

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконав:

студент 4-го курсу,

групи ЗМН-22

_____ / Савченко О.О. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

(підпис)

« ____ » _____ 2026 р.

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

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

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи Афанасьєв І.Є., кандидат економічних наук, ст. викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації щодо сутності процесів управління конкурентоспроможністю підприємств металургійної галузі, теоретичні основи управління конкурентоспроможністю, методичні підходи до удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, аналітичні матеріали щодо питань конкурентоспроможності, фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) Дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та здійснити аналіз наукових підходів щодо формування та оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю; 2) Визначити особливості побудови систем управління конкурентними позиціями на підприємствах металургійної галузі 3) Проаналізувати основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за матеріалами звітності; 4) Обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення діючої системи управління конкурентоспроможністю та здійснити оцінку їх економічної ефективності; 5) Провести стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», обґрунтувати вибір загальної стратегії та розробити оптимальну маркетингову стратегію для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому та національному ринках.

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

1) Методичний інструментарій формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) Функціональна схема системи управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства; 3) Динаміка основних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2024 рр.; 4) PEST-аналіз та SWOT-матриця для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Афанасьєв І.Є., к.е.н., ст. викладач	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Варава Л.М., зав. каф. МіА, професор	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	06.03.2026-09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2026 - 23.04.2026
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026

Студент

_____ Савченко О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Афанасьєв І.Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра спеціальності 073
Менеджмент. авченко О.О., «Удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 88 сторінках, містить 10 таблиць, 12 рисунків.
При підготовці роботи використано 44 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:
обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних
рекомендацій щодо удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР» на основі проведення
комплексного моніторингу ринку та вибору маркетингової стратегії.

Завдання дослідження:

1) Дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та здійснити
аналіз наукових підходів щодо формування та оцінювання ефективності
системи управління конкурентоспроможністю; 2) Визначити особливості
побудови систем управління конкурентними позиціями на підприємствах
металургійної галузі; 3) Проаналізувати основні показники діяльності ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» за матеріалами звітності; 4) Обґрунтувати
комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення діючої системи
управління конкурентоспроможністю та здійснити оцінку їх економічної
ефективності;
5) Провести стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,
обґрунтувати вибір загальної стратегії та розробити оптимальну
маркетингову стратегію для підвищення конкурентоспроможності ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому та національному ринках.

Об'єкт дослідження:

процес функціонування та розвитку системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження:

теоретичні засади, методичні підходи та прикладні інструменти
менеджменту, що забезпечують удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на засадах
формування ефективної маркетингової стратегії.

Одержаний економічний ефект (ефективність): Сумарний щорічний
економічний ефект у розмірі 3 620,6 млн. грн. чистого прибутку.

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

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Аналіз наукових підходів щодо формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Особливості побудови систем управління конкурентоспроможністю на підприємствах металургійної галузі	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	26
2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	26
2.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	46
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	53
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	58
3.1. Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	58
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	67
3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

У сучасних умовах посилення глобалізаційних викликів, перманентної геополітичної нестабільності та безпрецедентного тиску воєнного стану, функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України зазнало корінних трансформацій. Металургійна галузь традиційно виступає базовим фундаментом національної економіки, формуючи значну частку валютної виручки, податкових надходжень та забезпечуючи соціальну стабільність промислових регіонів. Проте руйнування звичних логістичних маршрутів, блокада морських портів, стрімке зростання тарифів на перевезення та енергоносії поставили вітчизняних виробників у жорсткі умови виживання. За таких обставин утримання ринкових позицій потребує від менеджменту великих індустріальних об'єднань оперативного проведення безперервного моніторингу конкурентного середовища та радикального переосмислення підходів до формування довгострокових конкурентних переваг.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») є потужним металургійним підприємством із високим рівнем інтернаціоналізації виробництва. Життєздатність цього металургійного гіганта на внутрішньому та світовому ринках безпосередньо залежить від адаптивності його системи менеджменту. Традиційні управлінські шаблони, розраховані на стабільну кон'юнктуру, в умовах системної кризи втрачають свою ефективність. Потреба у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства вимагає впровадження гнучких організаційно-управлінських, маркетингових та техніко-технологічних рішень. Потреба трансформації діючих інструментів оцінювання ринкових позицій та системного оновлення функціональних стратегій визначає високу науково-теоретичну й практичну актуальність дослідження механізмів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі проведення комплексного моніторингу ринку та вибору ефективної маркетингової стратегії.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

1) Дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та здійснити аналіз наукових підходів щодо формування та оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю;

2) Визначити особливості побудови систем управління конкурентними позиціями на підприємствах металургійної галузі та обґрунтувати резерви підвищення їхнього рівня в сучасних умовах;

3) Проаналізувати основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за матеріалами звітності;

3) Обґрунтувати комплекс управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на вдосконалення діючої системи управління конкурентоспроможністю та здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів для посилення ринкових і конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

4) Провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

5) Сформулювати місію та побудувати систему цілей стратегічного розвитку підприємства;

6) Обґрунтувати вибір загальної стратегії та розробити оптимальну маркетингову стратегію для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому та національному ринках.

Об'єкт дослідження у кваліфікаційної роботи бакалавра – процес функціонування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та прикладні інструменти менеджменту, що забезпечують удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на засадах формування ефективної маркетингової стратегії.

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, загального та стратегічного менеджменту, теорії конкуренції. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: 1) абстрактно-логічний та системний підходи; 2) методи порівняльного, фінансово-економічного та статистичного аналізу; 3) методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера); 4) цільове та графічне моделювання; 5) розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих управлінських рішень та маркетингової стратегії.

Інформаційну основу роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання промислового виробництва, матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти Центру економічної стратегії, офіційна регулярна звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (бази даних SMIDA, YouControl, Опендатабот, та ін.), а також внутрішні матеріали та фінансово-економічна документація підприємства.

Сформульовані в роботі рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю та вибору маркетингової стратегії мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані менеджментом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасній архітектурі менеджменту категорія «конкурентоспроможність підприємства» посідає одне з центральних місць, виступаючи інтегральним індикатором життєздатності, адаптивності та ринкової сили суб'єкта господарювання в умовах динамічного та часто деструктивного зовнішнього середовища. Глибока трансформація ринкових відносин, посилення процесів глобалізації та циклічні макроекономічні кризи змушують теоретиків і практиків менеджменту постійно переосмислювати сутнісний базис цієї категорії, відходячи від спрощених статичних трактувань до складних багатовимірних системних концепцій.

Для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства як фундаментального об'єкта управління необхідно першочергово розмежувати суміжні поняття, такі як «конкурентні переваги», «конкурентний потенціал» та «конкурентна позиція». Науковий аналіз показує, що ці дефініції перебувають у відносинах причинно-наслідкової взаємозалежності та формують багаторівневу ієрархічну систему ринкової спроможності фірми.

Базовою першоосновою будь-якої конкурентоспроможності є конкурентна перевага - конкретна матеріальна або нематеріальна цінність, якою володіє підприємство і яка забезпечує йому вищу ефективність функціонування порівняно з основними суперниками. М. Портер [30], засновник сучасної теорії конкурентного аналізу, зазначає, що конкурентна перевага безпосередньо виникає з тієї цінності, яку підприємство здатне створити для своїх споживачів і яка перевищує витрати на її створення.

Проте наявність окремих переваг є лише потенційною можливістю, тоді як конкурентоспроможність підприємства відображає реальний ступінь реалізації цих можливостей у процесі поточної та стратегічної ринкової діяльності.

Як зазначає В. Л. Дикань [9], конкурентні переваги фірми мають властивість перманентно змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури, технологічних зрушень та дій конкурентів. Відповідно, конкурентоспроможність не може розглядатися як перманентний, раз і назавжди набутий статус суб'єкта господарювання. Це динамічна характеристика, яка існує виключно у порівнянні з іншими суб'єктами ринку та фіксується у певному часовому та просторовому вимірі.

Узагальнення наукових поглядів дозволяє виділити кілька ключових підходів до дефініції «конкурентоспроможність підприємства», що сформувалися у вітчизняній та світовій економічній думці:

1) Ринковий підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства ефективно протистояти суперникам на ринку, утримувати або розширювати свою ринкову частку та максимізувати прибуток завдяки більш привабливій ринковій пропозиції.

2) Ресурсний підхід. Фокусує увагу на внутрішньому середовищі організації. Конкурентоспроможність розглядається як наявність унікального ресурсного набору, ключових компетенцій та стратегічного потенціалу, які важко копіювати або відтворити іншим учасникам ринку.

3) Інтегральний підхід. Визначає конкурентоспроможність підприємства через конкурентоспроможність його продукції та загальну ефективність використання наявних виробничо-фінансових ресурсів.

Слід наголосити, що ототожнення конкурентоспроможності підприємства виключно з якісними та ціновими характеристиками його продукції є суттєвим науковим спрощенням. Конкурентоспроможність продукту є важливою, але далеко не єдиною умовою конкурентоспроможності фірми в цілому. Продукція може мати високі

споживчі властивості, але якщо підприємство використовує неефективні канали збуту, має надмірну боргову залежність, недосконалу організаційну структуру чи неефективну систему управління фінансовими потоками, загальний рівень ринкової стійкості такого суб'єкта буде незадовільним. Навпаки, гнучкий менеджмент, потужний фінансовий потенціал та диверсифіковані логістичні ланцюги здатні забезпечити підприємству високу конкурентоспроможність навіть у періоди вимушеної оптимізації чи оновлення товарного асортименту.

Економічний зміст системи управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в цілеспрямованому, безперервному та комплексному впливі суб'єкта управління (топ-менеджменту, профільних служб та аналітичних підрозділів) на об'єкт управління (внутрішні бізнес-процеси, ресурсний потенціал, маркетингову політику та ринкові позиції) з метою створення та утримання стійких конкурентних переваг.

З позицій системного підходу, система управління конкурентоспроможністю є складною відкритою структурою, яка складається з кількох взаємопов'язаних підсистем:

1) Керуюча підсистема (суб'єкт управління). Включає вище керівництво підприємства, відділи стратегічного розвитку, маркетингові служби, комерційні та фінансові департаменти, які приймають стратегічні та тактичні господарські рішення на основі постійного моніторингу внутрішніх можливостей та параметрів зовнішнього бізнес-середовища.

2) Керована підсистема (об'єкт управління). Охоплює безпосередньо процеси створення доданої вартості, техніко-економічні показники виробництва, якість продукції, логістичні потоки, фінансову стійкість підприємства та його імідж в очах ключових стейкхолдерів.

3) Забезпечуюча підсистема. Формує необхідний інформаційний, правовий, методичний та технологічний базис для прийняття управлінських рішень. Особливого значення тут набуває інформаційне забезпечення, яке

дозволяє здійснювати якісний моніторинг діяльності конкурентів та прогнозувати зміни кон'юнктури ринку.

Функціональне наповнення системи управління конкурентоспроможністю (рис. 1.1) відображає класичний управлінський цикл, але має суттєву стратегічну специфіку. До базових функцій цієї системи відносяться:

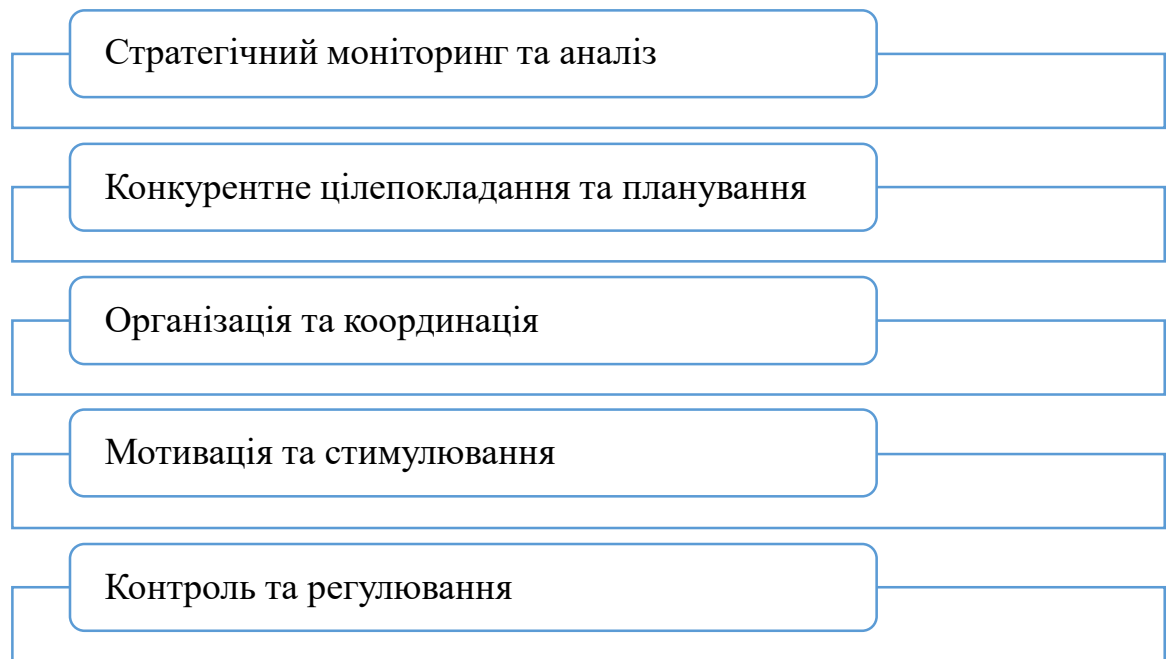


Рис. 1.1. Функціональне наповнення системи управління конкурентоспроможністю

1) Стратегічний моніторинг та аналіз. Передбачає перманентний збір та аналітичну обробку інформації про дії конкурентів, ринкові тенденції, зміни споживчих переваг, макроекономічні ризики та нормативно-правове регулювання галузі.

2) Конкурентне цілепокладання та планування. Спрямоване на розробку цільових орієнтирів ринкової поведінки підприємства, формування стратегічного набору та декомпозицію загальних цілей до рівня конкретних функціональних підрозділів.

3) Організація та координація. Забезпечує раціональний розподіл ресурсів, перебудову бізнес-процесів, формування гнучких організаційних

структур, здатних швидко реагувати на виклики середовища, та налагодження ефективної крос-функціональної взаємодії всередині організації.

4) Мотивація та стимулювання. Спрямовує потенціал персоналу підприємства на пошук інноваційних рішень, оптимізацію витрат, підвищення якості праці та досягнення встановлених конкурентних цілей.

5) Контроль та регулювання. Полягає у безперервному вимірюванні фактичних ринкових і техніко-економічних показників фірми, зіставленні їх із плановими та нормативними значеннями, виявленні відхилень та оперативному коригуванні управлінських впливів.

Розглядаючи конкурентоспроможність промислового підприємства, неможливо оминати концепцію його потенціалу. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим та О. М. Тищенко [13] акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність є зовнішнім проявом внутрішнього потенціалу підприємства, ступенем його капіталізації та ефективності використання у реальному часі. Потужний стратегічний потенціал є матеріальною та інтелектуальною основою, на якій будуються довгострокові конкурентні переваги.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності вимагає відходу від традиційної орієнтації на поточні фінансові результати до концепції стратегічного позиціонування. Головним завданням менеджменту стає не просто максимізація поточного прибутку, а формування довгострокової життєздатності, еластичності бізнес-моделі та здатності підприємства генерувати високу додану вартість навіть у періоди глибоких інституційних та ринкових зсувів.

Таким чином, сутність конкурентоспроможності підприємства розкривається як складна, динамічна, відносна та багатоаспектна категорія, що характеризує здатність суб'єкта господарювання створювати, утримувати та розвивати систему конкурентних переваг. У свою чергу, система управління конкурентоспроможністю є інтегральною частиною

загального корпоративного менеджменту, яка забезпечує перетворення внутрішнього потенціалу підприємства на стійке, захищене від зовнішніх загроз та економічно ефективне ринкове лідерство.

1.2. Аналіз наукових підходів щодо формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства є складним науково-практичним завданням, вирішення якого потребує глибокого аналізу наявного теоретико-методичного інструментарію. У світовій та вітчизняній економічній науці сформувалася значна кількість підходів до побудови, структурування та оцінювання таких систем. Конвергенція цих підходів дозволяє створити адаптивну модель менеджменту, релевантну сучасним викликам господарської практики.

Історично першим і найбільш опрацьованим є галузевий (структурний) підхід, методологічний фундамент якого закладено у працях М. Портера [30]. В основі цього підходу лежить теза про те, що конкурентоспроможність підприємства першочергово визначається структурою та привабливістю тієї галузі, в якій воно функціонує, а також його стратегічним позиціонуванням відносно п'яти ключових сил конкуренції: тиску з боку постачальників, тиску з боку покупців, загрози появи нових конкурентів, загрози появи товарів-субститутів та рівня внутрішньогалузевого суперництва. За цим підходом, формування ефективної системи управління полягає у виборі однієї з трьох базових стратегій: лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Менеджмент спрямовує зусилля на нівелювання галузевих загроз та використання специфічних ринкових можливостей. Проте слабким місцем галузевого підходу є певна недооцінка унікальності внутрішніх ресурсів та компетенцій самого підприємства.

Альтернативою та логічним доповненням став ресурсно-компетентнісний підхід (Resource-Based View — RBV), який детально досліджувався у працях І. П. Отенко, О. С. Федоніна, І. М. Репіної та інших [23,41]. Відповідно до цієї парадигми, першоджерелом стійкої конкурентоспроможності підприємства є не стільки зовнішнє позиціонування, скільки його унікальний, збалансований та важковідтворюваний стратегічний потенціал. Ефективна система управління конкурентоспроможністю в межах ресурсного підходу орієнтована на ідентифікацію, розвиток та капіталізацію внутрішніх специфічних активів (як матеріальних, так і нематеріальних), формування ключових динамічних компетенцій організації, які дозволяють швидше за ринок адаптуватися до змін.

Окреме місце посідає маркетинговий (ринково-орієнтований) підхід, детально розкритий у наукових працях І. Л. Решетнікової [32] та Л. В. Балабанової [2]. У межах цього підходу формування системи управління конкурентоспроможністю повністю підпорядковане законам ринку та потребам кінцевого споживача. Маркетинговий підхід базується на концепції створення вищої цінності для клієнта на основі безперервного моніторингу ринку, сегментації, позиціонування та гнучкого маніпулювання елементами комплексу маркетингу (інструментами продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики). Ефективність менеджменту оцінюється через показники лояльності клієнтів, впізнаваності бренду, швидкості виведення нових продуктів на ринок та стабільності каналів дистрибуції.

