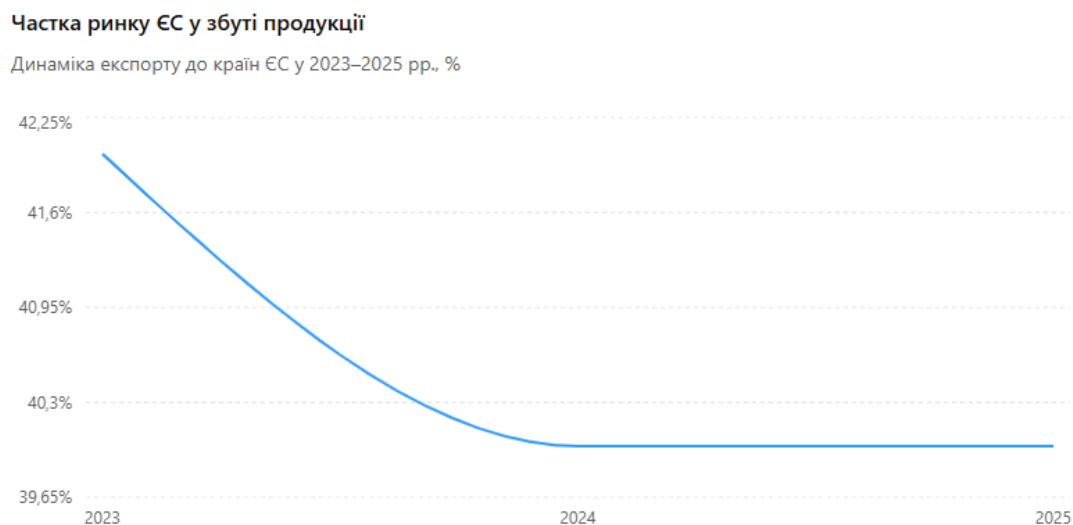


Рис. 2.3. Частка ринку ЄС у збуті продукції

Значення європейського ринку істотно зросло після 2022 року внаслідок переорієнтації експортних потоків підприємства. Наразі майже кожна друга тонна продукції, що експортується підприємством, надходить саме до країн ЄС. Така тенденція пояснюється географічною близькістю ринку, спрощенням торговельних процедур та високим попитом на металопродукцію.

Разом із тим діяльність на європейському ринку супроводжується високим рівнем конкуренції та жорсткими екологічними вимогами. Незважаючи на це, найбільша частка реалізації продукції саме в країнах ЄС свідчить про високу якість продукції підприємства та її відповідність міжнародним стандартам. Саме цей ринок сьогодні формує основну частину валютної виручки компанії.

Ринок країн Близького Сходу

На країни Близького Сходу припадає близько 10 % загального обсягу реалізації продукції підприємства. Основними споживачами виступають Туреччина, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати та інші держави регіону. Найбільшим попитом користуються арматурний прокат, катанка та сталева заготовка, які використовуються для реалізації масштабних інвестиційних та будівельних проєктів.

Динаміка експорту до країн Близького Сходу у 2023–2025 рр., %

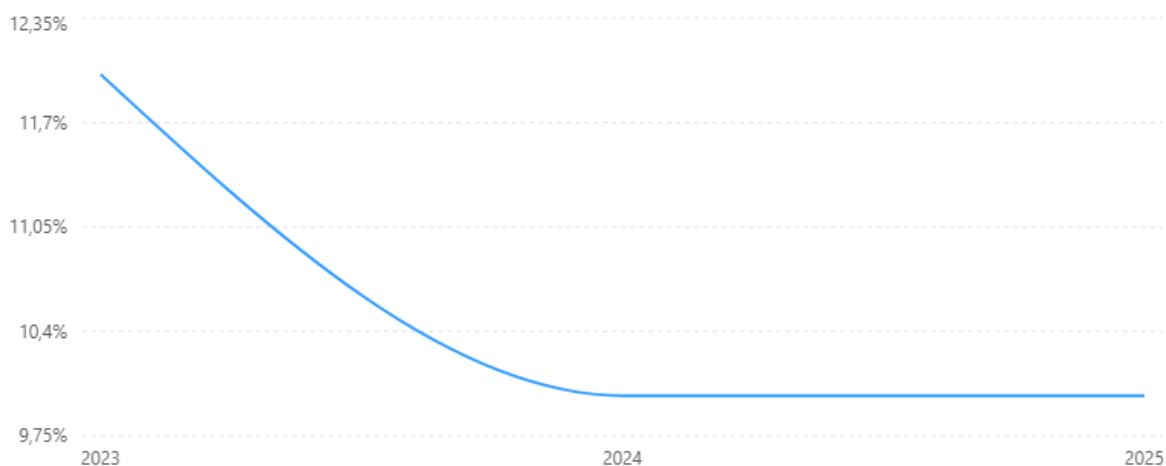


Рис. 2.4. Частка ринку Близького Сходу

Незважаючи на те, що частка цього ринку поступається європейському напрямку, країни Близького Сходу залишаються важливими торговельними партнерами підприємства. Кожна десята тонна продукції, реалізованої компанією, постачається саме до цього регіону. Стабільний попит забезпечується активним розвитком будівельної галузі та значними державними інвестиціями в інфраструктуру.

