

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Кафедра економіки та бізнесу

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)
« ____ » _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 075 «Маркетинг» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Стратегічний маркетинг» _____
(назва)

на тему: Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах

Виконав:

здобувач вищої освіти

Ніконенко Богдан Юрійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н., доц. Барабанова В.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань
Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського
Кафедра економіки та бізнесу
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 075 «Маркетинг»
освітня програма «Стратегічний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

_____ підпис « _____ »

_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ніконенко Богдану Юрійовичу

1. Тема роботи: «Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах»

Керівник роботи к.е.н., доцент Барабанова В.В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “30” травня 2025р. № 32-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “24” листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальна література, періодичні видання, фінансова звітність кафе «Joe Burger», матеріали мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методологічні основи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, Аналіз стану стратегічного управління ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛЛ КРИВИЙ РІГ» на маркетингових засадах, Напрями удосконалення стратегічного управління на маркетингових засадах підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛЛ КРИВИЙ РІГ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень), 17 _____ таблиць, _____ рисунки

4. _____

6. Дата видачі завдання: «10» вересня 2025 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.09.2025	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 29.09.2025	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 27.10.2025	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 07.11.2025	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 14.11.2025	
6	Попередній захист	до 17.11.2025	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 21.11.2025	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 26.11.2025	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 29.11.2025	
10	Захист дипломної роботи	до 07.12.2025	

Здобувач ВО _____ **Богдан Ніконенко**

(підпис)

Керівник роботи _____ **Валентина БАРАБАНОВА**

РЕФЕРАТ

Мета кваліфікаційної роботи	теоретичне обґрунтування та практичне дослідження стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегій розвитку підприємства.
Завдання роботи	провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та маркетингової функції підприємства за 2020–2024 рр.; оцінити конкурентне середовище, частку ринку, тендерну активність та вплив зовнішніх факторів; виявити стратегічні прорахунки в організації маркетингу та управлінні; розробити напрями удосконалення стратегічного управління на маркетингових засадах
Об'єкт дослідження	діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільшого підприємства гірничо-металургійного комплексу України.
Предмет дослідження	методи, інструменти та механізми стратегічного управління підприємством на основі маркетингових принципів
Методи/методика, використані у кваліфікаційній роботі:	методи економічного аналізу; порівняльний аналіз конкурентів; модель п'яти сил М. Портера; SWOT-аналіз; контент-аналіз відкритих джерел (ProZorro, звіти компанії, GMK Center, Укрпатент); табличний та графічний метод (побудова схем, таблиць та діаграм), маркетингової аналітики та цифрового аналізу (оцінка результативності застосування маркетингових заходів).
Основні висновки та рекомендації	розроблено практичні рекомендації та заходи, спрямованих на удосконалення стратегічного управління підприємством; запропоновано комбіновану маркетингову стратегію (push + pull + концентрична диференціація + блакитний океан у сегменті зеленої сталі) та 6 пріоритетних проєктів на 2025–2026 рр. з бюджетом 665 млн грн та очікуваним ROMI 5,56. Впровадження дозволить до 2027 р. досягти частки ринку 29 %, виручки 105 млрд грн, чистого прибутку 12,5 млрд грн та стати лідером Східної Європи у сегменті сталі з нульовим вуглецевим слідом.
Ключові слова:	стратегічне управління, маркетингові засади, конкурентоспроможність, зелена сталь, цифрова трансформація,

ЗМІСТ

стор*.

ВСТУП

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

1.1. Сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

1.2. Види та методи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

1.3. Підходи до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛЛ КРИВИЙ РІГ» НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛЛ КРИВИЙ РІГ»

2.2. Оцінка поточної маркетингової стратегії

2.3. Аналіз конкурентного середовища та ринкових можливостей

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТАЛЛ КРИВИЙ РІГ»

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю трансформації стратегічного управління великими промисловими підприємствами України в умовах воєнного часу, енергетичної кризи, зростання імпорту та посилення вимог ESG і СВAM. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як найбільший виробник сталі в країні, демонструє найдинамічніше відновлення після 2022 року, але залишається збитковим і поступається лідерством конкуренту. Подолання цих викликів можливе лише через перехід до маркетингово-орієнтованої моделі стратегічного управління, що й визначає актуальність дослідження.

Питання стратегічного управління підприємства на маркетингових засадах розглядалося

Мета кваліфікаційної роботи — розробити теоретичне обґрунтування та практичне дослідження стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення стратегій розвитку підприємства

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні основи та сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах.
2. Дослідити сучасні види, методи та інструменти стратегічного управління на маркетингових засадах.
3. Систематизувати підходи до оцінки якості стратегічного управління підприємством з позиції маркетингової орієнтації.
4. Провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та ринкових позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 рр.
5. Здійснити поглиблений маркетинговий аналіз діяльності підприємства (товарна політика, збут, комунікації, бренд-портфель, тендерна активність).
6. Виявити та діагностувати стратегічні прорахунки в системі управління підприємством на маркетингових засадах.
7. Розробити науково обґрунтовані пропозиції, конкретні маркетингові проекти та організаційні заходи щодо вдосконалення стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на маркетингових засадах.