Сучасний стан розвитку економічних систем вимагає інтеграції зазначених концепцій у межах стратегічно-системного підходу, який підтримують Л. Є. Довгань [10], А. П. Наливайко [22], З. Є. Шершньова [44] та інші. За цим підходом, формування системи управління конкурентоспроможністю розглядається як процес побудови та реалізації динамічного стратегічного набору підприємства, що забезпечує

синергетичний ефект від узгодження внутрішнього потенціалу із викликами зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється механізмам стратегічного планування, цілепокладання, обґрунтування господарських рішень та оптимізації фінансових потоків.

Для оцінювання ефективності сформованої системи управління конкурентоспроможністю наукова думка пропонує широкий спектр методичних підходів (табл. 1.1), які умовно можна класифікувати за формою відображення результатів та характером базових показників:

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика науково-методичних підходів до оцінювання ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

№ з/п	Назва методичного підходу	Ключові оціночні параметри та інструменти	Переваги використання	Обмеження та недоліки
1	Матричний підхід	Матриці: BCG (БКГ), Портера, GE/McKinsey, Томпсона-Стрікланда та ін.	Наочність, високий ступінь формалізації, простота інтерпретації результатів стратегічного вибору.	Певна статичність, суб'єктивізм при експертному оцінюванні вагових коефіцієнтів, ускладненість врахування форс-мажорних чинників.
2	Економічно-фінансовий підхід	Показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, ринкової вартості, динаміки фінансових потоків.	Об'єктивність, точність, наявність верифікованої інформаційної бази (офіційної фінансової звітності).	Орієнтація на минулі результати (ретроспективність), ігнорування нематеріальних факторів конкурентоспроможності (імідж, технологічний потенціал).
3	Інтегральний підхід	Розрахунок багатофакторних зважених індексів, що поєднують техніко-економічні, маркетингові та управлінські показники.	Комплексність, можливість одночасного врахування різномірних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.	Складність математичного моделювання, високі вимоги до обсягу та достовірності первинної інформації.
4	Експертно-аналітичний підхід	Метод Дельфі, SWOT- та PEST-аналіз, побудова профілю конкурентних переваг підприємства.	Висока гнучкість, здатність оцінювати якісні, слабо-формалізовані управлінські та організаційні параметри.	Суттєва залежність від рівня кваліфікації та упередженості залучених експертів.

Аналіз наукових праць показує, що жоден із наведених підходів самостійно не здатний забезпечити абсолютну точність та всеохоплюючий характер оцінювання, особливо коли йдеться про великі промислові комплекси корпоративного типу. Найбільш перспективним є комбіноване використання фінансово-економічного аналізу та матричного моделювання ринкових стратегій, що дозволяє збалансувати кількісну точність із якісною глибиною стратегічного прогнозування.

Важливим елементом формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю є її інформаційне забезпечення. Л. В. Балабанова [2] та А.М Ткаченко [40] зазначають, що інформація в сучасній системі менеджменту виступає специфічним стратегічним ресурсом. Якість управлінського рішення безпосередньо залежить від оперативності, релевантності та повноти даних про ринкову кон'юнктуру, фінансовий стан контрагентів та потенційні ризики. Система інформаційного забезпечення має бути побудована таким чином, щоб трансформувати масиви первинних статистичних та ринкових даних у структуровані аналітичні звіти, необхідні для підтримки прийняття рішень вищим керівництвом підприємства.

Окрему увагу в сучасних наукових дослідженнях приділено концепції діагностики ринкової стійкості. В. В. Пастухова [25] та І. Н. Пащенко [27] акцентують увагу на тому, що управління конкурентоспроможністю має носити превентивний характер. Це означає, що система менеджменту повинна не просто реагувати на фактичне погіршення ринкових позицій чи зниження прибутку, а за допомогою спеціальних діагностичних інструментів ідентифікувати «слабкі сигнали» майбутніх загроз, оцінювати рівень стратегічних ризиків та завчасно моделювати альтернативні сценарії поведінки організації на ринку.

Узагальнюючи результати аналізу наукових підходів, можна зробити висновок, що ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства не може будуватися на базі лише однієї теоретичної доктрини. Вона має являти собою інтегровану, адаптивну управлінську платформу,

яка гармонійно поєднує ринкову орієнтацію галузевого та маркетингового підходів із внутрішньою силою ресурсного підходу, спираючись на потужний аналітичний інструментарій стратегічного планування, фінансового контролінгу та сучасного інформаційного забезпечення.

1.3. Особливості побудови систем управління конкурентоспроможністю на підприємствах металургійної галузі

Побудова та функціонування систем управління конкурентоспроможністю на підприємствах металургійної галузі характеризується глибокою специфікою, зумовленою технологічними, галузевими, логістичними та капіталомісткими особливостями чорної металургії.

Промислові гіганти гірничо-металургійного комплексу (ГМК) суттєво відрізняються від суб'єктів господарювання інших секторів економіки за рівнем концентрації капіталу, масштабами виробництва, тривалістю операційного циклу та ступенем інтеграції у світові товарні та фінансові ринки [4, 6, 3, 39].

Першою та ключовою особливістю металургійних підприємств є те, що вони функціонують на ринках однорідної продукції. Металопродукція (чавун, сталеві напівфабрикати, сортовий та листовий прокат) значною мірою є стандартизованою та жорстко регламентованою міжнародними і національними стандартами якості.

За таких умов можливості класичної диференціації продукції є обмеженими, а головним полем конкурентної боротьби стає собівартість виробництва та цінова гнучкість ринкової пропозиції. Як наслідок, архітектура системи управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства повинна мати чітко виражену орієнтацію на управління витратами, оптимізацію технологічних процесів та енергоефективність.

Другою особливістю виступає висока капіталомісткість та тривалий інвестиційний ланцюг розвитку промислового потенціалу. Металургійне виробництво потребує постійних, масштабних капіталовкладень у підтримку та модернізацію основних засобів (доменних печей, конвертерів, прокатних станів, коксових батарей).

Будь-яке управлінське рішення щодо зміни технологічної структури виробництва має довгострокові фінансові наслідки та пов'язане з високими інвестиційними ризиками.

Менеджмент конкурентоспроможності у цій сфері тісно інтегрований із довгостроковим стратегічним плануванням та екологічним моніторингом, оскільки металургія є одним із найбільших джерел техногенного навантаження на довкілля.

Особливого, критичного значення на сучасному етапі набула третя особливість - жорстка залежність конкурентоспроможності підприємств ГМК від логістичної інфраструктури та умов інтернаціоналізації бізнесу.

Металургійне виробництво є матеріаломістким: для виплавки однієї тони сталі потрібні тони залізорудної сировини, коксівного вугілля, флюсів та енергоносіїв. Окрім цього, вітчизняна металургія традиційно є експортоорієнтованою, постачаючи значну частину продукції на світові ринки.

Будь-який збій у роботі залізничного транспорту, блокування морських портів, руйнування логістичних вузлів чи введення обмежувальних мит (наприклад, європейського вуглецевого податку CBAM) миттєво руйнують конкурентні переваги підприємства, навіть якщо воно має мінімальну заводську собівартість продукції.

З огляду на зазначені особливості, система управління конкурентоспроможністю на підприємствах металургійної галузі, наведена на рис. 1.2, має будуватися як інтегрований механізм, що поєднує технологічний, фінансовий, маркетинговий та екологічний аспекти діяльності.



Рис. 1.2. Структурно-функціональна схема системи управління конкурентоспроможністю металургійного підприємства

Пошук та обґрунтування резервів підвищення рівня конкурентоспроможності металургійних підприємств у сучасних кризових реаліях доцільно здійснювати за такими ключовими напрямками:

1) Організаційно-управлінські та логістичні резерви. Включають оптимізацію та реструктуризацію ланцюгів постачання сировини та збуту готової продукції з метою мінімізації транспортної складової у кінцевій ціні металопрокату. Важливим елементом є переорієнтація з блокованих морських маршрутів на сухопутні європейські транспортні коридори, розвиток власної логістичної інфраструктури та підвищення гнучкості складського менеджменту. Сюди ж відноситься вдосконалення системи інформаційного забезпечення та моніторингу дій глобальних конкурентів на цільових регіональних ринках.

2) Техніко-технологічні та виробничі резерви. Спрямовані на модернізацію наявного виробничого потенціалу, впровадження енергозберігаючих технологій (наприклад, технології пилоугільного

палива в доменному виробництві, безперервного розливання сталі), оптимізацію складу залізорудної шихти для зниження витрат дорогших імпорتنних компонентів. Резервом є підвищення продуктивності праці та завантаженості виробничих потужностей до оптимального технологічного рівня.

3) Маркетингові та збутові резерви. Полягають у розробці та реалізації адаптивних маркетингових стратегій, спрямованих на географічну диверсифікацію ринків збуту та диференціацію продукції за рахунок освоєння нових, високомаржинальних марок сталі та видів прокату (наприклад, спеціальних видів арматури чи катанки із підвищеними характеристиками). Важливим резервом є розвиток довгострокових партнерських відносин із кінцевими споживачами (будівельними та машинобудівними холдингами) та пропонування комплексного сервісного обслуговування.

4) Фінансово-економічні резерви. Орієнтовані на оптимізацію структури капіталу підприємства, раціональне управління грошовими потоками в періоди спаду ринкової кон'юнктури, зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованості, використання інструментів хеджування ризиків зміни цін на метал та енергоносії на світових біржах.

5) Екологічні та інноваційні резерви (концепція «Green Steel»). У світлі жорсткої кліматичної політики Європейського Союзу та впровадження регулювання СВМ, критично важливим резервом довгострокової конкурентоспроможності стає декарбонізація металургійного виробництва, зниження викидів CO₂, перехід на електросталеплавильні технології та впровадження принципів циркулярної економіки (глибокої переробки та повторного використання металургійних шлаків, шлаків та оборотного скрапу).

Слід зауважити, що реалізація зазначених резервів на великих підприємствах металургійної галузі не може відбуватися ізольовано. Вона потребує високого рівня координації в межах єдиної стратегії розвитку

організації. Менеджмент конкурентоспроможності має забезпечувати синергетичний ефект, коли технічна модернізація виробництва безпосередньо підкріплюється маркетинговими дослідженнями ринкових ніш та оптимізованими фінансовими потоками підприємства.

Таким чином, особливості побудови систем управління конкурентоспроможністю на підприємствах металургійної галузі визначаються високою капіталомісткістю виробництва, стандартизованим характером продукції та критичною залежністю від зовнішніх логістичних та геоекономічних чинників. Ефективне використання виявлених організаційних, технологічних, маркетингових, фінансових та екологічних резервів через механізми адаптивного стратегічного менеджменту виступає головною умовою виживання, стабілізації та зміцнення ринкових позицій металургійних підприємств України в умовах глобальних трансформацій та тривалої кризи.

В умовах високої динамічності ринкового середовища металургійної галузі менеджмент підприємства потребує надійного аналітичного інструментарію для ідентифікації поточного ринкового статусу організації та прогнозування її майбутніх конкурентних позицій. Сучасна економічна наука володіє розгалуженою системою методів оцінювання, які класифікуються за філософією підходу, характером вихідних даних та математичним апаратом.

Усі існуючі методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства можна розподілити на п'ять основних укрупнених груп :

1) Методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг (теорія граничної продуктивності факторів). Сутність полягає в оцінюванні унікальності ресурсів та ефективності їх залучення у виробничий процес порівняно з конкурентами.

2) Методи, орієнтовані на оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства. Базуються на твердженні, що ринкова сила фірми є прямою

похідною від споживчих та цінових характеристик її товарного асортименту.

3) Методи на основі теорії ефективної конкуренції (фінансово-економічні та техніко-економічні). Оцінюють ефективність функціонування окремих функціональних зон підприємства та його загальний фінансовий стан за даними регулярної звітності.

4) Матричні методи стратегічного позиціонування. Дозволяють візуалізувати місце фірми на координатному полі ринку відносно ключових стратегічних параметрів (частка ринку, темпи росту, привабливість галузі).

5) Інтегральні (комбіновані) методи. Передбачають розрахунок багатофакторних індексів на основі поєднання кількісних фінансових показників та якісних експертних оцінок.

Для глибокого розуміння природи кожного інструменту проведено порівняльний аналіз найбільш поширених у менеджменті методів, результати якого систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація та порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Назва методу / Модель	Сутність та алгоритм розрахунку	Ключові показники та параметри оцінювання	Сфера раціонального застосування в менеджменті
1	Метод визначення ринкової частки	Оцінка відносної сили підприємства за допомогою розрахунку його питомої ваги у загальному обсязі реалізації продукції на цільовому ринку.	Загальний обсяг ринку, обсяг продажів підприємства, темпи зміни ринкової частки.	Оперативний моніторинг позицій підприємства на конкретних географічних або продуктових ринках.
2	Модель П'яти сил конкуренції М. Портера	Якісний аналіз структури галузі та визначення ступеня тиску прямих і потенційних деструктивних факторів зовнішнього середовища.	Тиск постачальників і покупців, загроза появи замінників та нових гравців, рівень внутрішньогалузевих суперництва.	Стратегічне планування, обґрунтування напрямів довгострокового розвитку та вибір базової конкурентної стратегії.

3	Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Позиціонування стратегічних господарських одиниць (СГО) підприємства на основі зіставлення темпів росту ринку та відносної ринкової частки.	Темпи розширення ринкового сегмента, відносна частка ринку порівняно з головним конкурентом.	Оптимізація товарного портфеля підприємства, перерозподіл інвестиційних ресурсів та фінансових потоків.
4	Метод інтегрального індексу (багатофакторна модель)	Розрахунок узагальнюючого показника шляхом зважування одиничних індексів техніко-економічної та маркетингової ефективності.	Якість продукції, рентабельність продажів, коефіцієнт завантаження потужностей, ефективність каналів збуту.	Комплексна порівняльна оцінка конкурентоспроможності споріднених промислових підприємств у межах однієї галузі.
5	Профіль конкурентних переваг (метод радарів)	Побудова багатокутника конкурентоспроможності на основі бальних оцінок експертів за визначеними ключовими факторами успіху (КФУ).	Якість менеджменту, рівень витрат, інноваційний потенціал, логістична гнучкість, імідж.	Візуалізація «вузьких місць» в управлінні підприємством та експрес-діагностика сильних і слабких сторін.

Вибір конкретного методу або їх комбінації в системі управління конкурентоспроможністю залежить від етапу управлінського циклу, часового горизонту планування та специфіки базового підприємства. Для великих металургійних комплексів корпоративного типу, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», найбільш доцільним є поєднання методу ефективної конкуренції (фінансово-економічний аналіз) у другому розділі роботи та матричних методів стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-аналіз, модель М. Портера) у третьому розділі. Це забезпечує верифікованість висновків на основі точних розрахунків і дозволяє сформулювати адаптивну маркетингову стратегію промислового підприємства.

Узагальнюючи теоретико-методичні засади дослідження, можна констатувати, що сформована у першому розділі теоретична база та систематизований аналітичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності потребують обов'язкової практичної верифікації та прикладного тестування в реальних умовах функціонування промислових об'єктів. Теоретичні моделі управління ринковими перевагами

та екологічно-економічною стійкістю підприємства набувають предметного змісту лише за умови їх проекції на специфіку конкретного суб'єкта господарювання.

Саме тому виникає об'єктивна необхідність переходу від абстрактного наукового моделювання до детального емпіричного дослідження діяльності реального металургійного гіганта. Це дозволить ідентифікувати специфічні галузеві закономірності, оцінити дієвість існуючих управлінських інструментів та виявити приховані деструктивні чинники, що блокують розвиток ринкового потенціалу організації в кризових умовах.

Реалізація цього наукового завдання обумовлює логіку побудови наступного етапу кваліфікаційної роботи, де буде проведено всебічну діагностику техніко-економічного стану, динаміки фінансових потоків та ефективності діючої системи менеджменту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за матеріалами його регулярної звітності за останні роки. Отримані за результатами фінансово-економічного аналізу розрахункові дані стануть базою для розроблення та обґрунтування конкретних управлінських рішень та оцінювання їхнього безпосереднього впливу на зміцнення конкурентних позицій досліджуваного підприємства

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (за кодом ЄДРПОУ 24432974) є провідним індустриальним комплексом гірничо-металургійного сектору економіки України з повним металургійним циклом виробництва. Галузева приналежність підприємства визначається кодом КВЕД 24.10 (Виробництво чавуну, сталі та феросплавів), що класифікує його як базового виробника продукції чорної металургії. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інтегроване у структуру міжнародної корпорації ArcelorMittal - світового лідера з виробництва сталі, що зумовлює високий ступінь інтернаціоналізації його операційної, збутової та інвестиційної діяльності [4, 27].

Історичний генезис підприємства розпочався у 1934 році із введення в експлуатацію першої доменної печі Криворізького металургійного заводу («Криворіжсталь»). Упродовж XX століття завод пройшов декілька етапів масштабного розширення, трансформувавшись у потужний комбінат. Нова сторінка розвитку відзначена приватизацією підприємства у 2005 році, коли воно увійшло до складу групи Mittal Steel (згодом - ArcelorMittal). Упродовж періоду корпоративного управління ArcelorMittal було реалізовано низку капіталомістких проектів з модернізації: будівництво машини безперервного розливання сталі (МБРС), реконструкція доменної печі № 9,

оновлення агломераційного виробництва та будівництво нових коксових батарей [25].

