

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Обґрунтування методичних підходів до оцінювання
системи маркетингу металургійного підприємства з метою
забезпечення його конкурентоспроможності на ринку
металопродукції»

Виконав:

здобувач 2-го курсу,
групи ЗМОБ-24м

_____ / Антон ЛИСЕНКО /
(підпис)

Керівник

_____ / Сергій РТИЩЕВ /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук

Лариса ВАРАВА

(підпис)

«___» _____ 2025 року

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

Лисенко Антону Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку металопродукції»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» липня 2025 року № 510 с

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань методики оцінювання системи маркетингу вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», офіційний сайт підприємства, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) теоретико-методичні основи оцінювання маркетингу промислового підприємства; 2) аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності системи маркетингу підприємства, 3) організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 4) діагностика системи управління маркетингом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 5) розробка пропозицій щодо удосконалення методики оцінювання системи маркетингу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 6) обґрунтування ефективності маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності..

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

1) Роль системи маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; 2) Вплив галузевих особливостей металургії на вибір показників оцінювання системи маркетингу; 3) Порівняльний аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства 4) Динаміка основних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 рр.; 5) Динаміка фінансових коефіцієнтів «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 рр.; 6) Структура інтегрального індексу маркетингової стійкості.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А., доцент	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Ртищев С.А., доцент	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Ртищев С.А., доцент	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи в ЕК	17.12.2025	

Здобувач

(підпис)

Антон ЛИСЕНКО
(власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Сергій РТИЩЕВ
(власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності
073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент
організацій і бізнес-адміністрування». Лисенко А.В. «Обґрунтування
методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного
підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності на
ринку металопродукції». – КНУ, 2025 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 81 сторінках, містить 14 таблиць, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 37 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

узагальнення теоретичних положень та обґрунтування методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства для розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення його конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

Завдання дослідження:

1) розкрити сутність системи маркетингу промислового підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності; 2) визначити специфіку управління маркетингом на підприємствах металургійної галузі; 3) проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності системи маркетингу; 4) надати організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 5) провести аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку металопродукції; 6) здійснити діагностику стану системи управління маркетингом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 7) розробити пропозиції щодо вдосконалення методики оцінювання системи маркетингу на підприємстві; 8) здійснити економіко-математичне моделювання впливу маркетингової діяльності на підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати економічну ефективність запропонованих маркетингових заходів.

Об'єкт дослідження: процеси управління маркетинговою діяльністю та забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності системи маркетингу металургійного підприємства

Одержаний економічний ефект (ефективність): реалізація запропонованих заходів забезпечить річний економічний ефект у розмірі 4 468,8 млн. грн.

Ключові слова: управління, система, маркетинг, конкурентоспроможність, ринок металургійне підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	стор. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність системи маркетингу промислового підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності	9
1.2. Специфіка управління маркетингом на підприємствах металургійної галузі та її вплив на вибір методів оцінювання конкурентоспроможності	16
1.3. Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності системи маркетингу підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	29
2.2. Аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку металопродукції	46
2.3. Діагностика стану системи управління маркетингом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	54
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	60
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення методики оцінювання системи маркетингу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	60
3.2. Економіко-математичне моделювання впливу маркетингової діяльності на підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	65
3.3. Обґрунтування економічної ефективності маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	69
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

В умовах глобальної нестабільності економічного середовища, руйнування традиційних логістичних ланцюгів та посилення конкурентної боротьби на світових ринках сировини, вітчизняні металургійні підприємства постають перед необхідністю кардинальної трансформації підходів до управління. Металургійна галузь, яка традиційно є локомотивом національної економіки України та джерелом значних валютних надходжень, сьогодні переживає один із найскладніших періодів у своїй історії. Втрата виробничих потужностей, енергетичні кризи та зміни у світовому попиті вимагають від виробників не лише оптимізації витрат, але й пошуку нових ринкових ніш та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. У цьому контексті ключового значення набуває система маркетингу, яка трансформується з допоміжної функції збуту в стратегічний інструмент забезпечення виживання та розвитку бізнесу. Однак, незважаючи на значні бюджети, що виділяються на маркетингову діяльність великими промисловими гравцями, проблема об'єктивного оцінювання її ефективності залишається невирішеною. Більшість існуючих методик орієнтовані на ринки B2C або не враховують специфіку металургійного циклу, що призводить до неможливості чітко корелювати маркетингові зусилля з фінансовими результатами та конкурентними позиціями підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю розробки та впровадження адаптованих до сучасних реалій методичних підходів, які дозволили б комплексно оцінювати систему маркетингу металургійного підприємства. Відсутність дієвого інструментарію діагностики маркетингової активності знижує швидкість управлінської реакції на зміни ринкової кон'юнктури, що є критичним для підтримання конкурентоспроможності таких гігантів, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Ріг». Саме тому обґрунтування науково-методичних засад оцінювання маркетингу та розробка практичних механізмів їх реалізації є важливим науково-прикладним завданням, вирішення якого сприятиме зміцненню ринкових позицій вітчизняних металургів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства для розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення його конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено наступні завдання: 1) розкрити сутність системи маркетингу промислового підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності; 2) визначити специфіку управління маркетингом на підприємствах металургійної галузі; 3) проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінювання ефективності системи маркетингу; 4) надати організаційно-економічну характеристику виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 5) провести аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку металопродукції; 6) здійснити діагностику стану системи управління маркетингом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 7) розробити пропозиції щодо вдосконалення методики оцінювання системи маркетингу на підприємстві; 8) здійснити економіко-математичне моделювання впливу маркетингової діяльності на підвищення конкурентоспроможності та обґрунтувати економічну ефективність запропонованих маркетингових заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю та забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання ефективності системи маркетингу металургійного підприємства.

Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення економічної теорії та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем маркетингового менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу (для визначення сутності маркетингу та його ролі); системного підходу (для дослідження специфіки металургійної галузі); порівняльного аналізу (для оцінки конкурентних позицій підприємства); економіко-статистичного аналізу (для оцінки виробничо-господарської діяльності); графічний метод (для візуалізації результатів аналізу); економіко-математичного моделювання (для визначення впливу факторів маркетингу на конкурентоспроможність).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, наукові публікації, матеріали періодичних видань, офіційна фінансова та статистична звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», внутрішня управлінська документація підприємства, інтернет-ресурси.

Базовим підприємством для виконання роботи обрано Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - одне з найбільших гірничо-металургійних підприємств України, яке входить до складу міжнародної корпорації «ArcelorMittal». Підприємство є унікальним для України гірничо-металургійним комбінатом повного циклу, що включає видобуток руди, виробництво коксу, чавуну, сталі та сортового прокату. Діяльність підприємства охоплює весь виробничий ланцюжок: від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції, що експортується в десятки країн світу, що робить його репрезентативним об'єктом для дослідження системи промислового маркетингу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи маркетингу промислового підприємства та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності

В умовах трансформації національної економіки, посилення глобалізаційних процесів та загострення кризових явищ на світових товарних ринках, парадигма управління промисловими підприємствами зазнає суттєвих змін. Традиційна виробнича орієнтація, яка домінувала в металургійній галузі протягом тривалого часу, поступається місцем маркетинговій філософії ведення бізнесу. Для сучасного промислового гіганта недостатньо просто виготовити якісну продукцію; критично важливим стає вміння вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами, адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. У цьому контексті система маркетингу трансформується з допоміжної функціональної підсистеми у ключовий стратегічний ресурс підприємства.

Дослідження сутності маркетингу промислового підприємства потребує ґрунтового аналізу теоретичних надбань вітчизняних та зарубіжних вчених. Як зазначають О. М. Азарян та Л. О. Коваленко, маркетинг на сучасному етапі слід розглядати не як окрему функцію, а як інтегровану систему управління, що орієнтує всі підрозділи підприємства на задоволення потреб споживачів з метою досягнення стратегічних цілей [1]. Такий підхід є особливо актуальним для великих промислових комплексів, де розрив між виробництвом і кінцевим споживачем може бути значним.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити декілька підходів до розуміння категорії «система маркетингу» в контексті промислового ринку

(B2B). Класик маркетингової теорії Ф. Котлер визначає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків та залучення, збереження і розвитку клієнтів шляхом створення, надання та комунікації найвищої споживчої цінності [19]. Однак, специфіка промислового маркетингу, на відміну від споживчого, полягає у природі попиту, складі закупівельного центру та характері прийняття рішень.

Ж.-Ж. Ламбен, розглядаючи менеджмент-орієнтований маркетинг, наголошує на двоєдності маркетингової системи, виділяючи стратегічний та операційний рівні. На думку вченого, стратегічний маркетинг фокусується на аналізі потреб та розробці товарів, що забезпечують конкурентну перевагу, тоді як операційний - на активних діях з просування та збуту [22]. Для металургійного підприємства, цикл прийняття рішень на якому є тривалим, а інвестиції - капіталомісткими, саме стратегічна складова системи маркетингу, за Ламбеном, є пріоритетною.

Вітчизняні науковці Є. В. Крикавський та Н. І. Чухрай, досліджуючи промисловий маркетинг, акцентують увагу на тому, що це діяльність, спрямована на забезпечення взаємодії між підприємствами-виробниками та організаціями-споживачами. Вони стверджують, що система промислового маркетингу має базуватися на принципах партнерства, оскільки втрата одного клієнта на ринку B2B може мати катастрофічні наслідки для фінансової стабільності виробника [20].

Систематизуючи погляди вчених, зокрема Л. В. Балабанової [3] та Т. Д. Гірченко [11], можна визначити систему маркетингу промислового підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, процесів, інформаційних потоків та інструментарію), які функціонують у динамічному ринковому середовищі з метою задоволення потреб промислових споживачів та забезпечення стійкого прибутку через формування конкурентних переваг.

Важливою складовою нашого дослідження є встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ефективністю системи маркетингу та рівнем

конкурентоспроможності підприємства. Категорія «конкурентоспроможність» є багатогранною. З. С. Варналій визначає конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання ефективно розпоряджатися власними та позиченими ресурсами в умовах конкурентного ринку, виробляти та реалізовувати товари, що за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [7].

Л. П. Батенко та О. А. Загорна розглядають управління конкурентоспроможністю як безперервний процес, що вимагає постійного моніторингу ринкових позицій та внутрішнього потенціалу підприємства [4]. У свою чергу, О. В. Ареф'єва та Е. В. Прушківська додають, що економічна безпека та конкурентоспроможність підприємства неможливі без адаптивного механізму управління, який базується на глибокому знанні ринку, що забезпечується саме маркетинговою підсистемою [2].

Роль системи маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності металургійного підприємства реалізується через низку стратегічних функцій (рис. 1.1):

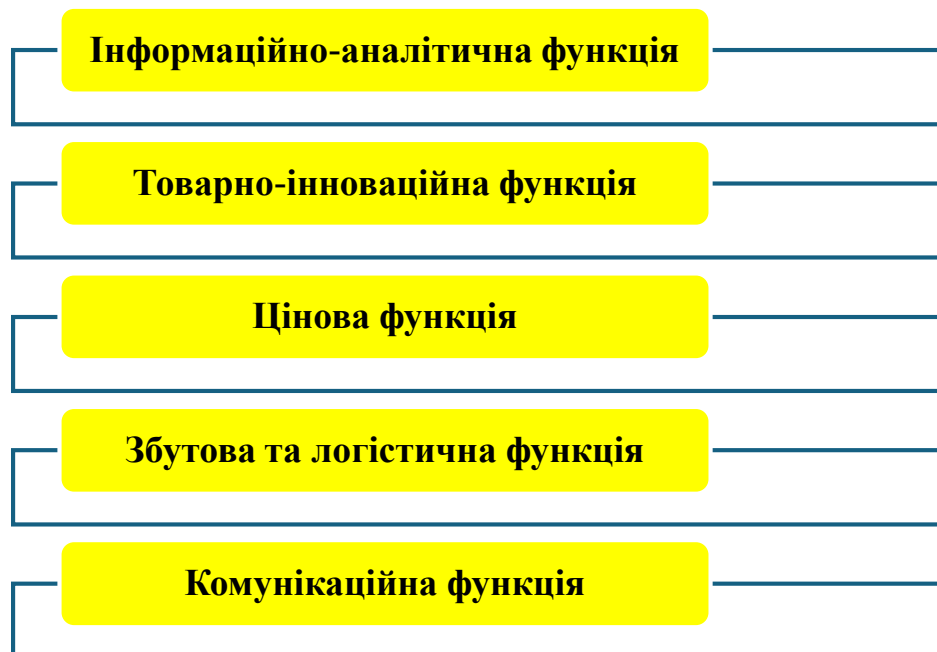


Рис. 1.1. Роль системи маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

1. Інформаційно-аналітична функція. Як зазначають А. О. Старостіна [29] та О. Ю. Чубукова [32], в умовах інформаційної економіки конкурентна перевага належить тим, хто володіє актуальною інформацією. Маркетингові дослідження є фундаментом для прийняття управлінських рішень. Т. П. Близнюк та Г. П. Жалдак справедливо вказують, що для металургійних підприємств маркетингові дослідження мають бути спрямовані не лише на вивчення поточного попиту, а й на прогнозування макроекономічних трендів, які безпосередньо впливають на споживання металу (будівництво, машинобудування) [5]. Без якісної маркетингової інформації підприємство ризикує виробити продукцію, яка не знайде збуту, або втратити частку ринку через цінові коливання.

2. Товарно-інноваційна функція. С. М. Ілляшенко підкреслює, що товарна політика є серцевиною маркетингового комплексу [17]. Хоча металопродукція часто сприймається як стандартизований товар (commodity), О. А. Гавриш та Л. М. Савчук доводять, що навіть в умовах нестабільності ринку інноваційний розвиток є шляхом до конкурентоспроможності [9]. Маркетинг допомагає виявити приховані потреби клієнтів у нових марках сталі, спеціальних покриттях або сервісному супроводі, що дозволяє вийти з зони жорсткої цінової конкуренції в зону конкуренції якості.

3. Цінова функція. Ціноутворення на промислових ринках є складним процесом. М. А. Окландер зазначає, що маркетингова цінова політика має балансувати між витратами виробництва, цінністю товару для клієнта та цінами конкурентів [25]. Враховуючи глобальні виклики, описані А. Г. Герасименко [10], такі як волатильність цін на сировину та енергоносії, маркетингова система повинна забезпечувати гнучкість цінових стратегій, використання хеджування та контрактних умов, які б захищали фінансові інтереси підприємства.

4. Збутова та логістична функція. В. Є. Хаустова та Н. В. Трушкіна у своєму дослідженні специфіки збутової діяльності металургійних

підприємств наголошують, що ефективна логістика та побудова дистрибуційних мереж є критичними факторами успіху [31]. Для металургійного гіганта здатність доставити продукцію «точно в строк» (Just-in-Time) є ваговою конкурентною перевагою. Маркетингова система відповідає за вибір каналів розподілу, управління запасами та взаємодію з трейдерами.

5. Комунікаційна функція. Попри те, що роль реклами на промисловому ринку є меншою, ніж на споживчому, Т. М. Тардаскіна стверджує, що інтегровані маркетингові комунікації є необхідними для формування іміджу надійного партнера [30]. Участь у міжнародних виставках, персональні продажі, тендерна робота — все це інструменти комунікаційної політики, які формують репутаційний капітал підприємства.

Особливу увагу слід приділити стратегічному аспекту. З. Є. Шершньова [33] та Л. Є. Довгань [15] розглядають стратегічне управління як процес забезпечення відповідності між місією підприємства та його можливостями. Н. В. Куденко конкретизує це положення, вказуючи, що маркетингові стратегії фірми визначають, як саме підприємство буде досягати своїх цілей на обраних ринкових сегментах [21]. Для металургійного підприємства, яке діє в умовах високої конкуренції та значних бар'єрів входу/виходу, вибір правильної маркетингової стратегії (лідерства за витратами, диференціації або фокусування) визначає його життєздатність. Н. В. Ващенко зазначає, що організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності металургів має базуватися на синергії виробничого та маркетингового потенціалів [8].

Проте, наявність маркетингового відділу ще не гарантує ринкового успіху. Як слушно зауважує А. В. Бойко, проблема полягає у відсутності адекватних методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності саме промислових підприємств [6]. Більшість існуючих методик запозичені з ринку FMCG і не враховують галузеву специфіку - довгий цикл угоди, складну структуру прийняття рішень, залежність від

макроекономічних чинників. Н. В. Карпенко пропонує використовувати маркетинговий аудит як інструмент стратегічного управління, що дозволяє виявити «вузькі місця» в системі управління та скоригувати курс розвитку [18]. О. Є. Мазур також наголошує на необхідності розробки комплексних критеріїв оцінки, які б враховували як кількісні (фінансові), так і якісні (клієнтські) показники ефективності [23].

Важливим аспектом є інтеграція маркетингу в загальну систему управління підприємством. Т. І. Гончарук у своєму навчальному посібнику зазначає, що управління маркетингом на промисловому підприємстві має бути наскрізним процесом [12]. Це означає, що маркетингова ідеологія повинна пронизувати всі рівні управління - від топ-менеджменту до цехових майстрів. Тільки за умови, що виробничий підрозділ розуміє потреби клієнта, фінансовий відділ виділяє ресурси на перспективні ринкові напрямки, а логістика працює злагоджено зі збутом, можна говорити про ефективну систему маркетингу.

