

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

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

на тему:

**Організація маркетингових досліджень з метою збільшення
обсягів реалізації експорту - орієнтованої продукції ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Виконала: студентки IV курсу,

групи МН-21

/ _____ / Пронько М. Ю.
(підпис)

Керівник

_____ / Кравцов О.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МІА

проф., доктор екон. наук

Варава Л.М.

« __ » _____ 2025
р.

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

Пронько Марії Юріївни

1. Тема роботи: «Організація маркетингових досліджень з метою збільшення обсягів реалізації експорто - орієнтованої продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи: Кравцов Олександр Володимирович, к.е.н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року № 165с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти України, звіти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», наукові праці вітчизняних авторів

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вивчити теоретичні основи проведення маркетингових досліджень у сфері експортної діяльності. Проаналізувати маркетингову діяльність компанії, зокрема експортну діяльність та маркетингове середовище підприємства. Оцінити сучасні тенденції розвитку міжнародних ринків металургійної продукції та вплив цих тенденцій. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингових досліджень для

підвищення обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Середньорічні викиди CO₂ промисловістю

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц., Кравцов	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	к.е.н., доц., Кравцов	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	к.е.н., доц., Кравцов	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання: 19.03.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної,	12.03.2025-18.03.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	19.03.20245-15.04.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань	16.04.2025 - 20.04.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання	21.04.2025 19.05.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання	20.05.2025-07.06.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	08.06.2025 - 11.06.2025	
7	Підготовка вступної частини	12.06 - 13.06..2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	13.06.2025 - 14.06.2025	
9	Отримання відгуку керівника	14.06.2025	
10	Попередній захист роботи	17.06.2025	
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2025	

Студент

(підпис)

Пронько М. Ю..

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СФЕРІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Сутність маркетингових досліджень та їх роль у розвитку експортної діяльності	5
1.2. Методи та інструменти маркетингових досліджень при виході підприємства на зовнішні ринки	10
1.3. Особливості організації маркетингових досліджень у металургійній галузі та тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції	16
Висновки до Розділ 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	25
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану	25
2.2. Аналіз маркетингового середовища та експортної діяльності	33
2.3. Обґрунтування ефективності маркетингових заходів	43
РОЗДІЛ 3.СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	51
3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	51
3.2. Місія, цілі та стратегії розвитку експортної діяльності	58
3.3.Впровадження маркетингових стратегій та очікувані результати	62
Висновки до Розділ 3	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена сучасними умовами глобалізації та інтеграції національних економік у світовий господарський простір. Для підприємств, зокрема в металургійній галузі, успішна експортна діяльність є важливою складовою стратегії зростання і підвищення конкурентоспроможності. Ринок металургійної продукції має високий потенціал для міжнародної торгівлі, однак для ефективного виходу на зовнішні ринки та досягнення стійких обсягів реалізації необхідне проведення глибоких маркетингових досліджень, що дають можливість оцінити можливості, ризики та тенденції у міжнародній металургійній промисловості.

Метою цієї роботи є дослідження особливостей організації маркетингових досліджень для збільшення обсягів реалізації експортно орієнтованої продукції металургійного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку. Визначення методів і стратегій маркетингових досліджень для підвищення конкурентоспроможності продукції та формулювання практичних рекомендацій для подальшого розвитку експортної діяльності компанії.

Завданнями дослідження є:

1. Вивчити теоретичні основи проведення маркетингових досліджень у сфері експортної діяльності.
2. Проаналізувати маркетингову діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» , зокрема експортну діяльність та маркетингове середовище підприємства.
3. Оцінити сучасні тенденції розвитку міжнародних ринків металургійної продукції та вплив цих тенденцій.
4. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингових досліджень для підвищення обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» , зокрема його експортна діяльність на міжнародних ринках. Предметом дослідження є маркетингові дослідження, які використовуються підприємством для збільшення обсягів реалізації металургійної продукції на зовнішніх ринках.

Методи дослідження включають аналіз вторинної інформації, зокрема публікацій та звітів щодо міжнародних ринків сталі, а також емпіричні методи дослідження, такі як SWOT-аналіз, аналіз тенденцій ринку та конкурентного середовища.

Практичне значення результатів роботи полягає у розробці рекомендацій для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо вдосконалення організації маркетингових досліджень та підвищення ефективності експортної діяльності підприємства на міжнародних ринках, що дозволить досягти зростання обсягів реалізації продукції.

Особистий внесок здобувача полягає в аналізі сучасних тенденцій світового ринку металургійної продукції, оцінці маркетингових стратегій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи маркетингових досліджень для оптимізації експортної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В СФЕРІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність маркетингових досліджень та їх роль у розвитку експортної діяльності

У науковій літературі широко висвітлюється поняття «маркетингові дослідження», їхні цілі, завдання, основні напрями та процес здійснення. Зокрема, питання маркетингових досліджень активно розглядаються у працях зарубіжних авторів, таких як Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, В. Руделіус, Нареш Малхотра, а також у дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема С. С. Гаркавенка, Є. В. Крикавського, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорокіна та інших.

Маркетингові дослідження є систематичним процесом збирання, аналізу та інтерпретації інформації, яка стосується різних аспектів діяльності підприємства на ринку [1]. Вони спрямовані на зниження ризику прийняття неправильних рішень шляхом глибшого розуміння стану та динаміки факторів навколишнього середовища [2].

Маркетингові дослідження є основою для маркетингової діяльності підприємства. В залежності від сутності маркетингових досліджень, ролі, яку вони відіграють в регулюванні ринку, інших чинників існують декілька визначень маркетингових досліджень (табл. 1.1).

У контексті експортної діяльності маркетингові дослідження відіграють ключову роль у забезпеченні успішного виходу та закріплення підприємства на міжнародних ринках. Вони дозволяють оцінити потреби, запити та попит споживачів на зовнішніх ринках, що сприяє розробці ефективних стратегій задоволення цих потреб. Крім того, маркетингові дослідження допомагають

ідентифікувати як проблеми, так і можливості для фірми, що здійснює експортну діяльність, та оцінити ефективність її маркетингових заходів. [2].



Рис. 1.1. Визначення маркетингових досліджень [1]

Завдяки маркетинговим дослідженням підприємства можуть отримати цінну інформацію про особливості нових ринків, конкурентне середовище, споживчі переваги та культурні відмінності. Це дозволяє адаптувати продукцію або послуги відповідно до специфіки кожного ринку, що підвищує шанси на успіх. Наприклад, дослідження, проведене серед турецьких компаній, показало, що збирання та ефективне використання експортної інформації сприяє підвищенню результативності експортної діяльності [3].

Крім того, маркетингові дослідження сприяють розвитку інноваційних можливостей підприємства, що є важливим фактором для підвищення його

конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Вивчення потреб та очікувань споживачів на зовнішніх ринках стимулює розробку нових продуктів або модифікацію існуючих, що відповідають специфічним вимогам цих ринків.

Маркетинговими дослідженнями займаються як внутрішні, так і зовнішні постачальники.

Внутрішні постачальники – це спеціалізовані відділи в самих підприємствах (компаніях), які проводять дослідження ринку, аналізують споживчі вподобання, тестують нові продукти, пакування та рекламу. Наприклад, у L'Oréal працює власна дослідницька команда, що досліджує поведінку споживачів і вдосконалює продукцію відповідно до їхніх потреб.

Зовнішні постачальники – незалежні компанії, які виконують маркетингові дослідження на замовлення бізнесу або надають окремі аналітичні послуги. Вони охоплюють різні галузі, зокрема телебачення, роздрібну торгівлю, технології, медицину, фінанси, страхування тощо. Серед найвідоміших міжнародних компаній, що спеціалізуються на маркетингових дослідженнях, можна виділити Nielsen, Kantar, GfK, Ipsos, GlobalData і Gartner. Деякі з них мають представництва в Україні. Наприклад, Kantar з 2008 року проводить маркетингові дослідження в українському бізнес-середовищі [4].

Зміна інтеграційних векторів держави вимагає від підприємств адаптації до нових умов міжнародного співробітництва, що включає пошук перспективних ринків, визначення оптимальних форм і методів зовнішньоекономічної діяльності. Важливим фактором успішного виходу на міжнародні ринки є попит на продукцію компанії, а його забезпечення можливе лише за умови ретельного вивчення ринкового середовища. У цьому контексті маркетингові дослідження відіграють ключову роль, оскільки дозволяють підприємствам оцінити конкурентну ситуацію, споживчі уподобання, особливості регуляторного середовища та потенційні ризики. Завдяки аналізу отриманих даних підприємство може розробити ефективну експортну стратегію, адаптувати продукцію до вимог цільових ринків та

сформувати конкурентні переваги, що сприятимуть його закріпленню й розвитку на міжнародній арені. Таким чином, активізація маркетингових досліджень є необхідною умовою успішної зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення стабільного зростання підприємства у глобальному конкурентному середовищі [5].

Коли підприємство виходить на зовнішні ринки, воно має здійснювати міжнародний маркетинг. Міжнародний маркетинг охоплює комплекс заходів, спрямованих на організацію виробництва, збут продукції та надання послуг, які відповідають потребам закордонних споживачів. Основою цього процесу є дослідження та прогнозування міжнародних ринків.

Приймаючи рішення про вихід на міжнародний ринок, підприємство повинно враховувати такі ключові аспекти:

- аналіз і відбір країн, регіонів та ринків, де можлива ефективна діяльність іноземних компаній і досягнення прибутковості у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- вибір оптимальних форм зовнішньоекономічної діяльності та партнерів, беручи до уваги особливості місцевих комерційних традицій, правового регулювання та рівень конкуренції;
- розробка конкурентоспроможної комерційної пропозиції, яка враховує специфіку попиту, очікування споживачів і встановлені ринкові ціни;
- формування ефективної стратегії збуту та просування продукції на міжнародних ринках, адаптуючи її до особливостей кожної країни та регіону.

Попри зростання інтересу до міжнародного маркетингу, багато вітчизняних підприємств ще не повною мірою застосовують зазначені підходи. Основними проблемами залишаються недостатнє інформаційне забезпечення, складність організації міжнародних маркетингових досліджень, брак практичного досвіду, а також значні фінансові та часові витрати. Усе це створює труднощі у веденні зовнішньоекономічної діяльності та обмежує конкурентоспроможність українських компаній на міжнародних ринках [6].

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у розвитку експортної діяльності підприємств. Вони забезпечують глибоке розуміння зовнішніх ринків, що дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію та стратегії збуту відповідно до специфічних потреб і вподобань іноземних споживачів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності на міжнародних ринках.