Подальше розширення присутності на ринку Близького Сходу може стати одним із напрямів диверсифікації збутової діяльності підприємства. Водночас на цьому ринку компанія стикається з жорсткою конкуренцією з боку виробників Туреччини, Китаю та країн Перської затоки, що вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності продукції.

Ринок Африки та інших країн

На ринки Африки припадає близько 8 % загального обсягу реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тоді як на інші країни світу – ще близько 7 %. Сукупно ці напрями забезпечують близько 15 % збуту продукції підприємства, що свідчить про достатньо широку географію експорту. Основними видами продукції є чавун, сталева заготовка та сортовий прокат.

Динаміка експорту до Африки та інших регіонів у 2023–2025 рр., %

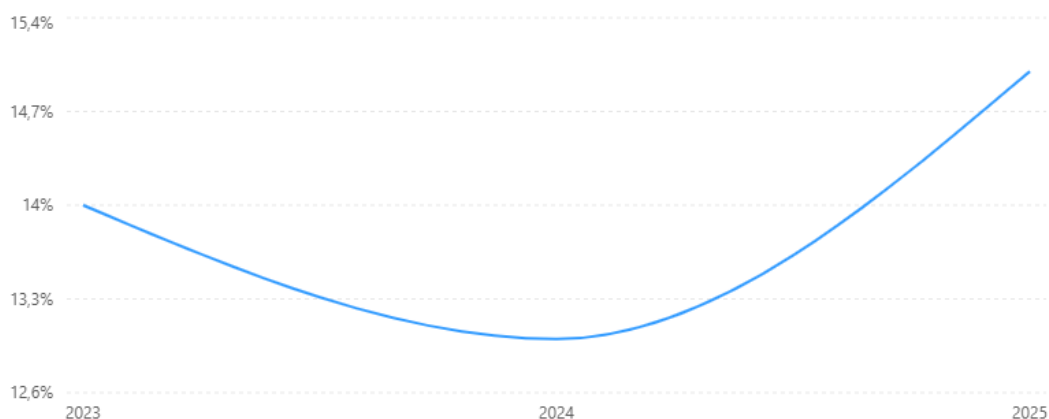


Рис. 2.5. Частка ринку Африки та інших країн

Країни Африки характеризуються активним розвитком інфраструктури, житлового будівництва та промисловості, що формує стабільний попит на металопродукцію. Хоча частка цього ринку є меншою порівняно з ЄС та Україною, вона залишається важливою для забезпечення географічної диверсифікації експорту підприємства. При цьому близько кожна дванадцята тонна продукції реалізується саме на африканському ринку.

Інші країни світу, включаючи держави Азії, Південної Америки та Північної Америки, формують близько 7 % загального обсягу продажів. Наявність поставок до різних регіонів світу дозволяє підприємству знижувати залежність від окремих ринків та підвищувати стійкість до зовнішніх економічних ризиків. Загалом частка Африки та інших країн підтверджує високий рівень міжнародної інтеграції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у світовий ринок металопродукції.

Таблиця 2.10

Структура ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023–2025 рр., %

Ринок збуту	2023	2024	2025
Україна	32	37	35
Країни ЄС	42	40	40
Близький Схід	12	10	10
Африка та інші країни	14	13	15
Разом	100	100	100

Джерело: складено автором

Аналіз структури ринків збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023–2025 роках свідчить про високий рівень диверсифікації реалізації продукції та орієнтацію підприємства на зовнішні ринки. Найбільшу частку в загальному обсязі продажів протягом усього досліджуваного періоду займали країни Європейського Союзу, на які припадало близько 40–42 % реалізованої продукції. Це підтверджує важливе значення європейського напрямку для формування експортного потенціалу підприємства та забезпечення стабільних валютних надходжень. Висока частка ринку ЄС також свідчить про відповідність продукції підприємства міжнародним стандартам якості та її конкурентоспроможність на європейському ринку.

Важливу роль у структурі збуту відіграє внутрішній ринок України, частка якого протягом досліджуваного періоду коливалася в межах 32–37 %. Зростання частки внутрішнього ринку у 2024 році свідчить про посилення попиту на металопродукцію з боку будівельної, інфраструктурної та промислової галузей країни. Незважаючи на складні умови воєнного часу, український ринок залишається одним із ключових напрямів реалізації продукції підприємства та забезпечує стабільний рівень завантаження виробничих потужностей.

Частка ринків Близького Сходу, Африки та інших країн світу в сукупності становить від 23 до 25 % загального обсягу реалізації продукції, що свідчить про широку географію експорту підприємства. Наявність поставок до різних регіонів дозволяє знижувати залежність від окремих ринків збуту та підвищувати стійкість до зовнішніх економічних ризиків. Загалом структура ринків збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується збалансованістю, високою експортною орієнтацією та достатнім рівнем диверсифікації, що позитивно впливає на конкурентні позиції підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таблиця 2.11

Фактори конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Рівень впливу
Виробничі	Повний металургійний цикл	Забезпечує контроль собівартості та стабільну якість продукції	Високий
Виробничі	Власна сировинна база	Зменшує залежність від постачальників та ринкових коливань	Високий
Технологічні	Модернізація обладнання	Підвищує продуктивність і конкурентоспроможність продукції	Високий
Технологічні	Відповідність міжнародним стандартам	Дозволяє вихід на ринки ЄС та інших країн	Високий