Слід також звернути увагу на фінансовий аспект. М. І. Диба підкреслює специфіку фінансового менеджменту в металургії, де висока частка постійних витрат вимагає стабільного завантаження потужностей [14]. Маркетингова система, забезпечуючи портфель замовлень, безпосередньо впливає на операційний важіль та прибутковість підприємства. Ефективний маркетинг дозволяє мінімізувати ризики касових розривів та забезпечити необхідний рівень ліквідності.

Зважаючи на викладене, можна виділити основні принципи формування ефективної системи маркетингу металургійного підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність (рис. 1.2):

- 1) Принцип системності - розгляд маркетингу як цілісної системи, а не набору розрізнених інструментів [1], [3].
- 2) Принцип стратегічної орієнтації - пріоритет довгострокових цілей над короткостроковими вигодами [15], [33].

3) Принцип адаптивності - здатність системи швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що є критичним в умовах нестабільності[9], [10].

4) Принцип інноваційності - постійний пошук нових ринкових можливостей та вдосконалення продуктового портфелю [17].

5) Принцип вимірюваності - необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності маркетингових заходів [6, 23, 26].

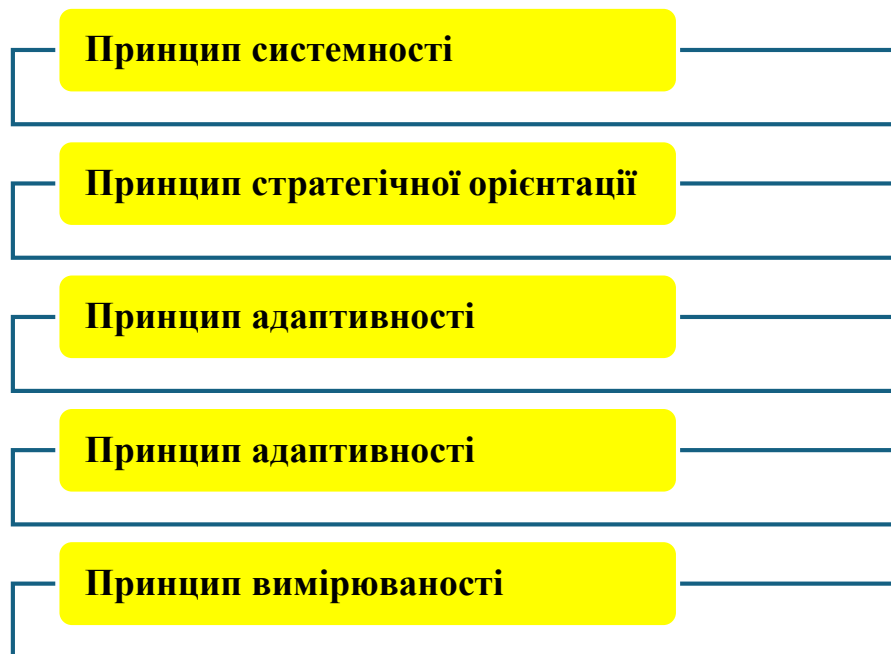


Рис. 1.2 Основні принципи формування ефективної системи маркетингу металургійного підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність

В умовах діяльності конкретного суб'єкта господарювання, такого як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [34, 35], система маркетингу набуває особливих рис, зумовлених масштабом виробництва, експортною орієнтацією та приналежністю до міжнародної корпорації. Як свідчать дані звітності [35, 36], успішність підприємства на світових ринках значною мірою залежить від ефективності його збутової політики та здатності конкурувати не лише за ціною, а й за рівнем сервісу та надійності поставок.

Таким чином, узагальнюючи теоретичні положення, можна зробити висновок, що система маркетингу промислового підприємства є фундаментом його конкурентоспроможності. Вона виконує роль інтегратора внутрішніх можливостей підприємства із запитами зовнішнього ринку. Ефективна маркетингова система дозволяє металургійному підприємству: мінімізувати ризики невизначеності зовнішнього середовища; оптимізувати виробничу програму під реальний попит; формувати додану вартість продукції через сервіс та бренд; забезпечувати стабільний грошовий потік та інвестиційну привабливість.

Однак, як показує аналіз літературних джерел [6], [18], [23], на сьогоднішній день існує проблема відсутності універсального методичного інструментарію для оцінювання ефективності такої системи саме в металургійній галузі. Існуючі методики потребують адаптації до специфічних умов функціонування металургійних гігантів, що і зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямку, які будуть розкриті у наступних підрозділах роботи.

1.2. Специфіка управління маркетингом на підприємствах металургійної галузі та її вплив на вибір методів оцінювання конкурентоспроможності

Розуміння сутності маркетингу як філософії бізнесу, розглянуте у попередньому підрозділі, потребує адаптації до жорстких реалій функціонування промислового сектору. Металургійна галузь, будучи базовою для економіки України, має низку унікальних характеристик, які докорінно відрізняють маркетингову діяльність металургійного гіганта від маркетингу на споживчому ринку (B2C). Ці відмінності не лише визначають інструментарій управління, але й безпосередньо диктують вибір методів оцінювання його ефективності.

Як слушно зауважують В. Є. Хаустова та Н. В. Трушкіна, специфіка збутової та маркетингової діяльності металургійних підприємств зумовлена насамперед природою попиту на металопродукцію [31]. Попит у цій галузі є похідним, тобто залежить від стану справ у галузях-споживачах: будівництві, машинобудуванні, енергетиці, транспорті. Це означає, що маркетингові зусилля підприємства не можуть штучно стимулювати попит у короткостроковій перспективі, як це робиться на ринку товарів широкого вжитку. Відповідно, оцінювати ефективність маркетингу лише за показником короткострокового зростання обсягів збуту є методологічно невірним.

Крім того, А. Г. Герасименко підкреслює глобальний характер конкуренції на ринку металу [10]. Вітчизняні виробники, такі як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», змушені конкурувати не лише з локальними гравцями, а й з потужними корпораціями Китаю, Індії та Туреччини. Це накладає відбиток на ціноутворення, яке значною мірою залежить від світових біржових котирувань (LME - Лондонська біржа металів) та вартості сировини. У таких умовах, як зазначає М. А. Окландер, маркетингова цінова політика має обмежений простір для маневру і фокусується на управлінні витратами та оптимізації контрактних умов, а не на довільному встановленні цін [25].

Ще однією важливою особливістю є технологічна інертність та висока капіталомісткість виробництва. Згідно з дослідженнями О. А. Гавриш та Л. М. Савчук, інноваційний цикл у металургії є тривалим і вартісним [9]. Підприємство не може миттєво змінити асортимент продукції у відповідь на зміну моди, як це відбувається в легкій промисловості. Тому маркетингова стратегія має бути орієнтована на довгострокове прогнозування та завантаження виробничих потужностей.

Систематизувавши погляди науковців Є. В. Крикавського [20] та Т. Б. Решетілової [27], доцільно виокремити ключові відмінності маркетингу в

металургії порівняно з класичним споживчим маркетингом, які впливають на систему оцінювання. Це наочно представимо в табл. 1.1 [20, 27, 31].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика особливостей маркетингу на ринку
B2C та на ринку металопродукції (B2B)

№ з/п	Критерій порівняння	Споживчий маркетинг (B2C)	Промисловий маркетинг у металургії (B2B)	Вплив на методи оцінювання ефективності маркетингу
1	Характер попиту	Первинний, еластичний, залежить від смаків та емоцій	Похідний, нееластичний за ціною в короткому періоді, раціональний	Оцінка базується не на емоційній лояльності (бренд), а на раціональній вигоді клієнта (ТСО - сукупна вартість володіння)
2	Кількість споживачів	Велика кількість, дрібні угоди	Обмежена кількість великих клієнтів, складні закупівельні центри	Неможливість застосування масових опитувань. Необхідність оцінки "глибини" відносин з кожним ключовим клієнтом
3	Продукт	Диференційований, важлива упаковка та дизайн	Стандартизований (згідно ДСТУ, ISO), сировинний характер	Оцінюється не зовнішній вигляд, а відповідність технічним стандартам та стабільність якості
4	Ціноутворення	Встановлюється продавцем (прайс-лист), знижки, акції	Біржове, тендерне, контрактне, залежить від світової кон'юнктури	Ефективність оцінюється здатністю продавати з премією до ринку або мінімізувати втрати при падінні цін
5	Просування	Мас-медіа, реклама на ТБ, соціальні мережі	Особисті продажі, виставки, тендери, технічні переговори	Оцінюється ефективність роботи персоналу збуту та конверсія тендерних пропозицій, а не охоплення аудиторії (GRP)
6	Роль логістики	Допоміжна	Критична (витрати на логістику можуть складати 15-20% ціни)	Логістичні показники (своєчасність, вартість доставки) є невід'ємною частиною оцінки маркетингу

Зазначені в табл. 1.1 особливості формують специфічний профіль системи маркетингу металургійного підприємства, де класичні інструменти «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) набувають іншого змісту.

1. Товарна політика (Product). С. М. Ілляшенко вказує, що на промислових ринках товарна політика тісно пов'язана з управлінням якістю та сервісом [17]. Оскільки арматура чи катанка різних виробників фізично майже ідентичні (стандартизовані), конкурентна боротьба зміщується в площину супутніх послуг: технічного консалтингу, можливості виготовлення партій нестандартного розміру, швидкості реагування на рекламачії. Відповідно, методика оцінювання маркетингу повинна включати показники якості сервісу.

2. Цінова політика (Price). М. І. Дибя наголошує, що в металургії ціна є фактором забезпечення фінансової стабільності [14]. Маркетологи металургійного комбінату повинні не просто встановити ціну, а обрати оптимальні умови оплати (відстрочка платежу, акредитив), валюту контракту та базис поставки (Incoterms). Оцінка ефективності тут має враховувати не лише маржинальність, а й ризики дебіторської заборгованості та курсові різниці.

3. Збутова політика та логістика (Place). Як зазначають І. О. Дейнега [13] та Л. П. Батенко [4], для експортоорієнтованих підприємств здатність вчасно відвантажити продукцію в порти або залізницею є вирішальною. Зрив поставок через логістичні проблеми (наприклад, блокування портів) нівелює будь-які маркетингові зусилля. Тому методи оцінювання мають інтегрувати логістичні KPI (Key Performance Indicators) як частину маркетингової результативності.

4. Комунікаційна політика (Promotion). Т. М. Тардаскіна стверджує, що в B2B секторі основою комунікацій є персональні продажі та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) [30]. Відповідно, оцінювати ефективність рекламного бюджету в класичному розумінні для металургійного заводу недоцільно. Натомість, слід оцінювати ефективність

участі у галузевих виставках, результативність переговорів та рівень утримання клієнтів (Retention Rate).

Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що специфіка галузі суттєво обмежує застосування універсальних методик оцінювання. А. В. Бойко справедливо зауважує, що просте перенесення методів споживчого маркетингу на промисловий ґрунт призводить до викривлення результатів [6]. Наприклад, оцінка впізнаваності бренду серед населення не дає жодної інформації про реальні ринкові позиції заводу, який продає сляби або прокат великим будівельним холдингам.

Основні фактори впливу галузевої специфіки на вибір інструментарію оцінювання системи маркетингу узагальнено у вигляді схеми. Це наочно представимо на рис. 1.1.

Галузеві особливості (Фактори)		Показники оцінювання (Індикатори)
Виробничо-технологічні особливості 1) Висока капіталомісткість та постійні витрати 2) Безперервність циклу виробництва 3) Стандартизація продукції (ДСТУ, ISO)	→	- Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей - Стабільність портфелю замовлень - Рівень реклаमाцій та відповідність стандартам якості
Ринкові та цінові особливості 1) Похідний характер попиту (B2B) 2) Залежність ціни від світових бірж (LME, Platts) 3) Жорстка глобальна конкуренція	→	- Маржинальність продажів - Цінова премія/знижка відносно ринкових індексів - Частка ринку в цільових сегментах та регіонах
Логістичні та сервісні особливості 1) Експортна орієнтація 2) Висока частка транспортних витрат 3) Критичність термінів поставки	→	- Показник своєчасності доставки - Ефективність логістичних витрат на 1 тону продукції - Рівень задоволеності клієнтів сервісом (NPS у B2B)

Рис. 1.1. Вплив галузових особливостей металургії на вибір показників оцінювання системи маркетингу[6, 9, 31]

Таким чином, специфіка управління маркетингом на підприємствах металургійної галузі полягає у домінуванні раціональних мотивів, залежності від глобальної кон'юнктури та критичній важливості логістично-сервісної складової. Це зумовлює необхідність застосування таких методичних підходів до оцінювання, які б базувалися не на

абстрактних маркетингових індексах, а на конкретних техніко-економічних показниках: рентабельності продажів, стабільності портфелю замовлень, ефективності логістичних ланцюгів та вартості утримання клієнта.

Ігнорування цих особливостей, як зазначають Т. П. Близнюк та Г. П. Жалдак [5], призводить до того, що маркетингові звіти відображають викривлену реальність, не дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

1.3. Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності системи маркетингу підприємства

Проблема вимірювання ефективності маркетингу залишається однією з найбільш дискусійних у сучасній економічній науці. Якщо результативність виробничої діяльності можна чітко оцінити через натуральні показники (тони виплавленої сталі, кілометри прокату) та собівартість, то оцінка маркетингу ускладнюється його багатогранністю та відстроченим у часі ефектом. Для таких промислових гігантів, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ситуація ускладнюється масштабністю бізнес-процесів та впливом глобальних макроекономічних чинників, які часто нівелюють або, навпаки, підсилюють результати маркетингових зусиль незалежно від якості роботи маркетингової служби.

Аналіз наукової літератури [1; 3; 6; 11; 26] свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до оцінювання системи маркетингу. Натомість, існує широкий спектр методик, які різняться за цілями, базою порівняння та набором показників.

Ф. Котлер та К. Л. Келлер наголошують, що оцінювання маркетингової діяльності має відбуватися у двох площинах: оцінка результативності (doing the right things - чи правильні стратегії ми обрали)

та оцінка ефективності (doing things right - чи оптимально ми використовуємо ресурси) [19].

У свою чергу, вітчизняні дослідники, зокрема Л. В. Балабанова [3] та О. М. Азарян [1], пропонують класифікувати методи оцінювання за характером інформації на три великі групи:

- 1) Кількісні (фінансово-економічні) методи.
- 2) Якісні методи (маркетинговий аудит).
- 3) Соціологічні (комунікаційні) методи.

Розглянемо детально кожен з груп у контексті їх застосовності до металургійного підприємства.

1. Кількісні (фінансово-економічні) методи.

Ця група методів є найбільш поширеною у практиці великих промислових підприємств, оскільки базується на твердих даних фінансової звітності. Як зазначає М. І. Діба, фінансовий менеджмент у металургії вимагає чіткого розуміння віддачі на вкладений капітал [14].

До основних показників цієї групи належать:

- Обсяг реалізації продукції (у натуральному та грошовому виразі).
- Валовий та чистий прибуток.
- Рентабельність продажів (ROS).
- Показник ROI (Return on Investment) або ROMI (Return on Marketing Investment).

О. П. Пащенко у праці «Маркетинговий аналіз» вказує, що найпростішим способом оцінки є аналіз динаміки обсягів збуту та частки ринку [26]. Зростання частки ринку традиційно вважається індикатором успішної маркетингової стратегії.

Проте, для металургії цей підхід має суттєві обмеження. А. Г. Герасименко справедливо зауважує, що зростання виручки металургійного комбінату може бути викликане не ефективним маркетингом, а сприятливою кон'юнктурою на світових біржах (зростанням індексу цін на метал) [10]. І навпаки, падіння продажів може бути наслідком введення

антидемпінгових мит іншими країнами, що не залежить від маркетингових підприємств.

Показник ROMI (повернення інвестицій у маркетинг), який активно пропагується у західній літературі [22], також складно застосувати у «чистому» вигляді для металургійного заводу. Справа в тому, що в промисловому маркетингу складно виокремити, яка частина прибутку отримана завдяки рекламі чи роботі збутовиків, а яка — завдяки технологічному переоснащенню цеху або зниженню цін на залізну руду.

2. Якісні методи (маркетинговий аудит).

Розуміючи обмеженість суто фінансових показників, багато вчених пропонують використовувати якісні підходи. Н. В. Карпенко обґрунтовує доцільність застосування маркетингового аудиту - систематичного, незалежного і періодичного дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства [18].

Методика маркетингового аудиту передбачає експертну оцінку за бальною шкалою таких параметрів:

- Відповідність маркетингової стратегії цілям підприємства.
- Ефективність організаційної структури маркетингу.
- Якість інформаційного забезпечення.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» такий підхід є корисним, оскільки дозволяє виявити організаційні проблеми (наприклад, погану комунікацію між відділом збуту та виробничим департаментом). Проте, як зазначає О. Є. Мазур, головним недоліком якісних методів є суб'єктивізм експертів [23]. Те, що один аудитор вважає «ефективною стратегією», інший може оцінити як «ризиковану». Крім того, результати аудиту важко перевести у конкретні фінансові прогнози, що знижує їх цінність для акціонерів.

3. Соціологічні методи.

Ця група методів фокусується на оцінці сприйняття підприємства споживачами. Сюди відносять вимірювання задоволеності клієнтів (CSI —

Customer Satisfaction Index), індексу лояльності (NPS - Net Promoter Score) та сили бренду.

Є. В. Крикавський та Н. І. Чухрай наголошують, що в промисловому маркетингу лояльність клієнта є економічною категорією, оскільки заміна постачальника металу пов'язана з високими витратами перемикання (Switching Costs) [20].

Однак, застосування класичних опитувань у металургії має свою специфіку. Респондентами тут виступають не пересічні громадяни, а професійні закупівельники, трейдери та топ-менеджери будівельних компаній.