Об'єктом дослідження є діяльність публічного акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг» — найбільшого підприємства гірничо-металургійного комплексу України.

Предметом кваліфікаційної роботи методи, інструменти та механізми стратегічного управління підприємством на основі маркетингових принципів стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», комунікаційна політика та механізми реалізації конкурентних переваг в умовах воєнного та поствоєнного відновлення.

Методи дослідження: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, модель п'яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, методи прогнозування (екстраполяція, сценарний підхід), контент-аналіз відкритих джерел (ProZorro, звіти компанії, GMK Center, Укрпатент).

Результатом дослідження є розроблення комплексної системи пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах, що включає: – маркетингову стратегію на 2025–2030 рр.; – 6 пріоритетних маркетингових проєктів з бюджетом 665 млн грн та прогнозованим ROMI 5,56; – організаційні зміни (створення посади СМО та департаменту маркетингу); – прогноз фінансових показників до 2027 року (частка ринку 29 %, чистий прибуток 12,5 млрд грн).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

1.1. Сутність стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

Сталий прогрес компанії забезпечується завдяки впровадженню принципів стратегічного управління з акцентом на маркетингові підходи. Від якості цих принципів залежить рівень конкурентної стійкості та адаптивності бізнесу в ринкових умовах. Оскільки єдиної наукової дефініції стратегічного управління досі не сформовано, важливо проаналізувати це поняття та порівняти різні погляди дослідників.

За визначенням Н. Ф. Басія, стратегічне управління охоплює комплекс інструментів, форм і методів для планування, організації, стимулювання та моніторингу діяльності компанії з фокусом на довгострокові горизонти [1]. Це тлумачення вважаємо обґрунтованим, оскільки воно поєднує ключові управлінські етапи з урахуванням часового фактора, орієнтованого на перспективний розвиток.

Д. В. Дорошкевич та Г. Ю. Захарова [9] трактують стратегічне управління як систему оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, постановки цілей (зокрема в маркетинговій сфері), прийняття рішень та контролю виконання. Такий підхід видається комплексним, оскільки має системний характер і охоплює всі рівні стратегічного процесу.

С. В. Ковальчук [12] розглядає стратегічне управління як функцію конкурентного регулювання, що має тривалий характер і спрямована на реалізацію потенціалу зростання компанії в умовах ринкової конкуренції. Це визначення акцентує увагу на конкурентних аспектах і функціональному призначенні терміна.

Узагальнення ключових понять (стратегічне управління, управлінська стратегія та стратегічний маркетинг) представлено в табл. А.1 Додатку А.

І. В. Бойчук зазначає, що стратегічний маркетинг є складовою (підсистемою) стратегічного управління на маркетингових засадах, враховуючи вплив конкурентного середовища на ефективність маркетингової діяльності [2]. Стратегічний маркетинг виступає інструментом забезпечення конкурентного домінування в умовах мінливого зовнішнього оточення.

Н. М. Гуржій підкреслює, що стратегічний маркетинг повинен ґрунтуватися на принципах управління ризиками, враховуючи постійну невизначеність бізнес-середовища [7]. Такий зв'язок є логічним, оскільки стратегічне управління передбачає ідентифікацію ризиків і розробку механізмів їхньої мінімізації, зокрема в маркетинговій сфері.

Стратегічне управління — це системний процес оцінки стану компанії, формулювання довгострокових цілей, визначення завдань, розробки шляхів їх досягнення та мобілізації необхідних ресурсів.

Стратегія — це структурований план, що інтегрує ключові цілі та політики організації, визначаючи послідовність кроків для їх реалізації. Грамотно сформульована стратегія оптимізує розсіл ресурсів з урахуванням сильних сторін і вразливостей компанії, забезпечуючи адаптацію до змін середовища та протидію діям конкурентів.

Стратегічний маркетинг — це компонент маркетингової діяльності, методологія якого є частиною загальної стратегії, зосереджена на аналізі клієнтів, компанії та зовнішнього оточення для формування унікальної ціннісної пропозиції, що створює переваги в середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічне управління — це цілеспрямоване використання ресурсів для реалізації цілей і завдань компанії. Воно вимагає регулярної оцінки внутрішніх процесів і зовнішніх впливів. Підприємства будь-якого масштабу та галузі можуть скористатися перевагами цього підходу.

Стратегічне управління передбачає безперервне планування, моніторинг, аналіз та оцінку ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Зміни в бізнес-оточенні змушують компанії постійно переглядати свої підходи до успіху. Процес стратегічного управління допомагає оцінити поточний стан, розробити плани, впровадити їх і проаналізувати результати. Стратегії включають п'ять базових напрямів і адаптуються залежно від умов середовища. Вони застосовуються як на локальному, так і на глобальному рівні [12].