Проведення маркетингових досліджень дозволяє підприємствам:

1. Оцінити потенціал нових ринків та визначити найбільш перспективні сегменти для своєї продукції.
2. Вивчити конкурентне середовище, що допомагає розробити стратегії диференціації та позиціонування.
3. Зрозуміти культурні, економічні та правові особливості цільових ринків, що є критично важливим для успішної адаптації продукту та маркетингових комунікацій [7].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності (експортної діяльності) відкриває для підприємства низку важливих переваг:

1. Підвищення якості продукції або послуг. Орієнтація на потреби міжнародного споживача спонукає підприємство до вдосконалення товару, пошуку ефективніших методів виробництва та впровадження інноваційних рішень. Досвід передових країн сприяє підвищенню рівня якості та продуктивності.
2. Посилення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Участь у зовнішньоекономічній діяльності свідчить про стабільність підприємства, його здатність конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному рівні, що підвищує довіру споживачів.
3. Зростання впізнаваності бренду та продукції. Вихід на нові ринки сприяє розширенню інформаційного поля підприємства, збільшуючи обізнаність споживачів про його продукцію або послуги.
4. Збільшення прибутку та розширення ринкової частки. Експортна діяльність дозволяє підприємству масштабувати виробництво, зменшувати

собівартість за рахунок економії на масштабах та отримувати більші фінансові вигоди [8].

Головним в міжнародному (експортному) маркетингу є необхідність постачати такий товар закордонному споживачу, що відповідатиме його смаку, вимогам, тенденціям моди, дизайн [9].

Таким чином, маркетингові дослідження є невід'ємною складовою процесу виходу на зовнішні ринки та забезпечують основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері експортної діяльності.

Отже, маркетингові дослідження є невід'ємною складовою успішної експортної діяльності підприємства, оскільки вони забезпечують глибоке розуміння зовнішніх ринків, знижують ризики та сприяють прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

1.2. Методи та інструменти маркетингових досліджень при виході підприємства на зовнішні ринки

Маркетингові дослідження є невід'ємною частиною системи маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної (експортної) діяльності підприємства. Саме на основі результатів цих досліджень формуються ключові напрямки товарної, цінової, збутової політики та стратегії просування на міжнародних ринках. Використання дослідницької функції маркетингу та її методів і інструментарію є необхідною умовою для успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Підприємці, які прагнуть досягти успіху, повинні пам'ятати, що маркетингові дослідження є важливим інструментом у арсеналі ефективного менеджера. Вони становлять основу системи маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної (експортної) діяльності підприємства. Адже, як відомо, інформація є основною силою, і важливо лише правильно вибрати метод (інструмент) її збору та обробки та правильно її інтерпретувати [10].

Вихід підприємства на зовнішні ринки вимагає ретельного проведення маркетингових досліджень для розуміння специфіки нових ринків, споживчих уподобань та конкурентного середовища. Маркетингові дослідження допомагають знизити ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії виходу на міжнародні ринки.

Основними методами маркетингових досліджень при виході на зовнішні ринки є:

1. Аналіз вторинних даних (кабінетні дослідження). Цей метод передбачає збір та аналіз вже існуючої інформації з різних джерел, таких як статистичні дані, звіти, дослідження та публікації. Він є економічно вигідним та дозволяє швидко отримати загальне уявлення про ринок.

Первинні дослідження (польові дослідження). Включають збір нової інформації безпосередньо від потенційних споживачів або партнерів через опитування, інтерв'ю, фокус-групи та спостереження. Цей метод забезпечує глибше розуміння потреб та поведінки споживачів на конкретному ринку [11]. Польові дослідження включають опитування, інтерв'ю, спостереження та фокус-групи. Ці методи допомагають зібрати первинну інформацію безпосередньо від потенційних споживачів, виявити їхні потреби, вподобання та поведінкові особливості [12].

2. Онлайн-дослідження. Використання інтернет-опитувань, аналізу соціальних мереж та веб-аналітики для збору даних про споживачів та їхні вподобання. Цей метод є швидким та охоплює широку аудиторію.

3. Конкурентний аналіз. Дослідження діяльності та стратегій потенційних конкурентів на цільовому ринку. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявити можливості для диференціації власного продукту або послуги.

4. Культурний аналіз. Вивчення культурних особливостей, традицій та цінностей цільового ринку. Це дозволяє адаптувати маркетингові стратегії та комунікації відповідно до місцевих особливостей, що підвищує їх ефективність.

Ретельне проведення маркетингових досліджень з використанням зазначених методів є ключовим фактором успішного виходу підприємства на зовнішні ринки, оскільки дозволяє адаптувати стратегії відповідно до специфіки кожного ринку та забезпечити конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Маркетингові дослідження є невід'ємною складовою успішного виходу підприємства на зовнішні ринки. Вони надають глибоке розуміння ринкових умов, споживчих потреб та конкурентного середовища, що дозволяє розробити ефективні стратегії проникнення на нові ринки [12].

Методи маркетингових досліджень також включають:

1. Аналіз відкритих даних (OSINT). Цей метод передбачає вивчення доступних статистичних даних, галузевих звітів та досліджень, що дозволяє отримати загальне уявлення про ринок, його обсяги та тенденції розвитку [13]. Аналіз даних з відкритих джерел має переваги та недоліки. Перевагами є: широкий доступ до інформації, об'єктивність даних, економічна ефективність. Недоліками є: можливий брак конкретики, ризик застарілої інформації.

OSINT (Open Source Intelligence) передбачає дослідження загальнодоступних джерел, включаючи статистичні дані, аналітичні звіти та дослідження. Інформація може бути отримана з урядових установ, результатів опитувань, фінансових звітів та аналітики дослідницьких компаній. Для збору ринкової статистики використовуються спеціалізовані маркетингові сервіси та офіційні веб-ресурси, такі як:

- 1) національні та міжнародні статистичні агентства;
- 2) світова організація торгівлі (WTO);
- 3) платформа Access2Markets (ЄС);
- 4) аналітичні ресурси, зокрема CIA World Factbook;
- 5) портали міністерств та муніципальних адміністрацій;
- 6) публічні бази даних та державні реєстри;
- 7) галузеві новинні агрегатори;
- 8) міжнародні організації та їхні аналітичні звіти;

9) спеціалізовані статистичні платформи (наприклад, Serpstat, що містить відповідний інструментарій) [12].

2. Консультації з експертами. Залучення галузевих фахівців, аналітиків та лідерів думок сприяє глибшому розумінню специфіки ринку, регуляторних аспектів та потенційних викликів при виході на нові ринки [12].

Консультації з експертами, як метод, має ряд переваг та недоліків. Перевагами є: експертні знання, об'єктивні рекомендації. Недоліками є: може коштувати дорого, бракує детального знання бізнесу (розуміння бізнесу).

Консультування передбачає збір думок у спеціалістів, професіоналів галузі чи аналітиків для отримання експертних точок зору та порад. Цей підхід допомагає виявити ринкові нюанси, який потрібен час [12].

Нарешті, вибір методу залежить від конкретного ринку, цілей і наявних ресурсів. Збалансований підхід може забезпечити прийняття обґрунтованих рішень.

Інструменти маркетингових досліджень включають:

1. Опитувальники та анкети. Використовуються для збору кількісних даних про споживацькі вподобання, поведінку та демографічні характеристики.

2. Фокус-групи. Залучення невеликих груп споживачів для обговорення продукту або послуги, що дозволяє отримати якісні інсайти та глибше розуміння сприйняття бренду. Фокус-група – це обговорення конкретної теми, продукту чи послуги невеликою групою людей (зазвичай 4-8 осіб). Дискусія проводиться під керівництвом модератора, який має список ключових питань для обговорення. Фокус-групи часто використовуються для генерації нових ідей та креативних рішень [14].

3. SWOT-аналіз. Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на новому ринку [14]. SWOT-аналіз є одним з основних методів для оцінки маркетингового середовища, він орієнтований на вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Цей метод полягає в оцінці сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що

виникають ззовні. У межах SWOT-аналізу визначаються внутрішні сильні сторони, наприклад, унікальні ресурси або високий рівень кваліфікації працівників, а також слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси або слабка репутація на ринку. Зовнішні фактори розглядаються через призму можливостей, таких як нові ринки або технологічні інновації, а також загроз, таких як конкуренція або економічні труднощі. SWOT-аналіз дозволяє організації зосередити увагу на своїх сильних сторонах і можливостях, одночасно мінімізуючи слабкості та знижуючи ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами [15].

4. PEST-аналіз. Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства на зовнішньому ринку.

PEST-аналіз є методом для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на організацію.

Цей метод дозволяє систематизувати і вивчити макросередовище, у якому працює компанія. Наприклад, політичні зміни, такі як нові закони або зміни у політичній ситуації в країні, можуть мати значний вплив на бізнес, вимагаючи коригування стратегії.

Економічні фактори, такі як зміни у курсах валют або рівень інфляції, також можуть мати прямий вплив на цінову політику компанії. Соціальні фактори, такі як зміни в потребах споживачів або демографічні тенденції, визначають попит на продукцію чи послуги, а технологічні зміни можуть сприяти розвитку нових продуктів або послуг. Проведення PEST-аналізу дозволяє компанії краще підготуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також виявити потенційні можливості або загрози для розвитку [16].

5. Аналіз великих даних (Big Data). Використання сучасних технологій для обробки великих обсягів даних з метою виявлення трендів та патернів поведінки споживачів [14].

Інструментів маркетингових досліджень налічується велика кількість, тому розглянемо найбільш застосовувані (табл. 1.1).

Серед інструментів маркетингових досліджень:

1. Serpstat. Цей інструмент дозволяє аналізувати конкурентів, досліджувати ключові слова та оцінювати видимість сайту в пошукових системах. Він надає можливість виявити популярні запити, що допомагає зрозуміти інтереси та потреби цільової аудиторії.
2. SimilarWeb. Цей сервіс забезпечує аналіз трафіку вебсайтів, дозволяючи оцінити популярність ресурсів конкурентів, джерела їхнього трафіку та поведінку користувачів.