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу	Рівень впливу
Економічні	Масштаб виробництва	Забезпечує ефект економії на масштабі	Високий
Економічні	Коливання світових цін на метал	Знижує стабільність прибутковості	Середній
Зовнішньоекономічні	Диверсифікація ринків збуту	Зменшує ризики залежності від одного ринку	Високий
Зовнішньоекономічні	Експорт до ЄС	Формує основну валютну виручку підприємства	Високий
Логістичні	Географічна близькість до ринків ЄС	Знижує транспортні витрати та час доставки	Середній
Ризикові	Воєнні ризики в Україні	Негативно впливають на виробництво та логістику	Високий

Джерело: складено автором

Аналіз факторів конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що ключовими перевагами підприємства є наявність повного металургійного циклу, власної сировинної бази, значних виробничих потужностей та відповідність продукції міжнародним стандартам якості. Саме ці фактори забезпечують підприємству можливість контролювати виробничі витрати, підтримувати стабільну якість продукції та успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Важливе значення також має диверсифікація ринків збуту та активна експортна діяльність до країн Європейського Союзу, що сприяє формуванню стабільних джерел валютних надходжень.

Разом із тим на конкурентоспроможність підприємства суттєво впливають зовнішні фактори ризику. Найбільш вагомими серед них є воєнні ризики, які ускладнюють виробничі процеси, логістику та експортні операції. Певний негативний вплив також мають коливання світових цін на металопродукцію та зміни кон'юнктури міжнародних ринків. Отже, подальше зміцнення конкурентних позицій підприємства потребує не лише розвитку внутрішніх

виробничо-технологічних переваг, а й реалізації заходів щодо зниження впливу зовнішніх ризиків та підвищення адаптивності до змін ринкового середовища.



Рис. 2.6. Фактори конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

На діаграмі представлено порівняльну оцінку основних факторів конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за рівнем їх впливу на діяльність підприємства. По осі X відображено групи факторів (виробничі, технологічні, економічні, зовнішньоекономічні, логістичні та ризикові), а по осі Y – рівень їх впливу за умовною шкалою від 1 до 5.

Найвищий рівень впливу (5 балів) мають виробничі, технологічні, зовнішньоекономічні та ризикові фактори. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається масштабом виробництва, рівнем технологічного розвитку, інтеграцією у міжнародні ринки збуту та одночасно суттєвим впливом зовнішніх ризиків, зокрема воєнних та ринкових.

Середній рівень впливу (3 бали) мають економічні та логістичні фактори. Це означає, що хоча вони і впливають на конкурентні позиції підприємства, їх роль є менш визначальною порівняно з ключовими стратегічними факторами. Зокрема, економічні коливання та транспортні витрати можуть впливати на прибутковість, але не змінюють базову конкурентну позицію підприємства.

У цілому діаграма демонструє, що конкурентоспроможність підприємства формується переважно за рахунок сильних внутрішніх виробничо-технологічних переваг та широкої присутності на міжнародних ринках, однак суттєво обмежується впливом зовнішніх ризиків, які мають високий рівень значущості.

2.3. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції

В умовах посилення конкуренції на світовому та внутрішньому ринках металопродукції особливого значення набуває оцінка ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це питання є надзвичайно актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах воєнного стану, нестабільної кон'юнктури світового ринку металопродукції, зростання виробничих витрат та посилення екологічних вимог з боку міжнародних партнерів. Водночас результати аналізу діяльності підприємства свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення його конкурентних позицій.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що підприємство володіє низкою вагомих конкурентних переваг. До них належать наявність повного металургійного циклу виробництва, власної сировинної бази, значних виробничих потужностей, диверсифікованої структури ринків збуту та можливості експорту продукції до країн Європейського Союзу. Разом із тим

дослідження фінансових показників виявило низку проблемних аспектів, серед яких перевищення собівартості реалізованої продукції над обсягом чистого доходу, значний рівень амортизаційного зносу основних засобів та висока залежність від зовнішніх економічних факторів.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, які охоплюватимуть виробничу, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну сфери діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

Основні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрямок	Захід	Очікуваний результат
Виробничий	Модернізація обладнання	Зниження собівартості продукції
Технологічний	Впровадження енергоощадних технологій	Скорочення енергетичних витрат
Маркетинговий	Розширення присутності на ринках ЄС	Зростання обсягів реалізації
Інноваційний	Освоєння нових видів металопродукції	Збільшення ринкової частки
Логістичний	Оптимізація транспортних маршрутів	Скорочення логістичних витрат
Екологічний	Реалізація природоохоронних проєктів	Відповідність вимогам ЄС

Джерело: складено автором

Одним із найбільш важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції є модернізація виробничих потужностей. Як показав аналіз активів підприємства, сума накопиченої амортизації залишається значною, що свідчить про високий рівень фізичного зносу частини обладнання. Впровадження сучасних технологічних рішень дозволить підвищити

продуктивність праці, зменшити витрати сировини та енергоресурсів, покращити якість металопродукції та знизити рівень виробничих втрат.