Стратегічне управління приносить як фінансові, так і нефінансові вигоди. Воно стимулює організацію та керівництво думати про майбутнє, плануючи його, що є ключовим обов'язком правління. Воно задає напрямок для компанії та персоналу. На відміну від разових планів, ефективно стратегічне управління забезпечує постійне планування, контроль і тестування діяльності, підвищуючи операційну ефективність, ринкову частку та прибутковість.

Стратегічне управління ґрунтується на чіткому розумінні місії організації, її бачення майбутнього та цінностей, що керують діями. Воно вимагає відданості стратегічному плануванню — підрозділу бізнес-менеджменту, що включає постановку коротко- та довгострокових цілей. Стратегічне планування охоплює рішення, дії та розподіл ресурсів для їх досягнення, табл.1.1.

Таблиця 1.1– Відмінність традиційного та маркетингово-орієнтованого стратегічного управління

Критерій	Традиційне управління	Маркетингово-орієнтоване управління
Фокус	Продукт,	Клієнт, цінність

	виробництво	
Ціль	Обсяг виробництва	LTV, NPS, частка ринку
Показник успіху	Виручка, обсяг	Рентабельність клієнта, лояльність
Інструменти	План виробництва	STP, CRM, AI-аналітика
Приклад у металургії	Стандартний прокат	XCarb® для тендерів Укравтодору

Джерело: складено автором на основі [29]

Таблиця 1.1 демонструє фундаментальну трансформацію підходу: традиційне управління орієнтоване на внутрішні ресурси та обсяги, тоді як маркетингово-орієнтоване — на зовнішнього клієнта та його довгострокову цінність. У металургії це означає перехід від масового виробництва стандартної арматури до кастомізованої екологічної сталі (XCarb®), яка відповідає вимогам тендерів ProZorro та стандартам СВМ. Такий підхід підвищує премію за продукт на 15 % та лояльність державних замовників.



Рис. 1.1 – Модель маркетингово-орієнтованого стратегічного управління
Джерело []

Наявність чіткого процесу стратегічного управління допомагає організаціям приймати обґрунтовані рішення та швидко формувати нові цілі, реагуючи на технологічні, ринкові та бізнес-зміни. Таким чином, воно сприяє здобуттю конкурентних переваг, зростанню частки ринку та плануванню майбутнього.

Особливістю стратегії є її орієнтація на конкурентну перевагу. Стратегічне планування — це встановлення зв'язків між цілями, політиками та програмами для досягнення конкретних результатів, а також визначення методів їх реалізації. Це формалізований процес довгострокового планування для визначення та досягнення організаційних цілей.

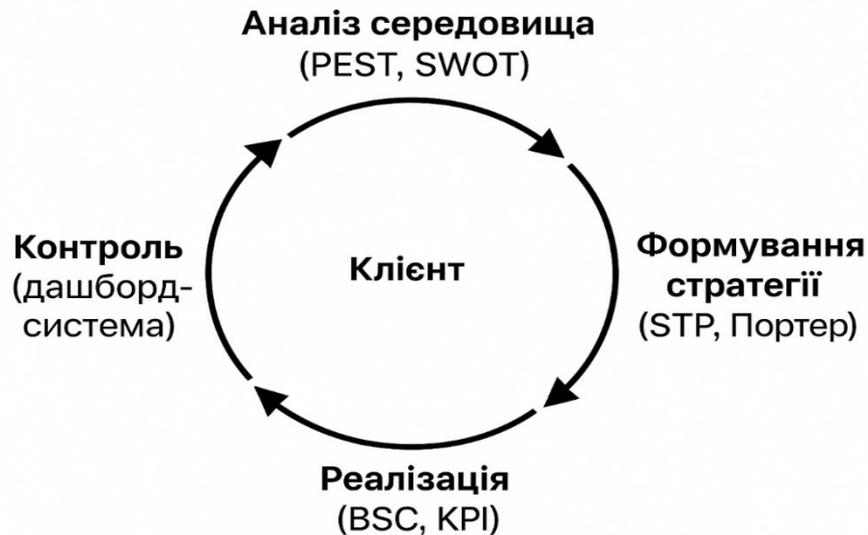


Рис. 1.2– Етапи реалізації

Джерело [1]

Концептуальна схема стратегічного управління подана на рис. А.2 Додатку А. Комбінація стратегічних дій може бути різною, але для успіху повинна враховувати часові та просторові особливості. За М. Портером, конкурентна стратегія аналізує, як компанія може ефективніше конкурувати для зміцнення ринкових позицій. Будь-яка стратегія повинна відповідати правилам етичної конкуренції, визначеним стандартами та державним регулюванням. Ці правила ефективні лише за умови правильного прогнозування реакцій компаній на загрози та можливості. Конкурентні стратегії — це набір політик для різних операцій компанії з метою досягнення поставлених цілей. Вони протистоять п'яти силам конкуренції [15]:

1. Переговорна сила постачальників;
2. Переговорна сила клієнтів;
3. Загроза нових учасників;
4. Загроза замінників;
5. Суперництво між наявними конкурентами.