Таблиця 1.1

Характеристика методів аналізу факторів макросередовища

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методики	Переваги та недоліки
STEEP	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні	Розширений PEST-аналіз із додатковим фокусом на екологічні фактори.	+ урахування екологічних факторів; - висока трудомісткість збору даних.
PESTLE-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні	Аналіз макрофакторів з розширеним урахуванням правових та екологічних аспектів.	+ всеосяжність аналізу; - велика залежність від якості зібраної інформації.
STEEPLE-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові, етичні	Удосконалений PESTLE-аналіз із додатковим урахуванням етичних факторів.	+ урахування сучасних трендів; - ускладнення аналізу через багатоаспектність.
TEMPLES	Технологічні, економічні, маркетингові, політичні, правові, екологічні, соціальні	Застосовується для інтегрованого оцінювання маркетингового середовища із додаванням маркетингових факторів.	+ актуальність для маркетингової діяльності; - залежність від наявності точних даних.
Матриця “імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство”	Усі зовнішні фактори	Аналізує ймовірність і рівень впливу кожного фактора на діяльність підприємства.	+ візуалізація ризиків; - суб’єктивність оцінки.
«5×5»-аналіз	Ключові категорії факторів	Структурований аналіз 25 ключових факторів через п’ять основних	+ детальність і точність аналізу; - велика складність у

		категорій: економіка, технології тощо.	реалізації.
--	--	--	-------------

Джерело: складено за [15-19]

3. ChatGPT для аналізу даних. Використання моделей штучного інтелекту, таких як ChatGPT, може допомогти в обробці великих обсягів даних, виявленні трендів та генерації інсайтів для прийняття обґрунтованих рішень [13].

4. Market Finder від Google. Цей інструмент допомагає визначити потенційні міжнародні ринки для продуктів чи послуг, надаючи дані про попит, конкурентів та операційні аспекти в різних країнах [12].

Застосування вищезазначених методів та інструментів дозволяє підприємствам отримати комплексне уявлення про зовнішні ринки, адаптувати свої продукти чи послуги до потреб нових споживачів та розробити ефективні стратегії виходу на міжнародну арену.

Методика і інструментарій маркетингових досліджень суттєво залежать від конкретних цілей і завдань маркетингу, що, у свою чергу, визначається загальною маркетинговою стратегією підприємства, ринковою ситуацією, особливостями виробничої і комерційної діяльності на зовнішньому ринку, термінами перебування на ньому, тиском конкурентів і т. ін. [10].

1.3. Особливості організації маркетингових досліджень у металургійній галузі та тенденції розвитку світового ринку металургійної продукції

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у розвитку металургійної галузі, оскільки вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, оцінювати конкурентні переваги та

стратегічно планувати свою діяльність. Організація таких досліджень не має суттєвих особливостей, зумовлених специфікою металургійної промисловості.

Маркетингові дослідження в металургійній галузі зазвичай охоплюють кілька ключових напрямків:

1. Вивчення товару: аналіз якості, характеристик та конкурентоспроможності металургійної продукції.
2. Дослідження ринку: оцінка обсягів попиту, пропозиції, цінових тенденцій та сегментації ринку.
3. Вивчення споживачів: розуміння потреб, уподобань та поведінки кінцевих споживачів продукції.
4. Дослідження конкурентів: аналіз стратегій, сильних та слабких сторін конкурентів на ринку.
5. Правові аспекти: оцінка впливу законодавчих та регуляторних змін на діяльність підприємства.
6. Ділова логіка галузі: розуміння економічних та фінансових процесів, що впливають на функціонування металургійних підприємств.

У металургійній галузі застосовуються різні методи збору та аналізу даних:

1. Кількісні методи (статистичні аналізи, опитування, анкетування для збору числових даних про ринок та споживачів).
2. Якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи для розуміння мотивації та потреб споживачів).
3. Спостереження (моніторинг поведінки споживачів та конкурентів на ринку).
4. Аналіз вторинних даних (вивчення існуючих звітів, досліджень та публікацій для отримання додаткової інформації).

Інтеграція інформаційних технологій, сенсорів, вимірювальних інструментів та автоматизації процесів є важливим аспектом маркетингових досліджень у металургії. Це дозволяє здійснювати реальний моніторинг

виробничих процесів, швидко реагувати на зміни та оптимізувати стратегії маркетингу.

Організація маркетингових досліджень у металургійній галузі вимагає врахування таких факторів:

1. Системність та комплексність: дослідження повинні охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, збут, фінанси та інші.
2. Регулярність: постійне оновлення даних та моніторинг ринку є необхідними для оперативного реагування на зміни.
3. Об'єктивність та достовірність: важливо забезпечити точність та надійність зібраної інформації для прийняття обґрунтованих рішень.
4. Оперативність: швидке реагування на зміни в ринковому середовищі вимагає оперативного збору та аналізу даних.
5. Економічність: ефективне використання ресурсів при проведенні досліджень, враховуючи специфіку металургійного виробництва.

Результати маркетингових досліджень у металургії використовуються для:

1. Стратегічного планування: визначення напрямків розвитку підприємства, виходячи з аналізу ринку та конкурентів.
2. Оцінки ефективності: моніторинг результативності маркетингових кампаній та коригування стратегій.
3. Покращення взаємодії з клієнтами: розуміння потреб споживачів дозволяє покращити якість обслуговування та збільшити лояльність.
4. Іноваційного розвитку: виявлення потреб ринку сприяє розробці нових продуктів та вдосконаленню існуючих.

Таким чином, маркетингові дослідження є невід'ємною частиною стратегії розвитку металургійних підприємств, сприяючи їх адаптації до змінюваного ринку, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку.

Світовий ринок металургійної продукції зазнає значних змін,

обумовлених економічними, технологічними та політичними факторами.

За даними World Steel Association, у 2024 році глобальний попит на сталь скоротився на 0,9%, досягнувши 1,751 млрд тонн. Однак, прогнозується, що до 2030 року ринок сталі зросте з 1,47 трлн доларів США у 2024 році до 2,11 трлн доларів США, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) 4,6% [20-21].

Світовий ринок металургійної продукції має також географічні зміни у виробництві сталі. Спостерігається зміщення сталеплавильних потужностей у бік азіатських країн, зокрема Китаю, Індії та Південній Кореї. Це призводить до зростання конкуренції на світовому ринку та впливає на ціноутворення [22].

Введення США 25% тарифів на імпорт сталі та алюмінію мало значний вплив на глобальний ринок. Британські виробники, такі як Tata Steel та British Steel, повідомляють про втрату клієнтів у США через ці тарифи. Це також призводить до перенаправлення експорту з інших країн, що створює додатковий тиск на ринки, зокрема Індії [23-24].

Впровадження новітніх технологій, таких як електродугові печі та пряме відновлення заліза, покращує якість та екологічність виробництва сталі. Ці технології знижують енергоспоживання та викиди CO₂ (рис. 1.2) [25].



Рис. 1.2. Середньорічні викиди CO₂ промисловістю [25]

Інвестиції в інфраструктуру та будівництво стимулюють попит на сталь. Аналогічно, автомобільна промисловість вимагає високоякісних сталевих продуктів для виробництва легких та міцних автомобілів.

Зростаюча увага до екологічних питань спонукає металургійну галузь до впровадження практик сталого розвитку. Використання відновлюваних джерел енергії та переробка металобрухту стають пріоритетними напрямками для зниження вуглецевого сліду.

Серед тенденцій ринку - декарбонізація металургії. У чорній металургії ситуація набуває серйозного характеру. Наприклад, у Європейському Союзі до 2050 року планується зменшити викиди CO₂ від металургійної промисловості на 80%. Це стосується не лише продукції, що виробляється в ЄС, але й імпортованої. За невиконання цих вимог передбачені штрафи, мита та інші економічні санкції. Оскільки сталь постачається в численні галузі промисловості, ухилення від таких зобов'язань не принесе вигоди жодному учаснику ринку. Тому процес декарбонізації в металургійному секторі набирає обертів: провідні інженерні компанії та інститути активно працюють над альтернативними методами виплавки та обробки металів, а деякі великі виробники сталі, такі як SSAB, Tata Steel вже розпочали виробництво «зеленої сталі» на своїх потужностях. Хоча поки що обсяги виробництва такої сталі незначні й вони майже непомітні на фоні загального споживання сталевих продуктів (у 2021 році глобальний попит на сталеві вироби складав 1834 млн тонн), цей рух вже активно розвивається (рис. 1.3) [25].



Рис. 1.3. Середньорічне зростання сталі за галузями [25]

В останні роки спостерігається тенденція до злиття та поглинання серед металургійних компаній, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Однак це також може призвести до зменшення конкуренції та підвищення цін для споживачів.

Світова економічна ситуація, включаючи темпи зростання ВВП, рівень інфляції та валютні коливання, безпосередньо впливає на попит та пропозицію металургійної продукції. Економічні спади призводять до зниження попиту, тоді як економічне зростання стимулює споживання сталі.

Регіони, що розвиваються, такі як Африка та Південна Америка, демонструють зростаючий попит на металургійну продукцію завдяки урбанізації та індустріалізації. Це відкриває нові можливості для експорту та інвестицій [21].

На світовому ринку металургійної продукції спостерігається низка важливих тенденцій, зокрема серед провідних гравців галузі, таких як Baosteel Group, Emirates Steel, JFE Steel Corporation, Nippon Steel Corporation, та інших. Ці компанії активно реалізують стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку та отримання конкурентних переваг.

Однією з головних тенденцій є інвестиції в передові технології для

підвищення ефективності виробництва та якості продукції. Більшість великих металургійних компаній зосереджуються на впровадженні інноваційних технологій, які дозволяють скоротити витрати, покращити якість сталі та знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, компанії JFE Steel та Nippon Steel активно працюють над розробкою методів виробництва сталі з низьким вмістом вуглецю, що відповідає глобальним тенденціям щодо сталого розвитку та зменшення викидів CO₂.

Ще однією важливою стратегією є стратегічні злиття та поглинання, які дозволяють компаніям розширювати свою присутність на ринку та збільшувати потужності. Це дає можливість підвищити конкурентоспроможність та забезпечити доступ до нових ринків, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Наприклад, Baosteel Group, одна з найбільших сталеливарних компаній Китаю, виробляє різноманітні типи сталі, включаючи вуглецеву, нержавіючу та спеціалізовану сталь для таких галузей, як автомобілебудування, будівництво та енергетика. Компанія позиціонує себе як ключовий постачальник на глобальному ринку, підкреслюючи інноваційні підходи та екологічну стійкість у виробництві.

Emirates Steel, зі свого боку, зосереджена на виробництві сталі для будівельних та інфраструктурних потреб, пропонуючи високоміцні матеріали для різних галузей. Компанія також активно використовує передові технології та екологічні практики, що дозволяє їй задовольняти зростаючий попит на якісну продукцію як у регіоні, так і за його межами.

Важливими гравцями на ринку є також NUCOR, Outokumpu, POSCO, Tata Steel та Тіссенкруп, які також активно сприяють розвитку інновацій та сталого виробництва сталі, задаючи тон у визначенні галузевих тенденцій.

Таким чином, основними тенденціями розвитку світового ринку металургійної продукції є впровадження інноваційних технологій для зменшення екологічного впливу, стратегічні злиття та поглинання, а також постійна орієнтація на сталий розвиток та екологічно чисті методи

виробництва [21].