Не менш важливим напрямом є підвищення енергоефективності виробництва. Металургійна галузь належить до найбільш енергоємних видів економічної діяльності, тому скорочення витрат на енергоресурси безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції. Використання сучасних систем автоматизованого управління технологічними процесами, впровадження енергозберігаючого обладнання та вдосконалення виробничих процесів дозволять суттєво підвищити економічну ефективність діяльності підприємства.

Важливим резервом підвищення конкурентоспроможності є розширення асортименту продукції. Сучасний ринок металопродукції характеризується постійним зростанням вимог споживачів до технічних характеристик продукції. Тому підприємству доцільно розширювати виробництво продукції з більш високою доданою вартістю, зокрема спеціальних марок сталі, високоміцного прокату та продукції для інфраструктурних проєктів.



Рис. 2.7. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Особливу увагу необхідно приділити розвитку експортного потенціалу підприємства. Проведений аналіз ринків збуту показав, що найбільша частка реалізації продукції припадає на країни Європейського Союзу. У зв'язку з цим важливим завданням є адаптація виробництва до вимог європейського екологічного законодавства та механізму СВМ. Це дозволить підприємству не лише зберегти існуючі позиції на європейському ринку, але й розширити обсяги експорту в майбутньому.

Таблиця 2.13

Прогнозний вплив заходів на діяльність підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Собівартість продукції, %	100,0	94,8	-5,2
Обсяг реалізації, %	100,0	108,5	+8,5
Продуктивність праці, %	100,0	111,4	+11,4
Частка ринку ЄС, %	40,0	43,5	+3,5
Рентабельність реалізації, %	4,7	8,9	+4,2

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.13 свідчить, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив на основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Насамперед очікується зниження собівартості продукції на 5,2 %, що є важливим результатом для підприємства, оскільки попередній аналіз фінансового стану показав перевищення виробничих витрат над обсягами отриманих доходів. Скорочення собівартості стане можливим завдяки модернізації обладнання, впровадженню енергоощадних технологій та більш ефективному використанню виробничих ресурсів. Це сприятиме підвищенню цінової конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є прогнозоване збільшення обсягу реалізації продукції на 8,5 %. Таке зростання може бути

досягнуте за рахунок розширення присутності підприємства на міжнародних ринках, освоєння нових сегментів споживачів та вдосконалення збутової політики. Підвищення конкурентоспроможності продукції дозволить підприємству зміцнити свої позиції серед основних виробників металопродукції та збільшити обсяги продажів, що позитивно вплине на загальні фінансові результати діяльності.

Найбільше покращення прогнозується за показником продуктивності праці, який може зрости на 11,4 %. Це свідчить про високий потенціал організаційно-технічних заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Зростання продуктивності праці забезпечить більш раціональне використання трудових ресурсів, підвищення віддачі від виробничих потужностей та скорочення витрат на одиницю продукції. Одночасно очікується збільшення частки підприємства на ринку Європейського Союзу з 40,0 % до 43,5 %, що підтверджує перспективність розвитку експортного напрямку діяльності та посилення позицій на найбільш важливому для підприємства зовнішньому ринку.

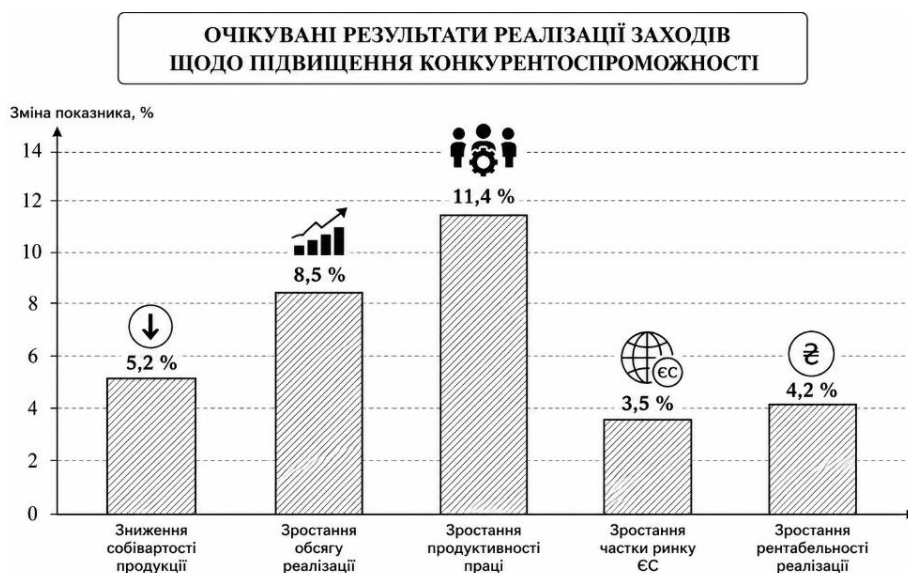


Рис. 2.8. Очікувані результати реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності

Комплексний вплив запропонованих заходів відображається у зростанні рентабельності реалізації з 4,7 % до 8,9 %, тобто на 4,2 відсоткових пункти. Покращення цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та здатності отримувати більший фінансовий результат від реалізації продукції. Отже, результати прогнозного аналізу підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх здатність забезпечити зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підвищення прибутковості діяльності та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів створить передумови для зміцнення ринкових позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Найбільший ефект очікується від модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розвитку експортної діяльності. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові результати та забезпечити довгострокове зростання конкурентоспроможності продукції в умовах посилення глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз середовища підприємства та SWOT-аналіз

