

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Розробка маркетингової стратегії металургійного підприємства в умовах сьогодення»

Виконав: студент 2-го курсу,  
групи МОБ-23м

\_\_\_\_\_ / Малюта О.О. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

м. Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

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

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
на магістерську кваліфікаційну роботу

Малюті Олександр Олександровичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка маркетингової стратегії металургійного підприємства в умовах сьогодення»

керівник роботи Варава Л.М., доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань розробки маркетингової стратегії металургійного підприємства вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань щодо питань формування сучасних стратегій бізнесу, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», офіційний сайт підприємства, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) теоретико-методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства; 2) загальна характеристика та аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 3) оцінка поточної маркетингової стратегії та ринкових позицій підприємства; 4) формування маркетингових цілей та завдань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 5) стратегічні напрями маркетингового розвитку підприємства; 6) оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Основні підходи до розробки маркетингової стратегії; 2) Особливості розробки маркетингової стратегії для металургійного підприємства; 3) Оцінка ефективності маркетингових стратегій, орієнтована на специфіку металургійного підприємства 4) Схема організаційної структури ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»; 5) Основні показники діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.; 6) Прогноз фінансових

результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2023 рік за умови реалізації запропонованої маркетингової стратегії;

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л.М., професор	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Варава Л.М., професор	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Варава Л.М., професор	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи в ЕК	18.12.2024	

Студент

\_\_\_\_\_ Малюта О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Варава Л.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Малюта О.О. «Розробка маркетингової стратегії металургійного підприємства в умовах сьогодення». – КНУ, 2024 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 71 сторінці, містить 15 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 32 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

розробити та обґрунтувати маркетингову стратегію для металургійного підприємства, що враховує сучасні тенденції ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення

Завдання дослідження:

- 1) Розглянути поняття та значення маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг промислового підприємства.
- 2) Дослідити основні підходи до розробки маркетингової стратегії в умовах мінливого ринкового середовища.
- 3) Провести аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 4) Оцінити поточну маркетингову стратегію підприємства та визначити його ринкові позиції.
- 5) Запропонувати стратегічні напрями маркетингового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.
- 6) Провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх можливого впливу на розвиток підприємства.

Об'єкт дослідження:

діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сфері маркетингу, яка охоплює процеси аналізу ринку, просування продукції, ціноутворення та формування маркетингових цілей

Предмет дослідження:

маркетингова стратегія підприємства, яка включає методи оцінки ефективності, ринкове позиціонування та стратегічні підходи до зміцнення ринкових позицій

Одержаний економічний ефект (ефективність): реалізація заходів маркетингової стратегії забезпечить зростання чистого прибутку в 2023 р. на 51503009 тис. грн.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, маркетингова стратегія, комплекс маркетингу, металургійне підприємство.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та роль маркетингової стратегії у діяльності підприємства	8
1.2. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії в умовах сучасного ринку	10
1.3. Методи оцінки ефективності маркетингових стратегій промислових підприємств	16
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	20
2.1. Загальна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	20
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	30
2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії та ринкових позицій підприємства	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	45
3.1. Формування маркетингових цілей та завдань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	45
3.2. Стратегічні напрями маркетингового розвитку підприємства	50
3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	54
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції металургійна галузь стикається з численними викликами, такими як нестабільність світових ринків, зміни у технологічних процесах, екологічні обмеження та високі вимоги до якості продукції. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як одне з провідних підприємств металургійного сектора України, має адаптуватися до цих змін, зберігаючи стабільні позиції на ринку та забезпечуючи конкурентоспроможність. Це вимагає впровадження ефективної маркетингової стратегії, яка б дозволила підприємству успішно реагувати на сучасні ринкові виклики та підвищити ефективність своєї діяльності.

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи «Розробка маркетингової стратегії металургійного підприємства в умовах сьогодення» обумовлена необхідністю пошуку нових підходів до побудови маркетингової стратегії, яка дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише утримати позиції на внутрішньому ринку, але й розширити свої можливості на міжнародній арені. Розробка стратегічних напрямів маркетингового розвитку сприятиме зміцненню бренду, ефективному позиціонуванню продукції та формуванню стабільної клієнтської бази. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з провідних металургійних підприємств України, яке займається виробництвом сталі та прокату, що реалізується на ринку України та експортується за кордон.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування маркетингової стратегії для металургійного підприємства, що враховує сучасні тенденції ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах сьогодення.

Об'єктом дослідження виступає діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сфері маркетингу, яка охоплює процеси аналізу ринку, просування продукції, ціноутворення та формування маркетингових цілей. Предметом дослідження є маркетингова стратегія підприємства, яка включає

методи оцінки ефективності, ринкове позиціонування та стратегічні підходи до зміцнення ринкових позицій.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Розглянути поняття та значення маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг промислового підприємства.
2. Дослідити основні підходи до розробки маркетингової стратегії в умовах мінливого ринкового середовища.
3. Провести аналіз фінансово-економічного стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
4. Оцінити поточну маркетингову стратегію підприємства та визначити його ринкові позиції.
5. Запропонувати стратегічні напрями маркетингового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності.
6. Провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх можливого впливу на розвиток підприємства.

Методи дослідження включають аналіз літературних джерел, статистичних даних, SWOT-аналіз, фінансовий та порівняльний аналіз, що дозволяють виявити сильні та слабкі сторони поточної стратегії підприємства, а також методи стратегічного планування, спрямовані на формування ефективної маркетингової стратегії.

Джерела інформації для дослідження включають фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр., статистичні дані металургійної галузі, наукові праці та аналітичні статті з питань маркетингу та стратегічного розвитку промислових підприємств.

Магістерська кваліфікаційна робота розкриває можливості вдосконалення маркетингової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням сучасних вимог ринку, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стабільності на металургійному ринку України й світу.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та роль маркетингової стратегії у діяльності підприємства

Маркетингова стратегія є основоположним елементом управління діяльністю будь-якого підприємства, що прагне ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки. Вона виступає як структурований план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей, таких як збільшення обсягів продажу, розширення частки ринку, зміцнення іміджу та бренду підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи конкурентні переваги та стійкість у часі.

На сьогодні поняття маркетингової стратегії охоплює сукупність дій, що визначають пріоритети підприємства щодо позиціонування продукції, вибору цільових сегментів ринку, розробки системи ціноутворення, каналів збуту та комунікацій з клієнтами. Вона інтегрує усі аспекти маркетингового комплексу («4P»): продукт (product), ціну (price), місце (place) і просування (promotion), забезпечуючи комплексний підхід до досягнення поставлених завдань.

Існує декілька підходів до визначення маркетингової стратегії, що відображають різноманітність поглядів на її складові та методи реалізації:

1. Класичний підхід. Ф. Котлер і Г. Армстронг визначають маркетингову стратегію як процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових ринків, розробки маркетингового комплексу та управління маркетинговими зусиллями [15].



2. Функціональний підхід. Цей підхід зосереджує увагу на окремих функціях маркетингової діяльності, таких як продуктова стратегія, цінова стратегія, стратегія дистрибуції та просування [16, 17].

3. Конкурентний підхід. М. Портер у своїх роботах пропонує аналіз конкурентного середовища та розробку стратегій, спрямованих на створення і підтримку конкурентних переваг [21, 22].

4. Інтеграційний підхід. Згідно з цим підходом, маркетингова стратегія повинна інтегрувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи координацію між різними функціональними підрозділами для досягнення загальних цілей [25, 26].

Додаткові дослідження та аналіз різних підходів до визначення маркетингової стратегії дозволяють підприємствам вибрати найбільш відповідний підхід для своєї діяльності, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей.

Важливість маркетингової стратегії полягає у наступних аспектах:

1. Адаптація до ринкових змін. Ринок характеризується динамікою і постійними змінами у потребах та поведінці споживачів, що потребує від підприємства гнучкості та здатності адаптуватися до нових вимог. Як зазначає І. В. Бойчук, стратегічно орієнтоване управління дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та готовими до швидких змін у зовнішньому середовищі [1].

2. Формування конкурентних переваг. За допомогою маркетингової стратегії підприємство може забезпечити свою унікальність на ринку, підкреслюючи особливості продукції, що вигідно відрізняють його від конкурентів. Л. В. Балабанова у своїй роботі зазначає, що SWOT-аналіз є ключовим інструментом для формування стратегічних рішень, які забезпечують конкурентні переваги [2, 3].

3. Оптимізація ресурсів. Стратегічне планування маркетингових заходів дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках, що сприяє підвищенню рентабельності та ефективності діяльності. Дикий О.В.

підкреслює важливість правильного розподілу ресурсів для досягнення найкращих результатів на ринках металургійної продукції [10].

4. Зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів. Розробка та впровадження якісної маркетингової стратегії сприяє підвищенню довіри клієнтів до продукції та самого підприємства, що веде до довгострокових відносин з клієнтами та стабільності доходів. Згідно з дослідженням Д. М. Векслера, вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю є ключовим чинником для зміцнення бренду та забезпечення лояльності клієнтів[6].

З позиції стратегічного управління маркетингова стратегія забезпечує злагоджену координацію всіх функцій підприємства, пов'язаних із задоволенням потреб клієнтів і просуванням продукції. Вона визначає загальний вектор розвитку підприємства на ринку, враховуючи його місію, стратегічні цілі та особливості конкурентного середовища. Таким чином, маркетингова стратегія є не просто набором тактичних прийомів, а довгостроковим інструментом, який охоплює всі процеси управління, спрямовані на підвищення ринкової привабливості та фінансової стабільності підприємства. Як зазначають С. С. Гаркавенко та С. Я. Салига, стратегічний маркетинг дозволяє підприємству створювати довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість на ринку [8, 25].

## **1.2. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії в умовах сучасного ринку**

Розробка маркетингової стратегії для промислових підприємств потребує системного підходу, який враховує особливості ринкового середовища, рівень конкуренції, технологічні зміни, а також специфіку продукції. На сьогодні існує кілька основних підходів (рис. 1.1) до розробки

маркетингової стратегії, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування.

1. Класичний підхід. Цей підхід орієнтується на комплексний аналіз ринкового середовища (макро- та мікрофакторів), внутрішніх можливостей підприємства та формування відповідної стратегії на основі результатів цього аналізу. Його основними елементами є аналіз конкурентного середовища (за моделлю Портера), SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз) та побудова маркетингового комплексу (продукт, ціна, розподіл, просування). Класичний підхід використовується для підприємств, які прагнуть стабільного розвитку на зрілих ринках, де необхідно детально оцінювати всі аспекти діяльності.

2. Підхід, орієнтований на споживача (або клієнтоцентричний, *customer-centric approach*). В умовах сучасного ринку зростає важливість орієнтації на потреби клієнтів та побудови стратегії, що забезпечує максимальне задоволення цих потреб. У рамках цього підходу підприємства застосовують методи сегментації ринку, вивчають поведінкові особливості клієнтів, а також використовують такі інструменти, як аналіз життєвого циклу клієнта, побудова воронки продажів, персоналізований маркетинг. Підприємства, що використовують цей підхід, активно інвестують у CRM-системи для управління відносинами з клієнтами.

3. Інноваційний підхід. Цей підхід передбачає розробку маркетингової стратегії, орієнтованої на інновації, розвиток нових продуктів та технологій, які можуть створити конкурентні переваги на ринку. Інноваційний підхід базується на застосуванні таких методів, як дизайн-мислення, *lean startup*, *agile marketing*, а також інноваційного менеджменту. Основна мета – створення продуктів, які відповідають новим, ще не задоволеним потребам ринку, або використання нових методів просування і комунікацій для залучення аудиторії.

4. Цифровий підхід. З поширенням цифрових технологій і зростанням впливу Інтернету маркетингова стратегія багатьох підприємств

зміщується у бік цифрових каналів. Цей підхід використовує інструменти онлайн-маркетингу, соціальних медіа, пошукового маркетингу, контент-маркетингу, а також аналітичні інструменти, які дозволяють детально вивчати поведінку споживачів у цифровому середовищі. Цифровий підхід є актуальним для підприємств, що прагнуть досягти високої взаємодії з аудиторією через цифрові канали та оптимізувати витрати на маркетинг.

5. Підхід на основі конкурентного позиціонування. Даний підхід орієнтується на визначення і закріплення певної конкурентної позиції на ринку, що дозволяє виділитися серед інших гравців. Основними інструментами цього підходу є аналіз конкурентних переваг, моделі ринкового позиціонування та матриці конкурентного профілю. Вибір позиції здійснюється на основі глибокого аналізу конкурентів та обраного сегменту споживачів, що дозволяє підприємству ефективніше комунікувати цінність свого продукту на ринку.

6. Підхід на основі цінності для клієнта (value-based approach). У сучасних умовах підприємства активно використовують підхід, що орієнтується на створення цінності для клієнта. Цей підхід заснований на розумінні основних потреб клієнтів і створенні пропозиції, що забезпечує не тільки функціональні, але й емоційні та соціальні вигоди. В рамках цього підходу підприємства часто застосовують стратегію ціноутворення на основі цінності (value-based pricing) і використовують методи формування пропозиції, що орієнтована на максимальну користь для споживача.

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу залежить від особливостей ринку, на якому працює підприємство, його ресурсних можливостей та стратегічних цілей. В умовах динамічного ринкового середовища підприємства часто комбінують декілька підходів, щоб створити гнучку і адаптивну маркетингову стратегію, здатну відповідати сучасним викликам та забезпечити довгострокове зростання.