Українська металургійна галузь стикається з викликами, такими як застаріла технологія, енергетична залежність та необхідність модернізації. Однак наявність значних запасів залізної руди та кваліфікованої робочої сили створюють потенціал для розвитку та інтеграції в глобальні ланцюги постачання. Світовий ринок металургійної продукції є динамічним та комплексним, з численними факторами, що впливають на його розвиток. Регіональні відмінності, технологічні інновації та глобальні економічні умови формують його сучасний стан та перспективи. Для успішної адаптації до цих умов підприємствам необхідно впроваджувати інновації, орієнтуватися на сталий розвиток та гнучко реагувати на зміни попиту та пропозиції на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ТА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Загальна характеристика підприємства, його фінансово-економічний стан та експортна (зовнішньоекономічна) діяльність

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» одна з найбільших українських компаній у галузі металургії та гірничодобувної промисловості. Товариство було засноване в 2006 році та є частиною міжнародної групи компаній, що активно розвиваються на внутрішньому та міжнародному ринках. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займається виробництвом та реалізацією металургійної продукції та гірничо-видобувними роботами.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зареєстроване 02.02.2006 р. (табл. 2.1). Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 81500082 грн.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Юридичні відомості	Характеристика суб'єкта
Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	24432974
Повна назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Організаційно-правова форма підприємства	Публічне акціонерне товариство
Назва англійською мовою	ArcelorMittal Kryvyi Rih
Місцезнаходження	Компанія зареєстрована за юридичною адресою: вул.Орджонікідзе буд.1, місто Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., Україна, 50095
Сайт	https://ukraine.arcelormittal.com//ua/

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є публічним акціонерним товариством, що передбачає розподіл капіталу серед учасників та обмежену відповідальність щодо зобов'язань підприємства. Компанія належить до приватного сектору економіки.

Основні види економічної діяльності: АрселорМіттал Кривий Ріг спеціалізується на:

1. Гірничо-металургійній промисловості – видобуток залізної руди, вугілля, марганцевих руд та інші види корисних копалин, виготовлення сталі, металевого прокату, труб, а також іншої металевої продукції для промислових і будівельних потреб:

1) товстолистовий прокат: високоміцна сталь; прокат конструкційний і загального призначення; прокат для котлів і посудин під тиском; машинобудівний прокат; прокат для ТВД, офшорних конструкцій та енергетики; прокат для суднобудування;

2) труби і профілі: електрозварювальні труби та профілі; гнуті профілі;

3) рулонний прокат: прокат з полімерним покриттям; рулони холоднокатані; гарячекатані рулони; рулони оцинковані;

4) листовий прокат: холоднокатані сталеві листи; гарячекатані листи; оцинковані листи;

5) сортовий прокат: арматура; катанка; кутики металеві; двотаврові

балки; швелери; рейки та рейкові скріплення; спеціальні профілі; молотні кулі; прокат квадратний у прутках; прокат круглий в прутках;

- б) сировина та напівфабрикати: чавун і сляби; залізорудна сировина;
- 7) коксохімічна та інша продукція.

2. Логістика та транспортування – організація поставок сировини та готової продукції, включаючи міжнародну логістику.

3. Інжиніринг – надання інжинірингових послуг у сфері сталевих виробництва, а також модернізація та ремонти обладнання. Крім того, компанія активно працює на ринку енергетики, постачаючи електричну енергію для власних потреб і сторонніх споживачів.

Ключові події у розвитку підприємства:

1. 2007-2010 роки – активне розширення підприємства, включаючи збільшення потужностей та освоєння нових ринків.

2. 2012 рік – реалізація масштабної модернізації виробничих потужностей, що дозволило значно підвищити ефективність та екологічну безпеку виробництва.

3. 2014 рік – компанія розширює географію своєї діяльності, активно виходячи на ринки Європи та Азії, що стало важливим етапом у розвитку міжнародної експансії.

4. 2020 рік – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснив великі інвестиції в екологічні проекти, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище.

В результаті цих подій, компанія стала одним із лідерів на ринку металургії і гірничодобувної промисловості України, забезпечуючи стабільне зростання та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ділиться на три дивізіони.

Дивізіон вугілля та коксу: Краснодонвугілля, Авдіївський коксохімічний завод, Стивідорна компанія Авліта, Інкор та Ко.

Гірничорудний дивізіон: Північний ГЗК, Центральний ГЗК, Інгулецький ГЗК, Докучаєвський ФДК, Новотроїцьке рудоуправління «Кривбасс

вибухпром», Криворізький центральний рудоремонтний завод гірничого обладнання.

Дивізіон сталі та прокату: меткомбінат Азовсталь, група ЄМЗ (ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» та українсько-швейцарське СП ТОВ «Метален»), Харцизький трубний завод, Ferriera Valsider, Tramelal, Spartan UK, Скіф Шипінг [26].

Проведемо розрахунок динаміки фінансового результату підприємства (табл. 2.2) у розрізі років дослідження.

Як видно з табл. 2.2, за аналізований період чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшився на 49,9 % (в абсолютному виразі на 8 156 518 тис. грн.).

У 2024 році можна побачити зменшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), в порівнянні з 2022 роком, на 29,8 %.

Таблиця 2.2

Динаміка чистого фінансового результату «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники (тис. грн.)	Роки			Відхилення, +;- тис. грн. (2024 рік до 2022 року)	Темп зростання, % (2024 рік до 2022 року)
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16324678	22832982	24481196	+8 156 518	+49,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13047993	18313599	16930625	+3 882 632	+29,8
Валовий прибуток (збиток)	3 276 685	4519383	7550571	+4 273 886	+130,4
Інші операційні доходи	916 317	9602	14 542	-901 775	-98,4
Адміністративні витрати	2 677 051	1983692	2266676	-410 375	-15,3
Витрати на збут	617 477	755 847	1 395468	+777 991	+125,9
Інші операційні витрати	2 859 217	819 002	2 812603	-46 614	-1,6
Фінансовий результат від операційної діяльності (або	(1960743)	970 444	1090366	+3 051 109	-155,6

прибуток, або збиток)					
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	8 072	8519	5446	-2 626	-32,5
Інші доходи	6 619	252	1130	-5 489	-82,9
Фінансові витрати	122 405	4792	2620 438	+2 498 033	+2040,8
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	116	11705	130 351	+130 235	+112 271,6
Фінансовий результат до оподаткування (або прибуток, або збиток)	(2068573)	962718	(1653847)	+414 726	-20,1
Чистий фінансовий результат (прибуток +, збиток -)	(1706599)	788267	(1845180)	-138 581	+8,1

В 2024 р. порівняно з 2022 р. собівартість продажів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшилася на 3882632 тис. грн. (29,8%), адміністративні витрати зменшилися на 410375 тис. грн. (15,3%), витрати на збут збільшилися на 777 991 тис. грн. (збільшилися майже 125,9, що пов'язуємо із збільшенням логістичних витрат), інші операційні витрати зменшилися на 46 614 тис. грн. (1,6%).

За 2022-2024 рр. абсолютна величина інших операційних доходів зменшилася на 901 775 тис. грн. (98,4%).

У 2024 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було отримано валового прибутку більше на 4 273 886 тис. грн., чим за 2024 рік, наслідком є збільшення обсягів товарообороту.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік отримано чистий збиток у розмірі 1845180 тис. грн., що на 138581 тис. грн., на 8,1 рази більше ніж в 2022 році, що вказує на значне зниження ефективності роботи товариства.

Проведемо оцінку показників ефективності діяльності підприємства – рентабельності активів і капіталу, оборотність оборотних активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка показників ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-	Темп зростання
	2022 рік	2023 рік	2024 рік		

				(2024 рік до 2022 року)	(2024 рік до 2022 року)
Рентабельність оборотних активів	-4,9	100,3	-5,3	-0,4	-8,2
Рентабельність власного капіталу	-17,2	-8,6	-15,9	1,3	7,6
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	171	296,3	170,4	-0,6	-0,4

Виходячи з табл. 2.3 можна зробити наступні висновки щодо ефективності діяльності підприємства. Рентабельність власного капіталу на підприємстві становила -17,2% у 2022 р., у 2023 році – -8,6 %, а у 2024 році – -15,9%, що на 7,6% менше рівня 2022 року.

Рентабельність оборотних активів є ключовим показником, що відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої обігові кошти для отримання прибутку. Проаналізувавши динаміку цього показника за період 2022–2024 років, можна зробити такі висновки: у 2022 році рентабельність оборотних активів була на рівні -4,9%, у 2024 році значення показника погіршилося до -5,3%, що свідчить про зниження ефективності використання обігових активів. Відхилення між 2024 та 2022 роками становить -0,4 пункти, а темп зростання показника склав -8,2%, що вказує на тенденцію до погіршення. Причинами зниження рентабельності є: неефективне управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, падіння попиту на продукцію підприємства, що знизило обороти.

У 2022 році тривалість одного обороту оборотних активів становила 171 день. У 2024 році цей показник знизився до 170,4 днів. Відхилення між 2024 та 2022 роками становить -0,6 днів, що є позитивним сигналом. Темп зростання за цей період склав -0,4%, що вказує на незначне скорочення тривалості обороту оборотних активів. У 2023 році показник значно збільшився до 296,3 днів, що свідчить про тимчасові проблеми в управлінні оборотними коштами в цей рік.

Зменшення тривалості обороту оборотних активів у 2024 році порівняно

з 2022 роком свідчить про більш ефективне використання обігових коштів підприємством. Це означає, що цикл перетворення активів у грошові кошти став коротшим, що є позитивним для фінансової стабільності.

Разом із тим, значний стрибок у 2023 році вказує на проблеми в управлінні запасами, дебіторською заборгованістю.

В цілому показники ефективності свідчать про необхідність оптимізації витрат, покращення операційної ефективності та вдосконалення управління капіталом, оборотними активами для підвищення фінансової стійкості компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У 2024 році група «АрселорМіттал Кривий Ріг» разом зі спільними підприємствами досягла значних результатів у сфері експорту [27, 28].

Основні досягнення та стратегічні кроки:

1. За даними Forbes Ukraine, експорт продукції гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України у 2024 році склав \$7,3 млрд. З цієї суми «АрселорМіттал Кривий Ріг» разом із «Запоріжсталлю» забезпечив майже \$3,9 млрд, що підтверджує його статус найбільшого експортера України [28].

2. Компанія реалізувала свою продукцію в 51 країні світу, включаючи нові ринки, такі як Індія, Швеція та Норвегія [28].

3. До традиційних ринків Європейського Союзу та Великої Британії додалися нові напрямки, зокрема Фінляндія, Норвегія та Швеція. Це свідчить про успішну адаптацію стратегії компанії до нових умов та можливостей [27].