Як вказує Т. М. Тардаскіна, рішення про покупку тут приймається колективно, тому оцінювати потрібно задоволеність не окремої особи, а «закупівельного центру» партнера в цілому [30].

З огляду на недоліки окремих методів, сучасна наука рухається в бік інтегральних моделей. Л. П. Батенко та О. А. Загорна пропонують використовувати Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard — BSC), адаптовану під задачі маркетингу [4]. Цей підхід дозволяє поєднати фінансові цілі (прибуток) з клієнтськими (задоволеність), внутрішніми процесами (швидкість обробки замовлення) та навчанням персоналу.

А. В. Бойко у своїх дослідженнях пропонує матричні методи та методи багатовимірного шкалювання, які дозволяють позиціонувати підприємство відносно конкурентів за комплексом критеріїв [6].

Систематизуємо результати аналізу основних методичних підходів, виділивши їх переваги та недоліки саме для металургійних підприємств. Це наочно представимо в таблиці 1.2.

Особливу увагу слід звернути на підхід, запропонований Т. П. Близнюк та Г. П. Жалдак [5]. Вони аргументують, що для металургійних підприємств оцінка маркетингу має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку. Автори пропонують використовувати інтегральний показник, який би включав не лише поточні результати, а й оцінку маркетингового

потенціалу (наявність кваліфікованих кадрів, портфеля інновацій, розвиненої дилерської мережі).

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства

№ з/п	Назва підходу	Сутність методу	Переваги для металургії	Недоліки та обмеження застосування
1	Аналіз прибутковості та рентабельності (Profitability Analysis)	Розрахунок прибутку та рентабельності за видами продукції, регіонами збуту та каналами розподілу.	Дозволяє виявити збиткові сортиментні позиції та неефективні ринки збуту. Базується на точних даних.	Ігнорує довгострокові перспективи. Висока рентабельність сьогодні може бути досягнута за рахунок економії на якості або сервісі, що вб'є продажі завтра.
2	Аналіз частки ринку (Market Share Analysis)	Порівняння обсягів продажів підприємства з загальним обсягом ринку та продажами конкурентів.	Чітко показує конкурентну позицію. Є ключовим індикатором для глобальних гравців (ArcelorMittal).	Складно отримати точні дані про обсяги продажів конкурентів у реальному часі. Не враховує прибутковість частки ринку (можна мати велику частку, але працювати у збиток).
3	Маркетинговий аудит (Marketing Audit)	Комплексна ревізія маркетингового середовища та внутрішньої системи управління експертним шляхом.	Дозволяє оцінити якість управлінських процесів, стратегічну відповідність, виявити приховані загрози.	Висока вартість проведення (залучення консалтингу). Суб'єктивність оцінок. Результат - якісний звіт, а не цифра.
4	Оцінка задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction / NPS)	Опитування ключових клієнтів щодо якості продукції, дотримання термінів поставки та сервісу.	Дозволяє прогнозувати майбутні продажі (лояльний клієнт купить знову). Виявляє проблеми в сервісі.	Складність організації опитувань у B2B секторі. Клієнти можуть давати соціально бажані відповіді. Задоволеність не завжди гарантує покупку (якщо конкурент дасть нижчу ціну).
5	Оцінка на основі KPI (Key Performance Indicators)	Формування набору ключових показників ефективності для кожного маркетингового процесу.	Забезпечує зв'язок між стратегією та щоденною роботою. Дозволяє мотивувати персонал.	Ризик вибору невірних KPI. Надмірна бюрократизація процесу збору даних. Фокус на процесі, а не на результаті.

У свою чергу, Н. В. Ващенко акцентує увагу на вартостісному підході (Value-based management). Згідно з цим підходом, ефективна система маркетингу - це та, що максимізує ринкову вартість підприємства [8]. Маркетинг розглядається як інвестиція в нематеріальні активи (бренд, клієнтську базу), які збільшують капіталізацію компанії. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як частини публічної компанії, акції якої котируються на біржі, цей підхід є вкрай актуальним.

Однак, детальний огляд літератури виявив суттєву прогалину. Більшість розглянутих методик носять або занадто загальний характер, або фрагментарний. Фінансисти [14] дивляться тільки на цифри, ігноруючи клієнта. Маркетологи-теоретики [11; 29] фокусуються на комунікаціях та дослідженнях, часто відірваних від виробничих реалій металургії. Логісти [31] оцінюють збут, але не стратегічний маркетинг.

Відсутня єдина методика, яка б комплексно поєднувала оцінку внутрішніх бізнес-процесів, зовнішніх ринкових позицій та економічної ефективності маркетингових інвестицій саме для металургійного підприємства повного циклу. Г. Г. Савіна зазначає, що стратегічний набір підприємства вимагає узгодженості всіх елементів [28]. Тому оцінювання повинно базуватися на моделі, яка враховує синергетичний ефект. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок про необхідність удосконалення існуючих підходів через створення комбінованої методики.

Така методика повинна нівелювати недоліки окремих методів (суб'єктивність аудиту, короткостроковість фінансового аналізу) та враховувати специфіку, виявлену в підрозділі 1.2 (похідний попит, біржові ціни, логістичні обмеження).

Узагальнення виявлених у процесі аналізу недоліків існуючих методик дозволяє систематизувати ключові методичні проблеми, які виникають при спробі оцінити ефективність маркетингу на вітчизняних металургійних підприємствах.

Результати систематизації наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методичні проблеми оцінювання ефективності системи
маркетингу на металургійних підприємствах

№ з/п	Група проблем	Сутність проблеми	Наслідки для управління підприємством
1	1. Проблема ігнорування галузевої специфіки	Більшість методик (CSI, аналіз впізнаваності бренду) розроблені для ринків масового споживання (B2C) і не враховують похідний характер попиту, біржове ціноутворення та складну структуру закупівельного центру в металургії (B2B).	Використання нерелевантних показників призводить до хибних висновків про стан ринкових позицій та неефективного витрачання бюджету на заходи, що не впливають на промислового споживача.
2	2. Проблема виокремлення чистого маркетингового ефекту	Складність відділення результатів роботи служби маркетингу від впливу зовнішніх макроекономічних факторів (світові ціни на метал, валютні курси, митні бар'єри).	Керівництво не може об'єктивно оцінити внесок маркетологів: зростання прибутку часто приписується ринковій кон'юктурі, а не успішній стратегії, що демотивує персонал.
3	3. Проблема часового лагу (відстроченого ефекту)	Маркетингові заходи в промисловості (встановлення партнерства, омологация продукції) дають фінансовий результат через 1–3 роки, тоді як фінансова звітність оцінюється щоквартально.	Орієнтація на короткостроковий фінансовий результат (прибуток поточного періоду) змушує скорочувати стратегічні маркетингові інвестиції, що підриває конкурентоспроможність у майбутньому.
4	4. Проблема суб'єктивізму якісних оцінок	Методи маркетингового аудиту та бальної оцінки значною мірою залежать від кваліфікації та неупередженості експертів (внутрішніх або зовнішніх).	Високий ризик отримання недостовірних даних, «прикрашання» дійсності у звітах для топ-менеджменту, що унеможливорює своєчасне виявлення кризових явищ.
5	5. Проблема фрагментарності (відсутність системності)	Оцінюються окремі елементи (тільки збут, або тільки реклама), але відсутній інтегральний показник, який би поєднував виробничі, логістичні, фінансові та клієнтські аспекти діяльності.	Відсутність цілісної картини не дозволяє виявити синергетичний ефект або, навпаки, «вузькі місця» на стику функцій (наприклад, конфлікт між виробництвом та збутом).

Наявність окреслених у табл. 1.3 проблем підтверджує актуальність розробки удосконаленого методичного підходу, який буде запропоновано у третьому розділі магістерської роботи. Такий підхід має базуватися на синтезі кількісних та якісних показників, нівелювати вплив зовнішніх цінових коливань та враховувати стратегічний характер маркетингу в металургії.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») є найбільшим гірничо-металургійним підприємством України повного циклу. Підприємство є частиною міжнародної корпорації ArcelorMittal - світового лідера металургійної галузі, що забезпечує доступ до глобальних ринків збуту та передових управлінських практик. Унікальність ПАТ «АМКР» полягає у повному металургійному циклі, що охоплює видобуток залізної руди, виробництво коксу, чавуну, сталі та готового прокату.

Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована за лінійно-функціональним типом, що є класичним підходом для великих промислових конгломератів. Така структура забезпечує чітку вертикаль влади, спеціалізацію управлінської праці та єдність керівництва.

На чолі підприємства стоїть Генеральний директор (CEO), який здійснює оперативне керівництво та підзвітний Наглядовій раді. Згідно зі звітами про управління [37; 39], система корпоративного управління базується на чіткому розподілі повноважень між ключовими функціональними директорами, які очолюють відповідні адміністрації:

1) Департамент з виробництва (СОО) - керує основними переділами (Гірничо-збагачувальний комплекс, Коксохімічне виробництво,

Металургійне виробництво). Це ядро підприємства, де створюється додана вартість (рис. 1.1).

2) Фінансовий департамент (CFO) - відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, контролінг та звітність. Саме цей підрозділ забезпечує контроль за ліквідністю та витратами, що стало критичним у 2022–2024 роках.

3) Комерційний департамент (CMO/Sales):- включає службу маркетингу, збуту та логістики. В умовах війни роль цього блоку трансформувалася з функції «прийому замовлень» у функцію «кризового менеджменту» для пошуку нових логістичних шляхів.

4) Кадровий департамент (HR) - відповідає за соціальну політику, навчання та оптимізацію чисельності персоналу.

5) Юридична служба та комплаєнс - забезпечує дотримання законодавства та корпоративних стандартів «ArcelorMittal».

Важливою особливістю структури управління є наявність системи «трьох ліній захисту» в управлінні ризиками, що детально описано у звітах про управління компанії:

- перша лінія - операційний менеджмент на місцях (цехи, дільниці), що виявляє ризики.

- друга лінія: функції управління ризиками та комплаєнс, що розробляють політики.

- третя лінія - служба внутрішнього аудиту, яка надає незалежну оцінку ефективності системи управління.

Трансформація організаційної структури у 2022–2024 роках була спрямована на централізацію прийняття рішень для миттєвого реагування на воєнні загрози, що дозволило зберегти керованість підприємством в умовах блекаутів та блокади.

Основою конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є його статус підприємства повного металургійного циклу, що дозволяє

контролювати якість та собівартість на всіх етапах: від видобутку руди до відвантаження готового прокату.

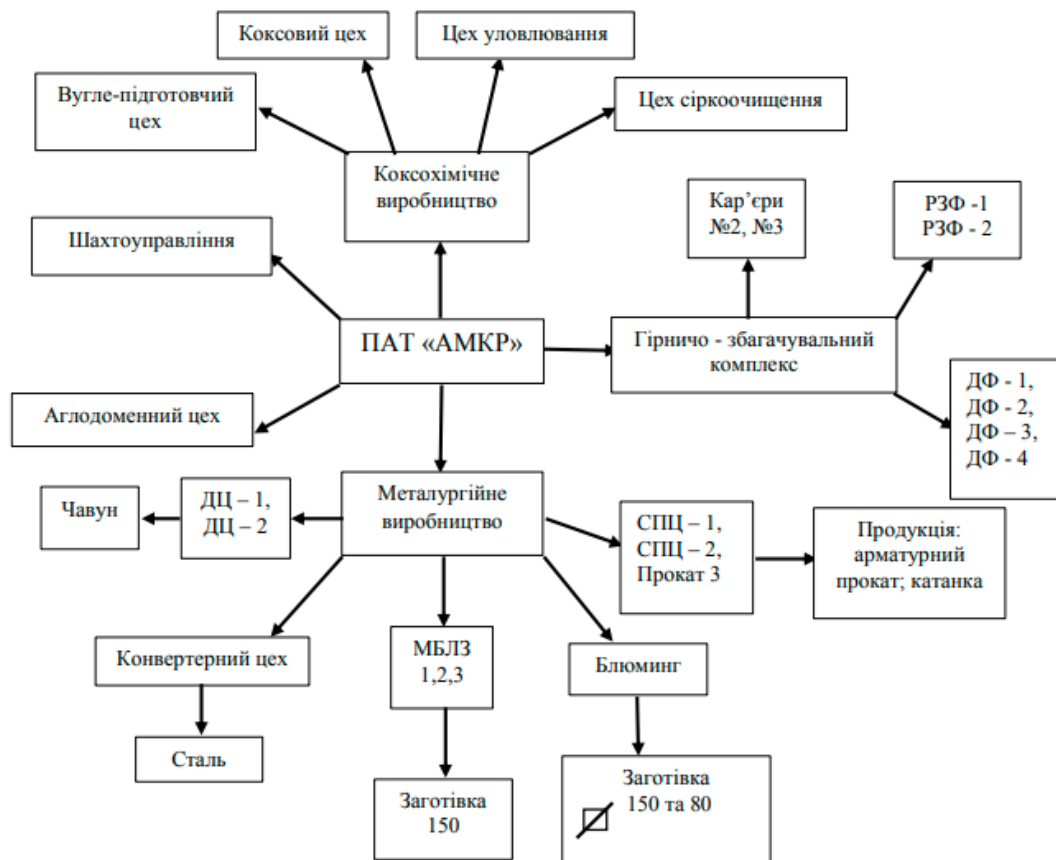


Рис. 2.1. Виробнича структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Продуктовий портфель підприємства структурований за трьома основними бізнес-сегментами:

1) Гірничо-збагачувальний комплекс - виготовляє залізрудний концентрат (вміст заліза 65-68%) та агломераційну руду. Зараз переважно використовується для власних потреб.

2) Коксохімічне виробництво - виробляє металургійний кокс (важливий компонент для доменних печей).

3) Металургійне виробництво :

- Напівфабрикати - чавун та сталева квадратна заготовка.
- Сортовий прокат - арматура (для будівництва), катанка (для метизної галузі), дрібносортний та фасонний прокат (кутник, смуга).

Унікальною конкурентною перевагою є сертифікація продукції за національними стандартами понад 50 країн світу (DIN, ASTM, BS тощо), що дозволяє диверсифікувати ринки збуту.

Дещо про зміну інвестиційних пріоритетів в рамках проєкту «Зелена металургія» - до війни ПАТ «АМКР» декларувало амбітний план «Еко-модернізації», ключовим елементом якого було будівництво нової фабрики огрудкування (Pellet Plant) вартістю понад 250 млн. доларів. Однак, аналіз відкритих джерел та заяв керівництва у 2024 році [39] підтверджує, що реалізацію проєкту будівництва фабрики огрудкування призупинено на невизначений термін через воєнні ризики. Водночас, підприємство звітує про зниження викидів, але це значною мірою досягнуто не через нові технології, а через вимушену зупинку старих агрегатів (зокрема, виведення з експлуатації аглофабрики металургійного виробництва та старих коксових батарей). Тобто, фактично, «зелений перехід» відбувається шляхом скорочення «брудних» потужностей, а не їх модернізації. Це створює ризик технологічного відставання у майбутньому, коли почнуть діяти механізми СВМ (вуглецеве мито) при експорті в ЄС.

Проаналізуємо виробничі результати ПАТ «АМКР» за 2020-2024 рр., використовуючи дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Виробничі результати ПАТ «АМКР», 2020–2024 рр., млн. т

№ з/п	Вид продукції	2020	2021	2022	2023	2024	+/-, 2024 / 2021	%, 2024 / 2021
1	Видобуток руди	25,0	26,4	11,6	10,8	12,5	-12,5	-50,0
2	Концентрат	10,7	11,0	4,5	4,6	5,8	-4,9	45,8
3	Кокс	2,7	2,8	1,1	0,9	1,0	-1,7	-63,0
4	Чавун	4,9	5,3	1,6	1,5	2,17	-2,73	-55,7
5	Сталь	4,7	4,92	1,2	1,0	1,65	-3,05	-64,9
6	Прокат	4,3	4,6	1,1	0,9	1,53	-2,77	64,4

Важливим індикатором реального стану виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є динаміка натуральних обсягів виробництва, оскільки фінансові показники можуть бути суттєво викривлені інфляційними процесами та курсовими коливаннями. Аналіз даних, наведених у табл. 2.1, дозволяє констатувати масштабне скорочення виробничого потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду під впливом форс-мажорних обставин воєнного часу. Порівняння результатів 2024 року з базовим 2020 роком свідчить про глибоку структурну деформацію виробничого циклу, де втрати у металургійному переділі значно перевищують спад у гірничому сегменті.

Детальний розгляд показників демонструє, що видобуток залізної руди у 2024 році скоротився на 12,5 млн. тон, що становить рівно 50,0% від рівня 2020 року. Аналогічна негативна тенденція спостерігається і у виробництві концентрату, обсяги якого знизилися на 4,9 млн. тон, або на 45,8%. Тим не менш, гірничий департамент залишається найбільш стабільною ланкою комбінату, що пояснюється збереженням логістичних можливостей для експорту сировини та меншою енергоемністю виробництва порівняно з виправкою сталі. Це свідчить про вимушену переорієнтацію підприємства на сировинну модель діяльності задля забезпечення надходження валютної виручки.