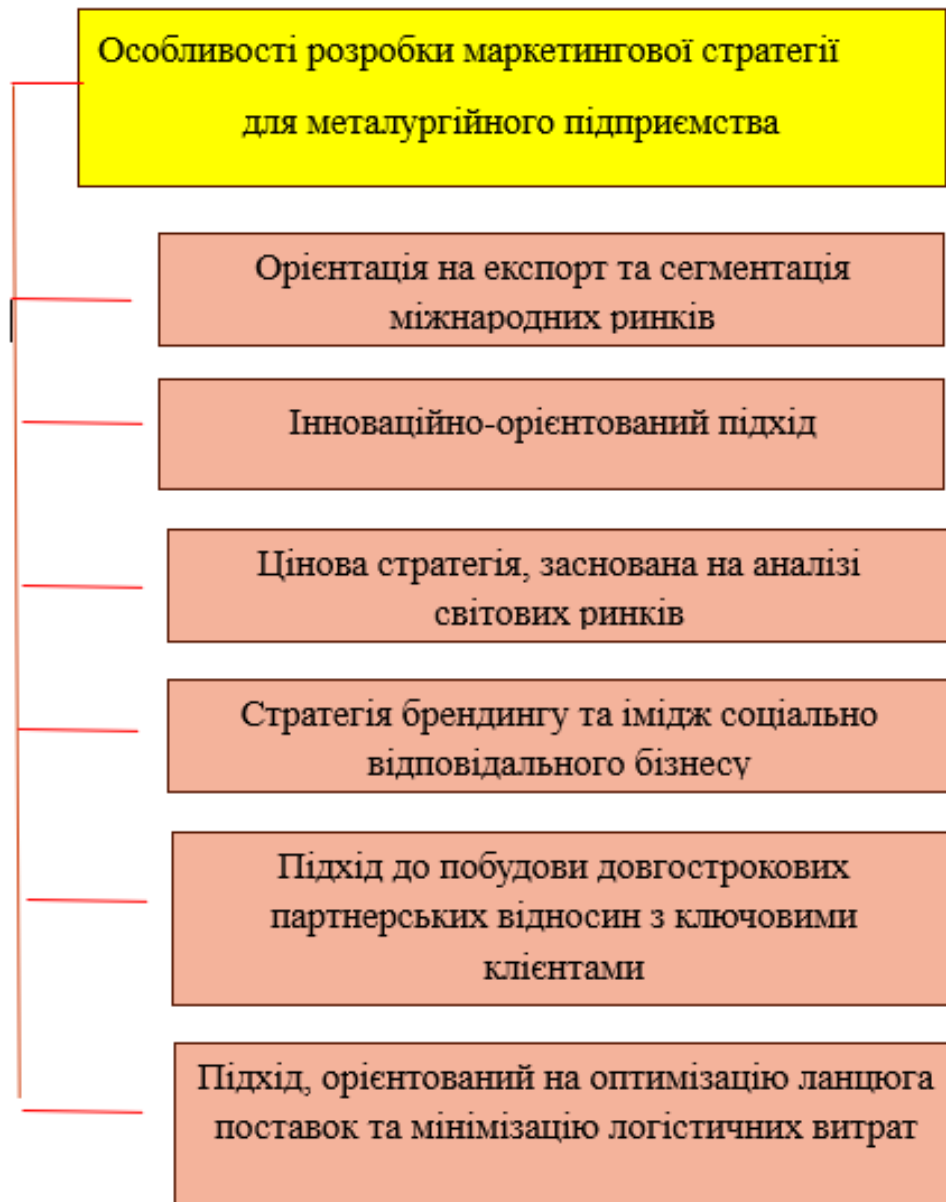
Для підприємств металургійної галузі, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», розробка маркетингової стратегії потребує врахування низки

специфічних аспектів, що визначають особливості цього сектору. Металургійна галузь є висококонкурентною і капіталомісткою, характеризується залежністю від світових ринків, сезонністю попиту, великим впливом економічних циклів та коливаннями вартості сировини. Відтак, підходи до розробки маркетингової стратегії повинні враховувати ці фактори для забезпечення довгострокової стабільності та рентабельності підприємства.



Рис. 1.1. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії

Основні підходи до розробки маркетингової стратегії для металургійного підприємства включають (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Особливості розробки маркетингової стратегії для металургійного підприємства**

1. Орієнтація на експорт та сегментація міжнародних ринків. Металургійні компанії значну частину своєї продукції реалізують за кордоном, що обумовлює необхідність адаптації маркетингової стратегії до вимог міжнародних ринків. У даному підході передбачається аналіз потенційних ринків збуту, врахування законодавчих, екологічних та культурних особливостей кожної країни, а також адаптація продукції під конкретні вимоги іноземних клієнтів. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це означає активну

розробку різних продуктів (наприклад, сортового та листового прокату), що задовольняють потреби будівельної, машинобудівної та інших галузей економіки.

2. Інноваційно-орієнтований підхід. Металургійна промисловість вимагає постійних інвестицій у нові технології, що підвищують ефективність виробництва, знижують енерговитрати і вплив на довкілля. Відповідно, маркетингова стратегія повинна включати інформаційне забезпечення про інноваційні рішення підприємства, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на ринку. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це може включати реалізацію інновацій у виробництві, що дозволяють скоротити викиди CO<sub>2</sub>, підвищити якість сталі або зменшити енергоспоживання, що є важливим для міжнародних клієнтів, які звертають увагу на сталий розвиток.

3. Цінова стратегія, заснована на аналізі світових ринків. Металургійні компанії часто стикаються з коливаннями цін на сталь та інші метали. Ефективна маркетингова стратегія враховує потребу у гнучкому ціноутворенні, яке дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції, зберігаючи при цьому прибутковість. Підхід до ціноутворення може включати укладання довгострокових контрактів із фіксованими цінами для забезпечення стабільності або варіативну цінову політику для максимізації доходів на різних ринках.

4. Стратегія брендингу та імідж соціально відповідального бізнесу. Металургійна промисловість має значний екологічний вплив, що вимагає від компаній демонстрації відповідального підходу до охорони навколишнього середовища. Тому маркетингова стратегія повинна включати елементи корпоративної соціальної відповідальності, орієнтуючись на поліпшення екологічного іміджу підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це означає впровадження та комунікацію заходів щодо скорочення викидів, утилізації відходів і оптимізації водо- та енергоспоживання.

5. Підхід до побудови довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами. У металургійній галузі дуже важливо розвивати стійкі

відносини з великими споживачами, такими як виробники автомобілів, будівельні компанії або машинобудівні підприємства. Ефективна маркетингова стратегія для металургійного підприємства включає створення довготривалих контрактів і програм лояльності для ключових клієнтів, що забезпечує стабільний попит і дозволяє оптимізувати виробничі плани.

б. Підхід, орієнтований на оптимізацію ланцюга поставок та мінімізацію логістичних витрат. Оскільки металургійні вироби часто потребують доставки на значні відстані, важливою частиною маркетингової стратегії є оптимізація логістики. Це включає вибір найбільш ефективних транспортних маршрутів, створення складів у стратегічних точках та оптимізацію внутрішніх процесів для забезпечення швидкої доставки продукції. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це може включати використання мультимодальних перевезень та побудову мережі складів ближче до великих споживчих ринків, що дозволяє скоротити час доставки та підвищити задоволеність клієнтів.

Таким чином, розробка маркетингової стратегії для підприємства металургійної галузі, зокрема, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вимагає всебічного врахування як галузевих особливостей, так і глобальних економічних тенденцій. Вибір підходів залежить від стратегічних цілей підприємства, а також від його готовності впроваджувати інновації, адаптуватися до міжнародних ринків та демонструвати відповідальний підхід до екологічної безпеки.

### **1.3. Методи оцінки ефективності маркетингових стратегій промислових підприємств**

Оцінка ефективності маркетингових стратегій є важливим етапом, який дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки вдало були реалізовані обрані стратегічні заходи та чи досягнуто поставлених цілей. Ефективність



маркетингової стратегії оцінюється за допомогою низки методів, які дозволяють здійснити як кількісний, так і якісний аналіз результатів. Для промислових підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», доцільно застосовувати комплексний підхід, що охоплює фінансові, маркетингові та стратегічні аспекти оцінки.

1. Фінансові показники ефективності. Найбільш прямим методом оцінки маркетингової стратегії є аналіз фінансових показників, які відображають вплив маркетингових заходів на прибутковість підприємства.

Основні фінансові індикатори включають:

- Рентабельність продажів (ROS), яка демонструє, який прибуток було отримано від реалізації маркетингових заходів;
- Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROMI), що показує, наскільки ефективними були інвестиції у маркетинг з погляду їх окупності;
- Збільшення частки ринку, яке може свідчити про успіх стратегії у конкурентному середовищі.

2. Аналіз клієнтських індикаторів. Важливо оцінити реакцію цільової аудиторії на маркетингову стратегію підприємства. Це може здійснюватися за допомогою таких показників:

- Клієнтська задоволеність та лояльність (Customer Satisfaction Index та Net Promoter Score), які свідчать про те, як споживачі сприймають продукцію підприємства і чи готові вони рекомендувати її іншим;
- Клієнтська вартість (Customer Lifetime Value, CLV), яка визначає довгострокову цінність клієнта для підприємства;
- Відсоток утримання клієнтів (Customer Retention Rate), що відображає стабільність відносин із наявними клієнтами.

3. Аналіз ринкової позиції. Для промислових підприємств важливо не лише оцінювати обсяг продажів, але і визначати їхню конкурентну позицію на ринку. Методи оцінки ринкової позиції включають:

- Матрицю Бостонської консультаційної групи (BCG), яка дозволяє оцінити відносне положення товарних груп за двома параметрами: темпами зростання ринку та часткою ринку;
- Матрицю McKinsey/GE, що надає можливість оцінювати конкурентоспроможність продуктів та перспективи ринків;
- Аналіз частки голосу (Share of Voice, SOV), що відображає рівень рекламної активності підприємства в порівнянні з конкурентами.

4. SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, які впливають на реалізацію маркетингової стратегії. SWOT-аналіз є дієвим інструментом для виявлення пріоритетних напрямів розвитку і коригування маркетингових дій у разі потреби.

5. Аналіз маркетингового комплексу (Marketing Mix). Оцінка окремих елементів маркетингового комплексу (4P — продукт, ціна, місце і просування) дозволяє виявити, наскільки гармонійно та ефективно реалізується стратегія. Наприклад, аналізуючи ефективність просування, можна оцінити охоплення аудиторії, рівень залученості, впізнаваність бренду та вплив маркетингових комунікацій.

6. Цифрова аналітика та KPI. У сучасних умовах важливою складовою маркетингової стратегії є присутність у цифрових каналах. Основними показниками для оцінки ефективності цифрового маркетингу є:

- Кількість і якість трафіку на веб-сайті підприємства, що дозволяє оцінити привабливість онлайн-присутності;
- Конверсійні показники (Conversion Rate), що відображають відсоток відвідувачів, які здійснюють цільові дії (купівля, підписка, запит інформації);
- Охоплення і залученість у соціальних мережах, які свідчать про ефективність контенту та активність аудиторії.

7. Аналіз ефективності комунікацій. Для оцінки ефективності комунікаційних заходів використовуються індикатори, які показують результативність контактів із цільовою аудиторією:

- Охоплення аудиторії, що відображає кількість людей, які взаємодіяли з маркетинговими повідомленнями;
- Рівень відгуків на рекламу та інші комунікації, що дозволяє виявити, наскільки успішно було передано ключові повідомлення.

Комбінація кількісних та якісних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність маркетингової стратегії, а також здійснити коригування заходів на основі отриманих результатів. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може використовувати ці підходи для оптимізації маркетингової стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку металургійної продукції.

Для промислових підприємств металургійної галузі, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінка ефективності маркетингових стратегій має враховувати специфіку виробничих процесів і галузеві особливості. Металургійна промисловість відрізняється високими капітальними витратами, тривалим циклом виробництва та значною залежністю від коливань цін на сировину та готову продукцію на міжнародних ринках. Відповідно, методи оцінки ефективності маркетингових стратегій повинні враховувати ці фактори для отримання об'єктивної картини про результативність реалізованих заходів.

Додатковими методами оцінки (рис. 1.3), орієнтованими на специфіку металургійного виробництва, є:

1. Оцінка впливу маркетингової стратегії на виробниче навантаження та рівень використання потужностей. Висока капіталомісткість металургійного обладнання вимагає максимального завантаження для досягнення оптимальної ефективності. Методи оцінки маркетингових стратегій можуть включати аналіз впливу стратегічних рішень на завантаженість виробничих потужностей. Наприклад, аналізуючи ефективність стратегії виходу на нові ринки, підприємство може оцінити, як

це вплинуло на збільшення обсягу замовлень та ступінь завантаження потужностей.

2. Аналіз показників експортного потенціалу та частки експорту в загальному обсязі продажів. У зв'язку зі значною залежністю металургійних підприємств від зовнішніх ринків, одним із ключових показників є обсяги експорту та позиція компанії на міжнародних ринках. Ефективна маркетингова стратегія має на меті не лише збільшення продажів, але і розширення географії експорту та підтримку стабільного портфеля клієнтів за межами України.