4. У 2024 році металургійне підприємство «АрселорМіттал Кривий Ріг», включно зі спільним підприємством – комбінатом «Запоріжсталь», розпочали виробництво 20 нових видів продукції. Попри повномасштабне вторгнення росії, яке триває, «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує залишатися однією з ключових економічних і промислових опор України. За десятиліття війни компанії вдалося налагодити виробництво 422 нових видів продукції, що свідчить про її високу адаптивність і здатність відповідати потребам ринку.

5. У 2024 році найбільше нових продуктів було розроблено у таких сегментах: сортовий прокат – 12 видів; холоднокатаний рулонний і листовий прокат – 4 види; гарячекатаний рулонний і листовий прокат – 2 види; оцинкований рулонний прокат і напівфабрикати – по одному виду.

2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства

SWOT-аналіз є потужним інструментом для аналізу зовнішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз допомагає визначити ключові напрями для стратегічного планування. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може використати цей аналіз для зміцнення своїх конкурентних позицій, мінімізації ризиків і ефективного використання своїх можливостей. Це дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведемо SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.4). SWOT-аналіз підприємства допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони товариства, виявити можливості для розвитку та потенційні загрози на ринку.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідерство на ринку металургії України та високий рівень впізнаваності бренду.	Висока залежність від кон'юнктури світового ринку металопродукції.
Великий виробничий потенціал та диверсифікована продукція.	Значний вплив економічної та політичної нестабільності в Україні.
Наявність власної сировинної бази (гірничодобувні підприємства).	Високий рівень екологічного впливу виробництва та необхідність модернізації потужностей.
Досвід експорту на міжнародні ринки, наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі.	Висока залежність від логістики та транспортної інфраструктури.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

Вихід на нові міжнародні ринки та розширення географії експорту.	Тривала війна та економічна нестабільність в Україні.
Інноваційний розвиток, впровадження екологічно чистих технологій.	Конкуренція з боку світових виробників металопродукції.
Зростання попиту на спеціалізовану продукцію, включаючи продукцію для військових потреб.	Волатильність цін на сировину та енергоресурси.
Можливість залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва.	Зміни у світовій економіці, торговельні обмеження та санкції.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має вагомі конкурентні переваги, пов'язані зі значним виробничим потенціалом, широким асортиментом продукції та досвідом експорту. Однак компанія стикається з низкою викликів, включаючи економічну нестабільність, воєнний конфлікт в Україні, волатильність цін на сировину та високу екологічну відповідальність. Для зміцнення своїх позицій на ринку товариство може скористатися можливостями виходу на нові ринки, впровадження інновацій та залучення інвестицій. Проте важливо враховувати можливі загрози, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища та конкуренцією на світовому ринку.

Для аналізу можливостей та загроз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використаємо також PEST-аналіз, який включає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. PEST-аналіз є інструментом, який дозволяє вивчати зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». PEST-аналіз допоможе ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зрозуміти зовнішнє середовище, оцінити ризики та можливості, що виникають на ринку, і розробити стратегії для адаптації до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі.

Розглянемо основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

1. Політичні фактори:

1.1 Зміни в податковому законодавстві та державне регулювання можуть впливати на фінансові результати компанії. Наприклад, введення нових екологічних стандартів може вимагати додаткових інвестицій у модернізацію виробництва.

1.2 Політична ситуація та міжнародні санкції можуть обмежувати доступ до певних ринків або сировини, що впливає на експортні можливості компанії.

1.3 Зростання або спад економіки України безпосередньо впливає на попит на металопродукцію. Високий рівень інфляції може збільшувати витрати на сировину та енергоносії.

1.4 Коливання обмінного курсу гривні впливає на конкурентоспроможність продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках та на вартість імпортованої сировини.

2. Соціальні фактори:

2.1. Скорочення працездатного населення та міграція можуть призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у металургійній галузі.

2.2. Зростаюча увага суспільства до екологічних питань змушує компанію інвестувати в екологічно чисті технології та зменшувати викиди.

3. Технологічні фактори:

3.1. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Компанії, що не інвестують у технологічний розвиток, ризикують втратити конкурентні переваги.

3.2. Перехід до автоматизованих систем управління виробництвом та використання цифрових технологій сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.

Тож, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в складному та динамічному середовищі, де зовнішні фактори можуть як створювати можливості, так і становити загрози. Для забезпечення стійкого розвитку товариству необхідно: постійно відстежувати зміни в законодавстві та адаптуватися до нових регуляторних вимог; розробляти стратегії хеджування валютних ризиків та диверсифікувати ринки збуту; інвестувати в навчання персоналу, а також у програми залучення молодих спеціалістів; продовжувати впровадження екологічно чистих технологій та підвищувати енергоефективність виробництва; активно впроваджувати інновації та цифрові

рішення для підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Застосування PEST-аналізу допомагає «АрселорМіттал Кривий Ріг» ідентифікувати ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, та розробляти ефективні стратегії для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Модель П'яти сил конкуренції Портера дозволяє аналізувати мікрооточення підприємства. Вона визначає 5 ключових сил, що впливають на конкурентне середовище в галузі та здатність підприємства до отримання прибутку. Ці сили є основою для розуміння рівня конкуренції, бар'єрів для входу на ринок, впливу постачальників і покупців, а також загрози з боку замінників товарів або послуг. П'ять сил моделі Портера:

1. Конкуренція в галузі (інтенсивність конкуренції між існуючими конкурентами).
2. Загроза нових гравців (бар'єри для входу нових учасників ринку).
3. Загроза замінників (рівень загрози з боку товарів-замінників).
4. Сила постачальників (вплив постачальників на бізнес).
5. Сила покупців (вплив покупців на ринок) [15].

Аналіз мікрооточення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю Портера наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз мікрооточення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за моделлю
Портера

Сили конкуренції	Опис впливу	Вплив на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
Конкуренція між існуючими компаніями	На ринку металургії є велика кількість конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основні конкуренти: Severstal, NLMK.	Високий рівень конкуренції змушує компанію впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та оптимізувати витрати.
Загроза нових гравців	Високий бар'єр входу через значні капіталовкладення, складне регулювання та необхідність	Загроза низька. Новим гравцям важко увійти на ринок через значні витрати та потребу у

	доступу до сировини.	високих технологіях.
Сила постачальників	Обмежена кількість постачальників залізної руди та енергоносіїв може створити залежність. Залежність від політичних чинників та міжнародних санкцій.	Середній вплив. Компанія прагне диверсифікувати постачальників та контролювати власну сировинну базу.
Сила покупців	Клієнти великих обсягів можуть вимагати знижки та кращі умови співпраці. Зростаюча вимога до екологічності продукції.	Середній вплив. АрселорМіттал диверсифікує ринки збуту та розширює асортимент продукції для різних сегментів ринку.
Загроза товарів-замінників	Поява нових матеріалів, які можуть замінити сталь (наприклад, композити), особливо у будівництві та автомобілебудуванні.	Низький вплив. Металопродукція залишається необхідною у багатьох галузях, а замінники часто мають вищу вартість.

Аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера демонструє, що основними викликами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є високий рівень конкуренції та вплив великих клієнтів. Однак товариство успішно диверсифікує ризики, впроваджуючи інновації, розширюючи асортимент продукції та контролюючи власну сировинну базу. Це дозволяє підтримувати стійку позицію на ринку, попри складну економічну ситуацію та політичні виклики.

Аналіз маркетингового середовища не можливий без конкурентного аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.6).

Основні конкуренти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мають значний вплив на світовий ринок сталі завдяки розвиненій географії збуту, інноваціям та екологічним підходам. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» концентрується на диверсифікації продукції, оптимізації витрат та контролі над сировинною базою, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах.

Таблиця 2.6

Конкуренти ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та їхні переваги

Конкурент	Переваги
Voestalpine AG	Висока якість спеціалізованої сталі; інноваційний підхід до виробництва та розробок; сильні позиції в Європі.

Tata Steel	Широка географія збуту, особливо в Азії та Європі; потужні інвестиції в екологічні технології виробництва сталі; висока якість продукції.
HBIS Group	Один із найбільших виробників сталі в Китаї; значна присутність на азійському ринку; активний розвиток нових технологій та автоматизації.
Nippon Steel Corporation	Лідер у сфері інноваційних сталевих рішень; стратегічне партнерство з ключовими клієнтами у сфері автомобілебудування та будівництва; сильні позиції на ринку високоякісної сталі.

Конкурентна карта ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Конкурентна карта ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Конкурент	Позиція на ринку	Пояснення
Voestalpine AG	Сильна конкурентна позиція	Потужний європейський виробник сталі з великим експортним потенціалом і сучасними технологіями
Tata Steel	Лідер	Один з найбільших світових виробників сталі, зокрема на ринку Індії та Європи
HBIS Group	Сильна конкурентна позиція	Великий китайський металургійний концерн, що займає лідируючі позиції в Азії та є важливим гравцем на глобальному ринку
Nippon Steel Corporation	Лідер	Один з провідних виробників сталі в Японії та на світовому ринку, з високими технологічними потужностями

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має лідерську позицію на українському ринку, однак у глобальному контексті конкуренція з такими великими міжнародними гравцями, як Tata Steel і Nippon Steel Corporation, є дуже сильною. Ці компанії мають значний виробничий потенціал, добре розвинену інфраструктуру і великий експортний потенціал, що забезпечує їм сильні позиції на світовому ринку. З іншого боку, Voestalpine AG і HBIS Group демонструють стійкі конкурентні позиції, завдяки високому рівню технологічних розробок і стратегічним інвестиціям.

Аналіз внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює ключові аспекти діяльності товариства, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, а також організаційно-управлінські аспекти.

У виробничій сфері підприємство демонструє нестабільні коливання рівня виробництва. Виробництво сталі у 2021 склало 9 533 тис. тонн (зросло на 15% проти 2020 року) (через купівлю виробничих потужностей у м. Кам'янське (933 тис. тонн), а також збільшення виробництва на маріупольських комбінатах) [29]. У 2022 році виробництво чавуну та сталі товариства становило 2 743 тис. тонн і 2 918 тис. тонн, відповідно, що менше за показники попереднього року на 72% і 69%. Зупинка виробництва на маріупольських комбінатах з кінця лютого 2022 року була частково компенсована обсягами виробництва на Каметсталі [30]. У 2023 році виробництво чавуну та сталі товариства становило 1 765 тис. тонн і 2 025 тис. тонн, відповідно, що менше за 2022 рік на 36% і на 31%. Зупинка виробництва на маріупольських комбінатах з кінця лютого 2022 року була частково компенсована збільшеними обсягами виробництва на Каметсталі, в тому числі, за рахунок стабілізації ситуації з поставками електроенергії з кінця січня 2023 року [31]. У 2024 році виробництво чавуну становило 1 818 тис. тонн, що більше за показник 2023 року на 3% завдяки ефективній роботі двох доменних печей на Каметсталі. Як результат, виробництво сталі збільшилось на 4% проти попереднього року і склало – 2 099 тис. тонн [32].