Портер пропонує три універсальні стратегії успіху:

1. Лідерство за витратами;
2. Диференціація;
3. Фокус (висока сегментація).

Успішна диференціація вимагає сильних маркетингових навичок, розробки продуктів, креативності, дослідницьких можливостей, технологічного лідерства та співпраці з каналами дистрибуції. Портер

зазначає, що стратегії диференціації чи лідерства за витратами рідко поєднуються, оскільки це може призвести до зниження прибутковості (U-крива) [30].

Процес стратегічного маркетингу включає постановку корпоративних цілей, аналіз можливостей, формулювання стратегій, їх впровадження та контроль для адаптації до мінливого середовища з метою створення вищої цінності для клієнта.

За результатами узагальнення наукової літератури [1, 14, 31], стратегічний маркетинг прагне забезпечити клієнтам вищу цінність через скоординовані, ринково-орієнтовані дії: моніторинг середовища, вибір цільових груп, визначення специфікацій продукту та позиціонування відносно конкурентів. Вимоги клієнтів трансформуються в рекомендації для виробництва та дизайну. Успіх залежить від розуміння атрибутів, що формують цінність. Для малого та середнього бізнесу стратегічний маркетинг регулює діяльність і ресурси для підвищення конкурентоспроможності. Він включає стратегічне бачення як елемент зміни шаблонів для орієнтації на вищу цінність. У сімейному бізнесі процес може залежати від інтересів і цінностей власників. Некономічні результати стосуються збереження контролю, зв'язків, династії, способу життя та іміджу.

Знання клієнтів і процесів створення цінності критично важливе для фінансового успіху. Без аналізу ринку стійкий розвиток неможливий. Маркетингова стратегія — це плани реагування на зміни середовища, що впливають на цілі в сегменті. Оцінка стратегій, цінностей і планів конкурентів є ключовою. Важливо ідентифікувати поточних і потенційних суперників, аналізуючи їхні сильні та слабкі сторони для прогнозування дій. Сегментація ринку розкриває різноманітність потреб покупців, дозволяючи фокусуватися на конкретних групах. Вибір цільових клієнтів і позиціонування переводять стратегію в дію. Аналіз організаційної структури, впровадження та контролю маркетингової стратегії враховує роль власників. Прогнозування змін товарних ринків, рішення про входження, обслуговування чи вихід є критичними стратегічними виборами [10].

Досягнення цілей вимагає планування та послідовності. Стратегічне управління допомагає реалізувати бізнес-цілі на рівні всієї компанії.

Аналіз сутності стратегічного управління на маркетингових засадах показує, що це комплекс маркетингових інструментів, планів, принципів і форм організації діяльності, спрямований на розширення галузевого охоплення, зростання обсягів бізнесу та посилення конкурентних позицій, зокрема через лояльність клієнтів.

1.2. Види та методи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

У працях вітчизняних і зарубіжних учених стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах розглядається як система довгострокового планування, в якій маркетинг виступає центральною функцією, що визначає вибір цільових ринків, формування конкурентних переваг і розподіл ресурсів. Залежно від рівня маркетингової орієнтації виділяють кілька основних видів такого управління: маркетинг-орієнтоване стратегічне планування (Котлер, Ансофф), стратегічний маркетинг як окремий процес (Ламбен, Аакер), інтеграція маркетингу в корпоративну стратегію (Портер, Мінцберг) та клієнтоцентричний підхід (Друкер, Левітт). Кожен із видів використовує специфічні методи – від класичних матриць (Ansoff, BCG, GE/McKinsey) до сучасних інструментів цифрового маркетингу, аналізу клієнтського досвіду та ESG-стратегування, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати його під власні конкурентні переваги.

SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості й загрози) — це базовий інструмент оцінки внутрішнього стану підприємства (S — сильні сторони, наприклад, власна сировинна база; W — слабкі сторони, як енергозалежність) та зовнішнього середовища (O — можливості, наприклад, СВAM; T — загрози, як імпорт з Китаю), що дозволяє формувати стратегії типу SO (використання сильних сторін для можливостей) чи WT (мінімізація ризиків).

PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) доповнює SWOT, фокусуючись виключно на макросередовищі: політичні (регуляції, СВAM), економічні (інфляція 12 %), соціальні (дефіцит кадрів), технологічні (AI в логістиці), забезпечуючи прогнозування зовнішніх впливів.

Портфельні методи (матриця BCG, GE/McKinsey) застосовуються для оцінки продуктового портфеля: BCG класифікує продукти за зростанням ринку та часткою («зірки» — XCarb®, «дійні корови» — арматура), тоді як GE/McKinsey додає привабливість галузі (9-клітинкова матриця для рішень «інвестувати/вивести»).

Конкурентні стратегії М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування) визначають позиціонування: лідерство за витратами (власна руда → -15 % витрат), диференціація (XCarb® → +15 % премія), фокусування (тендери ProZogro), з рекомендацією комбінації для уникнення «застрягання посередині».