3. Метод аналізу рентабельності для окремих продуктів. У металургійній галузі рентабельність продукції може суттєво відрізнятись залежно від виду продукції (прокат, сталь, чавун тощо) і вимог клієнтів. Тому важливо аналізувати рентабельність не лише загального обсягу продажів, а й окремих продуктів або лінійок, щоб зрозуміти, які з них забезпечують найбільший прибуток і відображають успіх маркетингової стратегії.

4. Застосування методу оцінки конкурентної позиції через бенчмаркінг. У металургійній галузі доцільно проводити порівняльний аналіз (бенчмаркінг) із прямими конкурентами, зокрема оцінювати фінансові результати, обсяги виробництва, частку ринку та інноваційні рішення, що застосовуються конкурентами. Бенчмаркінг дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії підприємства у порівнянні з іншими учасниками галузі.

5. Екологічні показники та відповідність стандартам сталого розвитку. Металургійне виробництво значно впливає на екологію, тому важливим елементом сучасної маркетингової стратегії є імідж підприємства як соціально відповідального та екологічно безпечного виробника. Оцінка відповідності екологічним стандартам та впровадження заходів зі сталого розвитку є важливим індикатором для підвищення привабливості компанії на міжнародних ринках, де дедалі більше споживачів і партнерів звертають увагу на екологічні аспекти діяльності постачальників.

6. Аналіз довгострокових контрактів і стабільності клієнтської бази. У металургійній галузі значну частину продажів складають довгострокові контракти з великими клієнтами. Ефективність маркетингової стратегії можна оцінювати за показником стабільності та розширення портфеля довгострокових клієнтів, а також за умовами контрактів, які дозволяють мінімізувати вплив ринкових коливань на прибутковість.

7. Індикатори управління запасами та ланцюгами постачання. У металургійній галузі управління запасами та ефективне планування ланцюгів постачання є ключовими аспектами, що впливають на собівартість продукції. Аналіз того, як реалізація маркетингової стратегії впливає на управління запасами та постачаннями, дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити своєчасну доставку продукції та задовольнити потреби клієнтів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.



**Рис. 1.3. Оцінка ефективності маркетингових стратегій, орієнтована на специфіку металургійного підприємства**

Застосування цих методів дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» глибше оцінювати ефективність своїх маркетингових стратегій з урахуванням специфіки металургійної галузі, що забезпечує ефективне позиціонування підприємства на міжнародному ринку, покращення фінансових показників та зростання експортного потенціалу.

## РОЗДІЛ 2

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1. Загальна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «Арселор Міттал Кривий Ріг» займає провідне місце у структурі підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Воно входить до міжнародної корпорації «Арселор Міттал», що є одним за найбільших іноземних інвесторів країни.

Історія розвитку комбінату почалася ще 4 серпня 1934 року, коли було вироблено перший чавун в доменній печі №1, у подальшому відбувалось ступеневе запровадження в дію промислових об'єктів і виробничих потужностей

Із 1996 р. була розпочата реструктуризація комбінату, Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат ввійшов до складу державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» як структурний підрозділ. У 1997 р. до складу комбінату був включений коксохімічний завод.

На початок 2001 р. на основі виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова створено шахтоуправління з підземного видобутку руди як окремий підрозділ комбінату «Криворіжсталь». З цього періоду комбінат виступає у якості інтегрованого металургійного підприємства, що має повний металургійний цикл.

З 2004 р. підприємство приймає назву ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат», з 2005 р. він почав входити до структури компанії «Міттал Стіл», а з 2007 р. до складу корпорації «Арселор Міттал».

З 21 квітня 2011 р. рішенням загальних зборів акціонерів замінена назва підприємства на Публічне акціонерне товариство «Арселор Міттал Кривий Ріг».

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» виступає як одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, де запроваджена спеціалізація з виробництва довгомірного прокату, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також почав вироблятися агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат.

У своєму функціонуванні ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» відтворює виробничий ланцюг з видобутку залізорудної маси до випуску готової металопродукції.

Організація ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» зареєстрована 08.04.2004 за юридичною адресою Україна, 5, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має свою організаційну структуру, як сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень.

При розробленні організаційної структури витримані загальні вимоги щодо адаптивності, перспективності, спеціалізації, узгодженості інтересів, ефективності, простоти, еластичності.

Схему організаційної структури ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлена на рис. 2.1.

Сучасний металургійний комбінат ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складається з великого числа цехів, насичених різноманітним обладнанням, пов'язаних між собою технологічним процесом.



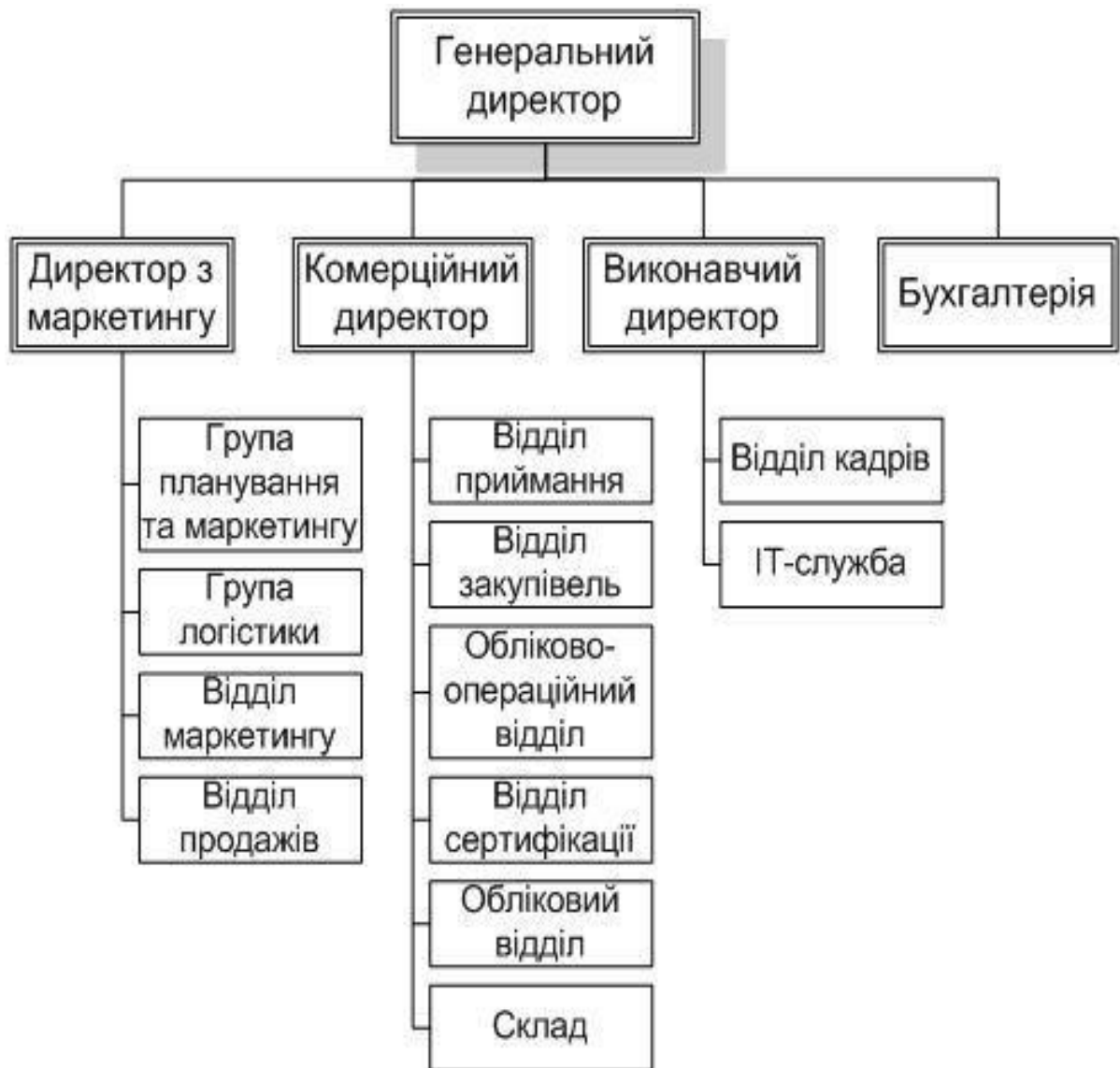


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» застосована лінійно-функціональна організаційна структура. Вона являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Її перевагами є можливість оперативного прийняття рішень, персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; можливість швидких управлінських дій завдяки своїй ієрархічності; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліками лінійно-функціональної структури прийнято вважати складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників; дублювання управлінських функцій; надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних.

На сьогодні така структура є доцільною для комбінату й не потребує суттєвих змін.

Розмір статутного капіталу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складає 3 859 533 000,00 грн.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом.

До основної продукції комбінату входить: прокат арматурний; катанка; прокат квадратний; прокат круглий; смуга; прокат кутовий; заготовка гарячекатана; чавун; лиття і механічна обробка; постачання продукції.

Основні види продукції підприємства наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Основні види продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Виробнича та економічна діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» визначає сутність процесу функціонування кожного структурного підрозділу. Результатом цього процесу є випуск продукції та її реалізації.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства полягає у всебічному, комплексному вивченні, вимірюванні та узагальненні впливу факторів на кінцеві результати діяльності підприємства. Він проводиться на основі звітності підприємства з метою виявлення шляхів поліпшення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності. Основою для проведення аналізу використані матеріали звітів [30, 31]..

Динаміка випуску основних видів продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка випуску основних видів продукції ПАТ«Арселор Міттал Кривий Ріг», млн. т

Види продукції	Періоди, роки			Зміни, 2021/2020		Зміни, 2022/2021	
	2020	2021	2022	абсолютні	відносні	абсолютні	відносні
1. Залізна руда	25,5	26,4	11,6	+ 0,5	+ 3,2	- 14,8	- 56,1
2. Концентрат	10,6	11,0	4,5	+0,4	+3,2	- 6,5	- 59,1
3. Чавун	5,0	5,3	1,6	+ 0,3	+7,9	- 3,7	- 69,8
4. Сталь	4,6	4,9	1,2	+0,4	+5,2	- 3,7	- 75,5
5. Прокат	4,3	4,6	1,1	+0,3	+ 5,6	- 3,5	- 76,1

Дані табл. 2.1 демонструють, що у 2021 році порівняно із 2020 роком були збільшені обсяги випуску продукції за усією основною номенклатурою.

Однак, у 2022 році український гірничо-металургійний комплекс зіштовхнувся із досить жорсткими умовами за усі роки функціонування незалежної України. Обсяги випуску продукції були значно знижені. Так, на ПАТ«Арселор Міттал Кривий Ріг» обсяги випуску сталі були зменшені на 75,5%, чавуну на 69,8 %, прокату на 76,1 %.

Виробництво чавуну в 2022 році склало 1,6 млн т, що становить 29% від бізнес-плану, сталі – 1,2 млн т 23,1% від плану, прокату – 1,1 млн т 22,8% від плану, концентрату – 4,5 млн. т 42,8% від плану, видобутку руди – 11,6 млн. т 44% від плану. Виробничі потужності «Арселор Міттал Кривий Ріг» впродовж 2022 року у зв'язку з війною були завантажені лише на 20-25%.

Основною причиною такого стану була повномасштабна війна в Україні, зменшення експортних можливостей та обмеження в енергопостачанні. Війна призвела національну металургію на межу виживання. Рівень виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився у 5 разів.

Основні показники діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр. представлені в табл. 2.2.

Чистий дохід від реалізації продукції за рахунок зменшення випуску продукції у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зменшився на 59,9 %.

Собівартість реалізованої продукції здебільшого з енергетичних проблем та ускладнення сировинної логістики за цей період була зменшилась на 25,1 %. Відповідно, внаслідок таких змін підприємство мало валовий збиток у розмірі 12 011 311 тис. грн., тобто валовий прибуток у 2022 році зменшився на 134,6 % у порівняння з минулим роком. Це стало причиною того, що підприємство у 2022 році мало збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн.

За рахунок зниження обсягів реалізації активи підприємства за аналізований період були зменшені на 50,3 %, у тому числі необоротні активи зменшились на 61,8 %, оборотні - на 34,9 %.

Чисельність персоналу з початком війни у 2022 році була зменшилась на 1294 особи. Рентабельність виробництва стала від'ємною, її зниження склало 68,9 %.

Отже, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році став знаходитися у зоні збитку. Основною причиною такого стану було зниження обсягу випуску основних видів продукції за причини обмеження енергопостачання та водопостачання, що було викликано проведенням воєнних дій в Україні.

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»  
за 2020-2022 рр.