Структура виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована за комбінованим лінійно-функціональним принципом (рис. 2.1.) з виокремленням чотирьох великих виробничих переділів (департаментів):

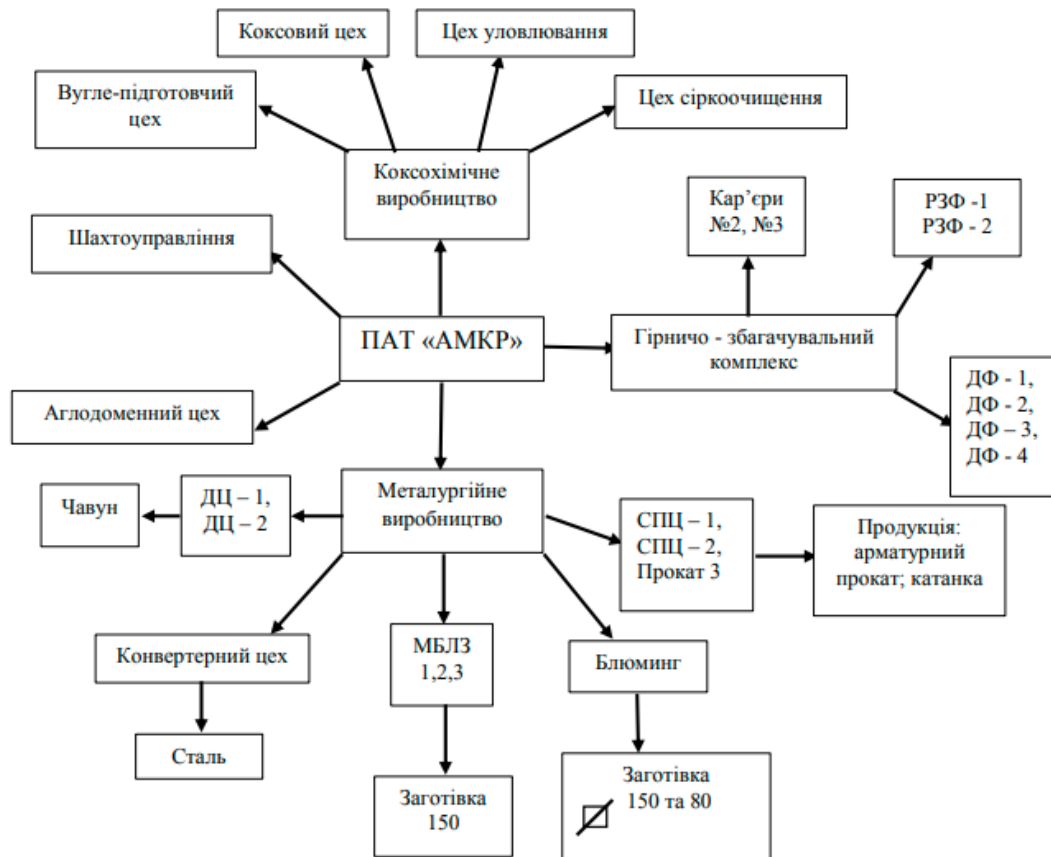


Рис. 2.1. Структура виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

1) Гірничо-збагачувальний комплекс (ГЗК): забезпечує видобуток залізистих кварцитів відкритим способом у кар'єрах, їх подрібнення, сепарацію та збагачення з метою отримання високоякісного залізородного концентрату;

2) Шахтоуправління з підземного видобутку руди: спеціалізується на підземному вилученні багатих залізних руд (переважно шахта ім. Артема) для потреб доменного переділу та сторонніх споживачів;

3) Коксохімічне виробництво (КХВ): здійснює переробку коксівного вугілля, випуск доменного коксу та вловлювання супутніх хімічних продуктів коксування;

4) Металургійне виробництво: інтегрує аглодоменний, сталеплавильний (конвертерний) та прокатний цехи, що забезпечують кінцеву переробку сировини у готову металопродукцію.

Функціональне управління компанією координується Генеральним директором Мауро Лонгобардо та відповідними профільними директоратами (фінансовим, комерційним, з логістики, з персоналу, технічним та з охорони праці) [27, 28].

Основний асортимент товарної продукції ПАТ «АМКР» орієнтований на будівельний та машинобудівний сектори і включає довгомірний прокат: арматуру гладкого та періодичного профілю, катанку зі звичайних і легованих марок сталі, сортовий прокат (кругляк, квадрат), а також напівфабрикати (квадратну заготовку) і супутні товари (залізорудний концентрат, кокс, доменний шлам).

Завдяки сертифікації готової продукції відповідно до національних стандартів понад 50 держав (зокрема DIN, ASTM, BS), підприємство володіє винятковою конкурентною перевагою, яка забезпечує ефективне розширення та диверсифікацію географії збуту.

Операційні можливості підприємства зазнали кардинальних деструктивних змін під впливом військово-геополітичної кризи, починаючи з 2022 року. Блокада глибоководних чорноморських портів України унеможливила традиційний великотоннажний експорт до країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії.

Обмеження енергопостачання внаслідок руйнування критичної інфраструктури, дефіцит коксівного вугілля вітчизняного видобутку та логістичні вузькі місця залізничних переходів у напрямку країн ЄС зумовили суттєве зниження завантаження потужностей підприємства, яке функціонувало на рівні 25-40% від свого потенціалу [9].

Динаміка фізичних обсягів виробництва ключових видів продукції як результат виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2024 рр. систематизовано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2024 рр. [27, 28]

№ з/п	Вид продукції	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка 2024/2021, %
1	Залізорудний концентрат, млн. т	10,65	11,12	4,51	4,60	6,80	-36,15
2	Кокс валовий, млн. т	2,41	2,45	1,02	0,91	1,42	-41,08
3	Чавун, млн. т	4,91	5,43	1,60	1,51	2,12	-56,82
4	Сталь, млн. т	4,65	4,92	1,21	1,01	1,41	-69,68
5	Прокат готовий, млн. т	4,31	4,61	1,11	0,92	1,31	-69,61
6	Загальний видобуток руди, млн. т	25,0	26,4	11,6	10,8	12,5	-50,00

Наочно динаміка виробничих результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2024 рр. наведена на рис. 2.2.

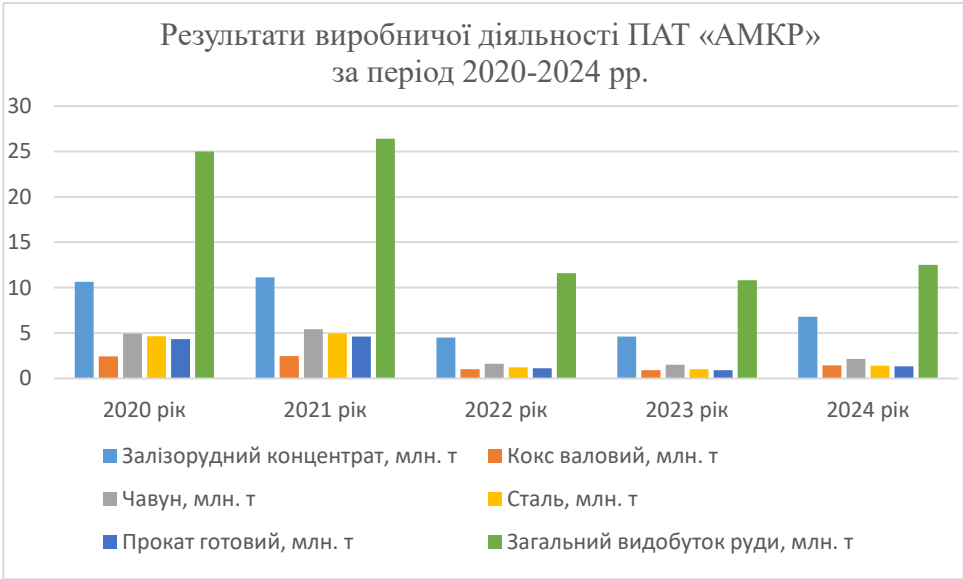


Рис. 2.2. Динаміка виробничих результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2024 рр.

Аналіз даних табл. 2.1 та рис. 2.2. свідчить про системне деструктивне стискання виробничого потенціалу підприємства впродовж досліджуваного п'ятирічного періоду. Попри те, що у 2021 році комбінат продемонстрував висхідну динаміку та досяг локального циклічного піку (виливка сталі склала 4,92 млн. т, а готового прокату - 4,61 млн. т, безпосереднє зіставлення результатів фінального 2024 року із базовим докризовим 2020 роком дозволяє оцінити реальний масштаб втрати ринкових позицій та недозавантаження потужностей через блокаду експортних шляхів та воєнний стан [9].

Найбільшу відносну стійкість продемонстрував гірничо-збагачувальний переділ компанії. Випуск залізрудного концентрату скоротився з 10,65 млн. т у 2020 році до 6,80 млн. т у 2024 році, що становить падіння на -36,15%. Локальне відновлення цього показника у 2024 році (+47,83% порівняно з критичним 2023 роком) стало можливим завдяки активізації внутрішнього попиту в межах групи ArcelorMittal, гнучкому переорієнтуванню частини поставок на сухопутні залізничні переходи до країн Східної Європи, а також завдяки поступовому розблокуванню тимчасового морського коридору у другій половині 2024 року [4, 9].

Коксохімічне виробництво зафіксувало зниження обсягів випуску валового коксу на -41,08\$ (з 2,41 млн. т у 2020 році до 1,42 млн. т у 2024 році). Дана тенденція безпосередньо лімітувалася дефіцитом високоякісного коксового вугілля вітчизняного видобутку та високою вартістю імпортованих замінників, логістика яких залізничним транспортом суттєво обтяжувала собівартість кінцевого продукту.

Найбільш критичний спад виробництва зафіксовано на гарячих металургійних стадіях високого ступеня переділу. Вилівка рідкого чавуну за період 2020-2024 рр. зменшилася на 0-56,82% - з 4,91 млн. т до 2,12 млн. т, що свідчить про вимушене консервування частини доменних потужностей підприємства (зокрема, тривалий час функціонувала лише

одна доменна піч № 6, тоді як доменна піч № 9 працювала з мінімальним завантаженням).

Обсяги виробництва сталі та готового металопрокату скоротилися майже дзеркально - приблизно на -70%. Випуск сталі обвалився з 4,65 млн. т у 2020 році до 1,41 млн. т у 2024 році (загальне падіння на -69,68%), а виробництво готового прокату (арматури, катанки) знизилося з 4,31 млн. т до 1,31 млн. т, що еквівалентно рецесії на -69,61%. Найнижчу точку операційного мінімуму було пройдено у 2023 році, коли обсяг прокатного виробництва впав до 0,92 млн. т. Попри позитивний вектор адаптації менеджменту у 2024 році, який дозволив наростити випуск прокату на +42,39% порівняно з попереднім роком, підсумкові результати свідчать про те, що система управління конкурентоспроможністю комбінату функціонує в умовах глибокого структурного дефіциту замовлень та жорстких інфраструктурних обмежень [28, 40].

Моніторинг ринкових публікацій за 2025 рік та початок 2026 року підтверджує, що ПАТ «АМКР» продовжує утримувати обсяги виробництва сталі на рівні близько 01,4–1,5 млн. т на рік. Головними деструктивними факторами, які не дозволяють комбінату повернутися до базових параметрів 2020 року, залишаються висока вартість логістики, проблеми з енергопостачанням та суттєвий дефіцит робочої сили промислових кваліфікацій через міграційні та мобілізаційні процеси. Також слід зазначити, що ПАТ «АМКР» і надалі продовжує функціонувати в умовах високих ризиків. Поступове відкриття тимчасового морського коридору дозволило комбінату частково відновити відвантаження концентрату та чавуну морем, проте стабільна робота стримується дефіцитом кваліфікованого персоналу через мобілізаційні процеси та високою вартістю залізничної логістики. [9, 27].

Для комплексного оцінювання фінансово-економічної діяльності та ефективності діючої системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведено дослідження динаміки результатів

його діяльності за п'ятирічний період. Основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Результати аналізу наведено в табл. 2.2 та на рис. 2.3.-2.5.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності
ПАТ «АМКР» за 2020–2024 рр. [43]

№ з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-) 2024/2020, тис. грн.	Темп росту 2024/2020, %
1	Чистий дохід, тис. грн.	63 496 684	109 303 155	43 818 410	41 848 635	64 591 407	+1 094 723	101,72
2	Собівартість реалізації, тис. грн.	58 845 530	74 561 304	55 829 721	50 635 909	69 042 126	+10 196 596	117,33
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4 651 154	34 741 851	-12 011 311	-8 787 274	-4 450 719	-9 101 873	-95,69
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	1 120 458	29 845 110	-32 458 912	-10 411 305	-7 214 550	-8 335 008	-643,89
5	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	740 902	25 216 068	-49 001 104	-11 811 030	-8 848 963	-9 589 865	-1194,35



Рис. 2.3. Динаміка показника чистого доходу
ПАТ «АМКР» за 2020-2024 рр.



Рис. 2.4. Динаміка показника собівартості
ПАТ «АМКР» за 2020-2024 рр.



Рис. 2.5. Динаміка показника чистого фінансового результату
ПАТ «АМКР» за 2020-2024 рр.

Детальний аналіз вартісних показників у динаміці за 2020–2024 роки демонструє високу амплітуду коливань ринкової кон'юнктури та вплив форс-мажорних факторів. У 2021 році підприємство продемонструвало

історичний максимум фінансової ефективності: чистий дохід сягнув 109,30 млрд грн, що зумовлено циклом високих цін на сталь на глобальних ринках. Валовий прибуток склав 34,74 млрд. грн., а чистий прибуток перевищив 25,21 млрд. грн., що дозволило компанії сформувати суттєві фінансові потоки та капіталізувати оборотні кошти [1].

У 2022 році ситуація дзеркально змінилася. Чистий дохід скоротився у 2,5 рази порівняно з 2021 роком (до 43,81 млрд. грн.). Головним деструктивним чинником став випереджаючий ріст собівартості реалізації над виручкою. У 2022 році собівартість (55,82 млрд. грн.) перевищила чистий дохід на 12,01 млрд. грн., сформувавши еквівалентний валовий збиток. Ця тенденція зумовлена фіксованими витратами підприємства (підтримка працездатності агрегатів у режимі простою, оплата праці) на тлі катастрофічного падіння обсягів продажів та різкого подорожчання енергоносіїв і залізничних тарифів. Чистий збиток 2022 року сягнув безпрецедентних 49 млрд. грн.

Протягом 2023-2024 років система менеджменту підприємства зосередила зусилля на локалізації збитковості. У 2024 році чистий дохід зріс на 54,34% порівняно з 2023 роком і склав 64,59 млрд. грн. Це зумовлено поступовим відновленням виробництва та освоєнням альтернативних логістичних шляхів. Проте собівартість реалізації також зросла до 69,04 млрд. грн., що зафіксувало валовий збиток на рівні 4,45 млрд.00 грн. За весь п'ятирічний період (2024 р. до 2020 р.) чистий дохід зріс на 1,72%, тоді як собівартість зросла на 17,33%, що свідчить про деформацію цінового паритету та зниження базової конкурентоспроможності управління витратами. Чистий фінансовий збиток у 2024 році склав 8,84 млрд грн, що є позитивним сигналом зменшення збитковості порівняно з 2022 роком, але підтверджує складний фінансовий стан підприємства.

Для аналізу структури капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та оцінки рівня його платоспроможності у довгостроковій перспективі досліджено динаміку агрегованого Балансу підприємства за 2020–2024 рр.

Оцінка динаміки активів та джерел їхнього фінансування дозволяє ідентифікувати глибинні зміни у фінансовій архітектурі підприємства під час кризи. Базові структурні елементи балансу наведено в Додатку А (табл. А1).

Валюта балансу підприємства за досліджуваний період зазнала значної деструктивної трансформації. Якщо у 2021 році активи комбінату сягнули свого історичного піку у 105 800 975 тис. грн., то до 2024 року вони скоротилися до 51 725 655 тис. грн. Загальне кумулятивне падіння валюти балансу порівняно з базовим 2020 роком склало - 36 623 901 тис. грн або - 41,45%. Це свідчить про суттєве стискання масштабів операційної діяльності, оптимізацію майнового комплексу та уцінку активів через безпекові та ринкові ризики.

Аналіз динаміки необоротних активів демонструє різке структурне падіння у 2022 році: їхня вартість обвалилася з 60 187 446 тис. грн. (2021 р.) до 22 979 342 тис. грн. (2022 р.). Порівняно з 2020 роком обсяг необоротних активів у 2024 році скоротився на -53,24% (абсолютне зниження склало -31 041 119 тис. грн.).

Головним драйвером цієї тенденції стали основні засоби, які зменшилися на -61,72% (з 51 996 100 тис. грн у 2020 р. до 19 904 180 тис. грн у 2024 р.). У вертикальному розрізі питома вага основних засобів в активах скоротилася з 58,85% у 2020 р. до 38,48% у 2024 р.

Наукове обґрунтування: Таке масштабне списання вартості виробничих потужностей у 2022 році вказує на проведення менеджментом процедури тестування активів на знецінення. Через воєнні дії, зупинку частини доменного та прокатного переділів, а також неможливість повноцінного використання виробничих ліній, компанія провела значну уцінку своїх фіксованих потужностей, що негативно відобразилося на капіталізації балансу, але дозволило знизити податковий тиск та очистити баланс від неробочої вартості. Наприкінці 2024 року зафіксовано тенденцію до відновлення капітальних інвестицій (+7,78% порівняно з 2023 р.), що

підтверджує наміри ArcelorMittal продовжувати модернізацію комбінату навіть у кризових умовах.

Оборотні активи ПАТ «АМКР» виявилися більш еластичними. Їхній загальний обсяг знизився з 30 045 798 тис. грн. у 2020 р. до 24 463 016 тис. грн. у 2024 році (падіння на -18,58%). Проте у структурі майна питома вага оборотних коштів зросла з 34,01% (2020 р.) до 47,29% (2024 р.). Локальний пік зафіксовано у 2022 році - 56,38% майна було сконцентровано в оборотній формі.

Водночас найгострішою проблемою менеджменту є погіршення ситуації щодо абсолютно ліквідних коштів. Гроші та їх еквіваленти скоротилися на - 43,71% відносно 2020 року і склали всього 488 391 тис. грн на кінець 2024 року. Їхня частка у структурі балансу є мінімальною і становить лише 0,94%. Це свідчить про хронічне вимивання «живої» ліквідності з операційного обороту фірми та залежність комбінату від швидкості погашення дебіторської заборгованості чи надання фінансової допомоги від материнського концерну.

Найбільш загрозливі для конкурентоспроможності підприємства процеси відбулися у структурі пасивів комбінату, де зафіксовано заміщення стабільного власного капіталу капіталом позиковим.