STP-модель (сегментація, таргетинг, позиціонування) є маркетинговим ядром: сегментація (B2B/B2G), таргетинг (держтендери), позиціонування («екологічна сталь для відбудови»), що забезпечує точне націлення.

Balanced Scorecard (BSC) — система збалансованих показників переводить стратегію в KPI по 4 перспективам: фінанси (EBITDA), клієнти (NPS), процеси (% автоматизації), навчання (цифрові навички), дозволяючи моніторинг виконання.

Дослідження природи стратегічного управління компанією з опорою на маркетингові принципи, яке є ключовим елементом сучасного бізнес-

менеджменту в умовах високої конкуренції та динамічних ринкових змін, дозволяє класифікувати його основні форми та інструменти, що застосовуються для організації бізнес-процесів у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стійкий розвиток та адаптацію до зовнішніх викликів.

Стратегічний маркетинг, як один з центральних компонентів цього підходу, базується на усвідомленні ринкової конкуренції як неминучого фактора, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства, виявленні унікальних сильних сторін, які можуть стати основою для диференціації, та фокусуванні на сегментах ринку, де підприємство здатне забезпечити вищу цінність для клієнтів порівняно з опонентами, що в кінцевому підсумку призводить до посилення ринкових позицій [1]. Це означає необхідність свідомо ігнорувати певні ринки, де суперники мають очевидну перевагу через кращі ресурси, досвід чи технології, та концентрувати зусилля на тих нішах, де власні компетенції дають максимальний ефект, дозволяючи не лише утримувати клієнтів, але й розширювати лояльну базу. Такий підхід вимагає детального аналізу споживчих очікувань, який включає вивчення поведінки, мотивацій та болів аудиторії, і готовності перебудовувати бізнес-процеси, асортимент товарів чи послуг, а також модель взаємодії з клієнтами під вимоги обраної аудиторії, а не навпаки – адаптувати клієнтів під наявну пропозицію, що часто призводить до неефективності та втрати ринкової частки [2]. Стратегічний маркетинг формує основу життєздатної моделі бізнесу, інтегруючи конкурентні активи, такі як бренд, технології чи канали дистрибуції, та селективний вибір ринкових напрямів, що дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і забезпечити фокусоване зростання в умовах обмежених можливостей.

Маркетингова стратегія слугує механізмом для побудови діалогу з клієнтами, який є не просто комунікацією, а комплексною системою взаємодії, висвітлення унікальних якостей товарів та послуг, що допомагають виділитися на тлі аналогів, та стимулювання придбань через створення емоційного чи раціонального імпульсу до покупки. Вона може бути радикально новаторською, наприклад, з використанням VR-технологій чи AI-персоналізації, або спиратися на апробовані практики, такі як класичні ATL/BTL-кампанії, залежно від контексту та ресурсів. Успішні стратегії дозволяють обганяти конкурентів завдяки точному розподілу ресурсів, оптимізації витрат та максимізації ROI від маркетингових ініціатив, що в довгостроковій перспективі перетворюється на стійку конкурентну перевагу.

Існує безліч варіантів маркетингових стратегій, кожна з яких має свої особливості застосування, переваги та ризики. Їх вибір ґрунтується на оцінці внутрішніх потреб компанії, включаючи бюджет, команду та технологічну базу, профілю цільової групи з урахуванням демографії, психографії та поведінки, та характеристик продукції, таких як життєвий цикл, маржа чи рівень диференціації.

Фундаментальні категорії маркетингових стратегій, які лежать в основі класифікації:

1. B2B-маркетинг (від бізнесу до бізнесу), де акцент на довгострокових партнерствах, індивідуальних рішеннях та високій цінності угоди;

2. B2C-маркетинг (від бізнесу до кінцевого споживача), орієнтований на масовість, емоційне залучення та швидкі цикли продажу.

B2C є домінуючою моделлю, особливо в масових сегментах, таких як FMCG чи ритейл, де обсяги та швидкість обігу є критичними. Варіанти маркетингових стратегій, які можуть комбінуватися для створення гібридних підходів.

1. Платна реклама. Охоплює широкий спектр каналів, від традиційних до цифрових. До класичних належать телевізійні ролики, радіореклама та оголошення в періодичних виданнях, які досі ефективні для охоплення старшої аудиторії. Цифровий напрямок включає моделі на кшталт оплати за клік (PPC) на Google Ads, банерну рекламу на сайтах, таргетовану рекламу в соціальних мережах (Facebook, Instagram), що дозволяють точне націлення за гео, інтересами та поведінкою.

2. Причинний маркетинг. Цей формат пов'язує комерційну пропозицію з соціальними ініціативами або актуальними проблемами суспільства, такими як екологія, рівність чи здоров'я. Альтернативна назва – маркетинг, орієнтований на цінності, який не лише підвищує продажі, але й буде емоційний зв'язок з брендом, особливо серед міленіалів та Gen Z.

3. Маркетинг відносин. Основна мета – утримання та розвиток існуючої клієнтської бази через CRM-системи, персоналізоване спілкування, програми лояльності з балами, знижками чи ексклюзивними пропозиціями, що знижує churn rate і підвищує LTV.