Показники	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63496684	109 303 155	43 818 410	+45806471	- 65584745	+72,1	-59,9
Собівартість реалізованої продукції	58845530	74 561 304	55 829 721	+ 1571774	- 18731583	+ 26,7	- 25,1
Валовий: - прибуток - збиток	4651154	34 741 851	-12 011 311	+30090879	-46753162	+ 647	-134,57
Чистий фінансовий результат: - прибуток - збиток	740902	25 216 068	-49 009104.	24475166	-74 225170	+3303	- 294,3
Активи	88 349 556	105 800 975.	52 682761.	+17451419	- 74225172	+19,7	- 50,3
Необоротні активи	58 303758	60 187 446.	22 979342.	+ 1883688	-53118214	+ 3,2	- 61,8
Оборотні активи	30045798	45 613 529	29 703 419	+ 15567731	- 37208104	+51,8	- 34,9
Власний капітал	60 879286	76 552 000	28 212 939	+15672714	- 15910110	+25,7	- 63,1
Дебіторська заборгованість	19 143229	25 804 212	7 486 969	+6660983	-48229061	+34,8	- 70,9
Кредиторська заборгованість	8196186	13 934 490	9 152 068	+ 5738304	- 18317245	+70,0	-34,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	21530	20763	19469	- 769	-1294	- 3,6	- 6,2
Середня заробітна плата, грн	21130	18083	19063	- 3067	+ 980	- 14,4	+ 5,5
Продуктивність праці, тис.грн./особу	545	526	225	- 19	-301	- 3,5	- 57,2
Рентабельність виробництва, %	49,6	46,6	- 22,3	- 3,0	- 68,9	-6,0	-147,8

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансових результатів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації	63496684	109 303 155	43 818 410	+45806471	- 65584745	+72,1	-59,9
Собівартість реалізованої продукції	58845530	74 561 304	55 829 721	+ 1571774	- 18731583	+ 26,7	- 25,1
Валовий: прибуток	4651154	34 741 851		+30090879	-46753162	+ 7,5 разів	
збиток	і		12 011 311				-134,6
Інші операційні доходи	324998	521 083	596 185	+196085	+ 75102	+83,4	+ 14,4
Адміністрати вні витрати	2159849	3 511 390	1 805 121	+1351541	- 1706269	2,6+6	- 57,2
Витрати на збут	48092	109 339	42 846	+61247	- 66493	+127	- 60,8
Інші операційні витрати	701915	605 870	797 304	-96046	+ 18844	-13,9	+ 31,6
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток	2066296	31 036 335		+28970039		+4,2	
збиток			14 060 397		-45096732		- 145,5
Інші фінансові доходи	22373	195 131	25 141	+172758	-169990	+8,7 разів	- 87,1
Фінансові витрати	1240995	542 670	1 155 305	- 698325	+ 612635	- 56,3	+112,9
Фін. результат до оподаткування: прибуток	847674	36 169 884		+35322210	-87530329		
збиток			51 360 445				- 241,9
Витрати (дохід) з податку на прибуток	106772	-5 472 728	2 351 341		+7824069		+ 57,0-
Чистий фінансовий результат: прибуток	740902	25 216 068		24475166		+3303	
збиток			-49 009 104		-74225172		- 294,3

Як вже зазначалося раніше у 2022 році ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» отримав збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн., таким чином знизивши свої фінансові результати на 294,3% проти показника минулого періоду.

Надалі проведемо оцінку фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Головною метою аналізу є своєчасне виявлення та встановлення шляхів ліквідації недоліків у фінансовій діяльності, знаходження резервів поліпшення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Вихідна інформація для розрахунку показників ліквідності наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для розрахунку показників ліквідності

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», тис.грн.

Показники	2021 рік	2022 рік
1. Оборотні активи	45 613 529	29 703 419
2. Поточні зобов'язання	21 889 735	18 423 468
3. Запаси	14 495 239	14 021 719
4. Грошові кошти	1 374 859	954 053
5. Активи	105 800 975	52 682 761

Інформація табл. 2.4 складена на основі балансу підприємства за 2021-2022 рр.

Критерієм оцінки фінансового стану є його ліквідність. Ліквідність визначає можливість перетворення майна в кошти платежу.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється на основі системи фінансових коефіцієнтів, які створюють умови для порівняння вартості поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.6

## Аналіз показників ліквідності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	Зміни
1. Коефіцієнта загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	1,5...2,5, але не менше 1	2,1	1,6	0,5
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	перевищує 0,6	1,4	1,5	+0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	перевищує 0,2...0,3.	0,08	0,05	- 0,03
4. Чистий оборотний капітал	> 0	83911240	34259293	- 59,2%

Із табл. 2.5 видно, що показник загальної ліквідності зменшився від 2,1 до 1,6. Він знаходиться у межі рекомендованих значень. Можна зробити висновки, що підприємство має здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство може частину поточних зобов'язань погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Підприємство має платіжні можливості погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.



Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зниження, підприємство не може погасити свої зобов'язання найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Рекомендовані значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. У практичній діяльності вони бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

Підприємство має у своєму розпорядженні чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, однак, визначається тенденція до його зменшення.

Можна зробити висновки, що підприємство має здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Підприємство має у своєму розпорядженні чистий оборотний капітал, необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, однак, визначається тенденція до його зменшення.

Коефіцієнт автономії показує міру фінансової незалежності підприємства, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Показники фінансової стійкості показують рівень залучення позикового капіталу і здатності підприємства обслуговувати цей борг.

Коефіцієнт залучених коштів характеризує структуру майна підприємства в частині залученого майна і може бути визначений вирахуванням із одиниці коефіцієнта власності.

Аналіз основних показників фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних показників фінансового стану  
ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Нормативне знаення	Періоди, роки			Зміни	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	більше 0,5	0,74	0,72	0,54	-0,02	- 0,18
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67-1,5.	0,80	0,79	0,65	- 0,01	-0,14
3. Коефіцієнт залучених коштів (залученого капіталу)	не більше 0,3.	0,29	0,27	0,46	-0,02	+0,19

Із табл. 2.6 видно, що на підприємств визначається тенденція зниження фінансової незалежності. Питома вага власного капіталу у загальній його величині знижується, збільшується його залежність від зовнішніх інвесторів. Якщо у 2021 році підприємство могло профінансувати свої активи за рахунок власних джерел на 72,0 %, то у 2022 році лише 54,0 % за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості також знижується, хоча знаходиться в межах нормативу. Підприємство має можливість обслуговувати свій борг.

Коефіцієнт залучених коштів (залученого капіталу) показує, що існує ймовірність зниження фінансової стійкості.

Загалом можна відзначити, що станом на 2022 р. значення основних фінансових показників ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» погіршились.

### **2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії та ринкових позицій підприємства**

Як вже зазначалося раніше, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною міжнародної корпорації «АрселорМіттал» та одним з найбільших експортерів в Україні. Відомо, що «АрселорМіттал» веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах: близько 38% сталі виробляється в Америці, 46% – у Європі та 16% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. «АрселорМіттал» лідирує на ринках металу Північної та Південної Америки, Західної та Східної Європи, країн СНД та Африки.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає значну частину ринку арматури та катанки в Україні, та конкурує як з вітчизняними підприємствами, так із зарубіжними. Основними конкурентами підприємства на зовнішньому ринку є металургійні підприємства Росії, Туреччини та Китаю.

Спеціалізацією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є виробництво довгомірного прокату (арматури і катанки) із звичайних і низько-легованих марок сталі. Крім того підприємство виготовляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат. Металопрокат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може використовуватись в усіх кліматичних зонах планети, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринках.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує стратегію диференціації в рамках обраного сегменту. Підприємство виробляє понад 130 різновидів арматури, 50 видів катанки та сортового прокату, кожного року освоюючи нові різновиди продукції. Сталепродукція, що випускається підприємством, відповідає міжнародним стандартам, а по окремим його видам має міжнародну сертифікацію.

Діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової метало-продукції.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» випускає такі основні види товарної продукції [30]:

- 1). прокат арматурний гладкого профілю згідно ДСТУ 3760:2019 класу А240С, STAS 438/1-89 класу ОВ37 та ін.;
- 2) прокат арматурний періодичного профілю: за національним стандартом ДСТУ 3760:2006 класів А400С – А1000.
- 3) катанка 5,5-14,0 мм з вуглецевої сталі звичайної якості згідно вимог ДСТУ 2770-94 (ГОСТ 30136-95) (ISO 8457/1-89) зі сталі марок;
- 4) катанка з низьковуглецевої і легованої сталі по ТУ 14-15-345-94, ТУ 14-15-346-94
- 5) катанка сталева канатна по ДСТУ 3683-98 зі сталі марок 50-70, ASTM А510М;
- 6) прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевих та легованих марок сталі з технічними вимогами за ГОСТ 4543-71,
- 7) заготівка гарячекатана з вуглецевої сталі по ТУ У 27.1-00190319;
- 8) заготівка безперервнолита по ТУ У 24.1-24432974-044-2019,
- 9) концентрат залізорудний агломераційний магнетитовий по ТУ У 07.1-24432974-006:2014.

Для виробництва продукції використовуються такі основні види сировини:

- 1) Залізорудна сировина - забезпечується за рахунок власного виробництва сирої руди, концентрату та агломерату;
- 2) Вапняк звичайний і доломітизований – взамін доломітизованого вапняка було використано альтернативний матеріал – доломіт. Постачальниками є українські та закордонні виробники;
- 3) Вугільний концентрат - використовується для виробництва коксу. Постачальниками є українські виробники.
- 4) Брухт чорних металів - забезпечується постачанням від українських заготівельників.

Протягом всього періоду 2020-2022 рр. спостерігалось зростання цін на сировинні ресурси. Кількість постачальників за основними видами сировини: вапняки – 7; металобрухт – 3; вугільний концентрат – 9; кокс – 5.

Також ПАТ «АрселорМітал Кривий Ріг» впроваджує нові технології та нові товари:

1) освоєно виробництво нових марок сталі (C72D2- C82D2 з мікролегуванням хромом та бором, згідно стандарту EN ISO 16120-4:2011) у відділенні БРС конверторного цеху;

2) освоєно виробництво нових товарів: стержневий арматурний прокат 12,0 мм класу А800/А1000 за стандартом ДСТУ 3760- 2019 (Україна) з безперервнолитої заготовки та арматурний прокат.

Збут продукції у 2020-2022 рр. здійснювався щомісячно, але з незначними сезонними коливаннями. Значний вплив на обсяги реалізації мали зміни експортних котирувань металопродукції, лому сталевого, залізородної сировини та інших котировок сировини на світовому ринку. Нівелювати вплив цих факторів вдається за рахунок зміни ціни, диверсифікації ринків збуту готової продукції. Відхилення у експортних постачаннях зумовлені кон'юнктурою ринку, що залежать від балансу попиту і пропозиції, цін на сировинні матеріали, від платоспроможності замовників продукції підприємства, а також від COVID-ситуації, що виникла в Україні і світі.

В 2020 році ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» для підвищення ефективності бізнесу в Україні та за кордоном в умовах кризи реорганізував службу з маркетингу та збуту.

В рамках визначеної маркетингової стратегії було визначено головні пріоритети розвитку, мета яких - підвищити ефективність бізнесу і успішно протистояти будь-яким кризовим явищам у світі. Щоб досягти цих цілей, зокрема, було прийнято рішення про реорганізацію служби з маркетингу та збуту підприємства. Існуюча структура продажів тепер розділена на дві сфери діяльності: перша - продажі продукції в Україні і країни СНД, а друга - міжнародні продажі (включно з залізною рудою і чавуном у чушках).

Завдання щодо продажу побічних продуктів підприємства, логістики, планування виробництва відповідно до кращих корпоративних стандартів і світових практик будуть у зоні відповідальності інших департаментів ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг». Нова вдосконалена структура дозволила ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» підвищити продуктивність і зосередитися на ключових ринках з якісним рівнем сервісу, а також приймати всі рішення швидко і з високим рівнем відповідальності.

Відділом зовнішньоекономічних зв'язків, маркетингу та збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проводяться дослідження ринку: вивчається поточна ринкова ситуація, виявляють основні тенденції розвитку світового ринку металопродукції та прогнозується ринкова ситуація у майбутньому періоді. Проводиться великий обсяг робіт стосовно розширення профільного та марочного асортименту продукції з метою збільшення свого конкурентного потенціалу.

Щодо каналів збуту та методів продажу, то для реалізації металопрокату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовується як прямий, так і непрямий канали збуту.

Прямий канал використовується для реалізації металопрокату кінцевим споживачам, а непрямий - при реалізації через торговельні компанії, коли доступ до кінцевого споживача на певному експортному ринку ускладнений. Регіональні менеджери займаються питаннями з постачань металопродукції до країн СНД: приймають заявки від споживачів, обговорюють рівень цін та обсяги постачання.

Методи продажу металопродукції на експорт передбачають безпосередні контакти зі споживачами по телефону та особисто, прозорість у ціноутворенні згідно з кон'юнктурою ринків.

Основний обсяг металопродукції до 2022 р. був реалізований морським шляхом на умовах FCA, FOB. Інші умови поставок, які використовувались – CPT – станція призначення, DAF – кордон України, EXW (FCA-завод).

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом багатьох років на ринку металопродукції має статус надійного партнера та постачальника якісної металопродукції. Завдяки ефективній маркетинговій стратегії та злагодженій роботі на усіх ланках виробництва, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» затвердило себе як зацікавлений у співпраці, надійний та відкритий виробник металопродукції.

За даними компанії, частка експорту в загальному обсязі продажів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становить близько 70%. Це свідчить про високу орієнтованість підприємства на зовнішні ринки та його інтегрованість у глобальні виробничі ланцюжки. Близько 30% продукції реалізується на внутрішньому ринку України (рис. 2.3).