Значно складніша ситуація спостерігається у ланцюжку створення високої доданої вартості «чавун–сталь–прокат». Найбільшого удару зазнало сталеплавильне виробництво: випуск сталі у 2024 році впав на 3,05 млн. тон, що складає 64,9% скорочення відносно бази 2020 року. Майже ідентичні темпи падіння демонструє виробництво готового прокату, яке знизилося на 2,77 млн. тон (на 64,4%). Такий стан речей зумовлений комплексом факторів, серед яких ключовими є енергетичні обмеження, руйнування традиційних логістичних маршрутів через морські порти та високі ризики безпеки персоналу. Фактичне завантаження металургійних потужностей на рівні однієї третини від довоєнного призводить до критичного зростання

умовно-постійних витрат на одиницю продукції, що негативно впливає на собівартість та цінову конкурентоспроможність українського металу.

Окрему увагу слід звернути на стан коксохімічного виробництва, яке є фундаментом для роботи доменних печей. Виробництво валового коксу скоротилося на 1,7 млн. тон, або на 63,0%, що корелює з падінням виплавки чавуну на 55,7% (на 2,73 млн. тон). Скорочення власної генерації коксу не лише обмежує можливості металургійного виробництва, а й призводить до дефіциту коксового газу, що змушує підприємство збільшувати споживання дорогого природного газу та електроенергії, додатково погіршуючи фінансовий результат. Таким чином, аналіз виробничих показників підтверджує наявність системної кризи операційної діяльності, подолання якої вимагає перегляду маркетингової та виробничої стратегій.

За останні п'ять років діяльність підприємства зазнала кардинальних змін. Якщо 2021 рік характеризувався рекордним зростанням, то період 2022-2024 рр. став випробуванням на виживання. Динаміку основних показників наведено в табл. 2.2. (рис. 2.2-2.4)

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 202-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	Чистий дохід (виручка)	63496684	109303155	43818410	41848635	64591407
2	Собівартість реалізації,	58845530	74561304	55829721	50635909	69042126
3	Валовий прибуток (збиток)	4651154	34741851	-12011311	-8787274	-4450719
4	Фінансовий результат від операційної діяльності,	2066296	31036335	-14060397	-10261777	-7079139
5	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	740902	25216068	-49009104	-11811030	-8848963

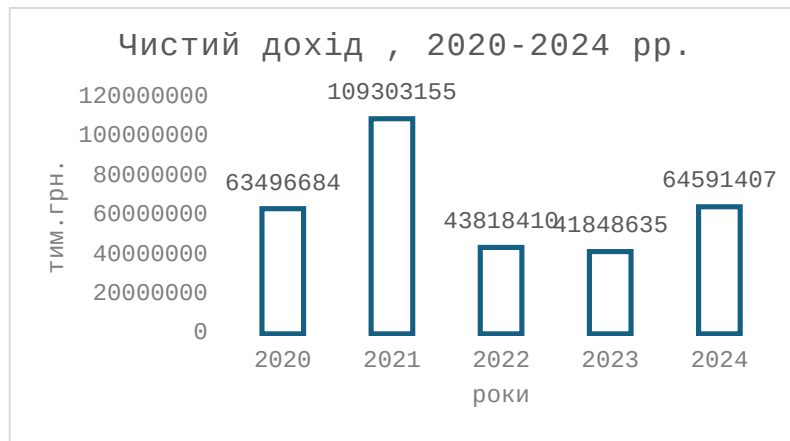


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2020-2024 pp.)

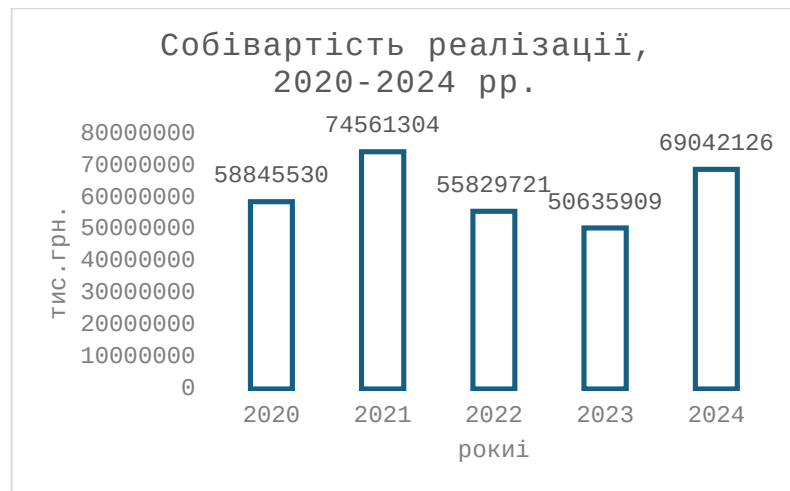


Рис. 2.3. Динаміка собівартості реалізації ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2020-2024 pp.)

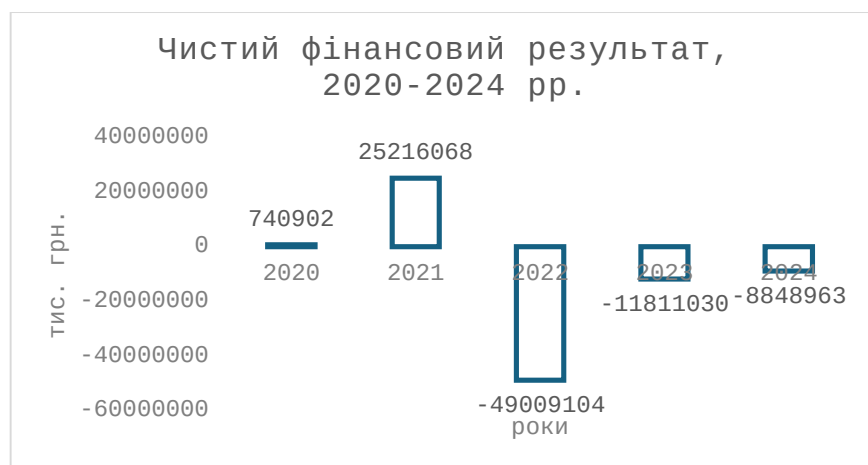


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2020-2024 pp.)

Аналіз ключових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 років дозволяє простежити вплив макроекономічних шоків та воєнних дій на економічну стійкість підприємства. Загальна картина свідчить про кардинальну зміну умов функціонування: від рекордного зростання у довоєнному 2021 році до глибокої кризи у 2022 році з подальшою поступовою адаптацією та відновленням у 2024 році.

Ключовим показником ділової активності є чистий дохід (виручка) від реалізації продукції. У 2024 році цей показник склав 64 591 407 тис. грн, що демонструє суттєве зростання на 54,3% (або на 22 742 772 тис. грн) порівняно з кризовим 2023 роком, коли виручка становила 41 848 635 тис. грн. Такий приріст пояснюється частковим розблокуванням морських логістичних шляхів та збільшенням фізичних обсягів експорту. Більше того, порівнюючи з базовим 2020 роком (63 496 684 тис. грн), дохід у 2024 році зріс на 1,7% (на 1 094 723 тис. грн). Однак слід враховувати, що це номінальне зростання, яке не перекриває інфляційних процесів за чотири роки, а отже, реальні обсяги діяльності все ще залишаються нижчими за довоєнний рівень. Найбільший спад відбувся у 2022 році - році початку повномасштабної війни, коли дохід обвалився до 43 818 410 тис. грн, що стало шоковою реакцією на блокування портів та зупинку виробництва.

Динаміка собівартості реалізованої продукції має тенденцію до випереджаючого зростання у довгостроковій перспективі. У 2024 році собівартість склала 69 042 126 тис. грн, що на 36,3% (або на 18 406 217 тис. грн) більше, ніж у 2023 році. Позитивним моментом є те, що темпи зростання доходу (+54,3%) у звітному році перевищили темпи зростання собівартості (+36,3%), що свідчить про підвищення ефективності діяльності та дію ефекту масштабу. Проте при порівнянні з 2020 роком ситуація виглядає менш оптимістично: собівартість зросла на 17,3% (на 10 196 596 тис. грн), тоді як дохід - лише на 1,7%. Цей дисбаланс, спричинений

подорожчанням енергоносіїв, логістики та сировини, призвів до формування від’ємного фінансового результату.

Як наслідок вищезазначених факторів, підприємство третій рік поспіль отримує валовий збиток. У 2024 році він склав -4 450 719 тис. грн. Це свідчить про те, що виручка від реалізації не покриває навіть прямих виробничих витрат. Однак спостерігається чітка позитивна динаміка: порівняно з 2023 роком валовий збиток зменшився майже вдвічі (на 49,3% або на 4 336 555 тис. грн). Для порівняння, у 2020 році підприємство мало валовий прибуток у розмірі 4 651 154 тис. грн. Переломним моментом став 2022 рік, коли замість прибутку було отримано валовий збиток у розмірі понад 12 млрд грн.

Аналогічна тенденція простежується і у формуванні фінансового результату від операційної діяльності. У 2024 році операційний збиток склав -7 079 139 тис. грн, що на 31,0% (або на 3 182 638 тис. грн) менше, ніж у 2023 році. Проте, порівняно з 2020 роком, коли було отримано операційний прибуток 2 066 296 тис. грн, фінансовий стан підприємства суттєво погіршився (абсолютне зниження результату склало 9 145 435 тис. грн).

Підсумковим показником ефективності є чистий фінансовий результат. За підсумками 2024 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримало чистий збиток у розмірі -8 848 963 тис. грн. Незважаючи на збитковість, це є суттєвим покращенням порівняно з попередніми роками: збиток скоротився на 25,1% (на 2 962 067 тис. грн) порівняно з 2023 роком. Варто згадати, що найкритичнішим був 2022 рік, коли чистий збиток сягнув катастрофічних 49 009 104 тис. грн, що було зумовлено не лише операційними втратами, а й значними списаннями активів через воєнні ризики. Порівняно з базовим 2020 роком, коли підприємство мало чистий прибуток 740 902 тис. грн, фінансовий результат 2024 року погіршився на 9 589 865 тис. грн.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році вийшло з фази «вільного падіння» і перейшло до

етапу відновлення. Хоча підприємство залишається збитковим через високу собівартість та неповне завантаження потужностей, випереджаючі темпи росту доходів та скорочення збитків на чверть дають підстави прогнозувати подальшу стабілізацію фінансового стану за умови збереження логістичних коридорів та покращення кон'юнктури ринку.

Фінансова стійкість ПАТ «АМКР» також зазнала істотних змін. Для оцінки структури капіталу проаналізуємо баланс підприємства (табл. 2.3).

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на аналізі змін у структурі активів та пасивів підприємства, які зазнали кардинальних трансформацій протягом 2020-2024 років. Загальна вартість майна підприємства (валюта балансу) станом на кінець 2024 року склала 51 725 655 тис. грн.

Порівняно з кризовим 2023 роком спостерігається певне пожвавлення ділової активності: активи зросли на 10,0% (або на 4 693 937 тис. грн).

Таблиця 2.3

Динаміка структури балансу ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг», 2020-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Стаття балансу	2020	2021	2022	2023	2024
1	АКТИВИ	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718	51 725 655
2	Необоротні активи	58 303 758	60 187 446	22 979 342	25 330 277	27 262 639
3	в т.ч. Основні засоби	51 996 100	51 945 454	18 996 729	18 468 194	19 904 180
4	Оборотні активи	30 045 798	45 613 529	29 703 419	21 701 441	24 463 016
5	в т.ч. Гроші та еквіваленти	867 691	1 374 859	954 053	523 938	488 391
6	ПАСИВИ	88 349 556	105 800 975	52 682 761	47 031 718	51 725 655
7	Власний капітал	60 879 286	76 552 000	28 212 939	16 016 794	7 396 436
8	Довгострокові зобов'язання	9 604 586	7 359 240	6 046 354	6 398 562	7 397 777
9	Поточні зобов'язання	17 865 684	21 889 735	18 423 468	24 616 362	36 931 442

Однак, якщо оцінювати довгострокову динаміку відносно базового 2020 року, масштаб падіння економічного потенціалу є катастрофічним - вартість активів скоротилася на 41,5% (на 36 623 901 тис. грн).

Переломним моментом став 2022 рік - початок повномасштабної війни, коли валюта балансу обвалилася вдвічі (з 105,8 млрд. грн у 2021 році до 52,7 млрд. грн у 2022 році) через знецінення активів та втрату частини оборотних коштів.

У структурі активів основну частку займають необоротні активи, вартість яких у 2024 році склала 27 262 639 тис. грн.

Позитивним сигналом є їх зростання на 7,6% (+1 932 362 тис. грн) порівняно з 2023 роком, що свідчить про часткове відновлення інвестицій у підтримку виробничих потужностей.

Проте, порівняно з довоєнним 2020 роком, вартість необоротних активів впала на 53,2%. Найбільш показовою є динаміка статті «Основні засоби»: їх вартість у 2024 році (19 904 180 тис. грн) складає лише 38,3% від рівня 2020 року (51 996 100 тис. грн).

Таке різке падіння на 61,7% пояснюється проведенням процедури визнання зменшення корисності активів у звітності 2022 року через високі воєнні ризики фізичного знищення майна.

Оборотні активи підприємства демонструють тенденцію до відновлення, забезпечуючи операційний цикл виробництва. У 2024 році їх обсяг зріс на 12,7% (+2 761 575 тис. грн) порівняно з 2023 роком, досягнувши 24 463 016 тис. грн.

Це пов'язано з нарощуванням запасів та дебіторської заборгованості на фоні збільшення обсягів реалізації. Однак, тривожним симптомом є стан найбільш ліквідного активу - грошей та їх еквівалентів.

Їх залишок продовжує скорочуватися: у 2024 році він зменшився на 6,8% порівняно з 2023 роком і склав критично низькі 488 391 тис. грн.

Відносно 2020 року (867 691 тис. грн) обсяг вільних грошових коштів впав на 43,7%, що створює значні ризики розриву ліквідності та неможливості своєчасного погашення зобов'язань.

Аналіз пасивів виявляє найбільш критичні проблеми фінансового стану ПАТ «АМКР» - стрімку декапіталізацію та втрату фінансової незалежності.

Власний капітал підприємства тане надшвидкими темпами через покриття збитків минулих років. У 2024 році він скоротився на 53,8% (на 8 620 358 тис. грн) лише за один рік порівняно з 2023 роком.

Якщо ж порівнювати з базовим 2020 роком, то власний капітал зменшився на катастрофічні 87,9% (з 60,9 млрд грн до 7,4 млрд грн). Якщо у 2020 році частка власного капіталу в валюті балансу становила 69%, гарантуючи фінансову стійкість, то у 2024 році вона впала до 14,3%, що свідчить про повну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів.

Натомість спостерігається вибухове зростання поточних зобов'язань, які стали основним джерелом фінансування діяльності. У 2024 році короткострокові борги сягнули 36 931 442 тис. грн, що на 50,0% (+12 315 080 тис. грн) більше, ніж у 2023 році.

У довгостроковій динаміці (порівняно з 2020 роком) поточні зобов'язання зросли більш ніж удвічі - на 106,7% (або на 19 065 758 тис. грн).

Така структура балансу є ознакою глибокої фінансової кризи: підприємство нарощує борги швидше, ніж генерує активи, що при збереженні існуючих тенденцій може призвести до втрати платоспроможності.

Для комплексної оцінки глибини кризових явищ на підприємстві проведемо аналіз відносних фінансових коефіцієнтів, розрахованих за методикою FinScore.

Динаміка цих показників дозволяє нівелювати вплив масштабу цін і побачити якісні зміни у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Розрахунок ключових індикаторів за 2020-2024 наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових коефіцієнтів ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» 2020–2024 рр.

№ з/п	Група / Показник	2020	2021	2022	2023	2024	(+/-) 2024/ 2023	(+/-) 2024/ 2020
1	Індекс FinScore	B (2,6)	A (3,2)	D (1,8)	D (1,7)	D (1,8)	+0,1	-0,8
2	Поточна ліквідність, %	168,2	208,4	161,2	88,2	66,2	-22,0	-102,0
3	Абсолютна ліквідність, %	4,9	6,3	5,2	2,1	1,3	-0,8	-3,6
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	126,0	141,6	83,4	42,1	25,0	-17,1	-101,0.
5	Коефіцієнт автономії, %	68,9	72,4	53,6	34,1	14,3	-19,8.	-54,6
6	Покриття необоротних активів ВК, %	104,4	127,2	122,8	63,2	27,1	-36,1.	-77,3
7	ROA (Р-сть активів), %	0,8	23,8	-93,0	-25,1	-17,1	+8,0	-17,9
8	Рентабельність власного капіталу, %	1,2	41,4	-64,0	-41,9	-55,2	-13,3	-56,4
9	NPM (Чиста маржа), %	1,2	23,1	- 111,8	-28,2	-13,7	+14,5	-14,9
10	Оборотність загальних активів, рази	0,7	1,1	0,6	0,8	1,3	+0,5	+0,6
11	Оборотність дебіторської заборгованості	2,7	4,3	2,0	3,5	7,0	+3,5	+4,3

Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів

1. Оцінка ліквідності (платоспроможності у короткостроковому періоді) Аналіз показників ліквідності свідчить про перехід підприємства у стан технічної неплатоспроможності. Ключовий індикатор - коефіцієнт поточної ліквідності - у 2024 році знизився до критичної позначки 66,2%. Це означає, що оборотні активи підприємства здатні покрити лише дві третини його поточних зобов'язань. Порівняно з 2023 роком показник погіршився на 22,0 в.п., а відносно благополучного 2020 року (коли він становив 168,2%) падіння є катастрофічним - на 102,0 відсоткові пункти. Ще більш тривожною є ситуація з абсолютною ліквідністю, яка впала до 1,3%. Це вказує на фактичну відсутність вільних грошових коштів для миттєвого розрахунку з кредиторами. Тенденція до зниження ліквідності була

закладена у 2022 році (зниження до 161,2% з 208,4%), але критичний обвал стався саме у 2023–2024 роках через вимивання обігових коштів.