У маркетинговій діяльності товариство використовує цифрові канали комунікації, зокрема, соціальні мережі (Instagram, Facebook) та веб-сайт.

Фінансовий аналіз демонструє в цілому стабільне функціонування товариства (табл. 2.8), що дозволяє інвестувати у новітні технології та розширення матеріально-технічної бази.

Спостерігається значне покращення ліквідності товариства в 2023 році (відхилення +1,11). Це свідчить про покращення здатності товариства покривати свої короткострокові зобов'язання.

У 2022 році спостерігається невелике зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності, але у 2023 році показник знову зріс (+0,11). Це вказує на збільшення обсягів найбільш ліквідних активів у компанії.

Фінансові індикатори функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за
2022-2024 рр.

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,63	0,76	0,72	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,63	0,76	0,71	0,08
Коефіцієнт автономії	-0,43	-0,24	-0,32	0,11
Чиста маржа	-0,10	0,03	-0,08	0,02
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-3,98	-4,02	-5,29	-1,31
Коефіцієнт заборгованості	1,42	1,23	1,31	-0,11

Джерело: розраховано автором за матеріалами товариства.

На основі аналізу фінансових індикаторів функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки:

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,63 у 2022 році до 0,72 у 2024 році, що свідчить про зростання здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок обігових активів. Відхилення +0,09 вказує на позитивну динаміку, однак рівень показника залишається нижчим за загальноприйнятий норматив (1,0–1,5).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду залишився на рівні 0,00, що свідчить про низький рівень наявності грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Це свідчить про необхідність перегляду управління грошовими потоками.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,63 у 2022 році до 0,71 у 2024 році, із відхиленням +0,08. Це позитивна тенденція, але, як і у випадку з коефіцієнтом поточної ліквідності, показник не досягає нормативного рівня.

Коефіцієнт автономії покращився з -0,43 у 2022 році до -0,32 у 2024 році (відхилення +0,11). Проте від'ємні значення вказують на дефіцит власного капіталу у структурі фінансування підприємства.

Чиста маржа знизилася з -0,10 у 2022 році до -0,08 у 2024 році, із відхиленням +0,02. Це свідчить про негативний рівень прибутковості, але

деяке покращення порівняно з початковим періодом.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом погіршився/знизився з -3,98 у 2022 році до -5,29 у 2024 році, із відхиленням - 1,31. Це вказує на зростаючу залежність необоротних активів від позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості зменшився з 1,42 у 2022 році до 1,31 у 2024 році (відхилення -0,11). Це свідчить про деяке покращення структури капіталу, але рівень заборгованості залишається високим.

Підприємство демонструє деякі позитивні зміни у показниках ліквідності, проте значення багатьох коефіцієнтів залишаються на низькому або негативному рівні. Це вказує на необхідність посилення фінансового управління, зокрема в напрямках управління грошовими потоками, зниження заборгованості та підвищення рентабельності.

Управління персоналом забезпечується через впровадження системи підвищення кваліфікації співробітників, що покращує їх професійний рівень. Проте існує проблема залучення та утримання висококваліфікованих кадрів через конкурентність ринку праці та обмеженість фінансових ресурсів.

Структура управління підприємства має чітко визначену ієрархію та включає кілька основних рівнів:

1. Вищий рівень – управлінський орган (генеральний директор, який приймає стратегічні рішення щодо розвитку підприємства), загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Рада Директорів (директор з технічного розвитку, операційний директор, директор з економіки і розвитку бізнессистеми, директор з продажу, директор з логістики та фінансовий директор, директор з правового забезпечення, директор зі сталого розвитку та взаємодії з колективом).

2. Середній рівень – служби, які координують виконання функціональних задач, такі як виробництво, фінанси, логістика, безпека, маркетинг та інші.

3. Нижчий рівень – керівники цехів, підрозділів та спеціалісти, які

безпосередньо займаються виробничою діяльністю та реалізацією оперативних завдань.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має складну організаційну структуру, що включає кілька підприємств та підрозділів, що зосереджені на виробництві металургійної продукції. Група управляється через матричну структуру, що дозволяє ефективно координувати діяльність між різними бізнес-одинацями. У компанії також є філії, які займаються зберіганням і реалізацією продукції, що сприяє зростанню її ринкової частки. Організаційно-управлінські аспекти характеризуються ефективною структурою управління та швидкістю прийняття рішень.

2.3. Характеристика сучасних тенденцій міжнародних ринків металургійної продукції

Міжнародний ринок металургійної продукції зазнає значних трансформацій, зумовлених технологічними інноваціями, екологічними вимогами та геополітичними змінами.

Металургійні компанії активно впроваджують технології, спрямовані на зниження викидів CO₂ та підвищення енергоефективності. Зокрема, використання водню як відновника замість коксу та перехід на електродугові печі, що працюють на відновлюваних джерелах енергії, стають все більш поширеними практиками [33].

Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація процесів, використання великих даних та штучного інтелекту, сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції. Ці заходи також дозволяють зменшити витрати та покращити управління ресурсами [34].

Останні десятиліття характеризуються концентрацією сталеплавильних потужностей у провідних країнах-виробниках та змінами в географії споживання металопродукції. Це зумовлено як економічними

факторами, так і змінами в глобальних ланцюгах постачання [22].

Геополітичні події та кризи, такі як пандемія COVID-19 та військові конфлікти, призвели до порушення глобальних економічних зв'язків. У відповідь країни та виробники прагнуть розвивати більш автономні моделі виробництва в межах одного континенту чи економічного союзу [35].

Збільшення частки міського населення та розвиток інфраструктури в багатьох країнах стимулюють попит на металопродукцію. Це, в свою чергу, впливає на структуру виробництва та споживання сталі на глобальному рівні [34].

Українські металургійні підприємства стикаються з труднощами, пов'язаними з військовими діями та економічною нестабільністю. Наприклад, у 2024 році найбільший виробник сталі в Україні, Метінвест, збільшив виробництво на 70%, проте обсяги залишаються значно нижчими за довоєнні показники. Компанія зіштовхується з проблемами, такими як дефіцит енергії, високі ціни на електроенергію та низькі ціни на метали [36].

Українські металургійні компанії, зокрема, стикаються з необхідністю диверсифікації експорту через геополітичні виклики та логістичні обмеження. Основними ринками збуту залишаються країни Європейського Союзу, проте виробники активно досліджують можливості виходу на ринки Азії та Африки для розширення присутності та збільшення валютних надходжень [37].

Український експорт у 2024 році – це поєднання викликів і можливостей. З одного боку, війна, що триває, і втрати інфраструктури ускладнюють логістику, з іншого – бізнес демонструє надзвичайну адаптивність, розширюючи присутність на міжнародних ринках. Головне завдання для України як держави – подолати статус сировинного придатка та перетворитися на виробника товарів із високою доданою вартістю. У металургії новим трендом є орієнтація на експорт готової продукції, як-от металоконструкцій чи рулонів з високою якістю обробки, що відповідають європейським стандартам [37].

Загалом, металургійна галузь перебуває на етапі глибоких змін,

спрямованих на адаптацію до нових реалій та вимог сучасного світу.

РОЗДІЛ 3

ОБґРУНТУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Організаційно-економічне забезпечення виходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародний ринок та розробка моделі міжнародного бізнесу

Розробка стратегії виходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародний ринок, зокрема металургійної продукції, вимагає комплексного підходу, що враховує бізнес-архітектуру продуктів, сервісне обслуговування, інформаційні потоки, а також взаємодію різних бізнес-гравців. Основою стратегії є побудова ефективної бізнес-моделі, яка забезпечить конкурентоспроможність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на нових ринках і створить умови для довгострокового зростання.

Організаційно-економічне забезпечення виходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародний ринок потребує ретельного визначення бізнес-архітектури продуктів, сервісного обслуговування, інформаційних потоків, а також взаємодії різноманітних бізнес-гравців для досягнення економічних вигод. Важливим аспектом є розробка бізнес-моделі, яка дозволяє компанії ефективно інтегруватися в міжнародне середовище та отримувати прибуток.

Продуктовий портфель ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включатиме металопродукцію, таку як сталь, прокат, труби та інші вироби. Вихід на міжнародний ринок передбачає диверсифікацію продукції, спрямовану на розширення асортименту через інноваційні рішення, зокрема екологічно чисту сталь або спеціальні марки сталі для авіакосмічної та автомобільної промисловості. Важливою є адаптація продукції до специфічних вимог окремих регіонів і ринків, зокрема, відповідність стандартам якості Європейського Союзу.

Сервісне обслуговування клієнтів на міжнародному ринку передбачає надання технічної підтримки, консультацій щодо використання продукції, навчання персоналу клієнтів. Для забезпечення безперебійного постачання продукції необхідно здійснити інтеграцію логістичних рішень, спрямованих на оптимізацію ланцюгів постачання. Компанія може використовувати аутсорсинг для делегування окремих бізнес-процесів спеціалізованим компаніям, що дозволяє підвищити ефективність діяльності, наприклад, у сфері транспортування продукції.

Сервісне обслуговування клієнтів (покупців) передбачає створення

локальних центрів дистрибуції та обслуговування. Для забезпечення якісного обслуговування важливо організувати аутсорсинг логістичних процесів, залучаючи міжнародні компанії, які мають досвід управління дистрибуційними мережами. Також, в подальшому, доцільно впровадити франчайзингову модель для розширення присутності на ринку та оптимізації витрат на відкриття нових представництв. Франчайзинг дозволить швидше адаптуватися до місцевих умов, оскільки локальні партнери мають глибше розуміння культурних та ринкових особливостей.

Інформаційні потоки в межах цієї стратегії мають бути організовані таким чином, щоб забезпечити прозорість і ефективність у взаємодії всіх учасників процесу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить об'єднати дані про виробництво, постачання, дистрибуцію та зворотний зв'язок від клієнтів.

Оскільки товариство прагне досягати економії на масштабі шляхом оптимізації виробничих потужностей, раціонального використання ресурсів та зменшення витрат на одиницю продукції. Прибуток отримується також через ефективне управління фінансовими потоками, залучення інвестицій та вихід на нові ринки збуту. Залучення міжнародних партнерів дозволить зменшувати ризики, пов'язані зі змінами у світовій кон'юктурі ринку металургійної продукції. Запровадження політики цінової гнучкості з урахуванням специфіки окремих ринків дозволить ефективно конкурувати та розширювати частку ринку товариства. Важливим елементом економічної складової є контроль фінансових потоків і управління валютними ризиками, що особливо актуально для діяльності на міжнародних ринках.