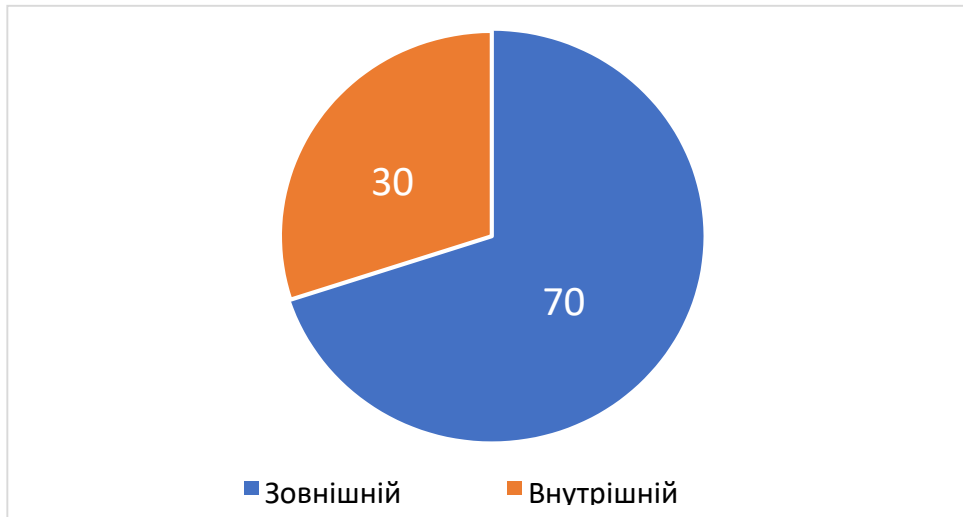


Рис. 2.3. Співвідношення реалізації на зовнішньому та внутрішньому ринках в загальному обсязі продажів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

До основних причин, котрі спричинили до зниження обсягів експорту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» слід віднести:

- функціонування підприємства в умовах воєнного стану в державі з 2022 року;
- зростання ввізного мита на міжнародних ринках сталі;
- загальне зниження попиту у світі на сталеву продукцію;
- штучне зниження цін на сталеву продукцію окремими виробниками, особливо з Китаю та під впливом деструктивної міжнародної політики росії.

В Україні металопродукція виготовляється на багатьох підприємствах. Проаналізуємо конкуренцію в галузі, розглянувши підприємства, які випускають металопродукцію подібного асортименту з ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для цього складаємо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.7). Основними конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку станом на 2022 р. є:

- ПрАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»» ;
- ПАТ «Дніпровський меткомбінат ім. Дзержинського» ;
- ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»;
- ТОВ «Металургійний завод «Дніпросталь»» та інші.

Таблиця 2.7

## Матриця профілю конкуренції (внутрішній ринок)

Ключові фактори успіху	Питома вага	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»		ПрАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»»		ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського»	
		Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
Частка ринку	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Якість продукції	0,2	4	0,8	5	1,0	3	0,6
Асортимент	0,1	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Цінове маневрування	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Фінансові можливості	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Інноваційно-інвестиційний потенціал	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Імідж	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Мережа збуту	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Загальна оцінка	1,0		4,6		4,4		3,3

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із лідером металургійної галузі України разом із підприємствами «Групи Метінвест».



Виходячи з регіональної сегментації світового ринку, можна визначити пріоритетні види металопродукції, що реалізується комбінатом «АрселорМіттал Кривий Ріг» на таких ринкових секторах [30]:

- Західна Європа — чавун, арматура, катанка і заготівля;
- Східна Європа — заготівля, арматура, катанка, чавун;
- СНД і держави Балтії — заготівля, арматура, катанка;
- Близькій і Середній Схід — арматура, заготівля, катанка, чавун;
- Регіон Далекого Сходу і держави Південно Східної Азії - заготівля, арматура, катанка, чавун;
- Північна Африка — арматура, заготівля, катанка, чавун;
- Західна і Південно Східна Африка — арматура і заготівля, катанка;
- Північна Америка — чавун, катанка, арматура, заготівля;
- Південна Америка — арматура, катанка, чавун, заготівля.

Протягом звітнього періоду відвантаження продукції здійснювалося у 59 країни. Найбільшими ринками збуту є 7 регіонів: Україна, Африка, Близький Схід, Туреччина, країни Перської затоки, Азія та Америка. Найбільшим за обсягами реалізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у звітньому періоді став ринок Азії.

Конкуренція на світовому ринку металопродукції є дуже високою. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою захисту своїх конкурентних позицій на ринках збуту проводить на кожному з них роботи з підтвердження відповідності заготовки, катанки, фасонного, сортового та арматурного прокату вимогам національних стандартів країн-споживачів.

Відзначимо основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: на ринку Близького Сходу - «Ezz Group» (Єгипет), «Iltanlar Rolling LTD STI» (Туреччина), «Sonasid» (Марокко), «Магнітогорський МК» (Росія), на ринку Африки — індійська «Rashtriya Ispat», «ONE STEEL» (Австралія).

Окрім того, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу, СНД та Європейського Союзу в якості конкурентів виступають одні з найбільших світових виробників продукції чорної металургії — «Nippon

Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та деякі інші. На Близньому Сході конкуренцію складають «BeshaySteel», «Nippon Steel» (Японія), «POSCO» (Півд. Корея), «JFE» (Японія), «Wuhan Iron and Steel» (Group) (Китай), «Shanghai Baosteel Group Corporation» (Китай).

На ринку СНД конкуренцію складають підприємства Росії («Северсталь», «Евраз груп»), Білорусії, Молдови. На ринку ЄС є численні металургійні підприємства, що входять до корпорації «АрселорМіттал», тому цей регіон не був пріоритом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до 2022 р..

Проаналізуємо конкуренцію в галуз серед підприємств металургійної галузі світу, для цього складаємо матрицю конкурентного профілю для зовнішнього ринку конкуренції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Матриця профілю конкуренції (зовнішній ринок)

Ключові фактори успіху	Питома вага	«Shanghai Baosteel Group Corporation» (Китай)		«Ilhanlar Rolling LTD STI» (Туреччина),		ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	
		Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг
Частка ринку	0,15	5	0,75	4	0,45	3	0,45
Якість продукції	0,2	5	1	4	1,0	4	0,8
Асортимент	0,1	5	0,4	4	0,5	4	0,4
Цінове маневрування	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Фінансові можливості	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Інноваційно-інвестиційний потенціал	0,1	4	0,4	4	0,5	3	0,3
Імідж	0,1	5	0,5	5	0,4	5	0,5
Мережа збуту	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Загальна оцінка	1,0		4,75		4,15		3,5

Оцінимо привабливість внутрішнього та зовнішнього ринків металопродукції за допомогою експертних оцінок за параметрами: темпи зростання ринку, технологічна стабільність, галузева рентабельність, розмір ринку та чутливість до цін (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9.

## Експертна оцінка привабливості ринку

Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка внутрішнього ринку	Результат (внутрішній ринок)	Оцінка зовнішнього ринку	Результат (зовнішній ринок)
1. Темпи зростання	0,2	3	0,6	5	1
2. Технологічна стабільність	0,1	4	0,4	4	0,4
3. Галузева рентабельність	0,3	3	0,9	5	1,5
4. Розмір ринку	0,2	3	0,6	5	1
5. Чутливість до цін	0,2	4	0,8	4	0,8
Оцінка привабливості ринку			<b>3,3</b>	-	<b>4,7</b>

На основі даних табл. 2.7-2.9 виконаємо стратегічний аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за товарною продукцією, використовуючи матрицю «GE/McKinsey»(Мак-Кінзі) – «привабливість-конкурентоспроможність» для внутрішнього та зовнішнього ринку. Результати представимо на рис.2.4.

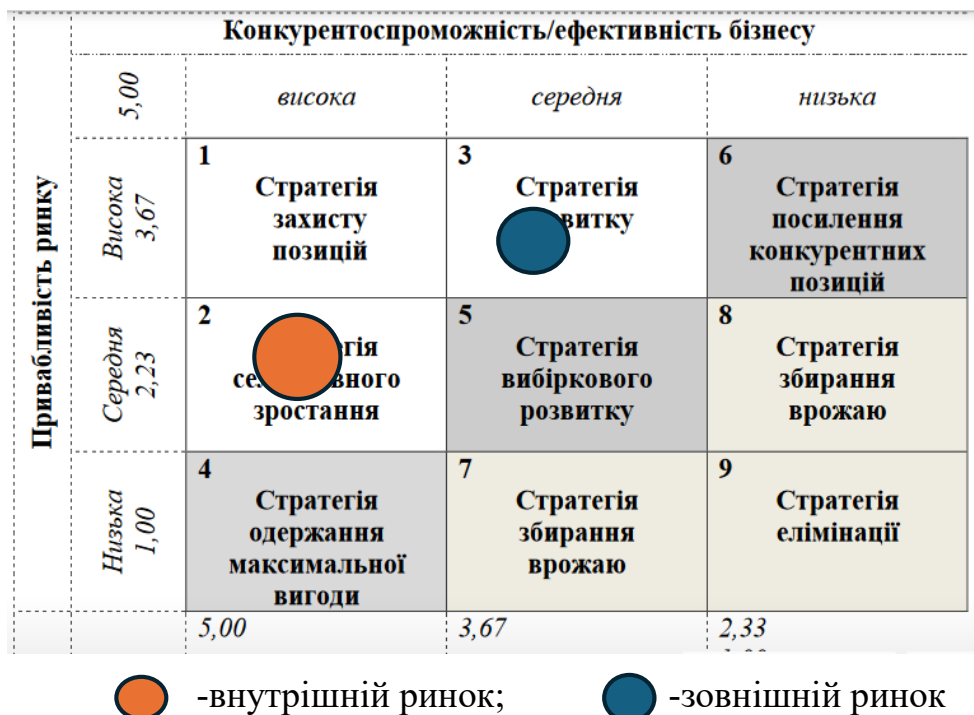


Рис. 2.4. Матриця «GE/McKinsey»(Мак-Кінзі) – «привабливість-конкурентоспроможність» для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Наведеним квадрантам матриці «GE/McKinsey»(Мак-Кінзі) відповідають маркетингові стратегії, наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Види маркетингових стратегій за матрицею «GE / McKinsey»

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<b>Стратегія захисту позицій:</b> Концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, Великі інвестиції, Розширення виробництва	<b>Стратегія розвитку:</b> Посилення слабких позицій, Пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції, Визначення конкурентних переваг	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Спеціалізація на обмежених перевагах, Пошук засобів подолання слабких позицій, Елімінація
Середня	<b>Стратегія розвитку:</b> Інвестування найприбутковіших сегментів,  Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Пошук шляхів отримання конкурентних переваг, Інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику,  Зменшення інвестування
Низька	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Захист ринкової частки, Концентрація на привабливих сегментах, Короткострокові перспективи	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Мінімальні вкладення Короткострокові перспективи,	<b>Стратегія елімінації:</b> Припинення інвестування Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Отже, за результатами аналізу матриці «GE/McKinsey»(Мак-Кінзі) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» :

- на внутрішньому ринку (привабливість 3,3 - конкурентоспроможність 4,6) оптимальним варіантом стратегії буде «стратегія селективного зростання», підприємство є лідером ринку, пропонується інвестування в найприбутковіші сегменти, економія на масштабі;

- на зовнішньому ринку (привабливість 4,7 - конкурентоспроможність 3,5) – «стратегія розвитку», пропонується посилювати слабкі позиції, пошук сфер, де можливо отримати лідируючі позиції.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

### **3.1. Формування маркетингових цілей та завдань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

У 2021–2022 роках металургійна галузь України зіштовхнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво вплинули на її функціонування. Наслідки пандемії COVID-19, порушення глобальних ланцюгів постачання, підвищення цін на енергоресурси, а згодом і масштабна військова агресія російської федерації проти України спричинили зниження виробничої активності металургійних підприємств. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», одного з найбільших виробників сталі в Україні, ці обставини стали критичним фактором, який суттєво знизив завантаження виробничих потужностей у 2022 році.

Водночас на міжнародному ринку склалася складна кон'юнктура. Попит на сталь зменшився через скорочення обсягів будівництва, нестабільність у ключових галузях споживання металопродукції (автомобілебудування, машинобудування), а також введення високих мит на металургійну продукцію у деяких країнах. Ці фактори вимагали від підприємств адаптації своєї маркетингової стратегії до нових реалій, включаючи перехід до екологічних виробничих процесів, освоєння нових ринків і підвищення конкурентоспроможності продукції.

У цих умовах перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постає завдання забезпечити виживання та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Формування маркетингових цілей, адаптованих до сучасних викликів, є ключовим етапом, який дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції,

але й використати кризу для зміцнення конкурентних переваг. Вибір таких цілей базується на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають діяльність підприємства.

Наведемо основні маркетингові цілі для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обґрунтуємо їх вибір:

### 1. Відновлення виробничих потужностей та експортного потенціалу

У 2022 році обсяги виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротилися у 3–4 рази порівняно з довоєнними показниками через військові дії та логістичні труднощі. Експорт, який забезпечує понад 70% доходів підприємства, зазнав суттєвих обмежень. Повернення до докризового рівня є пріоритетом для відновлення фінансової стійкості.

Збільшення виробництва дозволить підвищити рівень використання основних фондів, які є значним чином капіталомісткими. Відновлення експорту на ключові ринки ЄС та Азії допоможе стабілізувати грошові потоки.

### 2. Підвищення конкурентоспроможності продукції

На фоні глобального переходу до сталого розвитку клієнти висувають жорсткі вимоги до якості та екологічності продукції. Інноваційна продукція дозволить підприємству відповідати потребам ринку.

Запровадження нових марок сталі відкриє доступ до високотехнологічних галузей, таких як автомобілебудування та машинобудування.