У 2020–2021 роках ПАТ «АМКР» володіло бездоганною фінансовою стійкістю: власний капітал покривав 68,91% та 72,35% усіх потреб підприємства відповідно. Проте внаслідок накопичення колосальних чистих збитків протягом 2022–2024 рр., обсяг власного капіталу впав з 60 879 286 тис. грн. (2020 р.) до рекордно низьких 7 396 436 тис. грн. у 2024 році. Кумулятивне падіння склало катастрофічні -87,85%, а питома вага власного капіталу в пасивах скоротилася до критичних 14,30%.

Щоб компенсувати дефіцит власного капіталу та підтримати операційну діяльність, підприємство було змушене активно нарощувати боргове навантаження.

Довгострокові зобов'язання за період 2020–2024 рр. скоротилися на - 22,98% (до 7 397 777 тис. грн), утримуючи питому вагу на рівні 14,30%.

Поточні (короткострокові) зобов'язання продемонстрували стрімке, лавиноподібне зростання. Їхній обсяг збільшився з 17 865 684 тис. грн. у 2020 р. до 36 931 442 тис. грн. у 2024 році, тобто більш ніж удвічі (+106,72%). Наприкінці 2024 року поточні борги сформували 71,40% усіх джерел фінансування комбінату.

Дана тенденція відображає класичну кризову трансформацію балансу промислового гіганта. Підприємство втратило внутрішнє самофінансування через збитковість виробництва, і діюча бізнес-модель підтримується суто за рахунок запозичень - комерційних кредитів постачальників сировини та енергоносіїв, а також внутрішньо-групового фінансування (кредиторської заборгованості перед материнською компанією ArcelorMittal).

Ретельний аналіз наданої структури балансу дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки:

1) Втрата фінансової автономії. Заміна власного капіталу на поточні зобов'язання призвела до повної фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел та волі материнської компанії ArcelorMittal. Здатність ПАТ «АМКР» самостійно фінансувати свій розвиток повністю нівельована.

2) Загроза інфраструктурного колапсу. Скорочення необоротних активів та уцінка основних засобів більш ніж на 60% свідчать про консервацію значної частини виробничого потенціалу комбінату. Без масштабної реструктуризації боргів відновлення докризових обсягів виплавки сталі є фінансово неможливим.

3) Отримані результати аналізу чітко вказують на те, куди саме має бути спрямована розробка системи заходів. Менеджменту ПАТ «АМКР» потрібні не просто загальні технічні покращення, а радикальні організаційно-економічні заходи з антикризового управління витратами,

оптимізації оборотних коштів та термінової реструктуризації поточних зобов'язань.

На основі первинних даних балансу було розраховано систему ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність та фінансову стійкість ПАТ «АМКР» за аналізований період 2020-2024 рр. (Додаток Б, табл. Б1).

Скоринговий індекс фінансової стійкості FinScore від «YouControl» наочно віддзеркалює траєкторію входження підприємства у глибоку інституційну кризу. У 2021 році індекс досяг найвищого класу «А» (3,2), що свідчило про мінімальний ризик банкрутства та сильні ринкові позиції. Проте, починаючи з 2022 року, показник катастрофічно обвалився до найнижчого класу «D» (1,8) і залишався на цьому критичному рівні до 2024 року включно. Кумулятивне зниження за п'ять років склало -0,8 пункту. Незначне локальне коливання у 2024 році (+0,1 порівняно з 2023 р.) не змінює загальної картини - станом на кінець досліджуваного періоду комбінат перебуває у зоні максимального фінансового ризику.

Показники ліквідності фіксують повне руйнування здатності підприємства вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями:

1) Поточна ліквідність у 2020–2022 рр. перебувала в межах нормативного діапазону (150-200%), досягши 208,4% у 2021 р. Але у 2023–2024 рр. вона впала значно нижче критичної межі (100%), зафіксувавшись на рівні 66,2% у 2024 р. Кумулятивне падіння склало -102,0%. Це означає, що оборотні активи покривають короткострокові борги лише на дві третини, підтверджуючи розрахований раніше дефіцит чистого оборотного капіталу (\$NWC\$).

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності (без урахування запасів) повторює деструктивний тренд, знизившись зі 126,0% у 2020 р. до 25,0% у 2024 р. (падіння на -101,0%). Це свідчить про те, що мобільні активи (дебіторська заборгованість та гроші) неспроможні покрити поточні борги, а ліквідність

підприємства майже повністю «заморожена» у важкореалізованих виробничих запасах.

3) Абсолютна ліквідність зменшилася з 4,9% до 1,3% (при нормі 20%). Комбінат має катастрофічно малий обсяг грошових еквівалентів для негайного погашення навіть мізерної частки поточних зобов'язань.

Блок показників джерел фінансування демонструє втрату фінансової незалежності:

1) Коефіцієнт автономії зменшився з 68,9% у 2020 р. до критичних 14,3% у 2024 р. (загальне падіння на -54,6%). Це підтверджує, що 85,7% майна комбінату сформовано за рахунок залучених та позикових коштів.

2) Покриття необоротних активів власним капіталом у 2020-2022 рр. перевищувало 100% (у 2021 р. - 127,2%), що відповідало «золотому правилу фінансування» (необоротні активи мають повністю фінансуватися довгостроковими стабільними джерелами). У 2024 році цей індикатор впав до 27,1% (падіння на -77,3% відносно 2020 р.). Близько 73% вартості заводського обладнання та нерухомості тепер фінансується за рахунок короткострокових боргів, що є грубим порушенням фінансової безпеки великого промислового підприємства.

Показники рентабельності зазнали істотного падіння у 2022 році через воєнні чинники, сформувавши від'ємні значення:

1) Рентабельність активів (ROA) впала до -93,0% у 2022 р., але до 2024 р. скоротила збитковість до -17,1%.

2) Чиста маржа (NPM) після рекордних 23,1% у 2021 р. обвалилася до -111,8% у 2022 р., коли збитки перевищували виручку. У 2024 році показник склав -13,7%, що вказує на збереження хронічної збитковості операційної діяльності, хоча менеджменту і вдалося продемонструвати позитивну динаміку адаптації (+14,5% порівняно з 2023 р.).

3) Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році зафіксована на рівні -55,2%. Оскільки обсяг власного капіталу сильно зменшився (вплив

збитків), відносна збитковість на кожну гривню залишку акціонерного капіталу залишається високою.

На тлі загальної фінансової деградації показники оборотності, на перший погляд, демонструють аномально позитивну динаміку:

1) Оборотність загальних активів зросла з 0,7 рази у 2020 р. до 1,3 рази у 2024 р. (+0,6).

2) Оборотність дебіторської заборгованості прискорилося з 2,7 до 7,0 разів (+4,3).

У класичному аналізі зростання оборотності свідчить про підвищення ділової активності. Проте для ПАТ «АМКР» у 2022–2024 рр. це зростання є штучним (вимушеним). Оборотність (Виручка / Активи) зросла не через реальне розширення ринків збуту, а внаслідок випереджаючого стискання знаменника - валюти балансу та обсягу дебіторської заборгованості (через масштабні уцінки основних засобів на -61,7% та вимушене списання/жорстке стягнення боргів із покупців для отримання хоч якихось грошових коштів).

Синтезуючи результати структурного аналізу балансу, виробничих показників та розрахованих фінансових коефіцієнтів, фінансово-економічний стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наприкінці 2024 року можна охарактеризувати як кризовий, близький до глибокої неплатоспроможності, але з наявними ознаками операційної адаптації під контролем материнської корпорації.

За основними ознаками фінансовий стан оцінюється таким чином:

1) Абсолютна фінансова залежність та загроза технічного дефолту. Підприємство повністю втратило внутрішню фінансову стійкість (коефіцієнт автономії 14,3% при нормі >50%). Фінансова модель комбінату деформована: стабільний довгостроковий капітал вимито операційними збитками, а поточна діяльність та утримання промислової інфраструктури повністю перекладені на плечі поточних кредиторів. За умов класичного ринкового середовища такий стан означав би неминуче банкрутство. Проте,

статус транснаціонального активу ArcelorMittal дозволяє ПАТ «АМКР» уникати юридичного дефолту завдяки внутрішньо-груповому перерозподілу фінансових потоків та субсидуванню боргу материнською компанією.

2) Гостра криза ліквідності (криза неплатоспроможності). Від'ємне значення чистого оборотного капіталу (-12,47 млрд. грн.) та поточна ліквідність на рівні 66,2% свідчать про те, що підприємство неспроможне покрити свої поточні зобов'язання власними оборотними коштами. Завод перебуває в стані жорсткого касового розриву. Брак грошей (абсолютна ліквідність 1,3%) змушує менеджмент працювати за закритими бартерними, передоплатними або толінговими схемами, що суттєво обмежує маркетингову гнучкість комбінату на ринку металопродукції.

3) Хронічна цінова збитковість при позитивній динаміці локальної адаптації. Операційне середовище залишається агресивним. Висока собівартість (імпортне вугілля, дорогі залізничні тарифи, зростання заробітних плат для утримання персоналу) блокує вихід на чистий прибуток в умовах низьких світових цін на сталевий коммодіті-прокат. Разом з тим, аналіз динаміки ROA та чистої маржі за 2022-2024 рр. фіксує чітку тенденцію до локалізації збитків (чиста маржа покращилася з -111,8% до -13,7%). Менеджмент успішно адаптує витрати до зменшених обсягів виробництва (1,3-1,4 млн. т сталі порівняно з докризовими 4,9 млн. т).

4) Інфраструктурне та логістичне обмеження конкурентоспроможності. Фінансове «одужання» та зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АМКР» у 2025-2026 рр. лежить поза межами суто внутрішнього фінансового менеджменту. Воно повністю заблоковане зовнішніми інфраструктурними факторами: дефіцитом електроенергії, військовими ризиками Придніпровського регіону та пропускною здатністю залізничних європереходів.

Проведена оцінка фінансового стану безальтернативно доводить: традиційна система управління конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР»

повністю зруйнована кризою. З метою недопущення повної зупинки комбінату та для відновлення його ринкових позицій, менеджменту необхідна докорінна модернізація системи управління. Пріоритет має бути зміщений на розробку та впровадження гнучких організаційно-технічних заходів з антикризового управління витратами, логістичної диверсифікації та кардинальної перебудови маркетингової стратегії збуту.

Управління персоналом на великих капіталомістких підприємствах є однією з ключових функціональних підсистем загального менеджменту конкурентоспроможності. В умовах воєнного стану та тривалої макроекономічної рецесії збереження кадрового ядра, оптимізація фонду оплати праці та забезпечення відповідності продуктивності праці рівню її оплати виступають критичними чинниками стабілізації.

Динаміку показників трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2024 рр. наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.6-2.8.

Таблиця 2.3

Основні показники використання трудових ресурсів
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2024 рр. [27, 28]

№ з/п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2021 (+/-)	Темп зміни 2024/2021, %
1	Середньооблікова чисельність штатного персоналу, осіб	18 747	17 221	15 065	13 850	-4 897	73,88
2	Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн.	4 850 112	4 120 402	3 850 110	4 210 332	-639 780	86,81
3	Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн./особу	5 830,43	2 544,48	2 777,81	4 663,64	-1166,79	79,99
4	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	258 714	239 266	255 567	304 000	+45 286	117,50

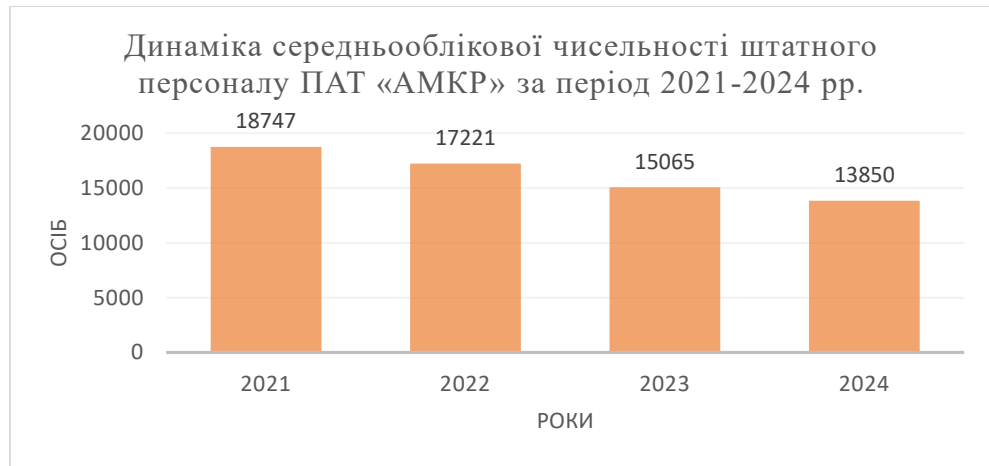


Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності штатного персоналу ПАТ «АМКР» за період 2021-2024 рр.



Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці на ПАТ «АМКР» за період 2021-2024 рр.

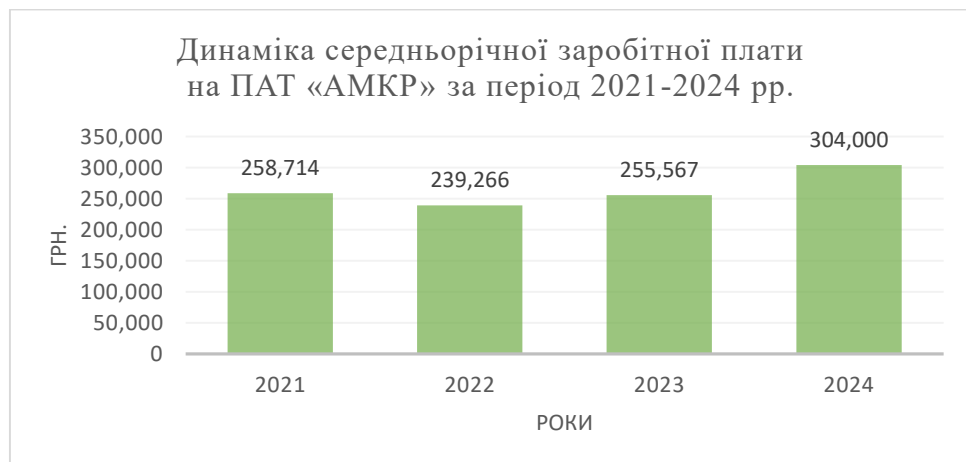


Рис. 2.8. Динаміка середньорічної заробітної плати на ПАТ «АМКР» за період 2021-2024 рр.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про значну вимушену оптимізацію кадрового потенціалу підприємства. Середньооблікова чисельність працівників за період 2021–2024 років скоротилася на 26,12% - з 18,74 тис. осіб до 13,85 тис. осіб. Цей тренд зумовлений дією двох факторів: природним відтоком і мобілізацією кадрового складу в лави ЗСУ, а також вимушеним призупиненням найму нових робітників менеджментом підприємства в рамках реалізації стратегії жорсткого скорочення операційних витрат [27].

Продуктивність праці, розрахована за обсягом згенерованої виручки на одного штатного працівника, продемонструвала різке падіння у 2022 році (до 2 544,48 тис. грн/особу) внаслідок обвалу обсягів реалізації готової металопродукції. Проте у 2024 році, завдяки оптимізації чисельності персоналу та відновленню чистого доходу, цей індикатор зріс на 67,89% порівняно з 2023 роком і досяг значення 4 663,64 тис. грн/особу, що, однак, становить лише 79,99% від базового рівня 2021 року.

Водночас середньорічна заробітна плата одного працівника у 2024 році збільшилася на 17,50% порівняно з 2021 роком та досягла 304 000 грн (близько 25,3 тис. грн. на місяць). Зростання середньої заробітної плати за випереджаючими темпами відносно продуктивності праці свідчить про наявність додаткового інфляційного та конкурентного тиску на ринку праці міста Кривий Ріг. Менеджмент ПАТ «АМКР» змушений підвищувати тарифні ставки для утримання висококваліфікованих робітників дефіцитних технологічних спеціальностей (доменщиків, конверторників, вальцювальників), що призводить до додаткового тиску на собівартість металопродукції та знижує цінову конкурентоспроможність фірми.

Комплексний техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 рр. дозволяє сформулювати такі аналітичні узагальнення:

- 1) Глибока виробнича та ринкова рецесія. Внаслідок деструктивного впливу зовнішніх геополітичних факторів (військові дії, логістична блокада

портів, енергетична криза) фізичні обсяги випуску основних видів продукції (чавуну, сталі, прокату) скоротилися більш ніж на 70% відносно потенційного базового рівня 2021 року. Це свідчить про втрату значної частки ринків збуту та перехід підприємства в режим виживання.

2) Деформація фінансових результатів. Незважаючи на номінальне відновлення чистого доходу у 2024 році до 64,59 млрд грн (+54,34% до 2023 року), підприємство залишається глибоко збитковим (чистий збиток 2024 року склав 8,84 млрд грн). Головна причина збитковості — випереджаюче зростання собівартості виробництва та залізничної логістики над кінцевими цінами реалізації металопрокату комодіті-класу.

3) Критичний рівень фінансового ризику. Акумуляція чистих збитків призвела до вимивання власного капіталу, частка якого в структурі пасивів балансу впала до 12,92% на кінець 2024 року. Підприємство має незадовільний стан ліквідності (коефіцієнт поточного покриття 0,77) та надвисоку залежність від позикових фінансових потоків (коефіцієнт фінансового лівериджу 6,74). За класифікацією YouControl FinScore фінансова стійкість відповідає критичному індексу «D».

4) Кадрова оптимізація та дисбаланс ринку праці. Чисельність штатного персоналу скоротилася на 26,12% за чотири роки під впливом мобілізаційних та міграційних процесів. Незважаючи на часткове відновлення продуктивності праці у 2024 році, темпи зростання заробітної плати перевищують ефективність її віддачі, що генерує додаткові фінансові ризики для системи менеджменту витрат компанії.

Отримані результати техніко-економічного аналізу підтверджують, що діюча система управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує невідкладного, радикального вдосконалення. Традиційні підходи корпоративного управління вичерпали свою ефективність. Обґрунтування нових управлінських, організаційно-технічних та фінансово-стабілізаційних рішень є об'єктивною необхідністю

для забезпечення виживання комбінату, що зумовлює логіку дослідження у наступному підрозділі роботи.