Таким чином, поєднання адаптованого продуктового портфеля, якісного сервісного обслуговування, ефективного управління інформаційними потоками та економічно обґрунтованої стратегії дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ефективно реалізувати свій експортний потенціал, розширювати ринки збуту та підвищувати обсяги реалізації продукції на міжнародному ринку.

Ключовим елементом для виходу на нові ринки є також адаптація маркетингових стратегій. Для цього слід розробити план просування продукції на міжнародних ринках, включаючи участь у міжнародних виставках, рекламні кампанії через локальні медіа та соціальні мережі, а також створення партнерських відносин з дистриб'юторами та локальними торговими мережами. Важливо використовувати цифрові канали для маркетингу і продажів, що дозволить компанії охопити більш широку аудиторію за короткий проміжок часу.

З метою підтримки довгострокових партнерських відносин з міжнародними партнерами, товариство повинне створити систему надання знижок та спеціальних умов для великих клієнтів, а також розглянути можливість використання сучасних фінансових інструментів, таких як валютні хеджування, для захисту від коливань валютних курсів.

Важливим етапом є також забезпечення стійкого фінансування експансії на міжнародні ринки. Для цього ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може залучати інвестиції або розглядати можливість співпраці з міжнародними фінансовими установами для забезпечення вигідних кредитних ліній, що дозволять фінансувати проєкт і збільшити потужності для експортних поставок.

Таким чином, для збільшення обсягів реалізації експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно реалізувати комплекс заходів, орієнтуючись на адаптацію продуктів до потреб ринків, налагодження ефективних логістичних та фінансових процесів, використання сучасних маркетингових інструментів, а також забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Це дозволить компанії не лише успішно вийти на нові міжнародні ринки, але й закріпити свою позицію серед лідерів світової металургійної індустрії.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає в тому, щоб стати провідним глобальним постачальником високоякісної металургійної продукції, зокрема сталі та її виробів, задовольняючи потреби міжнародних

ринків.

Цілі стратегічного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для виходу на міжнародний ринок включають:

1. Збільшення обсягів експорту. Осягнути значний ріст обсягів реалізації експортної продукції на ключових міжнародних ринках, зокрема в Європі, Північній Америці та Азії, протягом наступних 3-5 років. Планується збільшення частки експорту до 15% від загальних обсягів виробництва за рік.

2. Розширення асортименту продукції. Розробити та вивести на міжнародні ринки нові види продукції, що відповідають специфічним вимогам цільових ринків, зокрема продукти з високим рівнем доданої вартості, такі як спеціалізовані марки сталі, що відповідають стандартам міжнародних сертифікацій (ISO, ASTM та інші).

3. Оптимізація логістичних процесів. Впровадити ефективну міжнародну логістичну мережу для забезпечення своєчасних поставок на міжнародні ринки, що дозволить знизити витрати на транспортування та скоротити час доставки продукції до кінцевих споживачів.

4. Покращення іміджу бренду на міжнародному ринку. Реалізувати маркетингову стратегію для підвищення впізнаваності бренду ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках, зокрема через участь у міжнародних виставках, рекламні кампанії в міжнародних медіа, а також активне використання цифрових каналів для просування продукції.

5. Впровадження інноваційних технологій. Впроваджувати інноваційні технології у виробничі процеси, що дозволить підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на енергію та сировину, а також покращити якість продукції для міжнародних споживачів.

6. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Підвищити рівень відповідності продукції та виробничих процесів міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам, зокрема сертифікаціям ISO, CE, які є обов'язковими для участі на розвинених ринках.

7. Розвиток партнерських відносин. Залучати нових стратегічних

партнерів та постачальників на міжнародних ринках, розширюючи партнерську мережу і укладаючи довгострокові контракти з ключовими міжнародними дистриб'юторами та торговими компаніями для збільшення обсягів продажів.

8. Підвищення фінансової стабільності та залучення інвестицій. Забезпечити фінансову стабільність для фінансування розширення міжнародного бізнесу шляхом залучення інвестицій від міжнародних фінансових установ і партнерів, а також оптимізації фінансових потоків через ефективні стратегії управління капіталом.

Ці стратегічні цілі сприятимуть зміцненню позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку, збільшенню обсягів експорту та забезпеченню довгострокового успіху товариства в умовах глобальної конкуренції.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи маркетингових досліджень для підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку необхідно вдосконалити систему маркетингових досліджень, спрямованих на більш глибоке розуміння особливостей цільових ринків, споживчих уподобань та конкурентного середовища. Перш за все, варто посилити аналітичний компонент маркетингових досліджень, використовуючи сучасні інструменти

обробки великих даних, такі як аналітика ринку в реальному часі, штучний інтелект для прогнозування попиту та виявлення нових ринкових можливостей. Це дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати маркетингову стратегію до актуальних умов.

Особливу увагу варто приділити дослідженню поведінки споживачів на міжнародних ринках з метою визначення їхніх потреб, мотивацій та факторів вибору продукції. Використання методів глибинного інтерв'ю, фокус-груп, а також анкетування ключових клієнтів допоможе виявити ключові драйвери прийняття рішень, а також недоліки, які можуть негативно впливати на імідж компанії. Рекомендується також впровадити систематичний моніторинг конкурентів для аналізу їх маркетингових стратегій, ціноутворення, каналів збуту та рекламних кампаній. Це дозволить виявити найкращі практики та уникнути помилок конкурентів на міжнародному ринку.

Важливим аспектом є проведення регулярного аналізу економічних, політичних та правових чинників у країнах-цільових ринків. Використання PEST-аналізу дозволить оцінити ризики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Це особливо актуально для визначення потенційних бар'єрів входу на ринки та адаптації продукції до регуляторних вимог. Запровадження автоматизованих платформ для збору та аналізу інформації з відкритих джерел, соціальних мереж та професійних платформ дозволить отримувати актуальні дані для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Для ефективної реалізації вдосконаленої системи маркетингових досліджень необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, залучаючи до співпраці зовнішніх експертів з міжнародного маркетингу, аналітиків ринку та спеціалістів з обробки даних. Інвестиції у навчання співробітників щодо використання сучасних методів аналізу ринку та програмного забезпечення для обробки великих даних сприятимуть підвищенню ефективності маркетингових досліджень. Таким чином, вдосконалена система маркетингових досліджень дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не

лише підвищити конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках, а й забезпечити стратегічну гнучкість та адаптивність до змін у глобальному бізнес-середовищі.

3.3. Прогнозування основних фінансово-господарських результатів компанії

Для здійснення прогнозування основних фінансово-господарських результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у контексті збільшення обсягів реалізації експортної продукції розрахуємо ключові фінансові показники на основі передбаченого зростання доходу на 15% за рахунок експорту.

Вихідні дані:

1. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році: 24481196 тис. грн.
2. Собівартість реалізованої продукції у 2024 році: 16930625 тис. грн.
3. Адміністративні витрати у 2024 році: 2266676 тис. грн.
4. Витрати на збут у 2024 році: 1395468 тис. грн.
5. Інші операційні витрати у 2024 році: 2812603 тис. грн.

Прогноз чистого доходу від реалізації продукції:

$$24\,481\,196 \text{ тис. грн.} \times 1,15 = 28\,153\,375 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз собівартості реалізованої продукції:

Передбачається, що собівартість зросте на 10% у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва: $16\,930\,625 \text{ тис. грн.} \times 1,10 = 18\,623\,687 \text{ тис. грн.}$

Прогноз валового прибутку:

$$28\,153\,375 \text{ тис. грн.} - 18\,623\,687 \text{ тис. грн.} = 9\,529\,688 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз адміністративних витрат:

Передбачається, що адміністративні витрати зростуть на 5%:

$$2\,266\,676 \text{ тис. грн.} \times 1,05 = 2\,380\,010 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз витрат на збут:

При зростанні обсягів експорту витрати на збут зростуть на 12% (на

реалізацію маркетингової стратегії з виходу на нові ринки):

$$1\,395\,468 \text{ тис. грн.} \times 1,12 = 1\,563\,924 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз інших операційних витрат:

Передбачається, що інші операційні витрати зростуть на 8%:

$$2\,812\,603 \text{ тис. грн.} \times 1,08 = 3\,037\,611 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз фінансового результату від операційної діяльності:

$$9\,529\,688 \text{ тис. грн.} - 2\,380\,010 \text{ тис. грн.} - 1\,563\,924 \text{ тис. грн.} - 3\,037\,611 \text{ тис. грн.} = 2\,548\,143 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз чистого фінансового результату (прибуток/збиток):

Передбачається, що інші фінансові доходи та витрати залишаться на рівні попередніх років: $2\,548\,143 \text{ тис. грн.} - 2\,620\,438 \text{ тис. грн.}$ (фінансові витрати у 2024 році) = $-72\,295 \text{ тис. грн.}$ (збиток) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Загальна прогнозна таблиця результатів компанії

Показники	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Відхилення, +/-, тис. грн.	Темп зростання, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	24481196	28 153 375	3 672 179	15,0
Собівартість реалізованої продукції	16 930 625	18 623 687	1 693 062	10,0
Валовий прибуток	7 550 571	9 529 688	1 979 117	26,2
Адміністративні витрати	2 266 676	2 380 010	113 334	5,0
Витрати на збут	1 395 468	1 563 924	168 456	12,0
Інші операційні витрати	2 812 603	3 037 611	225 008	8,0

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 090 366	2 548 143	1 457 777	133,7
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-1 845 180	-72 295	1 772 885	96,1

Таким чином, завдяки збільшенню обсягів реалізації експортної продукції очікується зростання доходів, покращення валового прибутку та поступове зменшення збитковості товариства. Це створить передумови для

подальшого розвитку товариства, підвищення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках та оптимізації витрат.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» , враховуючи специфіку діяльності в гірничо-металургійній промисловості, логістиці та інжинірингу, важливо впроваджувати сучасні підходи до оптимізації витрат для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Одним із ключових напрямів є впровадження технологій автоматизації виробничих процесів і використання цифрових платформ для моніторингу виробничих операцій. Використання систем управління виробництвом на основі Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту дозволяє скоротити прості обладнання, оптимізувати витрати на ремонт та обслуговування, а також підвищити продуктивність праці. У сфері логістики та транспортування важливо застосовувати принципи інтегрованого управління ланцюгами поставок для забезпечення точності та своєчасності доставки сировини та готової продукції. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для оптимізації маршрутів транспортування, моніторингу руху транспорту та управління запасами дозволить скоротити витрати на логістику, зменшити прості транспорту та підвищити ефективність перевезень. Важливим напрямом є співпраця з надійними міжнародними партнерами у сфері логістики для отримання вигідніших умов перевезень та консолідації вантажів. У сфері інжинірингу слід розглядати можливість аутсорсингу окремих інжинірингових послуг або залучення партнерів для реалізації складних проєктів модернізації. Це дозволить зменшити витрати на утримання власних інженерних кадрів та зосередитися на стратегічних напрямках розвитку. Модернізація обладнання з використанням енергоефективних технологій і впровадження заходів з енергозбереження сприятиме скороченню витрат на енергоносії. Впровадження практик екологічної відповідальності та управління відходами дозволить зменшити витрати на утилізацію та штрафи за порушення екологічних стандартів. Диверсифікація джерел постачання сировини, особливо в умовах нестабільності на глобальних ринках, сприятиме

зниженню ризиків і залежності від окремих постачальників, що дозволить оптимізувати закупівельні витрати. Загалом, поєднання цифровізації виробничих процесів, оптимізації логістичних рішень, модернізації обладнання та використання аутсорсингу дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ефективно управляти витратами та підтримувати високу конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у розвитку експортної діяльності підприємств, оскільки забезпечують глибоке розуміння ринкового середовища, конкурентів та споживачів на зовнішніх ринках. Вони дозволяють підприємствам адаптувати свою продукцію та стратегії збуту відповідно до специфічних потреб іноземних споживачів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності на міжнародних ринках. Завдяки маркетинговим дослідженням підприємства можуть

визначити потенційні ринки, оцінити можливі ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо виходу на нові ринки.