Висока якість продукції сприятиме розширенню бази клієнтів на міжнародних ринках.

### 3. Розвиток логістичної мережі

Металургійні підприємства значною мірою залежать від ефективної логістики, особливо в умовах війни, коли традиційні транспортні маршрути через порти Чорного моря стали недоступними.

Оптимізація логістики дозволить знизити собівартість продукції, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі.

Розвиток альтернативних експортних коридорів через Польщу та Румунію забезпечить стабільність постачань.

#### 4. Покращення екологічного іміджу

Світові тренди вимагають від металургійних підприємств скорочення викидів та впровадження екологічно чистих технологій. Це стає обов'язковою умовою для доступу до ринків ЄС.

Екологічна відповідальність підвищує лояльність клієнтів і партнерів. Участь у програмах сталого розвитку може забезпечити додаткове фінансування від міжнародних організацій.

#### 5. Підвищення впізнаваності бренду

У складних умовах конкуренції зміцнення бренду сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню довіри партнерів.

Сильний бренд полегшує вихід на нові ринки. Активна комунікація підвищує репутацію підприємства як надійного постачальника.

#### 6. Цифрова трансформація маркетингу

У світі активно впроваджуються цифрові технології в усіх сферах бізнесу, включаючи маркетинг. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів і швидше реагувати на їх запити.

Використання CRM-систем підвищує ефективність роботи з клієнтами. Інтерактивні платформи дозволяють розширити ринки збуту навіть за відсутності фізичних офісів у регіоні.

Обраний набір маркетингових цілей є результатом комплексного аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, що постали перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вони спрямовані на відновлення стабільної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до глобальних змін у галузі. Реалізація цих цілей дозволить компанії не лише вижити у кризових умовах, але й закласти основи для сталого розвитку в майбутньому.

На основі визначених маркетингових цілей наведемо основні завдання, які дозволять ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» їх досягти:

1. Завдання щодо відновлення виробничих потужностей та експортного потенціалу:

1) Проведення аналізу світового попиту на металопродукцію з урахуванням змін після пандемії та геополітичних викликів.

2) Укладання контрактів з ключовими міжнародними трейдерами для забезпечення стабільності експорту.

3) Оптимізація ланцюгів поставок з урахуванням змін транспортної інфраструктури (морські, залізничні та автомобільні перевезення).

2. Завдання щодо підвищення конкурентоспроможності продукції:

1) Впровадження технологій для випуску сталі високої міцності, придатної для застосування в автомобілебудуванні.

2) Сертифікація продукції відповідно до стандартів ISO 9001 і європейських норм EN.

3) Проведення переговорів із великими виробниками будівельних матеріалів для формування довгострокових партнерських відносин.

3. Завдання щодо розвитку логістичної мережі:

1) Оптимізація існуючих логістичних маршрутів з використанням мультимодальних перевезень (залізничний + морський транспорт).

2) Забезпечити безперебійність постачань продукції клієнтам за рахунок створення логістичних хабів у стратегічних портах (Гданськ, Констанца)

3) Впровадження автоматизованої системи управління постачанням (Supply Chain Management).

4) Укладення договорів з великими транспортними компаніями для забезпечення гнучкості постачань.

4. Завдання щодо покращення екологічного іміджу:

1) Модернізація виробничих ліній з використанням технологій низьковуглецевої металургії.

2) Встановлення систем моніторингу екологічних показників на кожному етапі виробничого циклу.



3) Проведення PR-кампаній, спрямованих на популяризацію екологічності продукції компанії.

5. Завдання щодо підвищення впізнаваності бренду:

1) Участь у провідних міжнародних виставках (EuroBLECH, Metal Expo) для презентації інноваційної продукції.

2) Запуск глобальної рекламної кампанії, яка акцентує увагу на екологічній відповідальності підприємства.

3) Формування комунікаційної стратегії, спрямованої на побудову довіри до бренду серед ключових стейкхолдерів.

6. Завдання щодо цифрової трансформації маркетингу:

1) Розробка онлайн-платформи для інтерактивного вибору продукції з можливістю розрахунку вартості.

2) Впровадження інструментів аналізу даних для персоналізації маркетингових кампаній.

3) Інтеграція системи відстеження замовлень у реальному часі для підвищення прозорості процесу постачання.

Систематизуємо основні цілі і завдання і наведемо їх структуровано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Структурований перелік маркетингових цілей та завдань  
для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Мета	Завдання
Відновлення виробничих потужностей та експортного потенціалу	Аналіз попиту, нові контракти, оптимізація логістики
Підвищення конкурентоспроможності продукції	Нові марки сталі, сертифікація, довгострокові партнерства
Розвиток логістичної мережі	Логістичні хаби, автоматизація, партнерство з транспортними компаніями
Покращення екологічного іміджу	Модернізація, PR-кампанії, моніторинг екологічних показників
Підвищення впізнаваності бренду	Виставки, рекламні кампанії, престижні нагороди

Наведений детальний план маркетингових цілей і завдань відповідає сучасним викликам металургійної галузі, а також спрямований на забезпечення стабільності та сталого розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

### **3.2. Стратегічні напрями маркетингового розвитку підприємства**

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та нестабільності світової економіки, металургійна галузь України стикається з безпрецедентними викликами. Основними з них є зниження попиту на метали через економічні кризи, екологічні обмеження, вплив глобальних ринкових змін, а також внутрішні фактори, пов'язані із війною в Україні.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як провідний представник українського гірничо-металургійного комплексу, відіграє ключову роль у національній економіці та залишається значним експортером металопродукції. Однак підприємство переживає суттєві труднощі, спричинені воєнними діями, енергетичними кризами та зниженням виробничих потужностей. У таких умовах розробка стратегічних напрямів маркетингового розвитку є необхідною для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

На основі аналізу ситуації в металургійній галузі, фінансово-економічного стану підприємства та тенденцій ринку визначено ключові напрями маркетингового розвитку, які дозволять ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адаптуватися до нових умов та покращити ринкові позиції.

#### **1. Диверсифікація ринків збуту.**

Залежність від традиційних ринків збуту створює вразливість підприємства до політичних та економічних змін, що можуть негативно впливати на обсяги реалізації продукції. Освоєння нових ринків, таких як Південна Азія, Африка та Латинська Америка, сприяє зменшенню залежності та стабілізації обсягів продажів, створюючи умови для стійкого розвитку.

Однак, не слід забувати про умови для української продукції на європейському ринку станом на 2022-2023 рр.

Основним потенціалом реалізації цього напрямку є високий рівень попиту на металопродукцію в регіонах, що розвиваються. Крім того, українська металопродукція позитивно сприймається міжнародними партнерами завдяки конкурентоспроможному співвідношенню ціни та якості.

Основними викликами можуть стати значні витрати на адаптацію продукції до нових стандартів і посилена конкуренція з боку локальних виробників у цих регіонах.

Зростання частки експорту забезпечить стабільність доходів, а географічна диверсифікація зменшує ризики втрати клієнтів на традиційних ринках.

## 2. Впровадження інновацій.

Сучасний ринок металопродукції вимагає високоякісних та екологічно чистих продуктів. Зростаючий попит на спеціалізовану продукцію відкриває можливості для розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій у виробництво.

Розробка нових видів сталі дозволяє вийти на преміальні сегменти ринку, де вища маржинальність, а наявна технічна база підприємства забезпечує реальність впровадження таких змін.

Високі капіталовкладення, необхідні для розробки та запуску нових продуктів, а також ризик недостатнього попиту можуть створювати фінансове навантаження на підприємство.

Позитивними моментами впровадження цього напрямку є зміцнення бренду та підвищення довіри споживачів, а також збільшення середньої маржі продукції за рахунок високої доданої вартості.

## 3. Цифровізація маркетингової діяльності

У сучасних умовах важливість цифрових каналів збуту та комунікацій із клієнтами зростає, тому цифровізація маркетингових процесів стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку.

Використання CRM-систем для аналізу клієнтської поведінки, автоматизація маркетингових процесів та інтеграція онлайн-платформ для продажу сприяють підвищенню ефективності управління.

Реалізація таких рішень потребує значних фінансових витрат, а також навчання персоналу для роботи з новими системами.

Серед позитивних ефектів реалізації напрямку є: оптимізація витрат на маркетинг, підвищення лояльності клієнтів через персоналізовані підходи та покращення аналітики для прийняття стратегічних рішень.

#### 4. Екологічна модернізація.

Зростання вимог до екологічної відповідальності виробництва робить модернізацію обов'язковою умовою для збереження позицій на міжнародних ринках та задоволення потреб екологічно свідомих клієнтів.

Реалізація «зелених» проектів дозволяє підприємству покращити репутацію, відповідати міжнародним стандартам та залучати інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток.

Висока вартість модернізації та тривалий термін окупності інвестицій можуть створювати фінансовий тиск на підприємство.

Позитивні ефекти: підвищення конкурентоспроможності продукції, відкриття нових екологічно орієнтованих ринків та зниження впливу на навколишнє середовище.

#### 5. Оптимізація логістичних процесів.

Забезпечення стабільності постачань та зниження витрат на логістику є важливими умовами для ефективного функціонування в умовах обмежень інфраструктури та глобальних змін у ланцюгах постачання.

Використання мультимодальних перевезень, створення складів ближче до ключових ринків та оптимізація внутрішніх логістичних процесів дозволяють підвищити ефективність.

Однак, потрібно врахувати, що значна залежність від зовнішньої інфраструктури та підвищення вартості логістичних послуг можуть обмежити ефективність заходів.

Позитивними ефектами можуть бути: скорочення витрат на транспортування, підвищення задоволеності клієнтів завдяки стабільності постачань і зниження ризиків зриву виконання контрактів.

Систематизуємо напрями маркетингового розвитку із зазначенням обґрунтування вибору, можливостей підприємства, ризиками та позитивними ефектами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Напрями маркетингового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

<b>Напря́м</b>	<b>Обґрунтування вибору</b>	<b>Можливості</b>	<b>Ризики</b>	<b>Позитивні ефекти</b>
Диверсифікація ринків	Зменшення залежності від традиційних ринків збуту	Розширення географії збуту	Конкуренція, логістичні складнощі	Зростання експорту, зменшення залежності
Впровадження інновацій	Відповідь на попит на спеціалізовану продукцію	Вихід на преміум-сегменти	Великі інвестиції, невизначений попит	Зміцнення бренду, вищі прибутки
Цифровізація маркетингової діяльності	Зростання ролі цифрових каналів у маркетинговій діяльності	CRM-системи, онлайн-продажі	Витрати, необхідність навчання персоналу	Оптимізація витрат, підвищення лояльності клієнтів
Екологічна модернізація	Відповідність міжнародним екологічним стандартам	Підтримка інвесторів, нові ринки	Високі витрати, тривалий термін окупності	Підвищення репутації, доступ до екологічно вимогливих ринків
Оптимізація логістичних процесів	Забезпечення стабільності та зниження витрат	Мульти-модальні перевезення, розвиток складів	Залежність від інфраструктури	Скорочення витрат, підвищення задоволеності клієнтів

Запропоновані напрями стратегічного маркетингового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є актуальними та обґрунтованими, враховуючи сучасні виклики та можливості підприємства. Їх реалізація дозволить

покращити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність на ринках та підвищити ефективність діяльності підприємства.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на адаптацію до сучасних умов глобального ринку, подолання кризових явищ, викликаних воєнними діями та енергетичними обмеженнями, і на забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародних ринках. Стратегія враховує зміни у структурі попиту, підвищення екологічних стандартів, необхідність інновацій та оптимізацію ресурсів.

Обґрунтування маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на необхідності реагування на глобальні виклики у металургії, такі як різке падіння виробництва у 2022 році через війну в Україні, обмеження енергопостачання та логістичні проблеми, а також зростаючі вимоги до екологічності продукції. Інтеграція підприємства у глобальну корпорацію відкриває доступ до передових технологій та міжнародних ринків, а сучасні виробничі потужності забезпечують можливість швидкого впровадження інноваційних продуктів. У той же час, основними ризиками залишаються політична нестабільність, яка ускладнює планування, і конкуренція з боку дешевших турецьких і китайських виробників. Реалізація стратегії дозволить зміцнити ринкові позиції компанії через адаптацію до екологічних та технологічних вимог, збільшити частку експорту та диверсифікувати клієнтську базу, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства.

Наведемо основні складові маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і систематизуємо основні її елементи в табл. 3.3.

#### **1. Цільові ринки.**

1) Орієнтація на експорт. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має посилити свої позиції на перспективних міжнародних ринках, які

демонструють стабільний попит на металопродукцію. Особлива увага приділяється ринкам:

- Південної Азії (Індія, Пакистан, Бангладеш): будівельний бум та розвиток інфраструктури створюють високий попит на арматуру та прокат.
- Африки (Єгипет, Нігерія, Південна Африка): зростаючий попит на будівельні матеріали через урбанізацію.
- Латинської Америки (Бразилія, Аргентина, Чилі): розвиток промисловості та інфраструктурні проекти.
- Європи: за рахунок зняття квот на металопродукцію для українських виробників металу.

Заходи для реалізації можна відзначити такі: проведення аналізу законодавчих, екологічних і технічних вимог кожного регіону, сертифікація продукції відповідно до локальних стандартів, розробка спеціалізованих продуктів для конкретних потреб ринків.