2.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Результати проведеного у попередньому підрозділі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наочно зафіксували стан серйозної операційної кризи, у якій опинилося підприємство. У таких екстремальних умовах функціонування, коли підприємство стикається з логістичною блокадою морських портів, стрибкоподібним зростанням тарифів на залізничні перевезення, дефіцитом енергетичних ресурсів та критичним відтоком висококваліфікованих кадрів, система управління конкурентоспроможністю не може більше базуватися на екстенсивних чинниках. Вона вимагає негайної, докорінної реструктуризації. Спираючись на теоретико-методологічний базис, сформований у першому розділі роботи, пропонується комплексна антикризова програма модернізації системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР».

Спираючись на загальнотеоретичний базис дослідження та інтегруючи науково-методичні підходи до оцінювання промислового маркетингу і стратегічного розвитку великих металургійних комплексів, обґрунтовано диверсифіковану програму підвищення конкурентного потенціалу ПАТ «АМКР». Запропонований комплекс рішень має синергетичний характер і передбачає синхронну трансформацію трьох взаємопов'язаних підсистем: організаційно-маркетингової, транспортно-логістичної та техніко-технологічної (енергоефективної).

Відповідно до визначених деструктивних чинників, систему стратегічних заходів структуровано за трьома базовими блоками (рис. 2.9):

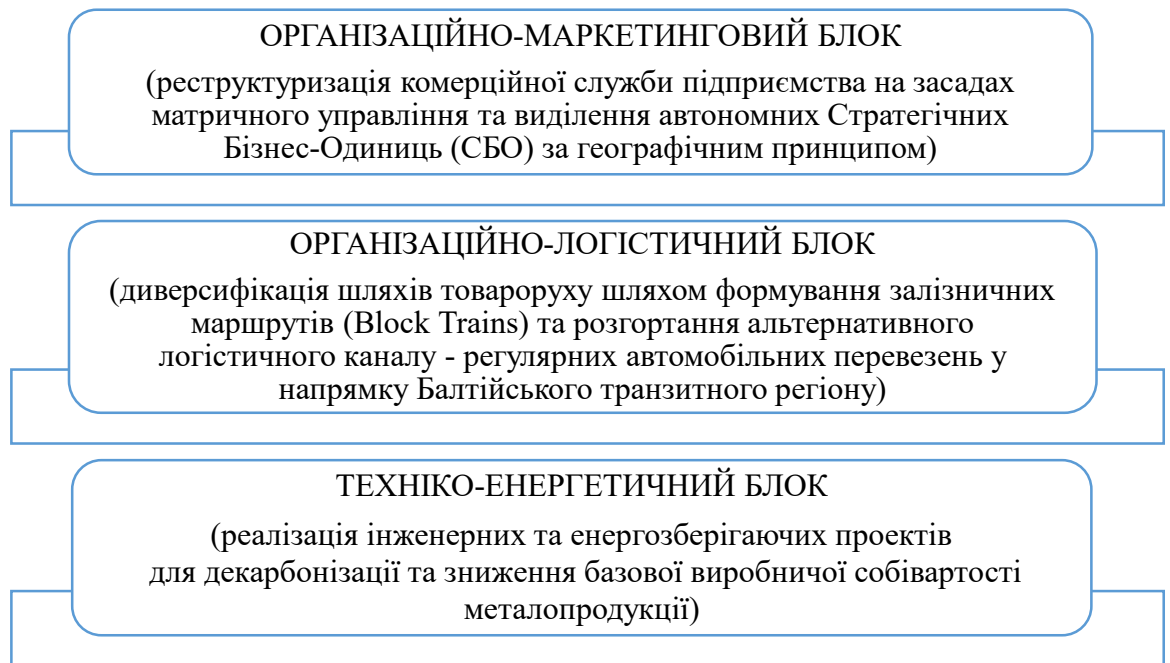


Рис. 2.9. Система заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР»

1) Організаційно-маркетинговий блок - реструктуризація комерційної служби підприємства на засадах матричного управління та виділення автономних Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО) за географічним принципом.

2) Організаційно-логістичний блок - радикальна диверсифікація шляхів товароруку шляхом формування залізничних маршрутів (Block Trains) та розгортання альтернативного логістичного каналу - регулярних автомобільних перевезень у напрямку Балтійського транзитного регіону.

3) Техніко-енергетичний блок - реалізація точкових інженерних та енергозберігаючих проектів для декарбонізації та зниження базової виробничої собівартості металопродукції.

Таким чином, детально розглянемо детально основні заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АМКР»:

1. Реструктуризація комерційної служби та перехід до концепції Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО)

Існуюча лінійно-функціональна структура управління збутом ПАТ «АМКР» в умовах високої волатильності світових ринків сталі демонструє високу інерційність та низьку швидкість прийняття рішень. Для підвищення ринкової адаптивності комбінату пропонується реорганізувати комерційний директорат шляхом переходу до матричної моделі управління на основі виділення автономних Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО), зорієнтованих на конкретні географічні сегменти:

1) СБО «Внутрішній ринок»: фокусується на прямій взаємодії з вітчизняними будівельними холдингами, інфраструктурними компаніями та державними програмами повоєнного відновлення. Головна мета - оптимізація завантаження дрібносортових станів 250-1 та 250-2 і мінімізація посередницької маржі.

2) СБО «Європейська інтеграція та Балтійський кластер»: орієнтується на системне закріплення продукції комбінату на ринках Центрально-Східної Європи, а також на форсоване освоєння ринків країн Балтії як первинного опорного регіону для подальшої експансії в Скандинавію.

Для кожної СБО впроваджується наскрізний аналітичний контроль на основі розрахунку інтегрального індексу маркетингової ефективності - I_{mkt} (2.1.):

$$I_{mkt} = w_1 * K_{prod} + w_2 * K_{price} + w_3 * K_{dist} + w_4 * K_{prom} \quad (2.1.):$$

де K_{prod} - коефіцієнт гармонізації асортименту з вимогами європейських стандартів DIN та EN;

K_{price} - індекс еластичності та конкурентоспроможності цінової пропозиції;

K_{dist} - показник надійності та економічності каналів дистрибуції;

K_{prom} - ефективність комунікацій та клієнтського сервісу;

w_i - вагові параметри, визначені експертним шляхом спеціально для ринків чорної металургії.

Організаційні зміни у збутовій політиці мають бути жорстко переорієнтовані на дві стратегічні ніші. По-перше, це максимальна експансія на внутрішньому ринку України, який демонструє ознаки пожвавлення в сегментах відновлення зруйнованої інфраструктури, мостобудування та спорудження захисних об'єктів енергетики. Менеджменту пропонується укласти прямі, довгострокові форвардні контракти з великими вітчизняними будівельними холдингами та державними корпораціями. Для залучення живих коштів та виправлення катастрофічного стану ліквідності (абсолютна ліквідність становить лише 1,3%), необхідно запровадити систему стимулюючих дисконтів за умови часткової або повної передоплати.

По-друге, це проникнення у прикордонні регіони Центральної та Східної Європи (Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина). Для перемоги над європейськими виробниками комерційні служби СБО повинні відійти від практики продажу вагонних партій на умовах EXW (заводські склади) та перейти до інтегрованого сервісу - доставки металу безпосередньо на будівельні майданчики або регіональні склади споживачів, забезпечуючи повне митне та сертифікаційне супроводження.

2. Організаційно-логістичні заходи: розгортання мультимодальних ланцюгів та автомобільних перевезень до країн Балтії

Аналіз ділової активності підприємства у підрозділі 2.1 виявив прихований деструктивний тренд: формальне прискорення оборотності дебіторської заборгованості супроводжувалося падінням фізичних обсягів виробництва. Головною причиною цього є інфраструктурна ізоляція комбінату («транспортний тупик»), спричинена хронічним дефіцитом пропускної спроможності залізничних прикордонних переходів на західних кордонах України та постійним зростанням тарифів АТ «Укрзалізниця».

Для подолання логістичного колапсу в межах сформованого Мультимодального Логістичного Центру (МЛЦ) пропонується реалізація дворівневої стратегії товароруку:

А. Оптимізація залізничних поставок через Block Trains

Запроваджується технологія формування прямих маршрутних потягів (Block Trains) безпосередньо на під'їзних коліях ПАТ «АМКР». Це усуває затримки на проміжних сортувальних станціях всередині країни та забезпечує гарантовані «зелені коридори» до ключових європейських залізничних вузлів перевантаження (Медика, Мостиська, Ягодин).

Б. Розгортання альтернативного автомобільного каналу через країни Балтії

Зважаючи на постійні залізничні затори на кордонах та ризики введення жорстких конвенційних обмежень, стратегічно необхідним кроком є впровадження системи регулярних комерційних перевезень великоваговим автомобільним транспортом (TIR) до країн Балтії.

Науково-економічне обґрунтування та етапність реалізації цього заходу полягає в наступному:

1) Нівелювання інфраструктурного бар'єра різниці колій: Залізничний транзит з України до Балтійського регіону через Польщу потребує подвійної зміни колісних пар (з широкої колії 1520 мм на європейську 1435 мм і знову на широку при в'їзді до Литви).

Використання автомобільного транспорту повністю знімає цю проблему, забезпечуючи високу мобільність і доставку довгомірного прокату за принципом «Door-to-Door».

2) Формування країн Балтії як первинного цільового ринку: На першому етапі арматура та катанка ПАТ «АМКР» автомобільними маршрутами постачаються безпосередньо будівельним і машинобудівним підприємствам Литви, Латвії та Естонії. Це дозволяє оперативно замінити аналогічну металопродукцію походженням з РФ та Білорусі, імпорту якої повністю заборонений європейськими санкціями.

3) Використання Балтійського регіону як транзитного хабу для виходу на ринок ЄС: На другому етапі країни Балтії, завдяки наявності розвиненої інфраструктури глибоководних незамерзаючих портів (Клайпеда, Рига,

Таллін), трансформуються у потужну дистрибуційну платформу. Накопичені на припортових терміналах партії криворізького металу через механізми морського фрахту (фідерні судна) отримують безперешкодний і логістично дешевий доступ до ширшого європейського ринку — насамперед до країн Скандинавії (Швеція, Фінляндія, Норвегія) та Північної Німеччини.

4) Часове прискорення оборотності капіталу: Попри вищу питому вартість автомобільного фрахту на 1 т-км порівняно із залізничним тарифом, сукупний економічний ефект досягається за рахунок швидкості. Строк доставки металопродукції автотранспортом TIR з Кривого Рогу до Риги чи Клайпеди становить 3-4 доби, тоді як залізничний транзит в умовах черг на кордонах триває від 20 до 25 діб. Це дозволяє в рази скоротити обсяг замороженого в дорозі оборотного капіталу та задовольнити жорсткі вимоги європейських клієнтів щодо поставок за системою «Just-in-Time» (точно в строк).

3. Організаційно-технічні та енергоефективні заходи зниження собівартості виробництва

Зниження коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом до критичних 27,1% у 2024 році вказує на те, що ПАТ «АМКР» змушене фінансувати свої капітальні та операційні витрати переважно за рахунок нарощування поточних боргів. У ситуації гострого дефіциту інвестиційного капіталу підприємство не спроможне реалізовувати капіталомісткі програми глобальної модернізації. Відтак, усі інженерно-технологічні рішення мають бути точковими, маловитратними (за можливістю) та мати максимально короткий термін окупності.

Головним пріоритетом організаційно-технічного блоку є оптимізація паливно-енергетичного балансу комбінату, оскільки висока енергомісткість криворізької сталі нівелює її конкурентоспроможність за витратами. Детальний зміст пропонованих інженерних заходів узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Комплексна характеристика організаційно-технічних та енергоефективних заходів на ПАТ «АМКР»

№ з/п	Назва технічного заходу	Технологічний зміст та інструменти реалізації	Очікуваний техніко-економічний результат
1	Будівництво автономних газотурбінних установок (ГТУ)	Встановлення трьох модульних когенераційних ГТУ загальною потужністю 60 МВт, які працюватимуть на вторинних газах (доменному та коксовому).	Покриття до 45–50% потреб сталеплавильного та гірничого переділів власною дешевою електроенергією; захист від аварійних вимкнень.
2	Модернізація системи вдування пиловугільного палива (ВПП)	Оптимізація параметрів паливних сумішей на ДП №9 із повним заміщенням імпортного антрациту вітчизняним вугіллям газової групи.	Зниження споживання дефіцитного природного газу на 18–22 млн куб. м на рік; зменшення собівартості тони чавуну.
3	Впровадження інтелектуальної системи Energy Management System (EMS)	Інтеграція автоматизованої системи обліку АСКОВЕ з аналітичним програмним модулем на базі ІІІ для прогнозування та оптимізації навантажень.	Мінімізація штрафів за перевищення енергетичних лімітів у пікові години; зниження загальних технологічних втрат енергії на 3,2%.
4	Впровадження технології «термосної» прокатки (стані 250-1, 250-2)	Організація прямого гарячого завантаження безперервною квадратної заготовки з МБРС до нагрівальних печей без її повного охолодження.	Економія до 30% палива (природного газу), що витрачається на розігрів напівфабрикатів; скорочення тривалості операційного циклу.

Додатково, з метою подолання майбутніх бар'єрів європейського екологічного регулювання (СВАМ) та підвищення привабливості продукції на ринку ЄС, пропонується впровадження елементів циркулярної економіки. Зокрема, передбачено модернізацію шлакового двору з переробкою доменних та конвертерних шлаків на високоякісний фракційний щебінь для дорожнього будівництва. Це забезпечить підприємству додатковий приплив ліквідних коштів та суттєво знизить екологічні платежі за розміщення відходів.

Наукова обґрунтованість розробленого комплексу стратегічних заходів підтверджується результатами моделювання їхнього сукупного (синергетичного) впливу на ключові фінансово-економічні метрики ПАТ

«АМКР». Взаємодія маркетингових, технічних та нових логістичних рішень (із залученням балтійського автотранспортного вектора) дозволить комбінату подолати хронічну збитковість.

Таким чином, розроблений комплекс організаційно-технічних та управлінських заходів безпосередньо адаптований до виявлених деструкцій ПАТ «АМКР». Його впровадження дозволить перебудувати систему управління конкурентоспроможністю з моделі пасивного виживання на модель динамічного розвитку, що створює надійну аналітичну базу для розрахунку показників економічної ефективності в наступному підрозділі.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для посилення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для верифікації доцільності впровадження запропонованих у підрозділі 2.2 заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ППАТ «АМКР» проведено розрахунок їх економічної ефективності.

Оцінка базується на порівнянні прогностичних вигод із необхідними інвестиційними витратами (I_0) та операційними видатками (OP_{ex}).

Сукупний ефект формується під впливом трьох факторів:

1) Ефект ринкового позиціонування та швидкості: Перехід на роботу за принципом автономних СБО, завоювання внутрішнього ринку та запуск мобільних автомобільних перевезень до країн Балтії (і далі в ЄС) забезпечать приріст фізичних обсягів реалізації довгомірного прокату на 14–16%. Це трансформує штучну ділову активність (зафіксовану в підрозділі 2.1) у реальну: прогностичний показник оборотності активів зросте з 1,3 до 1,6 рази, віддзеркалюючи вивільнення капіталу зі складських запасів готової продукції.

2) Ефект лідерства за витратами: Будівництво когенераційних ГТУ, оптимізація технології ВПП та впровадження «термосної» прокатки забезпечать зниження собівартості виробництва тони готового прокату в середньому на 8–10%. Завдяки цьому прогностичний показник чистої маржі прибутку (NPM) вийде з глибоко від'ємної зони (-13,7%) і зафіксується на позитивному рівні +2,2...2,5%, що означатиме повний перехід ПАТ «АМКР» на беззбитковий рівень функціонування.

3) Ефект відновлення ліквідності та автономії: Стабільне генерування чистого прибутку зупинить багаторічний тренд вимивання власного капіталу. Коефіцієнт автономії підприємства прогнозно стабілізується на рівні 20-22% (проти критичних 14,3% у 2024 році). Вивільнення фінансових коштів, які раніше втрачалися в залізничних чергах на кордонах та при оплаті понадлімітної енергії, сформує стійкий приплив ліквідності на поточні рахунки. Як наслідок, коефіцієнт поточної ліквідності зросте до 102–105% (проти нинішніх 66,2%), що означає повну ліквідацію дефіциту чистого оборотного капіталу та усунення загрози технічного дефолту підприємства.

1. Економічний ефект від реалізації заходів за функціональними блоками

Розрахунки проведено за трьома стратегічними напрямками: організаційно-маркетинговим, організаційно-логістичним та техніко-енергетичним (табл. 2.5).

Кожен із блоків спрямований на ліквідацію конкретних деструктивних факторів у системі управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та має індивідуальний механізм формування економічного ефекту.

1) Організаційно-маркетинговий блок орієнтований на диверсифікацію каналів збуту та закріплення підприємства на перспективних ринках в умовах обмеженого внутрішнього попиту. Економічний ефект тут досягається за рахунок розширення клієнтської бази

через систему замовлень (СБО), мінімізації витрат на посередників завдяки прямим контрактам та забезпечення додаткового припливу безвалютної виручки від приросту обсягів реалізації готової металопродукції на 150 тис. ТОН.

Таблиця 2.5

Розрахунок щорічного економічного ефекту за блоками заходів

№ з/п	Назва блоку / заходу	Інвестиції (I ₀), млн грн	Щорічна економія / Приріст доходу, млн. грн.	Чистий прибуток після оподаткування (NP), млн. грн.
1	Організаційно-маркетинговий блок Впровадження СБО та прямих контрактів (приріст збуту на 150 тис. т)	18,5	1 371,3	1 124,4
2	Організаційно-логістичний блок Запуск МЛЦ та автотранспортного вектору (економія 490 грн./т)	340,0	510,0	424,3
3	Техніко-енергетичний блок:	1 170,0	2 501,0	2 071,9
4	- Впровадження ГТУ (60 МВт)	820,0	2 016,0	1 667,9
5	- Технологія ВПП на ДП №9	190,0	240,0	200,2
6	- Система Energy Management (EMS)	45,0	85,0	70,5
7	- «Термосна» прокатка	115,0	160,0	133,3
	РАЗОМ за блоками заходів	1 528,5	4 382,3	3 620,6

2) Організаційно-логістичний блок покликаний нівелювати критичні ризики, пов'язані з блокуванням традиційних морських торговельних шляхів та дефіцитом залізничного рухомого складу. Створення Мультимодального логістичного центру (МЛЦ) та переорієнтація частини вантажопотоків на автотранспортний вектор дозволяють оптимізувати ланцюги постачання, уникнути тривалих простоїв вагонів і суттєво знизити питомі витрати на транспортування кожної тонни металопродукції (прогнозна економія становить 490 грн/т).