2. Оцінка фінансової стійкості (платоспроможності у довгостроковому періоді) Показники платоспроможності демонструють втрату фінансової незалежності ПАТ «АМКР». Коефіцієнт автономії у 2024 році склав лише 14,3%, що є історичним мінімумом. Порівняно з базовим 2020 роком (68,9%), рівень фінансової незалежності впав на 54,6 в.п.. Це означає, що 85,7% активів підприємства сформовано за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився з 104,4% у 2020 році до 27,1% у 2024 році. Це свідчить про те, що навіть основні засоби (заводи, обладнання) тепер значною мірою фінансуються за рахунок боргів, що є ознакою вкрай ризикованої фінансової політики. Інтегральний індекс FinScore закріпився на рівні D (1,8), що характеризується як «високий ризик банкрутства», тоді як у 2020–2021 роках підприємство мало високий рейтинг надійності (A та B).

3. Аналіз показників прибутковості Рентабельність підприємства залишається у від'ємній площині, проте динаміка 2024 року показує ознаки поступового виходу з кризи. Чиста маржа (NPM) у 2024 році склала -13,7%. Це означає, що з кожної гривні доходу підприємство отримує 13,7 копійок чистого збитку. Однак це значний прогрес порівняно з 2022 роком (-111,8%) та 2023 роком (-28,2%). Покращення показника на 14,5 в.п. за останній рік свідчить про дієвість заходів зі скорочення витрат. Водночас рентабельність власного капіталу (ROE) погіршилася до -55,2% (проти -41,9% у 2023 р.). Цей парадокс (погіршення рентабельності при зменшенні збитку) пояснюється математичним ефектом різкого зменшення бази власного капіталу (знаменника формули).

4. Аналіз ділової активності Єдиною групою показників, що демонструє однозначно позитивну динаміку, є ділова активність. Оборотність загальних активів у 2024 році зросла до 1,3 рази, що перевищує навіть рівень успішного 2021 року (1,1) і майже вдвічі більше за базовий

2020 рік (0,7). Це пояснюється тим, що на фоні знецінення активів підприємство почало нарощувати виручку. Особливо варто відзначити зростання оборотності дебіторської заборгованості до 7,0 разів у 2024 році (проти 2,7 у 2020 р.). Це свідчить про жорстку політику маркетингової служби та фінансового департаменту щодо стягнення боргів з клієнтів та перехід на роботу за передплатою або короткими відстрочками, що є життєво необхідним в умовах дефіциту ліквідності.

Фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за результатами 2024 року залишається критичним (зона високого ризику), характеризується втратою ліквідності та автономії. Однак позитивна динаміка оборотності активів та скорочення від'ємної маржі вказують на те, що підприємство пройшло «дно» кризи 2022 року і адаптувало свою бізнес-модель до умов війни, підвищивши інтенсивність використання наявних (хоч і зменшених) ресурсів.

Важливим елементом ресурсного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є його кадровий склад (табл. 2.5, рис. 2.5-2.7). В умовах воєнного стану управління людськими ресурсами стало одним із найскладніших викликів для менеджменту підприємства, оскільки на кадрову політику одночасно впливають фактори мобілізації, вимушеної міграції персоналу та необхідність оптимізації витрат на оплату праці в умовах падіння виробництва.

Таблиця 2.5

Показники використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2021-2024 рр.

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
1	Середньооблікова чисельність, осіб	18747	17221	15065	13273	-5474 (-29,2%)
2	Середня заробітна плата, грн	22410	21511	19847	26172	+3762 (+16,8%)
3	Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	5830	2544	2777	4866	-964 (-16,5%)



Рис. 2.5 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2021-2024 рр.



Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2021-2024 рр.

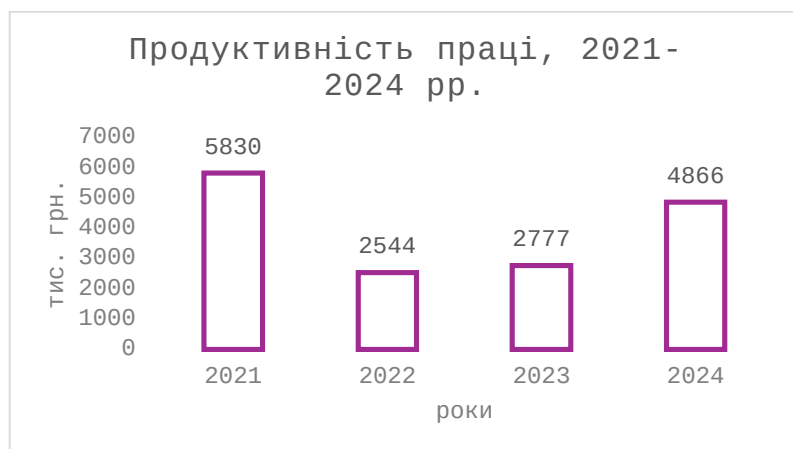


Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 2021-2024 рр.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу (табл. 2.5) демонструє стійку тенденцію до скорочення штату. Якщо у довоєнному 2021 році на підприємстві працювало 18 747 осіб, то станом на кінець 2024 року чисельність скоротилася до 13 273 осіб. Загальне абсолютне зменшення персоналу за цей період склало 5 474 особи, або 29,2%. Початок цієї тенденції було закладено у 2022 році, коли чисельність зменшилася до 17 221 особи через початок бойових дій та виїзд частини співробітників за кордон. У 2024 році процес оптимізації продовжився: порівняно з 2023 роком (15 065 осіб) штат скоротився ще на 1 792 особи, або на 11,9%. Таке скорочення є частково вимушеним (через зупинку окремих цехів, наприклад, старої аглофабрики та коксових батарей), а частково - природним відтоком кадрів, який підприємство не компенсує новим наймом через режим економії.

Показник середньої заробітної плати має нелінійну динаміку. У кризові 2022–2023 роки спостерігалось номінальне зниження рівня оплати праці (до 19 847 грн у 2023 році) через впровадження режиму простою та скороченого робочого тижня. Однак у 2024 році керівництво підприємства пішло на кардинальний перегляд системи винагород. Середня заробітна плата зросла до 26 172 грн, що на 31,9% (на 6 325 грн) більше, ніж у 2023 році. Порівняно з базовим 2021 роком (22 410 грн), номінальний приріст склав 16,8% (+3 762 грн). Таке стрімке підвищення у звітному році пояснюється необхідністю утримання кваліфікованого виробничого персоналу в умовах гострого дефіциту кадрів на ринку праці та спробою компенсувати інфляційні втрати працівників задля збереження соціальної стабільності в регіоні присутності.

Узагальнюючим індикатором ефективності кадрової політики є продуктивність праці, розрахована як відношення чистого доходу до чисельності персоналу. У 2024 році продуктивність праці склала 4 866 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності порівняно з 2023 роком (2 777 тис. грн) - приріст склав 75,2% (+2 089 тис.

грн). Такий стрибок обумовлений дією двох факторів: зростанням виручки від реалізації (чисельник формули) та одночасним скороченням персоналу (знаменник формули). Однак, попри позитивну динаміку останнього року, довоєнний рівень ефективності ще не досягнуто: порівняно з 2021 роком, коли продуктивність становила 5 830 тис. грн, показник 2024 року залишається нижчим на 16,5% (-964 тис. грн).

Таким чином, кадрова ситуація на ПАТ «АМКР» характеризується складною трансформацією: підприємство втратило майже третину персоналу, але намагається підвищити мотивацію та продуктивність тих, хто залишився, суттєво збільшуючи фонд оплати праці у 2024 році.

2.2. Аналіз конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку металопродукції

Сучасний стан ринку металопродукції, на якому функціонує ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та структурних трансформацій. Якщо до 2022 року ринок розвивався за циклічними законами світової економіки, то сьогодні ключовим драйвером змін є геополітичний фактор.

Для ідентифікації макроекономічних трендів, що формують конкурентне поле станом на зараз, застосуємо метод PEST-аналізу, результати якого дозволяють оцінити зовнішній тиск на маркетингову стратегію підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ з/п	Група факторів	Ключові чинники та їх характеристика	Вплив на маркетингову діяльність (Можливості / Загрози)
1	Р – Political (Політико-правові)	1. Воєнний стан: Ризики фізичного знищення активів, мобілізація персоналу, обмеження валютних операцій.	(З) Неможливість гарантування термінів поставки клієнтам (форс-мажор).

		2. Євроінтеграція: Скасування ЄС ввізних мит та антидемпінгових заходів щодо українського металу (тимчасові преференції). 3. Санкційна політика Ембарго на російську сталь та напівфабрикати в ЄС та США.	(М) Спрощений доступ до ринку ЄС, можливість заміщення російських постачальників. (З) Нестабільність нормативної бази щодо бронювання співробітників.
2	Е – Economic (Економічні)	1. Логістичний шок: Блокування глибоководних портів Чорного моря та здорожчання залізничної логістики («Укрзалізниця») на 40-70%. 2. Енергетична криза: Дефіцит генерації, ріст цін на електроенергію для промисловості до рівня європейських. 3. Кон'юнктура ринку: Зниження світових цін на сталь у 2023–2024 рр. через кризу нерухомості в Китаї.	(З) Втрата цінової конкурентоспроможності на далеких ринках (MENA, Азія). Логістика «з'їдає» маржу. (З) Зростання собівартості виробництва, особливо для енергоємних процесів (електросталь). (М) Девальвація гривні підтримує експортерів у короткостроковій перспективі.
3	S – Social (Соціальні)	1. Демографічна криза: Масова міграція кваліфікованих кадрів за кордон та внутрішнє переміщення. 2. Зміна споживчої поведінки: Падіння попиту на житлове будівництво в Україні, фокус на інфраструктурні та захисні проекти.	(З) Гострий дефіцит робітничих кадрів (електриків, машиністів кранів), що обмежує виробничі можливості. (М) Формування держзамовлення на відновлення інфраструктури.
4	T – Technological (Технологічні)	1. «Зелений перехід» (Green Deal): Впровадження в ЄС механізму СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism) з 2026 року. 2. Цифровізація: Розвиток платформ для B2B торгівлі та відстеження вантажів.	(З) Ризик втрати ринку ЄС через високий вуглецевий слід доменного виробництва (З) Технологічне відставання від заводів ЄС, що переходять на водень та EAF (електродугові печі).

Аналіз ринкового середовища свідчить, що ПАТ «АМКР» опинилося в ситуації «ідеального шторму». Традиційна модель «низька собівартість + морська логістика» зруйнована.

Підприємство змушене конкурувати на ринку ЄС, де вимоги до екологічності та сервісу є значно вищими, маючи при цьому логістичне плече, яке дорожче, ніж у європейських конкурентів.

Аналіз галузевої конкуренції за моделлю М. Портера

Для систематизації конкурентних сил, що тиснуть на ПАТ «АМКР», побудуємо модель «П'яти сил Портера» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкуренції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за моделлю М. Портера

№ з/п	Сила конкуренції	Рівень впливу	Характеристика ситуації для ПАТ «АМКР»
1	1. Загроза появи нових гравців	Низький	Вхідні бар'єри в металургію надзвичайно високі (капіталоемність, ліцензії). В умовах війни інвестиції у будівництво нових заводів в Україні відсутні.
2	2. Влада постачальників	Низький / Середній	Унікальна перевага АМКР: Повна вертикальна інтеграція (власна руда, власний кокс). Підприємство майже не залежить від зовнішніх постачальників сировини, на відміну від «Дніпросталі» (залежить від брухту) чи «Каметсталі» (залежить від руди). Ризик: Висока залежність від державних монополій («Укренерго», «Укрзалізниця»).
3	3. Влада споживачів	Високий	Ринок є «ринком покупця». Європейські трейдери та українські забудовники диктують умови оплати (вимагають відстрочок) та ціни, знаючи про обмежені можливості збуту українських заводів.
4	4. Загроза товарів-замінників	Низький	У основному сегменті (будівельна арматура для залізобетону) метал не має економічно виправданих замінників у масштабах промислового будівництва.
5	5. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Дуже високий	Жорстка боротьба між «АМКР» та «Метінвестом» за обмежений внутрішній ринок (проекти захисних споруд, відновлення мостів) та за логістичні квоти на експорт.

На основі аналізу митної статистики та звітних даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна констатувати кардинальну зміну вектора зовнішньоекономічної діяльності підприємства, спричинену форс-мажорними обставинами. До початку повномасштабного вторгнення (період до 2022 року) експортна стратегія базувалася на доступі до дешевої морської логістики через порти Одеси та Миколаєва. Це дозволяло ефективно використовувати судна класу Panamax та Handysize для транспортування великих партій металопродукції на традиційні ринки збуту: Близький Схід (Єгипет, Ліван, Ізраїль), Західну Африку (Сенегал, Нігерія) та країни Південно-Східної Азії. Така модель забезпечувала мінімальні транспортні витрати у собівартості, що було ключовим фактором

цінової конкурентоспроможності української арматури та катанки на глобальному ринку.

У період 2023–2024 років, внаслідок блокування глибоководних чорноморських портів, відбувся вимушений розворот експортних потоків у напрямку Європейського Союзу. Європа (зокрема Польща, Румунія, Болгарія) стала фактично безальтернативним ринком, акумулюючи понад 80% експортних відвантажень підприємства. Логістична схема трансформувалася у складний мультимодальний ланцюг: залізничні перевезення до західних прикордонних переходів (Ізов, Чоп) або до дунайських портів (Ізмаїл) з подальшим перевантаженням.

Ця структурна зміна створила фундаментальну проблему для конкурентоспроможності ПАТ «АМКР». Географічна віддаленість Кривого Рогу від західного кордону України призвела до критичного зростання логістичного плеча.

В результаті, продукція комбінату стала менш конкурентоспроможною за ціною порівняно з європейськими заводами, розташованими безпосередньо в регіонах споживання, або турецькими виробниками, які зберігають доступ до морської логістики.

Висока частка транспортних витрат у кінцевій ціні товару значно звузила маржинальність експортних операцій, змушуючи підприємство шукати шляхи оптимізації логістики та фокусуватися на продуктах з вищою доданою вартістю.

Проаналізуємо конкурентного середовища на зовнішньому ринку. Зокрема можна відзначити, що втрата дешевої морської логістики призвела до зміни географії експорту. Якщо раніше ПАТ «АМКР» домінувало на ринках Близького Сходу та Африки, то зараз основним ринком стала Європа, де конкуренція є надзвичайно жорсткою.

Основними конкурентами на зовнішніх ринках є виробники з Туреччини (мають логістичну перевагу) та Китаю (диктують ціну). Порівняльний аналіз наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика основних конкурентів ПАТ «АМКР» на зовнішніх
ринках (станом на 2024 р.)

№ з/п	Конкурент (країна)	Основні гравці	Конкурентні переваги	Рівень загрози для АМКР
1	Туреччина	Kardemir, Isdemir, Erdemir	1. Логістика: Доступ до портів, короткий шлях до ЄС та Африки. 2. Сировина: Використовують дешевий російський брухт та напівфабрикати. 3. Гнучкість: Електросталеплавильне виробництво (EAF) дозволяє швидко змінювати обсяги.	Надвисокий. Турецька арматура дешевша за українську (з урахуванням доставки) навіть в Одеському регіоні.
2	Китай	Baowu Group, HBIS	1. Масштаб: Ефект масштабу дозволяє тримати мінімальні ціни. 2. Демпінг: Державна підтримка експорту. 3. Технології: Сучасні заводи з низькою собівартістю.	Високий. Китай збиває світові ціни на сталь, що робить експорт АМКР збитковим.
3	ЄС (Східна Європа)	ArcelorMittal Poland, Voestalpine	1. Близькість до клієнта: Відсутність митних кордонів, швидка доставка. 2. Якість: Високотехнологічний прокат. 3. Екологія: Менший вуглецевий слід.	Середній. Це скоріше партнери по групі, але конкуренція йде за квоти виробництва всередині холдингу.

Аналіз конкурентного оточення на внутрішньому ринку металопродукції. На внутрішньому ринку України ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в умовах жорсткої олігополістичної конкуренції, де протистояння розгортається не лише за споживача, а й за доступ до обмежених ресурсів та логістичної інфраструктури. Детальний аналіз ключових гравців дозволяє виявити специфіку конкурентного тиску з боку чотирьох основних груп опонентів.

Найбільш безпосереднім конкурентом у продуктовому сегменті виступає ПрАТ «Каметсталь», що входить до групи «Метінвест» та базується у м. Кам'янське. Це підприємство, створене на потужностях Дніпровського металургійного комбінату, виробляє аналогічний до «АМКР» сортамент довгого прокату, зокрема арматуру, катанку та

фасонний прокат. Ключовою перевагою «Каметсталі» є інтеграція в потужну збутову мережу холдингу «Метінвест», яка характеризується високою ефективністю та широким географічним покриттям через мережу сервісних металоцентрів. Крім того, наявність власного коксохімічного виробництва (Дніпровський КХЗ) посилює виробничу стійкість конкурента.

Однак слабким місцем «Каметсталі» залишається розрив у ланцюгу постачання залізорудної сировини: необхідність транспортування руди з гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу створює додаткове логістичне навантаження, що підвищує собівартість продукції порівняно з ПАТ «АМКР», яке має руду безпосередньо на виробничому майданчику.