2) Розширення внутрішнього ринку. На тлі відновлення будівельної галузі України після руйнувань інфраструктури підприємство може запропонувати якісну арматуру, сортовий прокат та мікролеговані сталі. Це сприятиме відновленню інфраструктури та житлового фонду.

Для реалізації цього елемента стратегії можливо формування стратегічних альянсів із будівельними компаніями та гнучке ціноутворення для українських клієнтів.

## 2. Продуктова стратегія

1) Виробництво інноваційної продукції. Розробка та впровадження екологічно чистих мікролегованих сталей з високими експлуатаційними властивостями. Серед переваг цієї продукції можна відзначити: підвищену міцність і стійкість до корозії та відповідність екологічним стандартам, які дедалі частіше стають обов'язковими на міжнародних ринках.

2) Освоєння нових продуктів. Створення нових видів прокату, зокрема для використання в автомобільній, машинобудівній і будівельній галузях. Для цього необхідно: впровадження інноваційних технологій, інвестиції у

модернізацію обладнання та співпраця з науковими установами для розробки нових матеріалів.

### 3. Цінова політика

1) Гнучке ціноутворення. Запровадження адаптивної моделі ціноутворення з урахуванням коливань на ринку сировини та металопродукції. Для реалізації стратегії гнучкого ціноутворення необхідно використання даних світових біржових котирувань для визначення цін та створення умов для клієнтів, які підписують довгострокові контракти.

2) Довгострокові контракти. Запровадження контрактів із фіксованими цінами для великих клієнтів, що дозволить уникати різких коливань прибутковості.

### 4. Просування.

1) Активна участь у міжнародних виставках. Презентація підприємства на міжнародних галузевих виставках і форумах з метою зміцнення бренду та залучення нових клієнтів.

2) Цифрове просування. Для успішної реалізації цього напрямку необхідно: створення сучасної онлайн-платформи для замовлень і комунікації з клієнтами, використання CRM-систем для управління клієнтськими відносинами, запуск інформаційних рекламних кампаній на професійних платформах.

### 5. Логістика

1) Мультимодальні перевезення. Оптимізація транспортних витрат через інтеграцію автомобільних, залізничних та морських перевезень.

2) Побудова складів. Розвиток логістичної інфраструктури, зокрема створення складів у ключових точках експорту (Єгипет, Туреччина, Польща).

Розглянута маркетингова стратегія надає комплексний підхід до вирішення сучасних викликів, з якими стикається ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Її реалізація забезпечить підприємству не лише стабільність, але й довгостроковий розвиток та лідерські позиції в умовах сучасного металургійного ринку.



Таблиця 3.3.

Основні складові маркетингової стратегії  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

<b>Основні складові</b>	<b>Опис</b>	<b>Обґрунтування</b>	<b>Можливості</b>	<b>Ризики</b>
<u>Цільові ринки</u>	Розширення на нові експортні ринки	Зменшення залежності від традиційних ринків збуту	Підвищення попиту на нових ринках	Високі витрати на адаптацію
<u>Продуктова стратегія</u>	Інноваційні продукти, нові види прокату	Відповідність сучасним запитам ринку	Вихід на преміум-сегменти	Великі капітальні витрати
<u>Цінова політика</u>	Гнучке ціноутворення, довгострокові контракти	Підтримка конкурентоспроможності	Утримання великих клієнтів	Залежність від коливань цін
<u>Просування</u>	Виставки, цифрове просування	Підвищення впізнаваності бренду	Швидка комунікація з клієнтами	Конкуренція у цифровому просторі
<u>Логістика</u>	Склади, мульти-модальні перевезення	Оптимізація транспортних витрат	Зменшення витрат на логістику	Підвищення витрат через створення додаткової інфраструктури

Розглянемо та обґрунтуємо можливості для реалізації елементів маркетингової стратегії для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2023 р.

До початку повномасштабних бойових дій компанія орієнтувалася на виробництво 25-30% продукції для внутрішнього ринку України, При цьому приблизно 70-75% продукції експортувалося через Чорне море до Туреччини, Єгипту, країн Близького і Далекого Сходу, а також Африки. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовувала потужності морського порту в Миколаєві, здатного приймати понад 2 млн. тон на рік із суднами вантажопідйомністю до 36 000 тон. Експорт до європейських країн був обмежений квотами і становив 2–5% від виробленої продукції.

Розв'язання війни призвело до закриття українських портів для металургійної продукції, що спричинило серйозні труднощі для компанії. Під час війни виникли значні проблеми із логістикою. Через масовані ракетні обстріли території України в 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» двічі зупиняло свою діяльність.

Однак через певний час після початку війни Європейський Союз скасував квоти на українську металопродукцію, що відкрило перспективи для розширення експорту до європейських країн. Ціна продукції на ринках Європи коливається у межах 600–800 дол. США за тону. У воєнний період обсяги продажів на внутрішньому ринку скоротилися до 30–40% від довоєнних показників, що еквівалентно 30 000–40 000 тон на місяць, переважно для західних регіонів України та Київського регіону.

З огляду на оприлюднені в засобах масової інформації плани ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найближчими роками збільшити частку експорту до ЄС до 50%, необхідно впровадити заходи для забезпечення відповідності продукції європейським екологічним стандартам.

На основі експертного аналізу динаміки темпів зростання цін на залізну руду на світовому ринку за період 2018-2022 рр. можна передбачити, що ймовірним є подальше зростання цін на металопродукат, залежне від ринкових умов. Прогнозований темп зростання становить 15,53% у 2023 році, що відкриває перспективи для збільшення доходів від експорту продукції до країн ЄС. Таким чином, для підвищення доходів компанії слід активно використовувати відкриті можливості експорту до Європи та збільшувати обсяги постачання до цього регіону, враховуючи сприятливу кон'юнктуру ринку металопродукції.

Щоб оцінити, наскільки запропоновані заходи щодо активізації реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейський ринок сприятимуть поліпшенню фінансового стану підприємства, здійснимо прогноз фінансових результатів на 2023 р.. У розрахунках враховано збільшення експорту на 50% від обсягів виробництва продукції у 2022 році (з орієнтацією

на країни ЄС), інвестиції в сталий розвиток та екологічні ініціативи у розмірі 130 млн доларів США (згідно з офіційними заявами компанії), а також прогнозоване підвищення цін на експортну продукцію на 15,53% у 2023 році. При цьому ціни на внутрішньому ринку залишаться на рівні 2022 року, оскільки через війну та зупинки виробництв споживачі не зможуть платити більше.

Розрахунок зростання експорту:

$$43818410 \times 50\% = 21909205 \text{ тис. грн.}$$

Плановий обсяг експорту:

$$43818410 \times 70\% + 21909205 = 52582092 \text{ тис. грн.}$$

Темп зростання обсягів продажів у 2023 році:

$$(52582092 / 43818410) \times 100\% = 120\%$$

Очікуваний обсяг доходів від експорту з урахуванням підвищення цін:

$$52582092 \times 115,53\% = 60748091 \text{ тис. грн.}$$

Доходи від реалізації продукції на внутрішньому ринку:

$$43818410 \times 30\% = 13145523 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок собівартості продукції (частка змінних витрат - 76%):

$$55829721 \times 76\% \times 220\% + 55829721 \times 34\% = 106746427 \text{ тис. грн.}$$

Інші витрати, пов'язані з екологічними заходами та будівництвом водосховища:

$$130000 \times 36,5 = 4745000 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок зміни показника чистого прибутку в 2023 р. у порівнянні з показником 2022 р.:

$$2493905 - (-49\,009\,104) = 51503008 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок відносного відхилення прогнозного показника чистого прибутку в 2023 р. у порівнянні з показником 2022 р.:

$$(51503008 / (-49009104)) \times 100\% = 105\%$$

Отже, очікується, що реалізація заходів маркетингової стратегії забезпечить зростання чистого прибутку в 2023 р. на 51503009 тис. грн. (або на 105%) у порівнянні з показниками 2022 р. Це свідчить про ефективність

обраної маркетингової стратегії для забезпеченні стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глобальних викликів.

Детальні розрахунки щодо прогнозу основних фінансових показників на 2023 р. внаслідок реалізації запропонованої маркетингової стратегії для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Прогноз фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2023 рік за умови реалізації запропонованої маркетингової стратегії

Результати	2022 р. (тис. грн.)	Прогноз 2023 р. (тис. грн)	Відхилення Прогноз 2023 р. / 2022 р.	
			(тис. грн.)	(%)
Чистий дохід від реалізації продукції	43 818 410	117 712 024	73 893 614	168.64
Собівартість реалізованої продукції	55 829 721	106 746 427	50 916 706	91.20
Валовий: прибуток	-12 011 311	10 965 597	22 976 908	191.29
Інші операційні доходи	596 185	596 185	-	0.00
Адміністративні витрати	1 805 121	1 805 121	-	0.00
Витрати на збут	42 846	42 846	-	0.00
Інші операційні витрати	797 304	797 304	-	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-14 060 397	8 916 511	22 976 908	-163.42
Інші фінансові доходи	25 141	25 141	-	0.00
Фінансові витрати	1 155 305	1 155 305	-	0.00
Інші витрати	36 169 884	4 745 000	-31 424 884	-86.88
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-51 360 445	3 041 347	54 401 792	105.92
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-2 351 341	547 443	2 898 784	123.28
Чистий фінансовий результат: прибуток	-49 009 104	2 493 904	51 503 008	105.09

Тепер розглянемо орієнтовний план продажів на європейському ринку, враховуючи можливий обсяг 820 тис. тон металопродукції, діапазон цін 700-800 євро за тону (25 000грн./т, - 28 500 грн./т) курс євро на рівні 37,00 грн., обмеження щодо можливих обсягів попиту по країнам , а також експертним шляхом визначені кон'юнктурні особливості по кожній з країн. Потенційним споживачами продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейському ринку визначені: Німеччина, Австрія, Польща, Чехія, Словаччина, Словенія та Румунія.

Розглянемо економіко-математичну модель оптимального планування продажів на європейському ринку.

Мета моделі - максимізація виручки від продажу продукції в європейські країни, враховуючи задані обмеження на обсяги, ціни та пріоритетність ринків.

#### 1. Цільова функція

Метою є максимізація загальної виручки:

$$\text{MAX } \text{BP}_{\text{ЄР}} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot Q_i$$

де:

- $\text{BP}_{\text{ЄР}}$  - загальна виручка від реалізації на європейському ринку(тис. грн.);
- $P_i$  - ціна за тону продукції у країні  $i$  (грн);
- $Q_i$  - обсяг продукції, реалізований у країні  $i$  (тон);
- $n$  - кількість країн (у нашому випадку  $n=7$ ).

#### 2. Обмеження:

##### 1) Сумарна виручка.

Сумарна виручка повинна дорівнювати заданій: 21 909 205 тис. грн.

##### 2) Обмеження на обсяг продукції.

Загальний обсяг продукції не повинен перевищувати загальний обсяг продукції 820,000 тон.

##### 3) Цінові обмеження.

Ціна реалізації продукції у кожній країні має залишатися у визначених межах:  $P_{\text{min/max}}=25,000$  грн /тону - 28,500 грн/тону

#### 4) Обмеження на окремі країни.

Розподіл продукції має відповідати комерційним домовленостям, кон'юнктурним особливостям та потенціалу ринків  $Q_i \leq Q_{\text{потенціал } i}$

$Q_{\text{потенціал } i}$  — потенціал реалізації в країні  $i$ .

#### 4. Метод вирішення.

Модель є задачею лінійного програмування і може бути вирішена за допомогою наступних симплекс-методу.

Розв'язання моделі дасть:

- 1) Оптимальний обсяг продукції для кожної країни ( $Q_i$ ).
- 2) Очікувану ціну за тону для кожної країни ( $P_i$ ).
- 3) Максимізацію виручки при дотриманні всіх комерційних і кон'юнктурних обмежень.

В результаті отримуємо дані, наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Оптимальний план реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейському ринку

Країна	Обсяг, тон	Ціна за тону, грн	Виручка, тис. грн
Німеччина	250,000	28,000	7,000,000
Австрія	200,000	28,500	5,700,000
Румунія	150,000	27,000	4,050,000
Польща	80,000	26,500	2,120,000
Чехія	70,000	26,000	1,820,000
Словаччина	40,000	25,500	1,020,000
Словенія	30,000	25,000	750,000
Разом	820 000	-	21 909 205

Таким чином отримуємо орієнтовний план реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейському ринку за обсягами та орієнтовними цінами по країнам, який максимізує виручку від реалізації (21909205 тис. грн.).

## ВИСНОВКИ

В магістерській кваліфікаційній роботі на тему «Розробка маркетингової стратегії металургійного підприємства в умовах сьогодення» розглянуті основні теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства, визначено роль маркетингової стратегії у діяльності підприємства, зазначені основні підходи до розробки маркетингової стратегії в умовах сучасного ринку та розглянуті методи оцінки ефективності маркетингової стратегії, враховуючи специфіку діяльності металургійного підприємства. На сьогодні поняття маркетингової стратегії охоплює сукупність дій, що визначають пріоритети підприємства щодо позиціонування продукції, вибору цільових сегментів ринку, розробки системи ціноутворення, каналів збуту та комунікацій з клієнтами. Вона інтегрує усі аспекти маркетингового комплексу («4Р»): продукт (product), ціну (price), місце (place) і просування (promotion), забезпечуючи комплексний підхід до досягнення поставлених завдань.