У сучасних умовах функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу особливого значення набуває стратегічний аналіз середовища діяльності. Його проведення дозволяє оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток підприємства, визначити конкурентні переваги, виявити існуючі проблеми та сформулювати напрями подальшого стратегічного розвитку. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стратегічний аналіз є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень, оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції на світовому ринку металопродукції, нестабільності економічного середовища та негативного впливу воєнних дій в Україні.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що підприємство є одним із найбільших металургійних виробників України та має значний виробничий потенціал. Наявність власної сировинної бази, повного металургійного циклу виробництва, значних виробничих потужностей і багаторічного досвіду роботи на міжнародних ринках забезпечує підприємству вагомі конкурентні переваги. Водночас фінансовий аналіз засвідчив наявність певних проблем, серед яких високий рівень виробничих витрат, значний знос основних засобів та залежність результатів діяльності від зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Зовнішнє середовище діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується наявністю як сприятливих можливостей, так і суттєвих загроз. До позитивних факторів належать зростання попиту на металопродукцію в

країнах Європейського Союзу, перспективи післявоєнної відбудови України, розвиток інфраструктурних проєктів у світі та можливість розширення присутності на нових експортних ринках. Разом із тим значний вплив на діяльність підприємства мають воєнні ризики, коливання світових цін на металопродукцію, зростання вартості енергоресурсів, посилення екологічних вимог та висока конкуренція з боку світових виробників металу.

Внутрішнє середовище підприємства свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку. Підприємство має високий рівень вертикальної інтеграції виробництва, що дозволяє контролювати виробничий процес на всіх етапах створення продукції. Водночас значна частина обладнання потребує модернізації, а висока енергоємність виробництва негативно впливає на рівень собівартості продукції. Саме тому одним із ключових завдань стратегічного розвитку підприємства є підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних технологій виробництва.

Для комплексної оцінки стратегічного становища підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Власна сировинна база 2. Повний металургійний цикл виробництва 3. Значні виробничі потужності 4. Відомий міжнародний бренд 5. Широка географія експорту 6. Досвід роботи на ринках ЄС	1. Високий рівень зносу основних засобів 2. Висока собівартість продукції 3. Значна енергоємність виробництва 4. Залежність від зовнішніх ринків збуту 5. Висока частка виробничих витрат 6. Потреба у масштабній модернізації
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Післявоєнна відбудова України	1. Воєнні ризики та загрози безпеці 2. Посилення світової конкуренції

2. Зростання попиту на металопродукцію в ЄС	3. Коливання світових цін на метал
3. Освоєння нових ринків збуту	4. Зростання цін на енергоресурси
4. Впровадження інноваційних технологій	5. Логістичні обмеження
5. Розширення асортименту продукції	6. Посилення екологічних вимог ЄС
6. Залучення інвестицій для модернізації	

Джерело: складено автором

Аналіз матриці стратегічних рішень свідчить, що найбільш перспективними для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегії групи SO та WO. Їх реалізація дозволяє максимально використати наявні конкурентні переваги підприємства та зовнішні можливості ринку. Насамперед це стосується розширення присутності на ринку Європейського Союзу, освоєння нових видів металопродукції та модернізації виробничих потужностей.

Матриця стратегічних рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		
	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії - Використання власної сировинної бази та виробничих потужностей для розширення експорту до країн ЄС - Освоєння нових видів металопродукції - Збільшення частки на міжнародних ринках	ST-стратегії - Використання виробничих переваг для протидії конкуренції - Диверсифікація ринків збуту - Підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії - Залучення інвестицій для модернізації обладнання - Впровадження енергоощадних технологій - Підвищення ефективності використання ресурсів	WT-стратегії - Мінімізація виробничих витрат - Зниження залежності від окремих ринків - Посилення системи управління ризиками та логістикою

Рис. 3.1. Матриця стратегічних рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Особливого значення набуває WO-стратегія, спрямована на усунення існуючих слабких сторін підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій та підвищення енергоефективності виробництва. Саме ця стратегія найбільшою мірою відповідає сучасним умовам функціонування підприємства та дозволяє забезпечити довгострокове підвищення конкурентоспроможності.

Стратегії групи ST орієнтовані на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз. Основними напрямками є диверсифікація ринків збуту, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Це дозволить зменшити негативний вплив коливань світової кон'юнктури та посилення конкурентної боротьби.