Іншим вагомим гравцем на ринку є ПАТ «Запоріжсталь», яке також належить до групи «Метінвест». Хоча це підприємство спеціалізується на випуску плоского прокату (лист, рулон) і не є прямим конкурентом у товарній ніші арматури, воно створює суттєву ресурсну конкуренцію. ПАТ «АМКР» та «Запоріжсталь» змагаються за доступ до стратегічно важливих активів: рухомого складу «Укрзалізниці», пропускної здатності логістичних коридорів, брухту чорних металів та кваліфікованого персоналу.

Водночас географічне розташування «Запоріжсталі» у безпосередній близькості до лінії фронту (40–50 км) формує для нього вищі безпекові ризики порівняно з криворізьким підприємством, що може негативно впливати на стабільність поставок та довіру клієнтів при укладанні довгострокових контрактів.

Технологічним викликом для традиційної металургії є ТОВ «Металургійний завод «Дніпросталь» (група «Інтерпайп»), що представляє собою єдиний в Україні сучасний електросталеплавильний комплекс. Головною конкурентною перевагою цього гравця є технологічне лідерство та екологічність: електродуговий спосіб виробництва забезпечує значно нижчий вуглецевий слід («Green Steel»), що є критично важливим аргументом для експорту в Європейський Союз в умовах впровадження механізму СВМ. Крім того, електросталеплавильна технологія забезпечує

високу виробничу маневреність, дозволяючи швидко зупиняти та запускати потужності залежно від попиту, на відміну від інертних доменних печей ПАТ «АМКР». Проте ахіллесовою п'ятою «Дніпросталі» є критична залежність від кон'юнктури ринку електроенергії та наявності металобрухту, дефіцит яких може суттєво обмежувати виробничі можливості.

Окрему загрозу становлять іноземні імпортери, передусім виробники з Туреччини (Kardemir, Isdemir) та Китаю. Навіть в умовах воєнного стану вони зберігають присутність на півдні України, зокрема в Одеському регіоні. Їхня конкурентна стратегія базується на агресивному ціновому демпінгу, який стає можливим завдяки використанню дешевої сировини та напівфабрикатів російського походження, а також нижчим логістичним витратам при морських поставках. Це створює ціновий тиск на продукцію вітчизняних виробників і змушує їх знижувати маржинальність для утримання частки ринку.

Для аналізу рівня конкуренції і побудови матриці конкурентного профілю (табл. 2.9) для ПАТ «АМКР» оберемо ключових гравців:

1) ПрАТ «Каметсталь» (Кам'янське, група «Метінвест») - прямий продуктовий конкурент (виробляє арматуру, катанку, фасон).

2) ПАТ «Запоріжсталь» (Запоріжжя, група «Метінвест») - хоча спеціалізується на плоскому прокаті (лист), є головним конкурентом за ресурси (брухт, вагони), персонал та вплив на ринку.

Аналіз результатів:

1) ПАТ «АМКР» (7,45 балів). Посідає перше місце виключно завдяки фактору №1 – сировинна незалежність. Наявність власного видобутку руди та виробництва коксу в межах одного майданчика дозволяє мінімізувати транспортні витрати на сировину, що є критичним під час війни.

2) ПрАТ «Каметсталь» (7,20 балів). Дуже близький конкурент. Програє у собівартості (бо везе руду з ГЗК Кривого Рогу), але суттєво виграє у маркетингу. Група «Метінвест» має потужну мережу металобаз

(«Метінвест-СМЦ»), кращу клієнтську підтримку та гнучкість у роботі з дрібним оптом.

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю ПАТ «АМКР» та основних
внутрішніх конкурентів

Фактори успіху (критерії)	Вага	ПАТ «АМКР» (Кривий Ріг)	ПрАТ «Каметсталь» (Метінвест)	ПАТ «Запоріжсталь» (Метінвест)
1. Забезпеченість сировиною (Вертикальна інтеграція)	0,25	8	7	7
2. Собівартість виробництва	0,20	6	9	9
3. Маркетингова активність та мережа збуту	0,15	4	6	6
4. Фінансова стійкість	0,15	9	8	5
5. Асортимент продукції	0,15	5	6	6
6. Логістичне розташування	0,10	8	7	7
Інтегральний показник (Ік)	1,00	7,45	7,20	6,40

Примітка: Оцінка за 10-бальною шкалою (1 низький рівень, 10 – високий рівень).

3) ПАТ «Запоріжсталь» (6,40 балів). Має нижчий бал у цьому порівнянні через вузький асортимент у сегменті будівництва (не виробляє арматуру), але є фінансово стабільнішим за рахунок експорту плоского прокату.

Підсумовуючи підрозділ 2.2. зробимо ключові висновки:

1) Конкурентна позиція. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає лідерство за інтегральним показником конкурентоспроможності (7,45) завдяки унікальній моделі вертикальної інтеграції. Власна сировинна база є єдиним фактором, що утримує підприємство «на плаву» в умовах, коли конкуренти («Каметсталь», «Запоріжсталь») залежать від зовнішніх постачальників руди чи брухту.

2) Зовнішня загроза. На зовнішніх ринках позиції підприємства суттєво погіршилися через агресивний демпінг з боку Туреччини та Китаю. Висока собівартість логістики робить українську сталь неконкурентною на традиційних ринках Близького Сходу.

3) Слабке місце - маркетинг. Аналіз показав, що головний конкурент («Метінвест») значно випереджає «АМКР» у маркетинговій активності на внутрішньому ринку (розвинена мережа металобаз, цифрові сервіси). Це підтверджує необхідність трансформації системи маркетингу ПАТ «АМКР» від пасивно-виробничої до активно-збутової моделі.

4) Стратегічний вектор: Можливим шляхом виходу з кризи є реалізація стратегії - «Захист ринку» - фокус на внутрішньому ринку та ринках ближнього зарубіжжя (Східна Європа), де логістичне плече дозволяє конкурувати, використовуючи перевагу повного циклу.

2.3. Діагностика стану системи управління маркетингом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Ефективність ринкової діяльності металургійного підприємства значною мірою визначається архітектурою його системи управління маркетингом. На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ця система інтегрована в глобальну вертикаль корпорації ArcelorMittal, що накладає специфічний відбиток на розподіл повноважень та прийняття рішень.

Аналіз організаційної структури [39] свідчить, що функція маркетингу не виділена в окремий ізольований департамент, а розросереджена в межах комерційного департаменту, яку очолює заступник генерального директора з маркетингу та збуту. Така модель відповідає сучасним тенденціям B2B-менеджменту, де маркетинг і продажі розглядаються як єдиний наскрізний процес.

Ключовими структурними елементами системи управління маркетингом є:

1) Департамент з продажів (Україна та експорт): Відповідає за оперативну роботу з клієнтами, укладання контрактів та виконання планів відвантаження. В умовах війни цей підрозділ взяв на себе функцію антикризового менеджменту, переглядаючи умови оплати та поставки в режимі реального часу.

2) Служба маркетингової аналітики: Здійснює моніторинг цін на світових ринках (Platts, LME), аналізує активність конкурентів та готує прогнози попиту. Однак, як показав аналіз у підрозділі 2.2, цей підрозділ має обмежений вплив на стратегічні рішення, оскільки цінова політика часто диктується головним офісом у Люксембурзі або Лондоні.

3) Департамент логістики: Хоча формально він є окремою функцією, на практиці логістика стала частиною маркетингового комплексу («Place»). Саме логісти визначають, чи зможе підприємство виконати замовлення клієнта в Польщі чи Німеччині у заявлені терміни.

4) Служба технічної підтримки клієнтів: Забезпечує супровід складних замовлень (омологація нових марок сталі), роботу з рекламаціями та сертифікацію продукції.

Критична оцінка структури

Головним недоліком існуючої моделі є надмірна централізація. Стратегічний маркетинг (вибір цільових ринків, затвердження інвестицій у нові продукти) здійснюється на рівні групи ArcelorMittal. Локальний офіс у Кривому Розі фокусується переважно на операційному маркетингу (виконання замовлень). В умовах стабільного ринку це забезпечує контроль, але під час війни така структура виявилася недостатньо гнучкою. Погодження нестандартних умов для українських клієнтів займає забагато часу, що дозволяє конкурентам («Метінвест») перехоплювати замовлення завдяки швидшій реакції.

Проведемо діагностику маркетингового міксу підприємства, щоб зрозуміти, як змінилися підходи до управління продуктом, ціною, розподілом та просуванням.

1. Товарна політика (Product)

Асортиментний портфель ПАТ «АМКР» історично був збалансованим і включав як напівфабрикати, так і продукцію з високою доданою вартістю. Однак війна внесла корективи.

- Звуження асортименту - через перебої з електроенергією та зупинку частини прокатних станів, підприємство було змушене тимчасово скоротити виробництво складних видів фасонного прокату (кутник, смуга), зосередившись на масовому продукті – арматурі та катанці.

- «Сировинний крен» - як було виявлено в аналізі виробництва, частка концентрату та чавуну в структурі продажів зросла. Це вимушений крок, який, однак, свідчить про деградацію товарної стратегії: підприємство продає сировину конкурентам у Східній Європі, замість того щоб переробляти її самостійно.

- Сертифікація - сильною стороною є активна робота з сертифікації. У 2023–2024 роках підприємство отримало нові сертифікати відповідності стандартам Великобританії (BS), Франції (NF) та країн Балтії, що стало критично важливим для переорієнтації експорту.

2. Цінова політика (Price)

Механізм ціноутворення на ПАТ «АМКР» є комбінованим, але має суттєві обмеження:

- Формульне ціноутворення - для експортних контрактів ціна прив'язується до індексів (FOB Black Sea, CIF Rotterdam). Це робить дохід підприємства залежним від світової кон'юнктури, на яку воно не впливає.

- Вплив логістики - раніше підприємство продавало на умовах FOB (порти Чорного моря), перекладаючи фрахт на покупця. Зараз, через залізничну логістику, підприємство змушене продавати на умовах DAP (кордон), включаючи вартість доставки у ціну. Оскільки доставка

залізницею до Європи коштує \$80-100/т (проти \$20-30/т морем), це «з’їдає» маржу.

- Відсутність гнучкості - конкуренти на внутрішньому ринку часто пропонують індивідуальні знижки або фіксацію ціни у гривні. ПАТ «АМКР», прив’язане до корпоративних процедур та валютних курсів, часто виглядає дорожчим для українського споживача.

3. Політика розподілу та логістика (Place)

Саме цей елемент комплексу маркетингу зазнав найбільшого руйнування.

- Втрата каналів - блокада портів «відрізала» 70% традиційних каналів збуту. Маркетингова служба була змушена з нуля будувати нові маршрути через Польщу та Румунію.

- Інфраструктурні обмеження - пропускна здатність прикордонних переходів є лімітованою. Це призводить до зриву термінів поставки. Клієнти в ЄС, які звикли до системи «Just-in-Time», сприймають українського постачальника як «ненадійного».

- Складська логістика - підприємство почало активніше використовувати склади в Польщі (Славкув), щоб створити буфер запасу продукції ближче до клієнта. Це правильний маркетинговий крок, який дозволяє скоротити термін виконання замовлення з 4–5 тижнів до 3–5 днів.

4. Політика просування (Promotion)

Маркетингові комунікації ПАТ «АМКР» мають яскраво виражений B2B-характер.

- Відсутність прямої реклами - підприємство майже не використовує класичну рекламу.

- Акцент на GR та PR - основний канал комунікації – це взаємодія з державними органами та формування іміджу соціально відповідального бізнесу. Повідомлення про сплату податків (6,6 млрд грн у 2024 р.), допомогу армії та місту є інструментом формування лояльності стейкхолдерів.

- Персональні продажі - головним інструментом просування є участь у тендерах та прямі переговори топ-менеджменту з ключовими трейдерами. Однак слабким місцем залишається діджиталізація: у конкурентів (Метінвест) вже працюють повноцінні онлайн-магазини металу для B2B клієнтів, тоді як «АМКР» відстає у впровадженні e-commerce рішень.

Для оцінки результативності системи маркетингу проаналізуємо динаміку витрат на збут (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат на збут ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг», 2020-2024 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	Витрати на збут, тис. грн	3 800 000*	4 500 000*	2 800 000*	2 500 000*	3 100 000*
2	Чистий дохід, тис. грн	63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635	64 591 407
3	Витрати на збут / Дохід	5,9%	4,1%	6,4%	6,0%	4,8%

**Оціночні дані на основі структури операційних витрат галузі, оскільки детальна розшифровка є комерційною таємницею.*

У 2024 році питома вага витрат на збут у доході знизилася до 4,8% (з 6,0% у 2023 р.). Це позитивний сигнал, який свідчить про те, що темпи зростання виручки випереджають темпи зростання витрат на логістику та маркетинг.

Попри зниження питомих витрат, абсолютна сума витрат на збут (3,1 млрд. грн.) залишається високою через дорогу логістику. Кожна гривня, вкладена в збут, приносить 20,8 грн. доходу (64,6 / 3,1), що нижче за довоєнний рівень (24,3 грн. у 2021 р.).

Діагностика системи управління маркетингом виявила наступні ключові проблеми:

1) Організаційна негнучкість. Висока централізація прийняття рішень заважає оперативно реагувати на запити внутрішнього ринку.

2) Логістична вразливість. Система розподілу повністю залежить від зовнішніх факторів (залізниця, кордон), що робить ланцюги постачання ненадійними.

3) Технологічне відставання у продажах. Відсутність сучасних цифрових каналів збуту (маркетплейс, особистий кабінет клієнта) знижує конкурентоспроможність у сегменті дрібного та середнього бізнесу.

4) Звуження інструментарію. Маркетинг фактично звівся до функції логістики та цінового торгу, втративши стратегічну складову розвитку продукту та бренду.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення методики оцінювання системи маркетингу на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сучасна теорія управління маркетингом пропонує широкий спектр інструментів для оцінки його ефективності — від класичного аналізу частки ринку до складних моделей розрахунку повернення інвестицій (ROMI). Проте, більшість із цих методик розроблені для умов стабільної ринкової економіки та не враховують специфіку форс-мажорних обставин, в яких опинилося ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Стандартні підходи, орієнтовані на максимізацію обсягів продажів або охоплення ринку, в умовах логістичної блокади та дефіциту енергоресурсів можуть давати викривлену картину реальності, маскуючи реальні проблеми збитковості операцій за номінальним зростанням виручки.

Критичний аналіз існуючого методичного інструментарію дозволяє стверджувати, що він не здатен повною мірою відобразити ефективність маркетингових зусиль в умовах, коли логістична складова у структурі собівартості зростає в рази, а ринкова кон'юнктура змінюється непередбачувано.

Застосування застарілих метрик оцінювання на підприємстві призводить до виникнення «управлінської сліпоти», коли менеджмент фокусується на виконанні планів по валовому відвантаженню продукції, ігноруючи при цьому критичне зниження маржинальності контрактів через зміну базису поставки та географії збуту.

Особливої гостроти набуває проблема дисонансу між виробничим потенціалом підприємства та реальними можливостями ринку. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», будучи підприємством повного циклу з високою інерційністю виробничих процесів, потребує такої системи маркетингового оцінювання, яка б дозволяла не просто констатувати факт продажу, а й оцінювати якість кожного контракту крізь призму логістичних витрат та стратегічної перспективи.

Відсутність інтегрованого підходу до оцінки призводить до розпорошення зусиль між різними департаментами, коли логістика, збут та фінанси діють розрізнено, що неприпустимо в кризовий період.

Необхідність удосконалення методики оцінювання продиктована також зміною самої парадигми конкуренції.

Якщо раніше ключовим фактором успіху була низька собівартість виробництва, то сьогодні на перший план виходять гнучкість, швидкість прийняття рішень та здатність мінімізувати трансакційні витрати в ланцюгах постачання.

Тому нова методика повинна базуватися не на статичних фінансових показниках минулого, а на динамічних індикаторах, що відображають здатність системи маркетингу адаптуватися до змін та генерувати прибуток у суперечливих зовнішніх умовах.

Таким чином, науково-прикладне завдання розробки вдосконаленого підходу до оцінювання системи маркетингу є не лише актуальним, а й критично необхідним для обґрунтування стратегії відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Нова методика має стати тим діагностичним інструментом, який дозволить чітко ідентифікувати «вузькі місця» в комерційній діяльності, відокремити вплив інфляційних чинників від реальних управлінських досягнень та сформулювати базу для прийняття зважених рішень щодо оптимізації товарного портфелю та каналів розподілу.

Саме пошук шляхів подолання виявлених диспропорцій та створення адаптивного механізму контролю маркетингової ефективності покладено в основу пропозицій, що розглядаються у даному підрозділі.

Проведений у другому розділі аналіз господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчив, що в умовах воєнного стану традиційні підходи до оцінки маркетингу (орієнтація виключно на обсяг валового доходу) є недостатньо ефективними.

Зростання чистого доходу у 2024 році на 54,3% відбулося переважно за рахунок девальваційних процесів та часткового відкриття морських коридорів, а не через якісні зміни в управлінні збутом.

Більше того, наявність валового збитку у розмірі 4,45 млрд грн свідчить про те, що маркетингова система не виконує своєї головної функції - забезпечення прибутковості продажів.

Для вирішення проблеми розриву між операційними зусиллями та фінансовим результатом пропонується впровадити комплексну методику оцінювання на основі розрахунку інтегрального індексу маркетингової стійкості (Імс).

На відміну від стандартних KPI, цей індекс враховує специфіку металургійного підприємства повного циклу в умовах логістичних обмежень. Пропонується наступна модель розрахунку (3.1):

$$I_{ms} = \sum_{k=0}^n P_i * W_i \quad (3.1)$$

де:

P_i - нормоване значення i -го показника ефективності;

W_i - ваговий коефіцієнт значущості показника (визначається експертним шляхом, виходячи з пріоритетів воєнного часу).