Базою для здійснення досліджень обрано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - потужне підприємство металургійної галузі України, що виготовляє широкий асортимент металопродукції і реалізує її як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2022 рр. демонструє, що у 2021 році порівняно із 2020 роком були збільшені обсяги випуску продукції за усією основною номенклатурою та спостерігалась позитивна динаміка. Однак, у 2022 році через агресію росії український гірничо-металургійний комплекс зіштовхнувся із досить жорсткими умовами за усі роки незалежності України. Обсяги випуску продукції на ПАТ«Арселор Міттал Кривий Ріг» були значно зменшені, протягом 2022 року підприємство взагалі двічі зупиняло свою діяльність. В результаті в 2022 році підприємство отримало збиток у розмірі 49 009 104 тис. грн. Основною причиною цього була, звичайно, війна в Україні, і внаслідок

цього зменшення експортних можливостей, суттєві обмеження в енергопостачанні та водопостачанні, а також серйозні проблеми з логістикою.

Аналіз фінансового становища ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за 2022 р. демонструє, що на підприємстві визначається тенденція до зниження фінансової незалежності і загалом можна відзначити, що станом на 2022 р. значення основних фінансових показників підприємства значно погіршились.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною глобальної корпорації «АрселорМіттал» та одним із найбільших експортерів в Україні. На внутрішньому ринку підприємство займає провідні позиції в металургійній галузі разом із компаніями «Групи Метінвест». На зовнішніх ринках основними конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є «Ezz Group» (Єгипет), «Ilhanlar Rolling LTD STI» (Туреччина), «Sonasid» (Марокко), «Магнітогорський МК» (Росія) на Близькому Сході; «Rashtriya Ispat» (Індія) та «ONE STEEL» (Австралія) на ринках Африки; а також «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» у регіонах Африки, Близького Сходу, СНД та ЄС. На Близькому Сході створюють значну конкуренцію «BeshaySteel», «Nippon Steel» (Японія), «POSCO» (Південна Корея), «JFE» (Японія), «Wuhan Iron and Steel Group» (Китай) та «Shanghai Baosteel Group Corporation» (Китай).

У регіоні СНД конкурентами є металургійні підприємства Росії («Северсталь», «Євраз груп»), Білорусі та Молдови. Ринки Європейського Союзу завдяки наявності численних підприємств, які входять до складу корпорації «АрселорМіттал», не розглядалися пріоритетними для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до 2022 р..

До 2022 року основні обсяги металопродукції реалізовувалися морським транспортом за умовами поставок FCA та FOB. Також застосовувалися інші умови, зокрема CPT (станція призначення), DAF (кордон України) та EXW (FCA-завод).

Протягом багатьох років роботи на ринку металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зарекомендувало себе як надійний партнер і постачальник високоякісної продукції. Завдяки ефективній маркетинговій



стратегії та злагодженій діяльності на всіх етапах виробництва, компанія утвердилася як відкритий, надійний і зацікавлений у співпраці виробник металопродукції.

На основі інформації про діяльність підприємства та конкурентів на ринках побудовані матриці профілю конкуренції і здійснено стратегічний аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовуючи матрицю «GE/McKinsey»(Мак-Кінзі) – «привабливість-конкурентоспроможність» для внутрішнього та зовнішнього ринку, на основі якої визначені пріоритетні стратегії маркетингового розвитку.

У зв'язку безпрецедентними викликами 2021–2022 рр., які суттєво вплинули на функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно переглянути та адаптувати свою маркетингову стратегію до нових реалій, тому були визначені наступні маркетингові цілі: 1) Відновлення виробничих потужностей та експортного потенціалу, 2) Підвищення конкурентоспроможності продукції, 3) Розвиток логістичної мережі, 4) Покращення екологічного іміджу, 5) Підвищення впізнаваності бренду, 6) Цифрова трансформація маркетингу. Обраний набір маркетингових цілей є результатом комплексного аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів, що постали перед ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вони спрямовані на відновлення стабільної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до глобальних змін у галузі. Реалізація цих цілей дозволить компанії не лише вижити у кризових умовах, але й закласти основи для сталого розвитку в майбутньому.

Також були визначені ключові напрями маркетингового розвитку: 1) Диверсифікація ринків збуту, 2) Впровадження інновацій, 3) Цифровізація маркетингової діяльності, 4) Екологічна модернізація, 5) Оптимізація логістичних процесів.

Нинішня маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на адаптацію до сучасних умов глобального ринку, подолання кризових явищ, викликаних воєнними діями та енергетичними обмеженнями,

і на забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародних ринках. Стратегія враховує зміни у структурі попиту, підвищення екологічних стандартів, необхідність інновацій та оптимізацію ресурсів.

Щоб оцінити, наскільки запропоновані заходи щодо активізації реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейський ринок сприятимуть поліпшенню фінансового стану підприємства, здійснено прогноз фінансових результатів на 2023 р.. У розрахунках враховано збільшення експорту на 50% від обсягів виробництва продукції у 2022 році (з орієнтацією на країни ЄС). Очікується, що реалізація заходів маркетингової стратегії забезпечить зростання чистого прибутку в 2023 р. на 51503009 тис. грн. (або на 105%) у порівнянні з показниками 2022 р. Це свідчить про ефективність обраної маркетингової стратегії для забезпеченні стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глобальних викликів. Також, за допомогою економіко-математичного моделювання, отримано орієнтовний план реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейському ринку за обсягами та орієнтовними цінами по країнам, який максимізує виручку від реалізації (21909205 тис. грн.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / за ред. Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін. Львів : ЛКА, 2011. 126-131 с.
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз формування маркетингових стратегій: навч. посібн. К.: Знання, 2021. 301 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
4. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
5. Варава Л. М. Вплив маркетингової складової (стратегії) на підвищення конкурентоспроможності металургійної продукції на зовнішніх ринках / Л. М. Варава, О. В. Бученкова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 32. - С. 53-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_32\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_32_13)
6. Векслер Д.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 4. С. 74-81.
7. Власюк Т.О. Металургійна галузь України на світовому ринку: проблеми та пріоритети. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 3. С. 91-103.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник 7-ме видання, Київ: Лібра, 2010. 720 с.
9. Геращенко С.О, Петруня В.Ю. Маркетингове середовище діяльності підприємств: можливі зміни в контексті стратегії

зовнішньоекономічної інтеграції. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. 2013. №1. С. 70-76.

10. Дикий О.В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.- Київ,- Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка,- 2005,- 16 с.

11. Калюта А.В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». ДУЕП, 2017. С. 136.

12. Карбовська Л.О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища. Сучасні питання економіки і права. 2019. №2. С. 33-42.

13. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс, та 21 інших ; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. с. 251.

14. Колодій Г. С. Врахування особливостей маркетингової діяльності при розробці маркетингових програм промислових підприємств;. 2011, № 1 (4). С. 173–177.

15. Котлер Ф. Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. 880с.

16. Крюков А.Ф., Лук'янець Т.І. Управління маркетингом : навчальний посібник. Київ : КНОРУС, 2015. 368 с.

17. Кучер А.Т., Кучер В.А. Розробка комплексу маркетингу металургійного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 4, № 4. С. 189–192.

18. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. С. 213–219.

19. Мушнікова С.А. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств металургійної галузі України / С.А. Мушнікова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 273-279.
20. Оснач, О. Ф. Промисловий маркетинг: підручник : О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літ., 2009. 364 с.
21. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2018. 390с.
22. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
23. Савельєва К. В., Тарасова О. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій: Вісник соціально-економічних досліджень. 2006. № 28. 137-146 с.
24. Саєнко М. Г . Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 413 с.
25. Салига С.Я., Каланджи .А. Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах: підручник. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2017. 148 с.
26. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: підручник. Київ : ЦНЛ, 2014. 248 с.
27. Тімонін О.М. Стратегії маркетингу : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2014. 184 с.
28. Філонов В.І. Маркетинг і ефективність підприємства: Вісник Полтавського університету кооперації, економіки і права. 2013. №4. 58-59 с.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
30. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>

31. Річна інформація емітента цінних паперів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». за 2020-2022 роки [Електронний ресурс].–Режим доступу: [https://minedocs.com/21/PJSC\\_ArcelorMittal\\_Kryvyi\\_Rih-AR-2020-2022ukr.pdf](https://minedocs.com/21/PJSC_ArcelorMittal_Kryvyi_Rih-AR-2020-2022ukr.pdf)

32. World Steel Association. Режим доступу: <https://www.worldsteel.org/>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Фінансова звітність за 2021-2022 рр.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	348 344.00	105 935.00
первісна вартість	1001	741 110.00	742 072.00
накопичена амортизація	1002	392 766.00	636 137.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 891 253.00	3 875 963.00
Основні засоби	1010	51 945 454.00	18 996 729.00
первісна вартість	1011	122 510 787.00	125 500 198.00
знос	1012	70 565 333.00	106 503 469.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395.00	715.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 128.00
знос	1017	5 243.00	6 413.00
Усього за розділом I	1095	60 187 446.00	22 979 342.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 495 239.00	14 021 719.00
Виробничі запаси	1101	7 998 966.00	6 416 427.00
Незавершене виробництво	1102	4 277 458.00	6 893 670.00
Готова продукція	1103	2 218 815.00	711 622.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 804 212.00	7 486 969.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	277 089.00	157 981.00
з бюджетом	1135	3 328 865.00	6 515 960.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747.00	241 050.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 859.00	954 053.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	1 374 858.00	954 053.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061.00	
Інші оборотні активи	1190	107 457.00	325 687.00
Усього за розділом II	1195	45 613 529.00	29 703 419.00
Баланс	1300	105 800 975.00	52 682 761.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Додатковий капітал	1410	26 387 986.00	27 058 029.00
Накопичені курсові різниці	1412	26 387 986.00	27 058 029.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 725 551.00	-3 283 553.00
Усього за розділом I	1495	76 552 000.00	28 212 939.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 204 257.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 636.00	1 820 270.00
Довгострокові кредити банків	1510	982 015.00	2 475 694.00



Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481.00	265 115.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851.00	1 485 275.00
Усього за розділом II	1595	7 359 240.00	6 046 354.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932.00	2 536 382.00
товари, роботи, послуги	1615	13 934 490.00	9 152 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	527 343.00	68 286.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035.00	
розрахунками зі страхування	1625	187 189.00	185 274.00
розрахунками з оплати праці	1630	893 734.00	849 775.00
за одержаними авансами	1635	941 219.00	837 036.00
Поточні забезпечення	1660	12 356.00	8 115.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472.00	4 786 532.00
Усього за розділом III	1695	21 889 735.00	18 423 468.00
Баланс	1900	105 800 975.00	52 682 761.00

*Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)*

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 818 410.00	109 303 155.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721.00	74 561 304.00
Валовий: прибуток	2090	34 741 851.00	
збиток	2095	12 011 311.00	
Інші операційні доходи	2120	596 185.00	521 083.00
Адміністративні витрати	2130	1 805 121.00	3 511 390.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	42 846.00	109 339.00
Інші операційні витрати	2180	797 304.00	605 870.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 036 335.00	
збиток	2195	14 060 397.00	
Інші фінансові доходи	2220	25 141.00	195 131.00
Фінансові витрати	2250	1 155 305.00	542 670.00
Інші витрати	2270	36 169 884.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 688 796.00	
збиток	2295	51 360 445.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341.00	-5 472 728.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 216 068.00	
збиток	2355	49 009 104.00	

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	817 125.00	81 564.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	817 125.00	81 564.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	147 082.00	14 681.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	670 043.00	66 883.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-48 339 061.00	25 282 951.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 816 604.00	58 260 579.00
Витрати на оплату праці	2505	4 445 356.00	5 041 382.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	953 909.00	1 091 328.00
Амортизація	2515	6 172 806.00	7 095 202.00
Інші операційні витрати	2520	8 408 249.00	11 060 877.00
Разом	2550	59 796 924.00	82 549 368.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000.00	3 859 533 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000.00	3 859 533 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-12.70	6.53
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-12.70	6.53
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2.49	

10900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	64 094 614.00	106 834 087.00
Повернення податків і зборів	3005	4 744 769.00	6 377 944.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	4 742 915.00	6 377 594.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	837 036.00	941 219.00
Надходження від повернення авансів	3020	508 804.00	3 236.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25 141.00	55 532.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	32 496.00	27 899.00
Надходження від операційної оренди	3040	727 246.00	359 968.00
Інші надходження	3095	245 348.00	315 266.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	58 650 117.00	79 621 196.00
Праці	3105	3 543 651.00	3 937 203.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 292 480.00	1 428 439.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 251 614.00	7 709 933.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	260 035.00	5 742 650.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 991 579.00	1 967 283.00
Витрачання на оплату авансів	3135	157 981.00	277 089.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	94 511.00	32 713.00
Інші витрачання	3190	576 118.00	618 218.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 648 982.00	21 290 360.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
необоротних активів	3205	3 707.00	31 938.00
необоротних активів	3260	2 400 044.00	8 567 032.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 396 337.00	-8 535 094.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Отримання позик	3305	1 817 459.00	
Погашення позик	3350	1 524 911.00	1 252 494.00
Сплату дивідендів	3355	9 610 237.00	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	1 289 260.00	1 299 266.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-996 712.00	-12 161 997.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-744 067.00	593 269.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 374 859.00	867 691.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	323 261.00	-86 101.00
Залишок коштів на кінець року	3415	954 053.00	1 374 859.00