Стратегії групи WT мають захисний характер та спрямовані на мінімізацію негативного впливу як внутрішніх слабких сторін, так і зовнішніх загроз. Їх реалізація передбачає скорочення витрат, оптимізацію виробничих процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища

3.2. Формування місії та цілей розвитку підприємства

В умовах високої конкуренції на світовому ринку металопродукції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності адаптації до сучасних економічних викликів важливого значення набуває формування чіткої місії та стратегічних цілей розвитку підприємства. Саме місія визначає основне призначення підприємства, його роль у суспільстві та напрями створення цінності для споживачів, працівників і власників. Стратегічні цілі, у свою чергу, конкретизують напрями діяльності підприємства та забезпечують досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Проведений у попередньому підрозділі SWOT-аналіз показав, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє значним виробничим потенціалом,

власною сировинною базою, розвиненою системою збуту та високим рівнем інтеграції у міжнародний ринок металопродукції. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, серед яких високий рівень виробничих витрат, значний знос частини основних засобів, посилення екологічних вимог та вплив воєнних ризиків. У зв'язку з цим формування місії та стратегічних цілей розвитку повинно бути спрямоване на зміцнення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає у виробництві високоякісної металургійної продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості та задовольняє потреби споживачів на внутрішньому і зовнішньому ринках, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, соціальну відповідальність та сталий розвиток підприємства.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Виробничий	Модернізація виробничих потужностей	Підвищення продуктивності та зниження витрат
Фінансовий	Зростання прибутковості діяльності	Покращення фінансових результатів
Маркетинговий	Розширення присутності на ринках ЄС	Збільшення обсягів реалізації продукції
Інноваційний	Впровадження сучасних технологій	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Екологічний	Зменшення негативного впливу на довкілля	Відповідність вимогам ЄС та міжнародним стандартам
Соціальний	Розвиток персоналу та покращення умов праці	Зростання ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: складено автором

Виробничі цілі підприємства повинні бути спрямовані на оновлення та модернізацію основних виробничих фондів. Як показав аналіз фінансового стану підприємства, рівень накопиченої амортизації залишається досить високим, що свідчить про необхідність поступового оновлення обладнання. Реалізація програм модернізації дозволить підвищити продуктивність виробництва, скоротити технологічні втрати та забезпечити зниження собівартості продукції.

Фінансові цілі передбачають покращення результатів господарської діяльності підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат. Особливу увагу необхідно приділити скороченню енерговитрат, оптимізації виробничих процесів та підвищенню рентабельності реалізації продукції. Досягнення цих цілей сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та створенню додаткових можливостей для інвестиційного розвитку.

Маркетингові цілі повинні бути орієнтовані на зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках. Найбільш перспективним напрямом є подальше розширення присутності на ринку країн Європейського Союзу, який уже сьогодні забезпечує найбільшу частку реалізації продукції підприємства. Поряд із цим доцільно активізувати роботу щодо освоєння нових ринків збуту в країнах Близького Сходу, Африки та інших регіонах світу.

Інноваційні цілі передбачають впровадження сучасних технологій виробництва та освоєння нових видів металопродукції з високою доданою вартістю. В умовах посилення конкуренції саме інноваційна діяльність стає одним із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Використання новітніх технологічних рішень дозволить підвищити якість продукції та покращити її ринкові характеристики.

Важливе значення для розвитку підприємства мають екологічні цілі. Посилення екологічних вимог на світовому ринку металопродукції потребує

реалізації природоохоронних заходів, скорочення викидів забруднюючих речовин та підвищення екологічної ефективності виробництва. Виконання цих завдань сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринках Європейського Союзу та забезпечить відповідність міжнародним екологічним стандартам.

Соціальні цілі розвитку підприємства пов'язані із забезпеченням належних умов праці, професійним розвитком персоналу та підвищенням рівня соціальної відповідальності бізнесу. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів підприємства, тому інвестиції у розвиток працівників сприятимуть зростанню продуктивності праці та ефективності виробничої діяльності.

Таким чином, сформована місія та система стратегічних цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищення ефективності виробництва та адаптацію до сучасних викликів зовнішнього середовища. Реалізація визначених цілей створить передумови для зростання прибутковості діяльності, розширення ринків збуту та підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Вибір стратегії розвитку та напрямів підвищення конкурентоспроможності

На основі проведеного стратегічного аналізу середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», результатів SWOT-аналізу та сформованих стратегічних цілей виникає необхідність вибору найбільш ефективної стратегії подальшого розвитку підприємства. Від правильності вибору стратегічного напрямку значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства,

його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне економічне зростання в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах діяльність підприємства здійснюється під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. З одного боку, підприємство має значні конкурентні переваги у вигляді власної сировинної бази, повного металургійного циклу виробництва, потужного виробничого потенціалу та стабільних позицій на міжнародних ринках. З іншого боку, існують суттєві виклики, пов'язані з високою собівартістю продукції, значним рівнем зносу окремих виробничих потужностей, воєнними ризиками та посиленням конкурентної боротьби на світовому ринку металопродукції. Саме тому стратегія розвитку повинна бути спрямована не лише на збереження існуючих переваг, але й на усунення слабких сторін підприємства.

Проведений SWOT-аналіз показав, що найбільш перспективними для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегії групи SO та WO. Стратегії SO передбачають використання сильних сторін підприємства для максимально ефективного використання можливостей зовнішнього середовища. Водночас стратегії WO спрямовані на усунення внутрішніх недоліків шляхом використання зовнішніх можливостей. Враховуючи результати аналізу фінансового стану та факторів конкурентоспроможності, найбільш доцільною для підприємства є стратегія інтенсивного розвитку на основі модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Обрана стратегія передбачає комплексне оновлення виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій виробництва, підвищення енергоефективності та розширення присутності підприємства на міжнародних ринках збуту. Реалізація даної стратегії дозволить не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, але й забезпечити стійкі конкурентні переваги в майбутньому.