4. Прихований маркетинг. Просування відбувається непомітно для аудиторії, без прямого вказування на рекламний характер, наприклад, через product placement у фільмах, influencer-контент без тегу #ad чи viral-кампанії. Синонім – стелс-маркетинг, який ефективний для уникнення ad-block.

5. Маркетинг "з вуст у вуста". Заснований на органічних рекомендаціях, що виникають завдяки позитивному досвіду взаємодії з брендом. Це класичний і найефективніший механізм, оскільки ґрунтується на довірі між людьми; якісне обслуговування, швидка підтримка та wow-ефекти стимулюють клієнтів самостійно поширювати інформацію про бренд через соцмережі чи відгуки.

6. Інтернет-маркетинг. Також відомий як цифровий або хмарний маркетинг. Вся активність розгортається в онлайн-середовищі: контент-маркетинг на блогах, SEO для органічного трафіку, SMM з вірусними постами, email-розсилки з автоматизацією, affiliate-програми, що забезпечують масштабованість і аналітику в реальному часі.

7. Трансакційний маркетинг. Орієнтований на швидкі продажі через тимчасові стимули, такі як флеш-сейли, купони, бандли чи сезонні акції. Навіть великі ритейлери стикаються з труднощами в досягненні планових обсягів, але такі інструменти значно полегшують завдання, мотивуючи аудиторію до імпульсивних покупок і очищаючи склади.

8. Маркетинг різноманітності. Адаптується до гетерогенної аудиторії шляхом комбінації підходів з урахуванням культурних, вікових, гендерних, світоглядних та інших відмінностей, наприклад, inclusive-кампанії з представниками різних етносів чи адаптація контенту під локальні свята.

Маркетингові стратегії спрощують комунікацію з ринком, роблять її більш цілеспрямованою, забезпечують фокус на релевантних групах клієнтів, сприяючи стабільному прогресу компанії, зростанню доходів і посиленню бренду в довгостроковій перспективі.

Форми стратегічного менеджменту еволюціонували протягом десятиліть під впливом економічних криз, технологічних проривів та змін у споживчій поведінці. Корені сучасної теорії сягають середини ХХ століття, коли бізнес почав переходити від операційного до стратегічного мислення. Пітер Друкер, часто визнаний піонером менеджменту, стверджував, що головне завдання бізнесу – генерувати клієнтів через задоволення їхніх потреб. Потреби споживачів визначають суть компанії, а роль керівництва – оптимізувати ресурси, команду та процеси для задоволення цих мінливих вимог у конкурентному середовищі [3].

У 1980-х Теодор Левітт, професор Гарварду, запропонував клієнтоцентричну парадигму, відійшовши від виробничого мислення, де якість продукту автоматично гарантувала успіх, і підкресливши необхідність маркетингової орієнтації на всіх рівнях [4].

На маркетингових засадах стратегічне управління трансформується в клієнтоцентричну систему, де продукт, виробництво, логістика та фінанси підпорядковані не внутрішнім можливостям, а зовнішнім сигналам ринку — змінам у споживчій поведінці, появі нових сегментів, технологічним проривам чи регуляторним викликам [4]. Це означає, що стратегія народжується не в кабінетах директорів, а в головах клієнтів, через глибоке розуміння їхніх бажань, страхів та мрій.

Основні риси стратегічного управління на маркетингових засадах

Клієнтоцентричність — стратегія будується навколо сегментів, а не продукту. Це означає, що продукт — лише засіб, а клієнт — мета.

Прогностичність — передбачення змін у поведінці споживачів. Це не ворожіння, а системний аналіз трендів.

Інтегративність — узгодження всіх функцій: маркетинг → виробництво → логістика → фінанси. Це оркестр, де кожен інструмент грає свою партію, але під диригуванням клієнта.

Гнучкість — швидка адаптація до криз. У 2022–2025 рр. українські металурги зіткнулися з війною, блокадою портів, енергокризою, СВМ. Гнучка стратегія — це не план на 5 років, а набір сценаріїв.

Сталість — інтеграція ESG у маркетингову ДНК. Це не модний тренд, а ліцензія на існування в ЄС.

Синергія — узгодження 4P (Product, Price, Place, Promotion) з корпоративними цілями. Це не окремі відділи, а єдиний організм

Інноваційність — постійне пошукове вдосконалення продукту, процесів, бізнес-моделей.

Цифрова трансформація — повна інтеграція digital-інструментів у всі процеси. Це не сайт "для галочки", а цифрова екосистема.

Партнерство та екосистеми — співпраця з постачальниками, клієнтами, державою, конкурентами.

Етичність та прозорість — чесність у комунікації, тендерах, звітності.

Людяність та корпоративна соціальна відповідальність (CSR) — турбота про людей, громаду, країну.