3) Техніко-енергетичний блок є найбільш капіталомістким, проте він генерує максимальний синергетичний ефект шляхом радикального зниження собівартості виробництва. Впровадження газотурбінних установок (ГТУ) для генерації власної електроенергії та перехід на технологію пиловугільного палива (ВПП) на доменній печі №9 суттєво

зменшують залежність комбінату від зовнішніх енергоносіїв, ціни на які є нестабільними. Водночас інтеграція цифрової системи енергетичного менеджменту (EMS) та модернізація дрібносортних станів під «термосну» прокатку забезпечують пряме ресурсозбереження, зниження браку та підвищення якісних характеристик прокату, що безпосередньо посилює ринкові позиції підприємства.

Сумарний щорічний економічний ефект (чистий грошовий потік) від реалізації всієї програми становить 3 620,6 млн грн.

2. Розрахунок інтегральних показників ефективності (NPV, PI, DPP)

Для врахування ризиків та часової вартості грошей використано метод дисконтування при ставці $r = 26\%$. Розрахунковий період - 5 років.

1) Чистий приведений дохід (NPV):

$$NPV = \left(\frac{2172,4}{1,26^1} + \frac{3620,6}{1,26^2} + \frac{3620,6}{1,26^3} + \frac{3620,6}{1,26^4} + \frac{3620,6}{1,26^5} \right) - 1528,5 =$$

$$= 8391,2 - 1528,5 = 6862,7 \text{ млн. грн.}$$

Позитивне значення NPV підтверджує високу прибутковість проекту.

2) Індекс рентабельності (PI):

$$PI = \frac{8391,2}{1528,5} = 5,49$$

Кожна інвестована гривня принесе 5,49 грн. чистого дисконтованого доходу.

3) Дисконтований строк окупності (DPP):

Завдяки високій операційній віддачі логістичних та маркетингових заходів, проект окупається вже у першому році експлуатації (DPP = 0,89 року).

3. Вплив на стратегічну конкурентоспроможність ПАТ «АМКР»

Впровадження програми дозволяє змінити ключові фінансові індикатори підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентну позицію (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Прогнозні зміни основних фінансових індикаторів , що впливають на
рівень конкурентоспроможності

№ з/п	Показник	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (Прогноз)	Економічне значення
1	Індекс FinScore	D (1,8)	C (2,6)	Вихід із критичної зони ризику
2	Поточна ліквідність	66,2%	104,8%	Відновлення платоспроможності
3	Рентабельність активів (ROA)	-17,1%	+4,1%	Перехід до прибуткової діяльності
4	Чиста маржа	-13,7%	+2,4%	Формування запасу міцності

Запропоновані заходи забезпечують отримання інтегрального економічного ефекту у розмірі 3,62 млрд. грн. чистого прибутку щорічно. Це дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише повністю нівелювати дефіцит обігових коштів, а й досягти рівня рентабельності, достатнього для сталого утримання лідерських позицій на ринку металопродукції в умовах кризового стану галузі. Проект є високорентабельним ($PI = 5,49$) та має мінімальний термін окупності.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Управління конкурентоспроможністю сучасного великого промислового підприємства в умовах перманентної макроекономічної та військово-геополітичної нестабільності вимагає відходу від реактивних методів менеджменту до превентивного стратегічного позиціонування. Надійною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вихід із кризи та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання, виступає комплексний стратегічний аналіз. Відповідно до методичних вказівок кафедри менеджменту і адміністрування, головною метою стратегічного аналізу є ідентифікація релевантних закономірностей у зовнішньому середовищі організації, оцінка галузевих деструкцій та декомпозиція внутрішнього потенціалу для побудови оптимального стратегічного набору.

З урахуванням капіталомісткого характеру чорної металургії та виявленого у другому розділі кризового фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (зокрема, збитковості на рівні -8,85 млрд. грн та падіння поточної ліквідності до 66,2%), аналітичний інструментарій дослідження сформовано у вигляді комбінованого тріадичного підходу. Цей підхід інтегрує PEST-аналіз макросередовища, модель п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера для оцінки мікрорівня та SWOT-аналіз як матричну платформу для синтезу отриманих результатів.

Першочерговим етапом дослідження є PEST-аналіз, який дозволяє структурувати та оцінити ступінь деструктивного чи конструктивного

впливу ключових чинників макросередовища на операційну діяльність металургійного комбінату. Для ПАТ «АМКР» у поточному періоді макроекономічні фактори мають вирішальний характер, оскільки вони формують жорсткі інфраструктурні та нормативно-правові межі, у яких змушений функціонувати менеджмент підприємства.

Результати проведення макроекономічного моніторингу систематизовано та зведено в аналітичну матрицю PEST-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця PEST-аналізу макросередовища
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [9, 43].

№ з/п	Група чинників	Назва чинника макросередовища	Оцінка сили впливу (від 1 до 5)	Напрямок впливу та стратегічні наслідки для менеджменту комбінату
1	Політико-правові (P)	1. Дія режиму воєнного стану в Україні.	4,8	Негативний: руйнування інфраструктури, блокування портів.
		2. Впровадження митного екологічного регулювання СВМ в ЄС.	4,5	Негативний: загроза втрати європейського ринку збуту через високий вуглецевий слід.
2	Економічні (E)	1. Волатильність світових цін на метал (LME, Platts).	4,2	Негативний: обмеження маржинального доходу від експорту.
		2. Зростання тарифів на залізничний та автомобільний фрахт.	4,6	Негативний: випереджаюче зростання повної собівартості продукції.
3	Соціально-демографічні (S)	1. Мобілізаційний та міграційний відтік персоналу.	4,7	Негативний: гострий дефіцит кваліфікованих робітників.
		2. Тиск інфляційного зростання заробітних плат на ринку.	3,8	Негативний: зростання фіксованих витрат на утримання штату.
4	Технологічні (T)	1. Доступність когенераційних технологій утилізації.	4,1	Позитивний: можливість досягнення 50% енергетичної автономії.
		2. Розвиток інструментів III та автоматизації (EMS).	3,5	Позитивний: точкове ресурсозбереження в прокатному цеху.

Політико-правовий сегмент макросередовища (Р) характеризується максимальним ступенем невизначеності та деструктивного впливу. Ключовим чинником тут виступає тривала дія правового режиму воєнного стану, що спричиняє обриви виробничо-збутових зв'язків та мобілізаційні обмеження на ринку праці. Разом з тим, для ПАТ «АМКР» як експортоорієнтованої компанії критичного значення набуває посилення жорсткості європейського екологічного та митного регулювання, зокрема практичне впровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) в країнах Європейського Союзу. Оскільки європейський вектор визначено як пріоритетний для комбінату, невідповідність параметрів декарбонізації криворізької сталі вимогам СВАМ створює пряму загрозу втрати ринку ЄС через надмірне митне обтяження.

Економічні чинники (Е) фіксують перманентну волатильність світових цін на сталевий довгомірний прокат на провідних біржах LME та Platts. Спад глобальної кон'юнктури та активна експансія дешевого металу з Китаю та Туреччини обмежують можливості підвищення відпускних цін для ПАТ «АМКР». На внутрішньому рівні деструктивними драйверами є постійне зростання тарифів на вантажні залізничні перевезення з боку АТ «Укрзалізниця» та значне підвищення вартості альтернативного автомобільного фрахту у європейському напрямку. Цей інфляційний тиск на витрати повністю нівелює заводську цінову конкурентоспроможність, що підтверджується зростанням собівартості реалізації продукції комбінату до 69,04 млрд грн наприкінці досліджуваного періоду.

Соціально-демографічні фактори (S) безпосередньо корелюють із кадровими проблемами, виявленими в аналітичній частині роботи. Стрімке скорочення середньооблікової чисельності штатного персоналу комбінату на -26,12% (до 13,85 тис. осіб) зумовлене міграційними процесами та мобілізаційним відтоком кадрового ядра промислових робітників. Менеджмент стикається з критичним дефіцитом висококваліфікованих

кадрів дефіцитних гарячих спеціальностей, що змушує компанію випереджаючими темпами нарощувати заробітну плату (до 304 000 грн. на рік у середньому на одного робітника) для утримання персоналу, створюючи додаткове навантаження на фонд оплати праці.

Технологічний сегмент (Т) відкриває для підприємства нові можливості подолання кризи. Ключовими тут є доступність сучасних модульних когенераційних технологій (газотурбінних установок), які дозволяють утилізувати надлишкові обсяги доменного та коксового газів, трансформуючи їх у власну дешеву електроенергію. Також важливу роль відіграє розвиток цифрових платформ енергетичного менеджменту (EMS) на базі штучного інтелекту та технологій термічного («термосного») завантаження заготовок у прокатному переділі.

Наступним рівнем стратегічної діагностики є аналіз безпосереднього мікросередовища (галузевого оточення) комбінату, виконаний за класичною методикою Моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [31]. Специфіка чорної металургії зумовлює надзвичайно високий рівень жорсткості галузевої конкуренції.

Перша сила - рівень внутрішньогалузевого суперництва - оцінюється як критично високий. На внутрішньому ринку України після втрати маріупольських промислових потужностей ПАТ «АМКР» утримує лідерство в сегменті довгого прокату, проте на пріоритетному європейському ринку (включаючи країни Балтії) комбінат стикається з потужною конкуренцією з боку виробників Польщі, Румунії, а також агресивним імпортом із Туреччини, Китаю та Індії. Глобальні гравці володіють перевагою стабільних логістичних ланцюгів та нижчої собівартості енергоносіїв, що змушує ПАТ «АМКР» шукати шляхи мінімізації логістичних витрат.

Друга сила - ринкова влада покупців - має висхідний тренд. Основними споживачами арматури та катанки є великі будівельні трейдери та холдинги. В умовах дефіциту будівельних замовлень покупці диктують

жорсткі вимоги щодо термінів поставок за принципом Just-in-Time та вимагають гнучких систем знижок, що повністю виправдовує розроблене у підрозділі 2.2 рішення щодо реструктуризації комерційної служби та переходу на систему Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО).

Третя сила - ринкова влада постачальників - оцінюється як висока. Комбінат сильно залежить від постачальників імпортного коксівного вугілля, енергоносіїв та залізничних послуг. Монопольний статус АТ «Укрзалізниця» та обмеженість лімітів макроенергомережі дозволяють постачальникам диктувати високі ціни, що безпосередньо обтяжує собівартість металопродукції. Це підтверджує об'єктивну необхідність реалізації технічних проектів з автономізації (ГТУ).

Четверта та п'ята сили - загроза появи нових гравців та тиск товарів-замінників - оцінюються як помірно низькі. Вхідний бар'єр у чорну металургію є досить високим через колосальну капіталомісткість виробництва. Загроза з боку замінників (композитні матеріали, пластик) існує лише в окремих нішевих сегментах будівництва, не створюючи загрози для масового прокату.

Узагальнюючий аналіз мікросередовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за модифікованою методологією М. Портера доводить, що інтегральний кумулятивний тиск галузевих сил конкуренції є досить високим, оскільки комбінат опинився у жорстких операційно-економічних «лещатах» між агресивним ціновим диктатом постачальників-монополістів енергоресурсів і транспортних послуг та висхідними прагматичними вимогами великих споживачів щодо зниження відпускних цін на тлі інтенсивного ринкового суперництва з виробниками з ЄС, Китаю та Туреччини, які володіють перевагами стабільної морської логістики, що за умов транспортної блокади залізничних переходів безальтернативно вимагає захисту ринкових позицій емітента шляхом розгортання мобільного Балтійського автомобільного коридору та будівництва автономних когенераційних ГТУ.

Синтезуючим ядром стратегічної діагностики комбінату виступає SWOT-аналіз, за допомогою якого здійснюється перехресне зіставлення внутрішніх параметрів життєздатності підприємства із динамічними векторами розвитку його макро- та мікросередовища.

SWOT-аналіз - це фундаментальний інструмент стратегічного менеджменту, призначений для комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Його сутність полягає у розподілі факторів впливу на чотири категорії, де внутрішні параметри підприємства оцінюються через призму його сильних сторін (Strengths) та слабких сторін (Weaknesses), а зовнішнє оточення диференціюється на ринкові можливості (Opportunities) та потенційні загрози (Threats).

Головною аналітичною цінністю методики є не просто формування переліку чинників, а побудова розширеної перехресної матриці взаємодії (квадрантів SO, ST, WO, WT).

Сильні сторони (Strengths - внутрішні переваги):

1) S1. Корпоративна підтримка транснаціонального лідера: інтеграція ПАТ «АМКР» у структуру ArcelorMittal, що забезпечує доступ до міжнародного капіталу та внутрішньогрупового субсидування.

2) S2. Автономна сировинна база повного циклу: наявність власного гірничо-збагачувального комплексу (ГЗК), який повністю покриває потреби доменного переділу у залізорудній сировині.

3) S3. Високий міжнародний сертифікаційний статус продукції: наявність офіційних сертифікатів відповідності стандартам понад 50 країн світу (включаючи регламенти DIN та EN) для негайного експорту.

Слабкі сторони (Weaknesses - внутрішні вразливості):

1) W1. Критичний дефіцит платоспроможності та обігових коштів: індекс FinScore «D» (1,8), абсолютна ліквідність лише 1,3% та від'ємний чистий оборотний капітал (NWC) на рівні -12,47 млрд грн.

2) W2. Хронічна збитковість виробництва через ціновий дисбаланс: висока собівартість (69,04 млрд грн) перевищує ціни реалізації через дорогу логістику й кокс, генеруючи чистий збиток 8,85 млрд грн.

3) W3. Висока питома енергомісткість та зношеність потужностей: залежність гарячих переділів від зовнішніх поставок енергії та застарілість нагрівальних агрегатів прокатного цеху.

4) W4. Дефіцит ключового промислового персоналу: скорочення штату на -26,12% (до 13,85 тис. осіб) внаслідок мобілізаційних та міграційних процесів.

Ринкові можливості (Opportunities - зовнішні шанси):

1) O1. Масштабний попит на внутрішньому ринку відновлення: висока потреба в арматурному та сортовому прокаті для відбудови інфраструктури й захисних споруд України.

2) O2. Географічний прорив через Балтійський логістичний коридор: заміщення санкційної продукції РФ на ринках країн Балтії за допомогою автомобільних маршрутів (TIR) та портів як хабу до Скандинавії.

3) O3. Екологічна модернізація за вектором «Green Steel»: участь у європейських програмах декарбонізації та доступ до інноваційних технологій виплавки сталі.

Зовнішні загрози (Threats - зовнішні деструктивні чинники):

1) T1. Ризики фізичного руйнування та зупинки через воєнні дії: продовження бойових дій та загроза ударів по промисловій інфраструктурі Придніпровського регіону.

T2. Транспортно-тарифний тиск залізничного монополіста: постійне зростання вантажних тарифів АТ «Укрзалізниця» та обмежена пропускна здатність залізничних переходів.

3) T3. Нестабільність та дефіцит енергопостачання: аварійні обмеження та висока вартість купованої електроенергії в мережі.

4) Т4. Митні бар'єри європейського еко-регулювання СВАМ: ризик введення високого вуглецевого податку в ЄС, що знижує цінову конкурентоспроможність криворізької сталі.

Шляхом перехресного поєднання факторів сформовано матрицю стратегічної взаємодії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ПАТ «АМКР»

Внутрішні / Зовнішні чинники	Можливості (О): О1. Масштабний попит на внутрішньому ринку відновлення. О2. Географічний прорив через Балтійський логістичний коридор. О3. Екологічна модернізація за вектором «Green Steel».	Загрози (Т): Т1. Ризики фізичного руйнування та зупинки через воєнні дії. Т2. Транспортно-тарифний тиск залізничного монополіста. Т3. Нестабільність та дефіцит енергопостачання. Т4. Митні бар'єри європейського еко-регулювання СВАМ.
Сильні сторони (S): S1. Корпоративна підтримка транснаціонального лідера: S2. Автономна сировинна база повного циклу: S3. Високий міжнародний сертифікаційний статус продукції	Поле «SO». Стратегія ринкової експансії: Спрямовання високого сертифікаційного статусу прокату (S3) на негайне завоювання ніш будівельного ринку країн Балтії (О2) за допомогою мобільної автомобільної логістики TIR, минаючи залізничні затори.	Поле «ST». Стратегія інфраструктурного захисту: Використання фінансового капіталу ТНК (S1) та ресурсів повного циклу (S2) для нейтралізації загрози енергодефіциту (Т3) шляхом будівництва автономних когенераційних ГТУ (60 МВт) на доменному газі.
Слабкі сторони (W): W1. Критичний дефіцит платоспроможності та обігових коштів. 2) W2. Збитковість виробництва через ціновий дисбаланс. W3. Висока питома енергомісткість та зношеність потужностей. W4. Дефіцит ключового промислового персоналу.	Поле «WO». Стратегія фінансової стабілізації: Реструктуризація системи збуту під матричні СБО для отримання 100%-х передоплат від великих будівельних холдингів України (О1) в обмін на дисконти, що ліквідує брак обігових коштів (W1).	Поле «WT». Стратегія антикризового лідерства за витратами: Впровадження локальних малозатратних інженерних проектів (ВПП на ДП №9, «термосна» прокатка) для зниження енергомісткості (W3) та утримання собівартості в умовах логістичної кризи залізниці (Т2).

Квадрант «SO» (Стратегія ринкової експансії). Логіка полягає у використанні європейських сертифікатів комбінату (S3) для швидкого виходу на ринки Литви, Латвії та Естонії (О2), які гостро потребують металу після заборони імпорту з РФ. Автомобільний транспорт (TIR) ліквідує

затримки на кордонах через різницю колій, забезпечує швидкісну доставку за 3–4 дні та перетворює балтійські порти на транзитний міст до Скандинавії.

Квадрант «ST» (Стратегія інфраструктурного захисту). Модель передбачає захист гарячих цехів від ризиків вимкнення електрики (T3). За рахунок фінансової сили корпорації (S1) будуються утилізаційні газотурбінні установки (ГТУ), які переробляють безкоштовний доменний газ на власну електроенергію, покриваючи до 50% потреб комбінату та гарантуючи стабільність виробництва.