Таблиця 3.3

Оцінка стратегічних альтернатив розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія скорочення витрат	Зниження собівартості продукції	Не забезпечує довгострокового розвитку
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових ринків та видів продукції	Потребує значних інвестицій
Стратегія стабілізації	Збереження поточних позицій підприємства	Обмежує можливості розвитку
Стратегія модернізації та підвищення конкурентоспроможності	Підвищення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності та прибутковості	Потребує інвестиційних ресурсів

Джерело: складено автором

Порівняння стратегічних альтернатив свідчить, що найбільш доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегія модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Її реалізація забезпечує не лише усунення існуючих проблем підприємства, але й створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на міжнародному ринку металопродукції.

Основними напрямками реалізації обраної стратегії повинні стати модернізація виробничих потужностей, підвищення енергоефективності виробництва, розвиток інноваційної діяльності, удосконалення логістичних процесів та розширення експортної діяльності. Кожен із цих напрямів має безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання та технологічних ліній	Зростання продуктивності праці

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Підвищення енергоефективності	Впровадження енергоощадних технологій	Скорочення виробничих витрат
Інноваційний розвиток	Освоєння нових видів металопродукції	Розширення ринкових можливостей
Розвиток експорту	Збільшення поставок до країн ЄС	Зростання обсягів реалізації
Логістична оптимізація	Удосконалення маршрутів постачання	Скорочення транспортних витрат
Екологічна модернізація	Реалізація природоохоронних проєктів	Відповідність вимогам ЄС

Джерело: складено автором

Найбільше значення для підприємства має модернізація виробничих потужностей. Проведений аналіз активів підприємства показав наявність значного обсягу накопиченої амортизації, що свідчить про потребу в оновленні виробничого обладнання. Впровадження сучасних технологічних рішень дозволить скоротити виробничі витрати, підвищити якість продукції та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Важливим напрямом розвитку є підвищення енергоефективності виробництва. Металургійна промисловість характеризується високою енергоємністю, тому навіть незначне скорочення споживання енергоресурсів може забезпечити суттєве зниження собівартості продукції. Досягнення цієї мети можливе шляхом модернізації обладнання, автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасних систем контролю використання енергоресурсів.

Особливої уваги потребує розвиток інноваційної діяльності підприємства. В умовах зростання конкуренції на світовому ринку металопродукції важливим фактором успіху стає здатність підприємства пропонувати споживачам продукцію з вищою доданою вартістю. Тому доцільним є освоєння виробництва нових марок сталі, спеціальних видів прокату та продукції для інфраструктурних і машинобудівних проєктів.

Важливим елементом стратегії розвитку є подальше зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках. Як показав аналіз ринків збуту, найбільша частка реалізації продукції припадає на країни Європейського Союзу. Саме тому підприємству доцільно зосередити увагу на розширенні присутності в країнах ЄС, адаптації продукції до європейських стандартів та реалізації екологічних програм відповідно до вимог механізму транскордонного вуглецевого регулювання CBAM.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення логістичної системи підприємства. В умовах воєнного стану та змін логістичних маршрутів питання ефективного транспортування продукції набуває особливого значення. Оптимізація транспортних витрат дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити позиції підприємства на міжнародних ринках.

Таким чином, результати стратегічного аналізу дозволили визначити, що найбільш доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегія модернізації та підвищення конкурентоспроможності продукції. Її реалізація базується на використанні існуючих конкурентних переваг підприємства, усуненні внутрішніх недоліків та ефективному використанні можливостей зовнішнього середовища. Основними напрямками реалізації стратегії визначено модернізацію виробництва, підвищення енергоефективності, розвиток інноваційної діяльності, розширення експорту та екологічну модернізацію. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, забезпечити зростання фінансових результатів та створити передумови для довгострокового сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретичні засади функціонування ринків збуту та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Встановлено, що ефективна збутова діяльність є одним із ключових чинників успішного розвитку підприємства, оскільки саме через систему збуту відбувається реалізація продукції, формування доходів та зміцнення ринкових позицій. В умовах посилення конкуренції та глобалізації економічних процесів підприємства змушені постійно вдосконалювати механізми збуту, адаптуватися до змін ринкового середовища та орієнтуватися на потреби споживачів.

У процесі дослідження було розглянуто сутність ринків збуту, їх основні види та класифікаційні ознаки. Визначено, що ринки збуту можуть відрізнятися за географічним охопленням, типом споживачів, характером попиту, рівнем конкуренції та способами організації реалізації продукції. Встановлено, що для сучасних підприємств важливе значення має використання багатоканальних систем збуту, які дозволяють розширювати коло споживачів, підвищувати доступність продукції та забезпечувати стабільність реалізації в умовах змінної ринкової кон'юнктури.

Дослідження організаційно-управлінських аспектів формування та розвитку ринків збуту показало, що ефективність збутової діяльності залежить від комплексного впливу внутрішніх, зовнішніх та макроекономічних факторів. Важливу роль відіграють якість продукції, фінансовий стан підприємства, професійний рівень персоналу, особливості конкурентного середовища, логістична інфраструктура та економічні умови функціонування ринку. Врахування зазначених факторів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне управління процесами реалізації продукції.