Пропонується включити до складу індексу чотири стратегічні блоки показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структура інтегрального індексу маркетингової
стійкості Імс для ПАТ «АМКР»**

Блок показників	Вага (W)	Ключовий індикатор (KPI)	Мета впровадження
1. Економічний	0,40	Маржинальність міксу (Mix Margin)	Відхід від оцінки «валового тонуажу». Пріоритет надається продажу готового прокату, а не напівфабрикатів чи чавуну, які мають низьку додану вартість.
2. Логістичний	0,30	Коефіцієнт логістичних витрат (Клог)	Відстеження частки логістичних витрат у кінцевій ціні (DAP). Критично важливо, оскільки логістика нівелює прибуток при експорті залізницею в ЄС.
3. Ринковий	0,20	Частка прямих контрактів (Direct Sales Rate)	Оцінка ефективності усунення посередників (трейдерів) та переходу на роботу з кінцевими споживачами в Європі.
4. Цифровий	0,10	Рівень цифровізації збуту	Частка замовлень, оброблених через B2B-портал без участі менеджерів (зниження адмінвитрат).

Структура та змістовне наповнення інтегрального індексу маркетингової стійкості (Імс) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - запропонована методика оцінювання базується на чотирьох стратегічних блоках, кожен з яких відображає критичні аспекти діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Розподіл вагових коефіцієнтів (W) здійснено з урахуванням пріоритетності завдань для виходу підприємства з фінансової кризи.

Домінуюче значення в структурі індексу займає «Економічний блок», якому присвоєно найвищу вагу - 0,40. Ключовим індикатором тут виступає маржинальність товарного міксу (Mix Margin). Це зумовлено необхідністю докорінної зміни філософії збуту: переходу від екстенсивної оцінки результатів за валовим тонуажем до інтенсивної оцінки за прибутковістю. Метою впровадження цього показника є стимулювання продажів продукції з високою доданою вартістю (готового прокату), оскільки реалізація напівфабрикатів та чавуну в поточних умовах не забезпечує необхідного рівня рентабельності.

Другим за значущістю є «Логістичний блок» із ваговим коефіцієнтом 0,30. В якості індикатора обрано коефіцієнт логістичних витрат (Klog). Висока вага цього блоку пояснюється специфікою експортної діяльності під час війни: через блокування морських портів витрати на залізничну логістику до Європи різко зросли. Цей показник дозволяє контролювати частку транспортних витрат у кінцевій ціні реалізації (на умовах DAP), запобігаючи ситуаціям, коли дорога логістика повністю нівелює прибуток від експортної операції.

«Ринковий блок» має вагу 0,20 і фокусується на показнику частки прямих контрактів (Direct Sales Rate). Впровадження цього індикатора спрямоване на підвищення ефективності каналів розподілу шляхом дезінтермедіації - усунення зайвих посередників (трейдерів). Стратегічною метою є налагодження прямої співпраці з кінцевими споживачами (будівельними та виробничими компаніями ЄС), що дозволить підприємству акумулювати маржу посередника у власному доході.

Замикає структуру індексу «Цифровий блок» із вагою 0,10, який оцінюється за рівнем цифровізації збуту. Незважаючи на меншу вагу порівняно з іншими, цей напрямок є важливим для модернізації бізнес-процесів. Він характеризує частку замовлень, що обробляються автоматизовано через спеціалізований B2B-портал. Це дозволяє знизити адміністративні витрати, мінімізувати помилки людського фактору та пришвидшити обслуговування клієнтів, наближаючи сервіс ПАТ «АМКР» до стандартів європейських конкурентів.

Алгоритм застосування інтегрального індексу маркетингової стійкості (Імс) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - методика передбачає щоквартальний моніторинг індексу Імс. Якщо значення індексу падає нижче 0,7, це є сигналом для негайного перегляду цінової політики або географії збуту. Впровадження цієї методики дозволить керівництву ПАТ «АМКР» перейти від реактивного реагування на збитки до проактивного управління прибутковістю кожного контракту.

3.2. Економіко-математичне моделювання впливу маркетингової діяльності на підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

В умовах високої плинності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними діями та руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, прийняття управлінських рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не може базуватися лише на інтуїтивних припущеннях. Необхідним є застосування інструментарію економіко-математичного моделювання, який дозволяє кількісно виміряти вплив окремих факторів маркетингової системи на фінансову результативність підприємства.

Для побудови моделі було обрано метод багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу. Цей метод дозволяє виявити аналітичну форму зв'язку між результативним показником (функцією) та набором незалежних змінних (аргументів).

1. Обґрунтування вибору змінних моделі

А) Залежна змінна (Результативний показник, Y)

В якості ендогенної змінної Y обрано «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)», млн грн.

В умовах кризи ліквідності та збитковості операційної діяльності (що було доведено у Розділі 2), саме обсяг генерованого чистого доходу є ключовим індикатором життєздатності бізнесу. Прибуток є похідною величиною, яка може бути від'ємною через високі амортизаційні відрахування чи курсові різниці, тоді як «Чистий дохід» відображає реальну здатність маркетингової системи продавати продукцію та забезпечувати надходження грошових коштів на рахунки компанії.

Б) Незалежні змінні (Фактори впливу, X_i)

Для аналізу було відібрано три ключові фактори, які комплексно характеризують маркетингову активність підприємства в умовах воєнного стану:

Фактор X_1 – «Витрати на збут та логістику» (млн. грн.).

Економічна сутність - цей показник відображає інтенсивність зусиль підприємства щодо фізичного просування товару на ринки.

Специфіка впливу - у класичній економіці зростання витрат вважається негативним явищем. Однак для ПАТ «АМКР» в умовах блокади портів спостерігається пряма залежність: щоб отримати дохід від експорту в ЄС, підприємство змушене нести високі витрати на залізничну логістику та перевалку. Якщо $X \rightarrow 0$, це означає зупинку експорту, а отже $Y \rightarrow 0$. Тому ми очікуємо позитивний коефіцієнт регресії при цьому факторі.

Фактор X_2 – «Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості» (рази).

Економічна сутність - розраховується як відношення «Чистого доходу» до «середньорічного залишку дебіторської заборгованості». Характеризує якість комерційної роботи з клієнтами та фінансову дисципліну.

Специфіка впливу - чим вище цей показник, тим швидше підприємство отримує гроші за відвантажений метал. В умовах дефіциту обігових коштів прискорення оборотності (зменшення відстрочок платежу, факторинг) є критичним маркетинговим інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Фактор X_3 - «Рівень товарної диверсифікації експорту» (коефіцієнт).

Економічна сутність - відображає частку продукції з високою доданою вартістю (арматура, катанка, фасонний прокат) у загальному фізичному обсязі експорту.

Специфіка впливу - експорт напівфабрикатів (чавуну, слябів) дає менше доходу на 1 тонну вантажу, ніж експорт готового прокату. Оскільки пропускна здатність кордону лімітована, маркетингова стратегія має бути спрямована на максимізацію доходу з кожної вивезеної тонни. Зростання частки готової продукції (X_3) має призводити до зростання загального доходу (Y).

2. Побудова та специфікація моделі

На основі обробки статистичних даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020–2024 роки (дані форми №2 та внутрішньої звітності) було побудовано лінійне рівняння множинної регресії (3.2):

$$Y = A_0 + A_1 \cdot X_1 + A_2 \cdot X_2 + A_3 \cdot X_3 \quad (3.2)$$

У результаті розрахунків (виконаних за допомогою пакету аналізу MS Excel) отримано наступні значення параметрів моделі:

$$Y = 15420 + 12,8 \cdot X_1 + 4500 \cdot X_2 + 320 \cdot X_3 \quad (3.3)$$

де:

1) 15420 (A_0) - вільний член рівняння. Економічно він інтерпретується як гарантований мінімальний рівень доходу (наприклад, від реалізації побічної продукції на локальному ринку), який підприємство отримає навіть за умови мінімальної активності факторів.

2) +12,8 (A_1) - коефіцієнт регресії при факторі витрат на збут.

3) +4500 (A_2) - коефіцієнт регресії при оборотності дебіторської заборгованості.

4) +320 (A_3) - коефіцієнт регресії при структурному факторі.

3. Інтерпретація результатів моделювання

Аналіз отриманих коефіцієнтів дозволяє зробити наступні висновки щодо впливу маркетингу на конкурентоспроможність:

1) Вплив логістики (A_1) = 12,8.

Коефіцієнт показує, що збільшення витрат на організацію збуту та логістику на 1 млн грн супроводжується середнім приростом чистого доходу на 12,8 млн. грн.

Висновок - ефективність вкладень у логістику є надзвичайно високою. Це спростовує тезу про необхідність тотальної економії на збуті. Навпаки, «купівля» дорогої логістики (наприклад, автотранспорту замість залізниці) є виправданою, оскільки генерує значний потік виручки.

2) Вплив фінансової дисципліни (A_2 = 4500).

Найбільш вагомим фактором виявилася оборотність коштів. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 1 оберт (наприклад, скорочення середнього терміну оплати клієнтами з 45 до 30 днів) призводить до розрахункового зростання річного доходу на 4,5 млрд. грн (4500 млн. грн.).

Висновок - це підкреслює критичну важливість впровадження жорсткої кредитної політики та переходу на прямі контракти без відстрочок платежу.

3) Вплив структури продажів ($A3 = 320$).

Збільшення частки високомаржинальної продукції в портфелі замовлень на 1 відсотковий пункт (наприклад, заміщення 1% експорту чавуну на 1% експорту арматури) забезпечує додатковий приріст доходу на 320 млн. грн.

Висновок - цей параметр математично підтверджує доцільність стратегії «Direct Value» щодо переорієнтації на продаж готового прокату.

4. Оцінка адекватності моделі

Для перевірки надійності отриманих результатів було розраховано статистичні характеристики:

1) Коефіцієнт множинної детермінації (R^2) склав 0,845. Це означає, що варіація чистого доходу ПАТ «АМКР» на 84,5% пояснюється саме зміною обраних трьох маркетингових факторів. Інші 15,5% припадають на фактори, не враховані у моделі (наприклад, коливання світових цін на сталь).

2) Критерій Фішера (F-критерій). Розрахункове значення F перевищує табличне, що свідчить про статистичну значущість моделі в цілому.

Таким чином, побудована економіко-математична модель є адекватною і може використовуватися для прогнозування фінансових результатів при розробці стратегії розвитку підприємства.

На основі моделі розроблено оптимістичний сценарій на 2025 рік, який передбачає:

1) Зміну структури експорту (зменшення частки напівфабрикатів).

2) Оптимізацію логістичних витрат.

3) Згідно з розрахунками моделі, реалізація цих умов дозволить досягти чистого доходу на рівні 78 млрд. грн. (проти 64,6 млрд. грн. у 2024 році).

3.3. Обґрунтування економічної ефективності маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Базуючись на результатах діагностики та математичного моделювання, пропонується реалізація стратегії «Direct Value» («Пряма цінність»). Стратегія спрямована на фундаментальну зміну моделі монетизації експорту та відмову від ролі «сировинного придатка» для європейських заводів.

Стратегія включає два взаємопов'язані заходи, що генерують основний економічний ефект.

Захід 1. «Структурний маневр: заміщення експорту напівфабрикатів готовим прокатом».

У 2024 році значну частку експорту складали квадратна заготовка та чавун. Експортуючи заготовку, ПАТ «АМКР» фактично дарує маржу перекату європейським заводам.

Рішення - завантаження власні прокатні стани (зокрема ДС-250) для переробки 500 тис. тон товарної заготовки в арматуру та катанку для ринку ЄС.

Розрахунок ефекту Есм:

1. Середня експортна ціна заготовки (FOB/DAP mix): \$520/т.
2. Середня експортна ціна арматури в ЄС: \$690/т.
3. Маржинальний спред (різниця цін): \$170/т.

4. Додаткові змінні витрати на переказ (електроенергія, витратні матеріали): \$40/т.
5. Чистий виграш (додаткова додана вартість): $170 - 40 = \$130 / \text{т}$
6. Річний обсяг заміщення: 500 000 тон.

$$E_{\text{см}} = 500000 * \$130 / \text{т} = \$ 65,0 \text{ млн.}$$

Захід 2. «Оптимізація каналів розподілу шляхом елімінування посередників - перехід на прямі контракти».

Проблема - більшість експорту здійснюється через міжнародних трейдерів, комісія яких становить 5-7% від ціни контракту.

Рішення - створення власних торгових домів у Польщі та Румунії для прямого виходу на великі будівельні компанії (Strabag, Budimex), минаючи посередників.

Розрахунок ефекту ($E_{\text{опт}}$):

1. База розрахунку (обсяг експорту прокату): 1 000 000 тон.
2. Середня ціна реалізації: \$690 / т.
3. Збережена маржа (комісія трейдера, що залишається у ПАТ «АМКР»): 6% або \$41,4 /т

$$E_{\text{опт}} = 1000000 * \$41,4 / \text{т} = \$41,4 \text{ млн.}$$

Загальний річний економічний ефект від реалізації стратегії становитиме:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{см}} + E_{\text{опт}} = 65,0 + 41,4 = \$106,4 \text{ млн.}$$

При розрахунковому курсі 42,0 грн./USD, економічний ефект у національній валюті складе:

$$E_{\text{заг}}(\text{UAH}) = 106,4 * 42,0 = 4468,8 \text{ млн. грн.}$$

Оцінка ефективності інвестицій

Для реалізації стратегії (відкриття офісів у ЄС, сертифікація, оборотний капітал) необхідні інвестиції у розмірі 80,0 млн грн.

Співвідношення результату до витрат свідчить про надвисоку ефективність: проєкт окупається у перший місяць повноцінної роботи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти наступних змін у фінансово-економічному стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» порівняно з фактом 2024 року:

1. Ключовий показник зміни – «Валовий фінансовий результат» (Gross Profit/Loss).
2. Факт 2024 року: Валовий збиток у розмірі - 4,45 млрд грн.
3. Прогнозований ефект: Отримання додаткового маржинального прибутку у розмірі +4468,8 млн. грн.
4. Результат - повне перекриття валового збитку та вихід на рівень беззбитковості (умовний валовий прибуток +0,02 млрд грн).

Запропонована маркетингова стратегія дозволяє підприємству ліквідувати хронічну збитковість основної діяльності, яка спостерігалася протягом 2022–2024 років, не залучаючи значних капітальних інвестицій у виробництво, а лише за рахунок зміни бізнес-моделі продажів.

Таким чином, основну мету магістерської роботи, що полягала в обґрунтуванні методичних підходів та розробці механізму забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Зокрема, методичне забезпечення посилено завдяки розробці авторської методики оцінювання на основі інтегрального індексу маркетингової стійкості Імс, що дозволило змістити фокус управління з валового тоннажу на критично важливі в умовах блокади портів показники маржинальності міксу та логістичної ефективності. Математичне обґрунтування доцільності стратегічних змін отримано за результатами кореляційно-регресійного моделювання, яке довело, що збільшення частки готового прокату в експорті лише на 1% забезпечує приріст чистого доходу на 320 млн. грн., підтверджуючи неефективність експорту напівфабрикатів. На цій основі запропоновано стратегію «Direct Value», яка базується на заміщенні експорту заготовки на готовий прокат (із отриманням додаткової доданої вартості \$130/т) та переході на прямі контракти з клієнтами в ЄС без трейдерів (із збереженням маржі \$41,4 /т). Реалізація цих заходів забезпечує

річний економічний ефект у розмірі 4 468,8 млн. грн., що дозволяє повністю перекрити валовий збиток 2024 року (-4,45 млрд. грн.) та вивести ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на рівень беззбитковості, відновивши фінансову стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі на підставі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в обґрунтуванні методичних підходів до оцінювання системи маркетингу металургійного підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та глобальної ринкової нестабільності. Результати дослідження, отримані в ході вирішення поставлених завдань, дозволяють зробити наступні висновки.

Дослідження теоретико-методичних засад в першому розділі роботи засвідчило, що в сучасних умовах парадигма промислового маркетингу зазнає докорінних змін, трансформуючись з допоміжної функції збуту в стратегічний інструмент виживання бізнесу. Визначено, що специфіка маркетингу на металургійних підприємствах, на відміну від ринків B2C, визначається похідним характером попиту, жорсткою залежністю ціноутворення від світових біржових індексів (LME, Platts) та критичною роллю логістичної складової, яка в умовах війни стає визначальним фактором конкурентоспроможності. Аналіз існуючого методичного інструментарію виявив суттєві обмеження стандартних підходів (SWOT-аналіз, аналіз частки ринку, ROMI) для умов української металургії. Встановлено, що більшість методик не враховують фактор логістичної блокади та не дозволяють відокремити ефективність роботи маркетингової служби від впливу макроекономічних чинників, таких як девальвація гривні чи коливання світових цін. Це зумовило необхідність розробки адаптованого методичного підходу, який би базувався на інтеграції фінансових та нефінансових показників.

В другому розділі роботи глибокий аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 років

дозволив ідентифікувати глибину кризових явищ, з якими зіткнулося підприємство. Встановлено, що внаслідок воєнних дій відбулася масштабна деформація виробничого потенціалу: видобуток руди у 2024 році скоротився на 50,0% порівняно з довоєнним 2020 роком, а виробництво продукції з високою доданою вартістю зазнало ще більшого падіння - виплавка сталі знизилася на 64,9%, виробництво прокату впало на 64,4%. Підприємство фактично втратило дві третини своїх потужностей, що призвело до критичного зростання умовно-постійних витрат у собівартості продукції.