Поняття унікальної компетентності ввів Філіп Селзнік у 1957 році. Воно стало основою для оцінки внутрішніх ресурсів організації відносно зовнішніх викликів і перспектив, заклавши фундамент для сучасних аналітичних фреймворків, таких як VRIO (**цінність, рідкість, імітація та організація**). Це схема з чотирьох питань, яка використовується для оцінки ресурсів і можливостей організації.) чи resource-based view [5].

Генрі Мінцберг, канадський дослідник, підкреслив гнучкість стратегічного процесу в умовах невизначеності. У роботі 1987 року "П'ять Р стратегії" він аргументував неможливість єдиної дефініції через динаміку бізнесу [6]. Замість цього виділив п'ять взаємопов'язаних аспектів:

- Plan – заздалегідь спланована послідовність кроків для розв'язання проблеми з чіткими етапами та термінами.
- Ploy – тактичний хід для нейтралізації дій конкурента, інтегрований у загальний план як елемент несподіванки.
- Pattern – послідовна модель поведінки, що формується незалежно від початкових намірів, через накопичений досвід.
- Position – узгодження внутрішніх можливостей з зовнішніми умовами для створення стійкої ніші.
- Perspective – філософія сприйняття ринку (лідерство vs слідування за трендами), що формує корпоративну культуру.

Стратегічне маркетингове управління являє собою структурований цикл, який починається з формулювання корпоративної місії та цілей у форматі SMART (конкретна, вимірювана, має виконавця, реалістична, обмежена в часі. мнемонічна абревіатура, компоненти якої є критеріями постановки завдань.) чи OKR («цілі та ключові результати», тобто система охоплює вашу мету й результати, що є етапами на шляху до її успішного досягнення.), продовжується скануванням середовища для виявлення перспектив за допомогою PESTEL (це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (**P**olitical), економічні (**E**conomic), соціальні (**S**ocial), технологічні (**T**echnological), юридичні (**L**egal) аспекти та фактори навколишнього середовища (**E**nvironmental). чи 5 сил Портера, включає створення продуктово-ринкових планів з матрицями Ansoff чи BCG (інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. «**Зірки**» «**Дійні корови**» «**Собаки**» «**Важкі діти**»), алокацію фінансових і операційних ресурсів з zero-based budgeting (Головною метою ZBB є визначення

оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBV аналізуються всі статті витрат і за кожною з них визначаються можливості економії.), та завершується постійною адаптацією через КРІ (*Key Performance Indicators — ключові показники ефективності*) та дашборди [7].

Схема процесу представлена на рис. Б.2 Додатку Б. Воно реалізує загальну місію через детальні кроки, оптимізуючи поточний маркетинговий план шляхом стратегічних коригувань, А/В-тестів (метод маркетингового дослідження, суть якого полягає в тому, що контрольна група елементів порівнюється з набором тестових груп, в яких один або декілька показників були змінені, для того, щоб з'ясувати, які зі змін покращують цільовий показник.) та ітеративного вдосконалення [8].

Історично стратегічні функції, включно з маркетингом, стартували з бюджетного планування в 1960-х, де акцент був на контролі витрат і аудитах за допомогою фінансових форм та звітів.

У 1970-х фокус змістився на прогнозування бізнес-результатів з використанням економетричних моделей та сценарного планування. Сучасна версія інтегрує всі попередні етапи, застосовуючи їх комплексно для вдосконалення актуальної стратегії через глибокий аналіз цільових ринків, customer journey mapping та виявлення нових можливостей з AI-аналітикою [9].

Ключові орієнтири стратегічного маркетингового менеджменту складаються з чотирьох принципів, які слугують компасом для всіх рішень:

- Спеціалізація – чітке визначення домену експертизи, де компанія може домінувати.
- Диференціація – створення відмінностей, що мотивують вибір на користь бренду, наприклад, через унікальний UX чи sustainability.
- Сегментація – ідентифікація груп, які високо оцінюють унікальність пропозиції та готові платити премію, з використанням RFM-аналізу.
- Концентрація – спрямування всіх ресурсів (час, бюджет, персонал) на пріоритетні сегменти за правилом Парето. Інструменти product management, такі як Jira чи Trello, допомагають синхронізувати команди та враховувати клієнтський фідбек у реальному часі [10].

У підсумку, стратегічний маркетинг – це свідомо синхронізація всієї компанії з еволюційними потребами ретельно відібраної аудиторії, з відмовою від непрофільних ринків на користь стратегічних ніш, що вимагає постійного моніторингу та адаптації.

Таким чином, стратегічний маркетинг визначає високорівневі рішення щодо траєкторії розвитку, маневрування в конкурентному полі з використанням інструментів на кшталт game theory, експлуатації переваг та обслуговування вибраних клієнтських груп для реалізації місії та бачення в умовах VUCA-середовища.