Проведення маркетингових досліджень сприяє розробці інноваційних продуктів та вдосконаленню існуючих, що відповідають вимогам цільових ринків. Це також дозволяє підприємствам визначати конкурентні переваги, формувати ефективні стратегії диференціації та позиціонування, враховуючи культурні, економічні та правові особливості зовнішніх ринків. Таким чином, маркетингові дослідження є важливим інструментом підвищення результативності експортної діяльності та довгострокового успіху підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Методи та інструменти маркетингових досліджень при виході підприємства на зовнішні ринки дозволяють отримати важливу інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Використання як вторинних, так і первинних методів дослідження забезпечує глибоке розуміння ринкових умов, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Аналіз вторинних даних є швидким та економічно вигідним способом збору загальної інформації про ринок, тоді як первинні дослідження дають змогу отримати більш детальні дані про споживчі уподобання та специфіку ринку. Застосування онлайн-досліджень дозволяє швидко охопити широку аудиторію, а консультації з експертами та конкурентний аналіз допомагають адаптувати стратегії відповідно до специфіки цільового ринку.

Інструменти маркетингових досліджень, такі як опитувальники, фокус-групи, SWOT- та PEST-аналізи, дають змогу підприємствам не лише оцінити власні можливості, а й виявити потенційні загрози на міжнародному ринку. Культурний аналіз сприяє ефективному пристосуванню маркетингових комунікацій до особливостей цільового ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Важливо зазначити, що успіх виходу на зовнішні ринки значною мірою залежить від ретельного планування маркетингових досліджень, правильного вибору методів збору даних та їхньої подальшої інтерпретації.

Маркетингові дослідження в металургійній галузі відіграють ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, адже дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін ринку, аналізувати конкурентів та розуміти потреби споживачів. Особливостями таких досліджень є необхідність врахування специфіки виробничих процесів, економічних чинників та правових аспектів галузі. Застосування як кількісних, так і якісних методів досліджень сприяє отриманню всебічної інформації для розробки ефективних маркетингових стратегій. Інтеграція інформаційних технологій, автоматизація процесів та використання сенсорів дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни та оптимізувати виробничі процеси.

Аналіз тенденцій розвитку світового ринку металургійної продукції показує зростаючу роль азійських країн як основних виробників та експортерів сталі, а також посилення екологічних вимог до виробництва. Рух до декарбонізації та впровадження інноваційних технологій свідчить про прагнення металургійних компаній зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність виробництва. Попри виклики, пов'язані з торговими обмеженнями та економічними коливаннями, перспективи розвитку галузі залишаються позитивними завдяки зростанню попиту в країнах, що розвиваються, та впровадженню інноваційних рішень.

Загалом, фінансово-економічний стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у період з 2022 по 2024 роки характеризується значними коливаннями, зокрема в рентабельності та ефективності використання оборотних активів. Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс, однак компанія зазнала збитків через зростання витрат і зниження ефективності операцій. Водночас, скорочення тривалості обороту оборотних активів у 2024 році є позитивним сигналом для покращення фінансової стабільності підприємства, хоча за результатами 2023 року спостерігався значний спад, що вказує на тимчасові проблеми в управлінні ресурсами.

Необхідно зазначити, що зниження рентабельності оборотних активів і власного капіталу вказує на потребу у вдосконаленні управлінських практик,

зокрема в частині контролю за витратами та обіговими коштами. Зважаючи на це, для підвищення ефективності роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто провести додаткову оптимізацію витрат, покращити управління запасами і дебіторською заборгованістю, а також адаптувати стратегію компанії до змінюваного ринкового середовища, що допоможе поліпшити показники в майбутньому.

У результаті проведеного аналізу маркетингового середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна зробити кілька важливих висновків. Компанія має значні конкурентні переваги, такі як лідерство на ринку металургії України, великий виробничий потенціал і досвід експорту на міжнародні ринки. Проте, її діяльність суттєво залежить від світової кон'юнктури, економічної та політичної нестабільності в Україні, а також від екологічних вимог і необхідності модернізації виробництва. Успішне використання SWOT- та PEST-аналізів дозволяє компанії зрозуміти ключові можливості, як-от вихід на нові ринки. Аналіз мікрооточення за моделлю Портера показує, що основними викликами для товариства є високий рівень конкуренції на ринку металургії. Проте, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» успішно мінімізує ці загрози через диверсифікацію асортименту продукції, розширення ринків збуту та контролювання власної сировинної бази. Важливими аспектами для підтримання конкурентоспроможності є інвестиції в інновації та технологічний розвиток, а також адаптація до змін у політичному та економічному середовищі. Компанія повинна й надалі активно працювати над зниженням залежності від зовнішніх факторів і зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Вихід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародний ринок вимагає комплексної стратегії, що охоплює адаптацію продуктів до вимог цільових ринків, розширення асортименту, оптимізацію логістичних процесів, а також впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності. Ключовими аспектами є розробка ефективної бізнес-моделі, сервісного обслуговування, а також організація стійких

партнерських відносин з міжнародними дистриб'юторами та стратегічними партнерами. Впровадження маркетингових стратегій і збереження високих стандартів якості дозволить компанії зміцнити свої позиції на світовому ринку металургійної продукції та забезпечити довгостроковий розвиток.

Вдосконалення системи маркетингових досліджень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку, зокрема через використання аналітики великих даних, моніторинг конкурентів та аналіз економічних і правових чинників, дозволить компанії ефективно адаптувати свої стратегії до змін ринкової кон'юнктури. Підвищення кваліфікації персоналу та впровадження новітніх технологій забезпечить гнучкість і конкурентоспроможність продукції, дозволяючи компанії швидко реагувати на вимоги глобального бізнес-середовища.

Прогнозування фінансово-господарських результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі зростання експорту вказує на значне покращення доходів та валового прибутку, а також зменшення збитковості компанії. Оскільки прогнозовані зростання витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних витрат відповідають темпам зростання обсягів експорту, це дозволить зберегти стійкість фінансових результатів навіть в умовах зростаючих витрат. Результати прогнозу демонструють позитивні перспективи для подальшого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та стабільного становища на міжнародних ринках.

Для підтримки цих позитивних тенденцій, ТОВ ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має зосередитися на оптимізації витрат через впровадження технологій автоматизації виробництва, цифрових платформ для моніторингу операцій та інноваційних логістичних рішень. Такі кроки дозволять не тільки знизити операційні витрати, а й підвищити ефективність роботи, що сприятиме збільшенню прибутковості та стійкості компанії в умовах глобальної конкуренції. Системний підхід до модернізації та екологічної відповідальності забезпечить довгострокову конкурентну перевагу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. 4-ге вид., випр. і доп. К. : Знання-Прес, 2020. 287 с. Режим доступу: <https://scholar.google.com.ua/>
2. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. Національна економіка. Інтелект ХХІ. 2020. № 1. С. 31–36.
3. Бершадська І. І. Методи управління прибутком підприємства. І. І. Бершадська, С. О. Тульчинська. Збірник наукових праць «Сучасні проблеми 82 економіки і підприємництва», випуск №20, 2017 року. Режим доступу: <http://sbkeip.kpi.ua/article/view/113947/118761>.
4. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
5. Бровкова О.Г. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2011. 224 с.
6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць. Львів : Національний лісотехнічний університет України. Вип. 21.19. С. 224-228.
8. Гуткевич С.О. Пугачов М.І. та ін Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. За ред.проф. Гуткевич С.О.Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 440 с.
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.: навч посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с. Режим доступу: https://dut.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf
11. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.:Каравела, 2019. 464 с.39

12. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. Х. : ХНАМГ, 2010. 279 с. Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/17117/1/Навч_пос_п_35Н_2010.pdf.
13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.
14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2021. 324 с.
15. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2020 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2020.pdf>
16. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2021 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2021.pdf>
17. КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його дочірніх підприємств за 2022 рік. Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/consolidated-management-report-amkr-2022.pdf>
18. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій, К.: ЦУЛ, 2007. 240с.
19. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 20. С. 51–55.
20. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 41. С. 74-78. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_41_15.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник./ А.П. Міщенко. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 336с
22. Мусієнко В. Д. Вплив конкурентних переваг на можливий прибуток 40 підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 2. С. 62–67.

23. Науменко Р.П. Сучасні підходи до реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.
Режим доступу:
http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_183.pdf.
24. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Режим доступу:
<https://ukraine.arcelormittal.com>
25. Порохня В.М. Стратегічне управління.: навч. посіб. К.:ЦУЛ, 2012. 224с.
26. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2020. 454 с.
27. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно–орієнтованих підприємств. Молодий вчений: 2017. №3(43). URL:
<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>.
28. Скібіцький О.М., Матвеев В.В. та ін. Стратегічне управління корпораціями. К.: ЦУЛ, 2016.480 с.
29. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. К.: «Персонал», 2008. 496. Режим доступу:
https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p09_18.pdf
30. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ За заг.ред. Бутка М.П. К.: ЦУЛ, 2016. 376 с. Режим доступу:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
31. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
32. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.
33. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
34. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ.. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
35. Харитонов М. М. Локальний моніторинг аеротехногенного

- забруднення довкілля металургійними комбінатами компанії «Арселор Міттал». Вісник Полтавської державної аграрної академії. Полтава, 2017. №3. С. 47–51.
36. Чижова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 21. С. 63– 65.
37. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с. 3