Також було розглянуто основні аналітичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та ринкових позицій підприємства. Встановлено, що застосування кількісних, якісних, матричних, індексних і комплексних методів аналізу забезпечує можливість об'єктивно оцінювати конкурентні переваги підприємства, визначати його сильні та слабкі сторони, а також формувати ефективні напрями стратегічного розвитку. Отримані теоретичні положення створюють необхідну методичну основу для проведення подальшого аналізу ринків збуту та конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Проведене дослідження конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволило визначити основні чинники, які впливають на ринкові позиції підприємства, а також оцінити його сильні та слабкі сторони в сучасних умовах господарювання. Аналіз показав, що підприємство має значні конкурентні переваги, серед яких наявність повного металургійного циклу, власної сировинної бази, значних виробничих потужностей та розвинених експортних зв'язків. Саме ці фактори забезпечують стабільність виробничої діяльності та створюють основу для подальшого розвитку підприємства.

Дослідження структури ринків збуту підтвердило високий рівень експортної орієнтації підприємства та його успішну інтеграцію у міжнародний ринок металопродукції. Найбільше значення для формування доходів мають країни Європейського Союзу, що свідчить про відповідність продукції міжнародним стандартам якості та її затребуваність серед іноземних споживачів. Водночас диверсифікація ринків збуту дозволяє зменшувати залежність від окремих регіонів та підвищує стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Основними напрямками визначено модернізацію виробничого обладнання,

впровадження енергоощадних технологій, розвиток інноваційної діяльності, розширення присутності на зовнішніх ринках та вдосконалення логістичних процесів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Результати прогнозної оцінки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Очікується зниження собівартості продукції, зростання обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці, розширення частки ринку Європейського Союзу та покращення показників рентабельності. Отже, впровадження запропонованих рішень створить передумови для зміцнення ринкових позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підвищення ефективності його діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції на світовому ринку металопродукції.

У третьому розділі було проведено стратегічний аналіз середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що дозволило оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство володіє низкою суттєвих конкурентних переваг, серед яких наявність власної сировинної бази, потужний виробничий комплекс, значний досвід роботи на міжнародних ринках та широка географія експорту. Водночас було виявлено ряд проблем, пов'язаних із високою енергоємністю виробництва, необхідністю модернізації виробничих потужностей та залежністю результатів діяльності від кон'юнктури світового ринку металопродукції. Проведений аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства за умови ефективного використання його сильних сторін та зовнішніх можливостей.

У процесі формування місії та стратегічних цілей розвитку підприємства було визначено основні орієнтири його подальшого функціонування. Місією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено забезпечення споживачів якісною

металургійною продукцією відповідно до міжнародних стандартів при одночасному підвищенні ефективності виробництва та забезпеченні сталого розвитку. На основі місії сформовано систему стратегічних цілей, які охоплюють виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, екологічний та соціальний напрями діяльності. Визначені цілі відповідають сучасним умовам господарювання та спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства як в Україні, так і за її межами.

На підставі результатів стратегічного аналізу було здійснено вибір найбільш доцільної стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективною є стратегія модернізації та підвищення конкурентоспроможності продукції, яка передбачає оновлення виробничих потужностей, впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності виробництва та розширення експортної діяльності. Обрана стратегія дозволяє максимально використати конкурентні переваги підприємства, усунути виявлені слабкі сторони та забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища. Її реалізація сприятиме підвищенню якості продукції, зниженню виробничих витрат та зміцненню позицій підприємства на міжнародних ринках.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать про наявність реальних можливостей для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у довгостроковій перспективі. Запропоновані напрями розвитку забезпечують комплексний підхід до вдосконалення діяльності підприємства та враховують сучасні тенденції розвитку світового металургійного ринку. Реалізація визначених стратегічних заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Панченко Г. С. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. 2020. № 1 (22) С. 72-80
2. Кулиняк, І.Я., Кошик, О.В. (2015). Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464-468.
3. Брюховецька, Н.Ю., Дутова, Н.В. (2013). Управління збутом продукції металургійних підприємств з використанням електронних торговельних площадок: монографія. Донецьк: ДНУ, 2013. 160 с.
4. Бойко Р.В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товароруку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5. Т. 2. С. 128–133.
5. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом`як Ю. М. Організація торгівлі: підручник 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літ., 2018, 632 с.
6. Юрченко О., Никонюк К., Стимулювання збуту як інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій торговельних компаній на ринку продовольчих товарів. *Економіка та суспільство*, 2026.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.
8. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. *Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів* : Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 року. Черкаси, 2021. 195 с.

9. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. №. 30. С. 59–65.

10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління торговельними підприємствами: інструменти, моделі, принципи та механізми. *Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку* : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2018. С. 244–320.

11. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 3 (70). С. 46—51.

12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Діагностика конкурентоспроможності бренду підприємства-роботодавця. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 1–2(1). С. 94–97.

13. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.

14. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету. *Економічні науки*. 2016. № 1. С. 127–138.

15. Юрченко А.І. Економічна сутність та склад витрат на збут. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : зб. тез. доп. учасників XVIII всеукр. наук. конф., м. Київ, 2020. С. 97–100.

16. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017.

17. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.

18. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

19. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)

20. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: <https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 23.04.2026)