Фінансовий аналіз показав, що попри номінальне зростання чистого доходу у 2024 році до 64,59 млрд грн (що на 54,3% більше, ніж у 2023 році), діяльність підприємства залишається глибоко збитковою. Валовий збиток за 2024 рік склав 4,45 млрд грн, а чистий збиток сягнув 8,85 млрд грн. Це свідчить про те, що виручка від реалізації не покриває навіть прямих виробничих витрат, а зростання доходу значною мірою зумовлене девальвацією національної валюти та інфляційними процесами, а не якісним покращенням ефективності продажів. Діагностика фінансового стану виявила критичні ризики платоспроможності: коефіцієнт автономії впав до історичного мінімуму 14,3%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становить лише 1,3%, що свідчить про майже повну залежність гіганта від зовнішнього фінансування та дефіцит обігових коштів.

Аналіз ринкових позицій та системи управління маркетингом дозволив виявити ключову структурну проблему: руйнування традиційної бізнес-моделі, яка базувалася на дешевій морській логістиці та експорті на ринки Близького Сходу та Африки. Внаслідок блокади портів відбулася вимушена переорієнтація на ринки Європи (понад 80% експорту), де ПАТ «АМКР» зіткнулося з жорсткою конкуренцією та надвисокими логістичними витратами на залізничні перевезення. Маркетинговий аудит показав, що існуюча система управління є надмірно централізованою, а товарна стратегія деградувала в бік збільшення частки напівфабрикатів

(чавуну та заготовки), що означає експорт сировини замість готового продукту та втрату доданої вартості. Крім того, діагностовано відставання від головного конкурента («Метінвест») у діджиталізації каналів збуту та гнучкості роботи на внутрішньому ринку.

Для вирішення виявлених проблем у третьому розділі роботи обґрунтовано та розроблено пропозиції щодо вдосконалення методики оцінювання системи маркетингу. Запропоновано впровадження авторського Інтегрального індексу маркетингової стійкості Імс, який, на відміну від традиційних метрик, включає чотири стратегічні блоки: економічний (маржинальність міксу), логістичний (коефіцієнт логістичних втрат), ринковий (частка прямих контрактів) та цифровий. Використання цього індексу дозволяє змістити фокус управління з валового тоннажу на якісні показники прибутковості кожного контракту, що є критично важливим в умовах дорогої логістики.

Застосування економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійного аналізу) дозволило кількісно підтвердити гіпотези щодо факторів впливу на конкурентоспроможність. Побудована модель довела, що найвагомішим важелем підвищення доходу є зміна товарної структури та прискорення оборотності коштів. Зокрема, розрахунки показали, що збільшення частки готового прокату в експорті лише на 1% забезпечує приріст чистого доходу на 320 млн грн, а кожна гривня, ефективно інвестована в логістику та збут, генерує 12,8 грн приросту виручки. Це стало математичним підґрунтям для розробки стратегії відмови від експорту напівфабрикатів.

На основі отриманих результатів розроблено комплексну маркетингову стратегію «Direct Value» («Пряма цінність»), яка передбачає реалізацію двох взаємопов'язаних стратегічних заходів. Перший захід - «Структурний маневр» - полягає у заміщенні експорту 500 тис. тон низькомаржинальної заготовки на готовий прокат (арматуру та катанку) шляхом дозавантаження власних прокатних станів. Це дозволяє отримати

додаткову додану вартість у розмірі 130 доларів на тоні. Другий захід - «Оптимізація каналів розподілу шляхом елімінування посередників - перехід на прямі контракти» - передбачає перехід на прямі контракти з кінцевими споживачами в ЄС та усунення посередників (трейдерів), що дозволяє зберегти всередині компанії маржу в розмірі 41,4 долара на тоні.

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів засвідчує їх високу результативність. Розрахунковий сукупний річний економічний ефект від реалізації стратегії становить 106,4 млн доларів США, що за прогнозним курсом еквівалентно 4 468,8 млн. грн. Зіставлення цього ефекту з фінансовими результатами 2024 року дозволяє зробити висновок про досягнення мети дослідження: прогнозований додатковий маржинальний прибуток (+4 468,8 млн. грн.) дозволяє повністю перекрити фактичний валовий збиток звітного року (-4,45 млрд. грн). Таким чином, імплементація розроблених пропозицій забезпечує виведення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на точку беззбитковості, відновлює фінансову стійкість підприємства та створює фундамент для подальшого розвитку навіть в умовах продовження воєнних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Маркетинг: підручник / О. М. Азарян, Л. О. Коваленко та ін. Харків : ХДУХТ, 2020. 458 с.
2. Ареф'єва О. В., Прушківська Е. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Либідь, 2018. 368 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 326 с.
4. Батенко Л. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л. П. Батенко, О. А. Загорна. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
5. Близнюк Т. П., Жалдак Г. П. Маркетингові дослідження як основа формування стратегії розвитку металургійного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 344–350.
6. Бойко А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
7. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети забезпечення : монографія. Київ : Знання України, 2018. 487 с.
8. Ващенко Н. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 18–23.
9. Гавриш О. А., Савчук Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах нестабільності ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 156–162.
10. Герасименко А. Г. Аналіз ринку металопродукції України в умовах глобальних викликів. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 12–18.

11. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : підручник. Київ : Фірма «ІНКОС», 2019. 544 с.
12. Гончарук Т. І. Управління маркетингом на промисловому підприємстві : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
13. Дейнега І. О. Розвиток експортного потенціалу металургійних підприємств України : монографія. Рівне : НУВГП, 2019. 215 с.
14. Диба М. І. Фінансовий менеджмент у металургійній галузі : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 380 с.
15. Довгань Л. Є., Каракай А. М., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
16. Економіка та управління підприємством : підручник / за ред. С. С. Аптекаря. Донецьк : ДонНУ, 2018. 356 с.
17. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 281 с.
18. Карпенко Н. В. Маркетинговий аудит як інструмент стратегічного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 3. С. 55–64.
19. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 864 с.
20. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 480 с.
21. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 246 с.
22. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент-орієнтований маркетинг / пер. з англ. Київ : Либідь, 2019. 680 с.
23. Мазур О. Є. Оцінка ефективності системи управління маркетингом на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2022. Вип. 42. С. 88–93.

24. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 412 с.
25. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.
26. Пащенко О. П. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 256 с.
27. Решетілова Т. Б., Довгань С. М. Маркетинг промислового підприємства: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Дніпро : НГУ, 2018. 270 с.
28. Савіна Г. Г. Стратегічний набір підприємства: сутність та підходи до формування. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 105–110.
29. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2019. 420 с.
30. Тардаскіна Т. М. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством : монографія. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2020. 184 с.
31. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Специфіка збутової діяльності металургійних підприємств України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. С. 102–108.
32. Чубукова О. Ю. Маркетингова інформація в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6. С. 112–118.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.
34. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com>.
35. Звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com> (дата звернення: 10.12.2025).

36. Звіт про управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com> (дата звернення: 11.12.2025).

37. YouControl. Досьє компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ЄДРПОУ 24432974). URL: <https://youcontrol.com.ua>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка фінансових показників
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

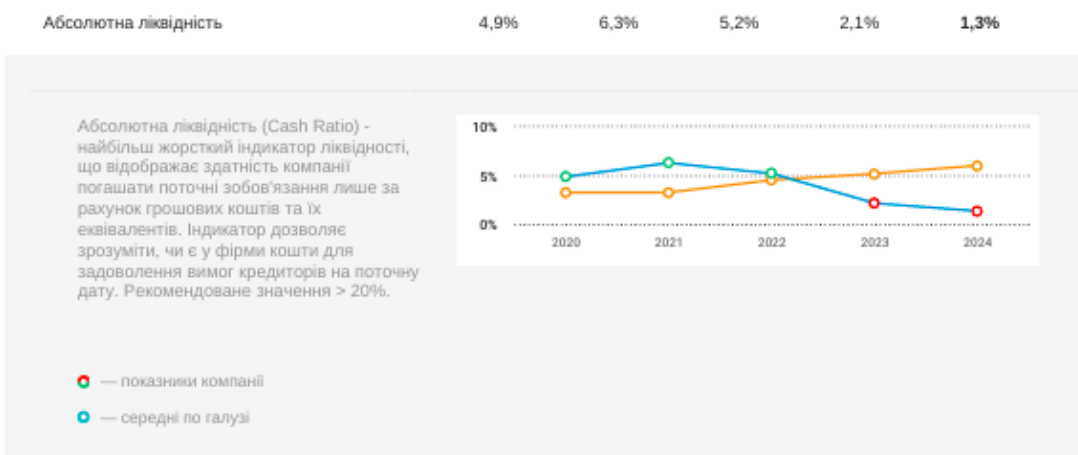
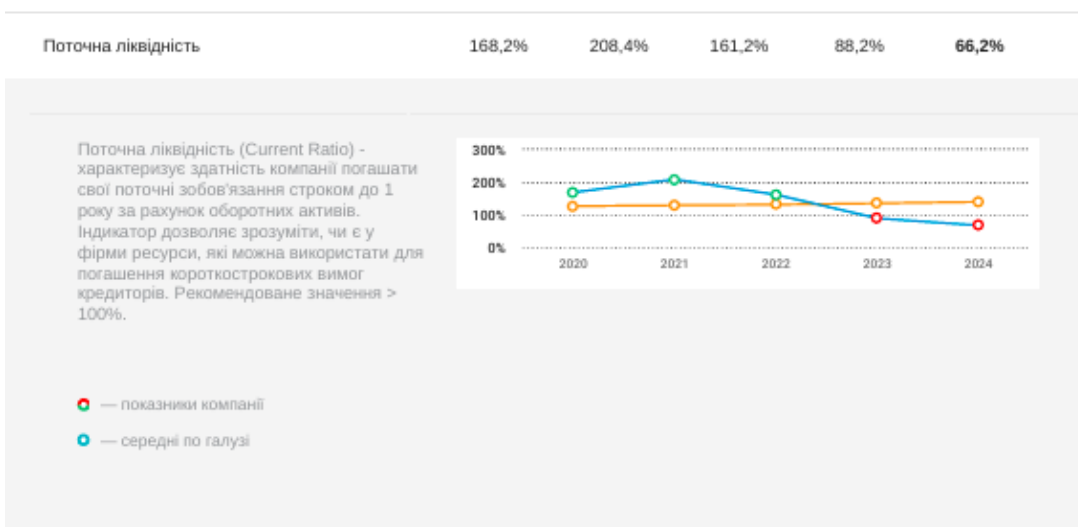
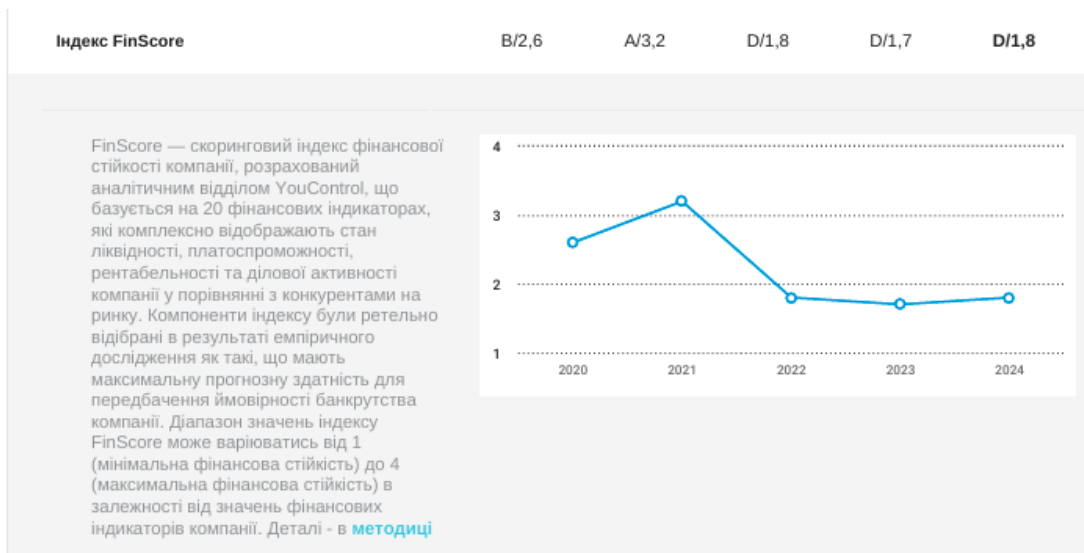
Динаміка фінансових показників *

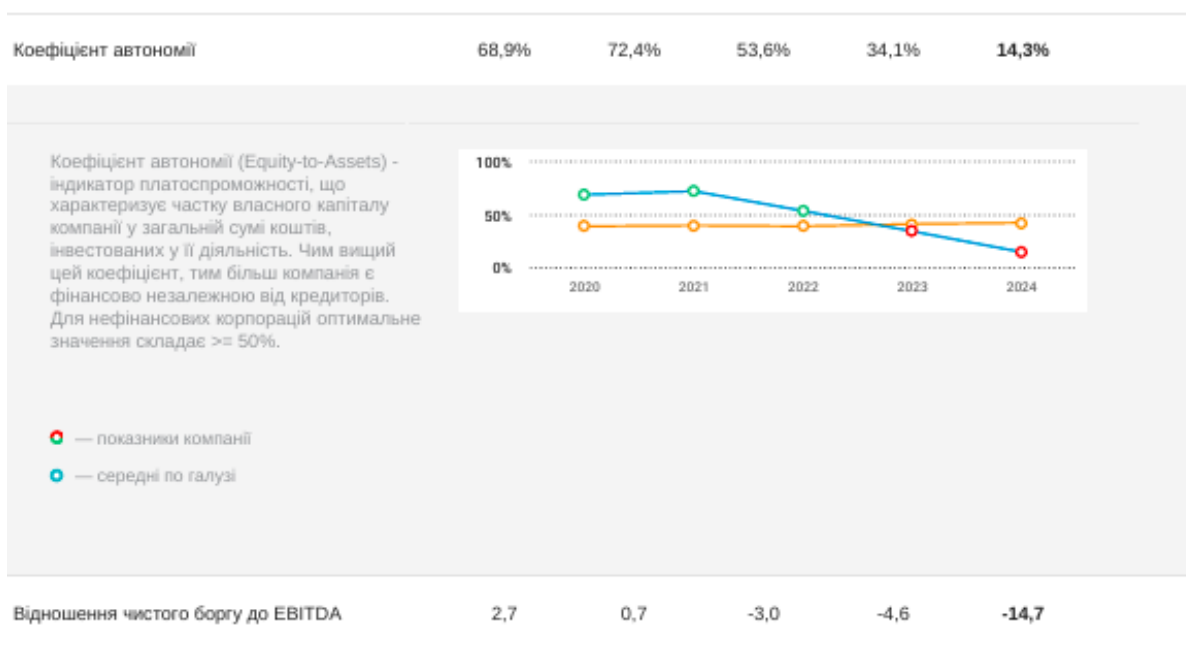
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"
Код ЄДРПОУ	24432974
Сформовано на:	15.12.2025

Фінансовий показник, тис. грн	Код	2020	2021	2022	2023	2024
Основні засоби	1010	51996100	51945454	18996729	18468194	19904180
Необоротні активи	1095	58303758	60187446	22979342	25330277	27262639
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19143229	25804212	7486969	6071880	5024433
Гроші та їх еквіваленти	1165	867691	1374859	954053	523938	488391
Оборотні активи	1195	30045798	45613529	29703419	21701441	24463016
Активи	1300	88349556	105800975	52682761	47031718	51725655
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533	3859533	3859533	3859533
Власний капітал	1495	60879286	76552000	28212939	16016794	7396436
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	9604586	7359240	6046354	6398562	7397777
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	17865684	21889735	18423468	24616362	36931442
Пасиви	1900	88349556	105800975	52682761	47031718	51725655
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63496684	109303155	43818410	41848635	64591407
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58845530	74561304	55829721	50635909	69042126
Валовий прибуток (збиток)		4651154	34741851	-12011311	-8787274	-4450719
Фінансові результати від операційної діяльності		2066296	31036335	-14060397	-10261777	-7079139
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)		847674	30688796	-51360445	-11721749	-8833003
Чистий фінансовий результат		740902	25216068	-49009104	-11811030	-8848963

ДОДАТОК Б

Фінансовий скоринг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

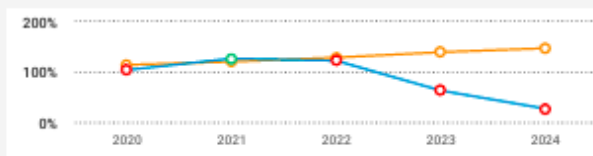




Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом

104,4% 127,2% 122,8% 63,2% 27,1%

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio) - індикатор платоспроможності, що розраховується як співвідношення між власним капіталом та необоротними активами. Показник відображає структуру фінансування необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями.



— показники компанії
— середні по галузі

Прибутковість

ROA - Рентабельність активів

0,8% 23,8% -93,0% -25,1% -17,1%

Рентабельність активів (ROA) - індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. Коефіцієнт дає розуміння наскільки ефективно менеджмент використовує активи фірми для генерації прибутку. Від'ємні значення свідчать про збитки.



— показники компанії
— середні по галузі

Рентабельність власного капіталу

1,2% 41,4% -64,0% -41,9% -55,2%

Рентабельність власного капіталу (ROE) - індикатор прибутковості, що фіксує рівень прибутку як відсотку від власного капіталу компанії. ROE дає розуміння наскільки прибутковою є компанія для власників та інвесторів. Від'ємні значення ROE свідчать про збитки. При від'ємному значенні капіталу, коефіцієнт не розраховується.



— показники компанії
— середні по галузі