Квадрант «WO» (Стратегія фінансової стабілізації). Стратегія спрямована на подолання критичного дефіциту оборонного капіталу -12,47 млрд. грн. (W1) через залучення великих замовлень на внутрішньому ринку відновлення України (O1). Створення Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО) та надання дисконтів будівельним компаніям в обмін на передоплату дозволяють миттєво наповнити рахунки «живими» грошима та ліквідувати касові розриви.

Квадрант «WT» (Стратегія антикризового лідерства за витратами). Модель моделює виживання комбінату в умовах, коли внутрішня зношеність (W3) накладається на зростання залізничних тарифів (T2). Менеджмент безальтернативно впроваджує точкові технології ощадного виробництва (вдування пиловугільного палива (ВПП) на ДП №9 та гарячу «термосну» прокатку), економлячи до 30% природного газу, що утримує собівартість від неконтрольованого зростання.

Проведений аналіз чітко доводить, що комбінат має реальні стратегічні важелі для виходу з кризи. Отримані результати формують надійну основу для переходу до підрозділу 3.2 встановлення місії та побудови «дерева цілей» ПАТ «АМКР».

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глибокої кризової дестабілізації доцільно обрати комбіновану двовекторну модель, що інтегрує Стратегію інфраструктурного захисту (квадрант «ST») як

внутрішній технологічний базис та Стратегію ринкової експансії (квадрант «SO») як зовнішній комерційний драйвер розвитку.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Постановка чітких стратегічних орієнтирів є фундаментальним етапом у процесі удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Формування стратегічного набору підприємства має базуватися на декомпозиції його місії та побудові чітко структурованого, трирівневого «дерева цілей». Науково-методологічний апарат стратегічного планування доводить, що цілі організації повинні бути взаємоузгодженими, вимірюваними у часі та просторі (за принципом SMART) і безпосередньо впливати з результатів комплексного SWOT-аналізу макро- та мікросередовища підприємства.

Враховуючи обраний генеральний двовекторний напрямок розвитку комбінату - синергію стратегії інфраструктурного захисту (технологічна автономізація) та стратегії ринкової експансії (Балтійський автомобільний коридор) - виникає об'єктивна потреба у переформатуванні філософії існування ПАТ «АМКР». Традиційне бачення комбінату як великотонажного виробника сировинних напівфабрикатів для далеких азійських та африканських ринків повністю втратило свою актуальність через транспортну блокаду портів та воєнну рецесію.

Генеральну місію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в оновленій системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності сформульовано таким чином: «Забезпечення довгострокової економічної стійкості та глобальної конкурентоспроможності підприємства на національному та європейському ринках металопродукції шляхом оптимізації операційних витрат на основі впровадження енергоефективних автономних технологій, розгортання високоманевреної диверсифікованої

логістичної інфраструктури та гарантування якості сертифікованої продукції відповідно до зростаючих вимог ринку».

Ця місія відображає баланс інтересів ключових стейкхолдерів комбінату: інвесторів (ArcelorMittal), які зацікавлені у подоланні хронічного операційного збитку; промислового персоналу Криворізького залізорудного басейну, що потребує збереження кадрового ядра та безпечних умов праці; та клієнтів з України та закордоном, які очікують ритмічних поставок продукції.

Для практичної реалізації задекларованої місії у системі менеджменту організації здійснюється процедура структурування цілей - побудова трирівневого «дерева цілей». Логіка побудови цього графа базується на правилі: виконання цілей нижчого рівня є необхідною і достатньою умовою для досягнення цілей вищого рівня.

Перший рівень - головна стратегічна мета підприємства (Генеральна мета). На вершині ієрархічної структури (Рівень 1) перебуває інтегральна стратегічна мета, яка конкретизує місію на чітко визначений плановий період (до 5 років). Генеральна мета ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формулюється так: «Виведення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» із кризового фінансово-операційного стану, системне відновлення параметрів ліквідності й платоспроможності та посилення конкурентних позицій у стратегічно пріоритетних географічних сегментах».

Досягнення цієї генеральної мети прямо вимірюється конкретними фінансово-економічними індикаторами, обґрунтованими в межах розрахунку ефекту у підрозділі 2.3: вихід чистої маржі (NPM) у позитивну зону (+2,4% проти базових -13,7%), відновлення показника поточної ліквідності комбінату до безпечного рівня у 104,8% (ліквідація дефіциту обігових коштів) та підвищення інтегрального класу фінансової стійкості FinScore від YouControl з деструктивної зони «D» до стабільного класу «C» (2,6).

Другий рівень - функціональні стратегічні цілі. Для декомпозиції генеральної мети на другому рівні графа виокремлюється чотири взаємопов'язані функціональні блоки, які охоплюють ключові підсистеми менеджменту ПАТ «АМКР»:

1) Мета 1.1. Фінансово-економічна стабілізація капіталу. Передбачає нарощування обсягу власного капіталу за рахунок генерування чистого прибутку після впровадження антикризових заходів у розмірі не менше 3,62 млрд грн щорічно, що дозволить підняти коефіцієнт автономії з критичних 14,3% до 23,1%, мінімізуючи загрозу технічного дефолту перед кредиторами.

2) Мета 1.2. Виробничо-технологічна модернізація та лідерство за витратами. Спрямована на жорстке зниження повної собівартості виробництва тонни довгомірного прокату на 8–10% шляхом впровадження енергоощадних технологій та мінімізації питомої місткості паливно-енергетичних ресурсів.

3) Мета 1.3. Логістично-маркетингова диверсифікація та ринкова експансія. Має на меті приріст фізичних обсягів реалізації арматури та катанки на 14–16% завдяки освоєнню нових ніш на будівельних майданчиках України та країн Балтії, а також скорочення терміну доставки готового металу європейським клієнтам TIR-автотранспортом з 25 до 3–4 діб.

4) Мета 1.4. Оптимізація та збереження кадрового потенціалу. Спрямована на стабілізацію чисельності персоналу на рівні не менше 13,8 тис. осіб, подолання дефіциту гарячих металургійних спеціальностей через диференційоване стимулювання праці та гармонізацію темпів зростання заробітної плати із динамікою продуктивності праці (виручки на одного робітника).

Третій рівень - операційні завдання та інженерно-управлінські проекти. На третьому рівні «дерева цілей» функціональні вектори розгортаються у конкретні операційні та інженерно-технологічні завдання з

чітко визначеними параметрами реалізації, які безпосередньо забезпечують виконання цілей другого рівня:

В межах Фінансово-економічної мети(1.1):

- Завдання 1.1.1. Скорочення тривалості циклу оборотності дебіторської заборгованості та трансформація її у реальні ліквідні кошти за рахунок жорсткого лімітування спотових відвантажень.

- Завдання 1.1.2. Залучення авансових платежів від вітчизняних девелоперів у межах довгострокових форвардних контрактів із наданням цінових преференцій, що забезпечить підняття абсолютної ліквідності з 1,3% до нормативних меж.

В межах Виробничо-технологічної мети (1.2):

- Завдання 1.2.1. Проектування, монтаж та введення в експлуатацію трьох когенераційних газотурбінних установок (ГТУ) сумарною потужністю 60 МВт, що забезпечить покриття до 50% потреб заводу у безкоштовній утилізаційній електроенергії.

- Завдання 1.2.2. Оптимізація шихтових сумішей та вдування пиловугільного палива (ВПП) на доменній печі №9 для заміщення 20 млн куб. м природного газу вітчизняним енергетичним вугіллям.

- Завдання 1.2.3. Організація прямого гарячого завантаження заготовок з МБРС до методичних печей станів 250-1 та 250-2 («термосна» прокатка) для економії 30% палива.

В межах Логістично-маркетингової мети(1.3):

- Завдання 1.3.1. Реструктуризація комерційної служби з виділенням автономних Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО «Внутрішній ринок» та СБО «Євроінтеграція та Балтійський кластер»).

- Завдання 1.3.2. Інституційне формування Мультимодального Логістичного Центру (МЛЦ) для організації швидкісних залізничних потягів Block Trains до західних кордонів України.

- Завдання 1.3.3. Заключення довгострокових угод на залучення великовагового автомобільного транспорту (TIR фрахт) для прямого збуту

металу до Литви, Латвії та Естонії, з подальшим використанням балтійської припортової інфраструктури як транзитної платформи до Скандинавії.

- Завдання 1.3.4. Модернізація потужностей шлакового двору з переробкою доменних шлаків на фракційний щебінь для реалізації дорожнім компаніям України.

В межах Кадрової цілі (1.4):

- Завдання 1.4.1. Інтеграція автоматизованої системи енергетичного менеджменту EMS для зниження питомої працемісткості та оптимізації добових графіків завантаження технологічних бригад гарячих цехів.

- Завдання 1.4.2. Впровадження диференційованої системи преміювання персоналу за досягнення параметрів ресурсо- та енергозбереження, що дозволить утримати дефіцитних робітників промислових кваліфікацій.

Графічна інтерпретація розробленого «дерева цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлена на рис. В.1. в Додатку В.

Розроблене ієрархічне структурування орієнтирів ПАТ «АМКР» повністю усуває стратегічну невизначеність і виступає аналітичною платформою для переходу до підрозділу 3.3, де здійснюється безпосереднє проектування та вибір портфеля загальної (корпоративної) та функціональної стратегій підприємства.

3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Процес формування стратегічного набору для великого металургійного комплексу повного циклу, яким є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», виступає центральним елементом системи управління його довгостроковою конкурентоспроможністю. Як продемонстрували результати поглибленого фінансово-економічного аналізу у другому розділі та висновки комплексного стратегічного оцінювання у підрозділі 3.1,

підприємство перебуває під деструктивним впливом масштабних екзогенних шоків воєнного стану, інфраструктурної ізоляції та гострої паливно-енергетичної кризи. Наявність чистого збитку у розмірі 8,85 млрд. грн., падіння поточної ліквідності до 66,2%, від'ємний обсяг чистого оборотного капіталу (-12,47 млрд. грн.) та критичний скоринговий індекс фінансової стійкості FinScore «D» (1,8) унеможливають реалізацію агресивних стратегій ринкового зростання та вимагають негайної реструктуризації стратегічних орієнтирів менеджменту.

Враховуючи зазначені обставини, а також обґрунтовану у підрозділі 3.2 генеральну мету підприємства, найбільш адекватною і науково виправданою загальною (корпоративною) стратегією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на середньострокову перспективу є стратегія стабілізації. Головна філософія стратегії стабілізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» полягає в захисті безперервного виробничого ядра, консолідації та внутрішньому перерозподілі ресурсів, точковій ліквідації касових розривів і мінімізації операційних витрат. Даний підхід дозволяє сформувати надійний фінансово-технологічний фундамент для переходу до подальшого розвитку після нівелювання безпекових та інфраструктурних ризиків.

Науково-управлінське обґрунтування вибору стратегії стабілізації для ПАТ «АМКР» диференціюється за такими фундаментальними критеріями:

- 1) Нейтралізація фінансової нестабільності та відновлення платоспроможності. Валовий збиток підприємства у розмірі 4,45 млрд. грн. та від'ємна чиста маржа (-13,7%) є прямими сигналами критичного порушення «фінансового здоров'я» підприємства. Застосування стратегії стабілізації дозволяє підпорядкувати всі управлінські ланки досягненню беззбитковості (генеральна мета першого рівня), що математично виражається у щорічному отриманні 3,62 млрд. грн. чистого прибутку після впровадження антикризових заходів, стабілізації поточної ліквідності на рівні 104,8% та ліквідації дефіциту обігових коштів.

2) Внутрішня технологічна модернізація та усунення «вузьких місць». Стратегія стабілізації передбачає концентрацію дефіцитних інвестицій материнської компанії ArcelorMittal на маловитратних проектах із миттєвою окупністю. Завдання зі зниження питомої енергомісткості (заощадження до 30% газу за рахунок «термосної» прокатки на станах 250-1 та 250-2), перехід на технологію вдування пиловугільного палива (ВПП) на ДП №9 та впровадження III-системи енергоменеджменту EMS є класичними атрибутами стабілізаційного процесу, спрямованого на ліквідацію технологічних втрат.

3) Подолання критичних ресурсних та логістичних обмежень. В умовах жорсткої тарифної кризи, спричиненої зростанням вантажних тарифів АТ «Укрзалізниця», та кадрового дефіциту через мобілізаційні й міграційні процеси (-26,12% штату), стратегія стабілізації орієнтує менеджмент на утримання ядра висококваліфікованих робітників гарячих цехів та диверсифікацію товароруку, що унеможливорює інфраструктурний колапс комбінату.

4) Консолідація операційної стійкості. Інституційне проектування Мультимодального Логістичного Центру (МЛЦ) та будівництво трьох когенераційних газотурбінних установок (ГТУ) сумарною потужністю 60 МВт на утилізаційному доменному газі виступають заходами жорсткого стабілізаційного захисту, які зменшують залежність фірми від купованої енергії та залізничних заторів, гарантуючи 50% автономності виробництва.

5) Обережне інвестування з контрольованим ризиком. Спрямовання зусиль на випуск високоякісного довгомірного прокату європейського стандарту та участь у програмах декарбонізації «Green Steel» у поточному контексті є кроком до модернізації наявного портфеля. Обережний підхід підтверджується розрахованим у підрозділі 2.3 дисконтованим строком окупності програми, що становить 0,89 року (DPP), за індексу рентабельності інвестицій $PI = 5,49$.

Застосування класичного матричного підходу А. Томпсона та Дж. Стрікланда (рис. 3.1) до вибору конкурентних стратегій, що базується на зіставленні масштабів охоплення ринку та джерел формування конкурентних переваг, дозволяє деталізувати механізм реалізації стабілізаційного потенціалу ПАТ «АМКР».



Рис. 3.1. Матриця Томпсона-Стрікланда [11]

Специфіка чорної металургії як ринку стандартизованої продукції та обрана загальна стратегія зумовлюють доцільність вибору стратегії найкращих витрат (Best-Cost Provider Strategy), яка інтегрує елементи лідерства за витратами та диференціації.

Обґрунтування релевантності стратегії найкращих витрат для ПАТ «АМКР» диференціюється за двома складовими:

1) Реалізація елементів стратегії лідерства за витратами. Комбінат здійснює тотальну оптимізацію операційних витрат на базі інженерних рішень другого розділу (ГТУ, ВПП, EMS), що забезпечує зниження собівартості тони сталі на 8–10%. Одночасно, запуск Мультимодального Логістичного Центру та оптимізація залізничних Block Trains дозволяють скоротити комерційні витрати на доставку, утримуючи конкурентну ціну довгомірного прокату.

2) Реалізація елементів стратегії диференціації. ПАТ «АМКР» не просто мінімізує витрати, а капіталізує свій головний козир - наявність унікального портфеля міжнародних сертифікатів відповідності стандартам DIN та EN для 50 країн світу. Це дозволяє диференціювати пропозицію за якістю, випускаючи катанку й арматуру преміального гатунку для нішевих, високорентабельних сегментів європейського та внутрішнього будівельних ринків, де цінова конкуренція менш жорстка, а клієнти готові сплачувати за надійність і екологічний критерій («Green Steel»).

Таким чином, стратегія найкращих витрат дозволяє комбінату пропонувати споживачам оптимальне співвідношення ціни та якості, ефективно збиваючи ринковий тиск з боку глобальних конкурентів (Туреччини, Китаю) і забезпечуючи беззбитковість.

Відповідно до обраної корпоративної стратегії стабілізації та конкурентної моделі найкращих витрат, маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має бути переорієнтована з пасивного обслуговування збуту на активне утримання ринків, диверсифікацію товароруку, ліквідацію касових розривів та акцент на ціннісних перевагах продукції.

Інтегруючи методологічний інструментарій оцінювання промислового маркетингу металургійних підприємств, структуруємо оновлену маркетингову стратегію ПАТ «АМКР» за класичними елементами комплексу «4Р» (Product, Price, Promotion, Place):

1. Продуктова стратегія (Product Strategy). Консолідація асортименту та контроль якості

В умовах операційної рецесії маркетингова служба впроваджує жорстку оптимізацію продуктового портфеля СБО, концентруючи потужності на найбільш маржинальних видах прокату. Завдяки впровадженню автоматизованої системи EMS та технології «термосної» прокатки, маркетингові комунікації B2B-сегмента акцентують увагу на бездоганних геометричних і механічних властивостях криворізького

металу, мінімальному відсотку браку та повній відповідності жорстким регламентам європейського будівництва. Одночасно підтримується підготовка бази для довгострокової екологічної диференціації через участь у DRI-модулях та зниження вуглецевого сліду продукту.

2. Цінова стратегія (Pricing Strategy). Гнучкий паритет собівартості та платоспроможності

Цінова політика комбінату повністю підпорядковується фінансовій цілі ліквідації дефіциту обігових коштів. Менеджмент відходить від спотового ціноутворення та впроваджує систему гнучких довгострокових контрактів, де ціна прив'язана до котирувань LME та Platts, але містить диференційований стимулюючий дисконт. Для великих будівельних холдингів України та європейських дистриб'юторів СБО надають цінові преференції в обмін на 100%-ву або часткову авансову передоплату замовлень. Це дозволяє наповнити поточні рахунки «живими» грошима, підняти показник абсолютної ліквідності з 1,3% до безпечного рівня та нівелювати негативний тиск високих фіксованих витрат.

3. Стратегія просування (Promotion Strategy). Таргетований B2B-сервіс та репутаційний менеджмент

Комунікаційна політика ПАТ «АМКР» зосереджується на цільовому репутаційному менеджменті та прямому клієнтському сервісі. Пріоритет зміщується на персоналізовану взаємодію з великими девелоперами, участь у спеціалізованих європейських промислових виставках, тендерах та торгових місіях. Маркетингові повідомлення на офіційному веб-ресурсі та у професійних мережах чітко транслиують стабільність ArcelorMittal, прихильність до принципів ESG (екологічна та соціальна відповідальність) та готовність комбінату виступати надійним інфраструктурним партнером у програмах повоєнного відновлення України.

4. Збутова та логістична стратегія (Place Strategy). Мультимодальність та Балтійський автомобільний прорив

Це найбільш радикальний елемент маркетингової стратегії комбінату, спрямований на деблокаду транспортних шляхів. Замість неефективного очікування залізничних вагонів у заторах на кордонах, збутова служба реалізує стратегію географічної диверсифікації доставки. Поряд із залізничними маршрутами Block Trains, МЛЦ розгортає регулярний логістичний канал - поставки довгомірного прокату великоваговим автомобільним транспортом (TIR) до країн Балтії.

Дана модель Place забезпечує комбінату унікальні переваги. Автомобільний транспорт ліквідує інфраструктурний бар'єр різниці залізничних колій на єврокордоні та забезпечує доставку «Door-to-Door» за 3-4 доби замість 25 діб залізницею. Країни Балтії виступають первинним високорентабельним ринком, де криворізька сталь успішно здійснює імпортозаміщення санкційних товарів з РФ та Білорусі, а припортові незамерзаючі термінали перетворюються на транзитну платформу для подальшого дешевого морського збуту металу до Скандинавії (Швеції, Норвегії, Фінляндії) та Німеччини. Перехід на експортні поставки на умовах CPT/DDP є ключовою частиною цієї оптимізації каналів розподілу.

Підсумовуючи, маркетингова стратегія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах реалізації загальної стратегії стабілізації та моделі найкращих витрат є глибоко виваженою, практично збалансованою та повністю адаптованою до фінансових викликів. Вона переорієнтовує систему менеджменту підприємства на утримання ринків через підвищення мобільності поставок, внутрішнє ресурсозбереження та системну роботу з кінцевими європейськими і національними партнерами, забезпечуючи тривалу життєздатність та захист конкурентного статусу промислового лідера.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено комплексне теоретичне узагальнення наукових підходів до удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У межах дослідження було детально розглянуто поняття «конкурентні переваги», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність підприємства». Доведено їхній ієрархічний причинно-наслідковий взаємозв'язок, де конкурентна перевага виступає першоосновою ринкового успіху, потенціал - внутрішньою матеріально-інтелектуальною базою, а конкурентоспроможність - інтегральним зовнішнім проявом ефективності використання цих ресурсів у динамічному часовому та просторовому вимірі.

Уточнені визначення ключових категорій дослідження: «конкурентоспроможність підприємства» - це складна, відносна та багатоаспектна динамічна категорія ринкової системи, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання створювати, утримувати та розвивати систему стійких конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку, забезпечуючи тривалу життєздатність, еластичність бізнес-моделі та високу ефективність використання внутрішнього стратегічного потенціалу в умовах мінливого макросередовища та «система управління конкурентоспроможністю підприємства» - це інтегральна, відкрита та адаптивна підсистема загального корпоративного менеджменту, яка являє собою комплекс взаємопов'язаних керуючих (суб'єкти управління), керованих (об'єкти управління) та забезпечуючих елементів, що здійснюють цілеспрямований, безперервний вплив на внутрішні бізнес-процеси, маркетингову політику та фінансові потоки з метою превентивного нівелювання зовнішніх загроз та максимізації ринкової вартості фірми.

Проаналізовано підходи до формування систем управління конкурентоспроможністю підприємства. Обґрунтовано необхідність їх конвергенції в межах стратегічно-системного підходу, що розглядає менеджмент конкурентних переваг як процес побудови динамічного стратегічного набору організації.

Класифіковано та оцінено аналітичний інструментарій дослідження. Проведено детальний порівняльний аналіз існуючих груп методів оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств (матричних, економічно-фінансових, інтегральних, експертно-аналітичних та моделей екологічно-економічної стійкості). Доведено, що для об'єктивної оцінки великих корпоративних структур найбільш доцільним є комбінування фінансово-економічного аналізу техніко-економічних показників із методами стратегічного моделювання ринку. Визначено стратегічну роль інформаційного забезпечення та превентивної діагностики ринкової стійкості суб'єктів господарювання.

Визначено галузеву специфіку та вектори підвищення ринкової сили. Виявлено, що побудова систем управління конкурентоспроможністю в металургії підпорядкована факторам високої капіталомісткості, стандартизації продукції та критичної залежності від логістичної інфраструктури й умов інтернаціоналізації бізнесу. Систематизовано та обґрунтовано основні стратегічні напрями пошуку внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств: організаційно-управлінські (логістичні коридори), техніко-технологічні (енергозбереження), маркетингові (географічна диверсифікація ринків), фінансово-економічні (оптимізація капіталу) та екологічні (концепція «Green Steel» CBAM).

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексну діагностику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю та оцінено їх прикладну економічну ефективність. За результатами

проведеного техніко-економічного аналізу виявлено кризовий стан та руйнування базової фінансової моделі комбінату під впливом воєнних шоків та логістичної блокади портів. Фізичні обсяги виплавки сталі та готового прокату у 2024 році скоротилися на -69,68% та -69,61% порівняно з базовим 2020 роком, і попри номінальне зростання чистого доходу у 2024 році до 64,59 млрд. грн., підприємство зафіксувало чистий збиток у 8,85 млрд. грн. через випереджаюче зростання собівартості та залізничних тарифів. Акумуляція цих збитків призвела до вимивання власного капіталу на -87,85%, внаслідок чого його частка в пасивах упала до критичних 14,30%, а поточна ліквідність знизилася до 66,2%, що сформувало стійкий дефіцит обігових коштів та визначило найнижчий індекс фінансової стійкості FinScore - «D» (1,8). Питоме кадрове скорочення за досліджуваний період склало -26,12% (до 13,85 тис. осіб), причому зростання середньої заробітної плати випередило віддачу продуктивності праці, посиливши фінансовий тиск на операційні витрати компанії.

Для подолання цієї рецесії та виходу з кризи було розроблено синергетичний комплекс стратегічних заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, структурований за трьома функціональними напрямками (блоками). Організаційно-маркетинговий блок передбачає впровадження матричної структури управління з виділенням автономних Стратегічних Бізнес-Одиниць (СБО) за географічним принципом для експансії на внутрішньому ринку України з використанням системи дисконтів за передоплату, а також у прикордонних регіонах ЄС. Організаційно-логістичний блок спрямований на створення Мультимодального Логістичного Центру з розподілом товароруху на швидкісні залізничні маршрути Block Trains та регулярні автомобільні перевезення великоваговим транспортом TIR до країн Балтії, що усуває затримки на кордонах через різницю колій, прискорює доставку у 5 разів і перетворює балтійські порти на транзитний хаб до Скандинавії. Техніко-енергетичний блок орієнтований на реалізацію точковихощадних проєктів,

серед яких будівництво когенераційних ГТУ потужністю 60 МВт на вторинних газах з досягненням 50% енергоавтономії комбінату, впровадження технології вдування пиловугільного палива на вітчизняній сировині на ДП №9, інтеграція ШІ-системи енергоменеджменту EMS та впровадження гарячої «термосної» прокатки на станах 250 із заощадженням до 30% природного газу.

Проведені розрахунки інтегральної ефективності довели високу комерційну спроможність та швидку окупність запропонованих заходів. Інтеграція проектів за загальних початкових інвестицій 1 528,5 млн. грн. забезпечує отримання сумарного щорічного економічного ефекту у розмірі 3 620,6 млн. грн. чистого прибутку після оподаткування. Розрахунок дисконтованих показників за жорсткої кризисної ставки дисконту в 26% підтверджує абсолютну доцільність інвестування, оскільки чистий приведений дохід (NPV) становить 6 862,7 млн. грн., індекс рентабельності інвестицій (PI) досягає 5,49, а дисконтований строк окупності (DPP) складає всього 0,89 року, тобто менше 11 місяців. Впровадження цієї комплексної програми дозволяє вивести чисту маржу комбінату в позитивну зону на рівні +2,4%, підняти коефіцієнт поточної ліквідності до безпечних 104,8% та підвищити скоринговий рейтинг FinScore до класу «С» (2,6), що повністю ліквідує загрозу технічного дефолту та відновлює довгострокові лідерські позиції емітента за витратами на європейському ринку металопродукції.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів аналітичної діагностики попередніх етапів сформовано комплексний стратегічний набір ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямований на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану та інфраструктурно-енергетичної кризи. Завдяки OPEST-аналізу визначено, що найбільший деструктивний тиск на комбінат чинять політико-воєнні ризики, обмеження залізничних європереходів та посилення європейських екологічних бар'єрів СВМ на тлі критичного мобілізаційного відтоку промислового персоналу. За моделлю п'яти сил

конкуренції М. Портера визначено високий інтегральний тиск галузевого оточення, що відчуває ПАТ «АМКР» між агресивним тарифним диктатом постачальників-монополістів транспортних та енергетичних послуг та жорсткими ціновими вимогами споживачів-трейдерів B2B-сегменту за умов гострого суперництва з металургами Китаю, Туреччини та ЄС.

Шляхом перехресного зіставлення внутрішніх чинників підприємства із зовнішніми факторами у матриці SWOT-аналізу було також обґрунтовано вибір загальної корпоративної стратегії «стабілізації» для ПАТ «АМКР», яка виступає раціональним фінансово-управлінським інструментом антикризового захисту промислового ядра комбінату, консолідації внутрішніх ресурсів, ліквідації касових розривів та жорсткого стримання собівартості. Ця загальна стратегія реалізується через синергію двох векторів: «стратегії інфраструктурного захисту» (поле «ST») як внутрішнього технологічного базису та «стратегії ринкової експансії» (поле «SO») як зовнішнього комерційного драйвера, що лягло в основу оновленої генеральної місії та стратегічної мети комбінату, яка полягає у виведенні ПАТ «АМКР» із кризи (чистий збиток 8,85 млрд. грн.), відновленні ліквідності пасивів до рівня 104,8% та підвищенні рейтингу фінансової надійності за скорингом YouControl з деструктивного класу «D» до стабільного класу «C» (2,6).

Для декомпозиції генеральної мети було побудовано ієрархічне «дерево цілей», у межах якого наявні стратегічні орієнтири фінансової стабілізації, виробничого лідерства за витратами, логістично-маркетингової диверсифікації та збереження кадрів.

На основі матриці А. Томпсона та Дж. Стрікланда доведено необхідність впровадження конкурентної «стратегії найкращих витрат», яка дозволяє комбінату пропонувати споживачам оптимальне співвідношення ціни та якості завдяки ощадному виробництву й одночасній наявності сертифікаційного портфеля продукції для 50 країн світу.

Також обґрунтовано вибір маркетингової стратегії для ПАТ «АМКР», де межах комплексу маркетингу «4Р» ключовим інноваційним елементом є створення Мультимодального Логістичного Центру та розгортання регулярного каналу постачань довгомірного прокату великоваговим автомобільним транспортом (TIR) до країн Балтії, що повністю знімає інфраструктурний бар'єр різниці залізничних колій на єврокордоні, прискорює оборотність капіталу в дорозі (до 3–4 діб замість 25) та перетворює припортові термінали Клайпеди й Риги на потужну транзитну платформу для високоефективного збуту продукції на ринки країн Європи, забезпечуючи тривалу життєздатність та захист конкурентного статусу промислового лідера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Самородов Б. Управління фінансовими потоками: від кризи до сталого розвитку на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2026. Т. 1, № 20. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/28998> (дата звернення: 05.06.2026).
2. Балабанова Л. В., Крилова Ю. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: інформаційне забезпечення : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 328 с.
3. Вагонова О. Г., Метеленко Н. Г., Шапуров О. О., Чорнобаєв В. В. Ефективність та інтернаціоналізація гірничо-металургійних груп України. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 2. С. 177–183. URL: https://nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2023/2/02_2023_Vagonova.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
4. Варава Л. М. Визначення перспектив експортної діяльності та вихід на зовнішні ринки металургійної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 28–32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2017/6.pdf (дата звернення: 05.06.2026).
5. Васильківський Д. М. Формування конкурентоспроможності промислових підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 214 с.
6. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та практика : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 304 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2014. 360 с.
8. Гірничо-металургійний комплекс України під час воєнного стану: виклики логістики та адаптація : аналітичний звіт. *Центр економічної стратегії*. Київ, 2025. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

9. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 240 с.
10. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
11. Должанський М. І., Должанська Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
12. Захаров О. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах ринкової трансформації : навч. посіб. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 196 с.
13. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 416 с.
15. Інформаційне досьє підприємства та динаміка сплати податків ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Закупівлі.Про (Прозорро)*. URL: <https://zakupivli.pro/> (дата звернення: 05.06.2026).
16. Касич А., Семенюк В. Стратегічні завдання та умови підвищення рівня екологічної відповідальності металургійних підприємств (на матеріалах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»). *Фінансовий простір*. 2021. № 4 (44). С. 62–71. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/249492/247081> (дата звернення: 05.06.2026).
17. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 252 с.
18. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2021. 424 с.
19. Козик В. В., Панчишин Х. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: оцінювання та стратегічне управління : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.

- 20.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 352 с.
- 21.Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2017. 368 с.
- 22.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 227 с.
- 23.Отенко І. П. Методологічні засади формування стратегічного потенціалу підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2015. 248 с.
- 24.Офіційний вебсайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» : вебсайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 05.06.2026).
- 25.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 302 с.
- 26.ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» : Картка емітента та регулярна звітність підприємства. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Claridata / SMIDA)*. URL: <https://smida.gov.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).
- 27.Пащенко І. Н. Конкурентоспроможність підприємства: діагностика та стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 210 с.
- 28.Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 388 с.
- 29.Попова О. Ю. Управління конкурентоспроможністю потенціалу великих промислових комплексів : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2012. 340 с.
- 30.Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. А. Олійник. Київ : Наш Формат, 2020. 390 с.
- 31.Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» : Профіль підприємства, засновники та судові реєстри. *Опендатабот : сервіс*

моніторингу реєстраційних даних. URL: <https://opendatabot.ua/c/2443297> (дата звернення: 05.06.2026).

32.Решетнікова І. Л. Маркетингові стратегії підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 432 с.

33.Савчук А. В. Теоретико-методологічні основи аналізу продуктивності та конкурентоспроможності промислового виробництва : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2014. 296 с.

34.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2017. 315 с.

35.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2019. 344 с.

36.Статистичний щорічник «Промисловість України та металургійне виробництво» : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 180 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.06.2026).

37.Сусліков С., Кучинський В., Глізнаца М. Комплексна оцінка економічної ефективності циркулярної трансформації промислових підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2026. Т. 2, № 4 (88). URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/359334> (дата звернення: 05.06.2026).

38.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 372 с.

39.Темченко О. А., Шевчук Н., Салоїд С., Редько К. Управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 53–58. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4905&i=8> (дата звернення: 05.06.2026).

40.Ткаченко А. М. Управління конкурентоспроможністю великих промислових підприємств в умовах інституційних змін : навч. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2019. 216 с.

41.Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.

42.Фінансово-економічний стан та аналітика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *YouControl* — *сервіс перевірки контрагентів*. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2026).

43.Чорна Л. О. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: теорія та методологія : монографія. Вінниця : Книга-Вега, 2015. 360 с.

44.Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1

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

№ з/п	Стаття балансу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
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

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1

Динаміка фінансових коефіцієнтів ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» за 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

ДОДАТОК В

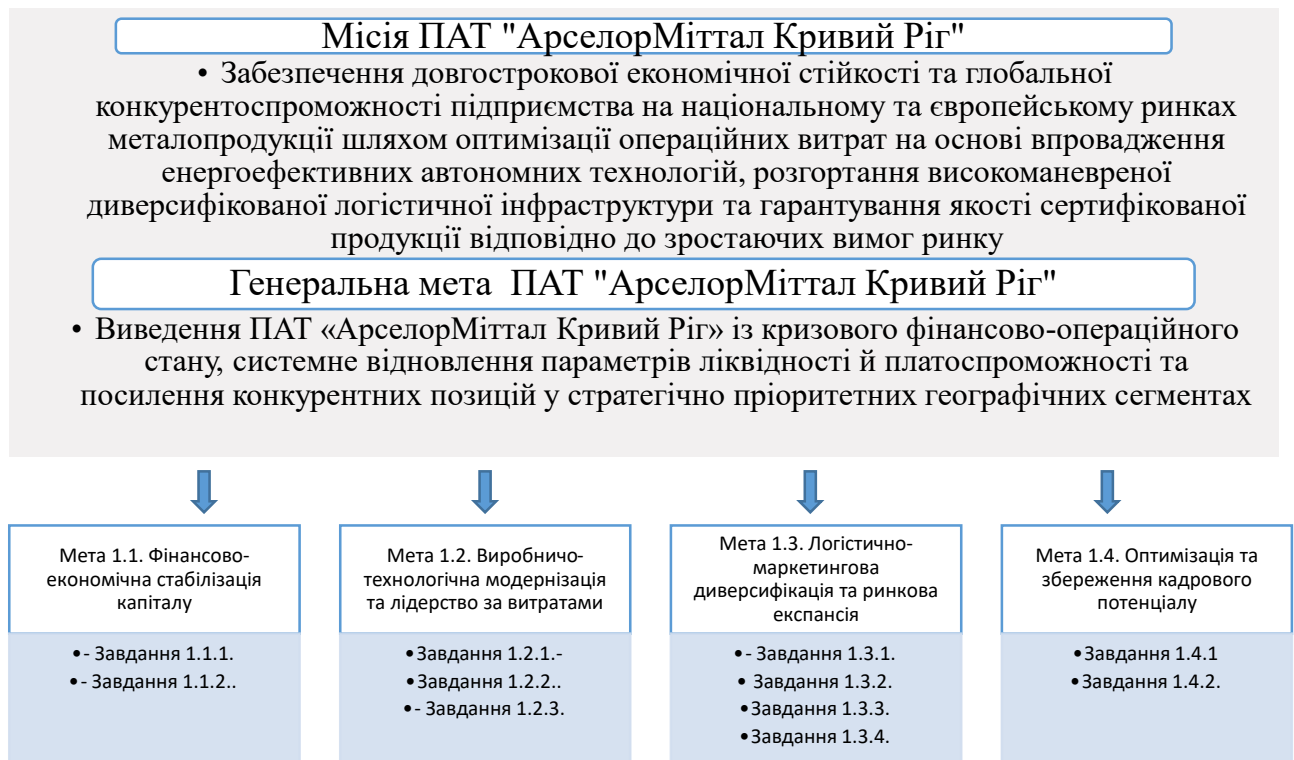


Рис. В1. Ієрархічний граф «дерева цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в межах вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю

Примітка: Локальна ціль 1.4 щодо кадрового забезпечення інтегрована як наскрізна умова реалізації виробничого переділу.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Динаміка основних фінансових показників ПАТ «АМКР»0

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"
Код ЄДРПОУ	24432974
Сформовано на:	10.06.2026

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