Стратегічне управління забезпечує низку переваг для впроваджуючих компаній, які проявляються на всіх рівнях:

- Конкурентна перевага: проактивність гарантує оперативне реагування на ринкові зрушення, технологічні disruption чи зміни в регуляціях.
- Досягнення цілей: структурований динамічний процес формулює кроки, терміни та відповідальних, з каскадуванням на departmental level.
- Стійке зростання: оптимізована операційна ефективність веде до контрольованого розширення без надмірних ризиків.
- Організаційна єдність: комунікація та каскадування цілей забезпечують синергію; згуртована команда швидше досягає результатів через спільне розуміння.
- Підвищена управлінська компетентність: постійний форсайт розвиває розуміння трендів і викликів; стратегічне мислення готує до непередбачуваних ситуацій, таких як пандемії чи геополітичні кризи.

Систематизація форм та інструментів стратегічного управління на маркетингових засадах демонструє різноманітність моделей, адаптованих до специфіки галузі (виробництво vs сервіси), масштабів компанії (стартапи з growth hacking vs корпорації з портфельним аналізом), накопиченого досвіду в маркетингу, фінансових можливостей та ринкової позиції, що робить цей підхід універсальним, але вимагає кастомізації під конкретний контекст.

1.3. Підходи до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах

Для здійснення ґрунтовної, всебічної, глибокої, детальної, комплексної, багатогранної оцінки рівня стратегічного управління компанією з акцентом на маркетингові принципи, яке є невід’ємною, фундаментальною, критично важливою, центральною частиною сучасного бізнес-менеджменту в умовах швидких, непередбачуваних, стрімких, динамічних змін та високої, жорсткої, безкомпромісної, інтенсивної конкуренції, важливо систематизувати методики такої діагностики, що допоможе сформуванню комплексний, структурований, логічно побудований, практичний, ефективний набір інструментів для подібного дослідження, забезпечуючи об’єктивність, достовірність, надійність, практичну цінність, релевантність та довгострокову корисність висновків у реальних ринкових умовах, подібно до того, як архітектор створює креслення для надійної будівлі.

При оцінці операційних результатів та стану цільового ринку, що є ключовим, центральним, основоположним, вирішальним етапом для розуміння реального, актуального, поточного, справжнього положення компанії на ринку, доцільно, рекомендовано, необхідно, обов’язково застосовувати такі індикатори, які охоплюють як кількісні, вимірювані, об’єктивні, так і якісні, суб’єктивні, оцінні аспекти, створюючи повну, всеосяжну, цілісну, гармонійну картину бізнес-процесів, подібну до панорамного знімка ландшафту:

Відносна ринкова частка (співвідношення обсягів реалізації до ключового конкурента), що дає змогу відстежувати еволюцію, динаміку, траєкторію, поступовий розвиток конкурентної позиції в часовій динаміці, виявляючи тренди посилення чи ослаблення, зростання чи спаду, домінування чи відставання, що є критично важливим для стратегічного планування в умовах невизначеності, подібно до моніторингу пульсу в медицині;

Абсолютні та відносні фінансові метрики (активи як відображення масштабів господарювання, ресурсної бази, потенціалу зростання, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості; виручка та собівартість як індикатори фінансової динаміки, операційної ефективності, маржинальності, витратної дисципліни та оптимізації процесів; чистий прибуток як критерій ефективності маркетингового менеджменту в цілому, відображаючи кінцевий, підсумковий, чистий результат усіх зусиль, ініціатив, інвестицій). Ці дані, взяті з офіційної, верифікованої, аудитованої, прозорої фінансової звітності, ілюструють як поточний стан бізнесу, так і стратегічні тенденції розвитку через аналіз багаторічної, довгострокової, історичної, ретроспективної динаміки, дозволяючи прогнозувати майбутні сценарії, ризики, можливості та коригувати курс;

Абсолютні та відносні показники маркетингової ефективності з використанням сучасної, передової, цифрової, інноваційної аналітики трафіку (джерела входу на сайт — органічні, платні, реферальні, соціальні; час сесії — показник залученості, інтересу, глибини взаємодії; залученість лідів — конверсія, якість трафіку; відгуки клієнтів — NPS, CSAT, емоційний відгук; співвідношення органічного vs платного трафіку — баланс інвестицій, стійкість каналів), що оцінюють сайт як ключовий, центральний, стратегічний, домінуючий маркетинговий канал у цифрову епоху, епоху онлайн-домінування, data-driven рішень та персоналізації;

Відносні коефіцієнти маркетингової продуктивності: чистий дохід на гривню собівартості (ефективність асортименту, ціноутворення, маржинальності, оптимізації витрат); рентабельність (прибуток на гривню виручки/витрат — показник стійкості, прибутковості, фінансового здоров'я); частка маркетингових витрат у загальній структурі (розподіл ресурсів за функціями, включаючи збут, рекламу, PR, промо); дохід на гривню маркетингових інвестицій (якість збутових витрат, ROMI, повернення інвестицій); рентабельність маркетингових витрат (вплив на чистий прибуток, довгострокову стійкість, LTV, життєвий цикл клієнта);

Характеристики цільового ринку — його структура (сегменти, ніші, підсегменти, канали дистрибуції), темпи зростання (CAGR, абсолютні та відносні показники), специфіка сегментів (B2B/B2C, державні/приватні, локальні/глобальні), інтенсивність конкуренції (кількість гравців, бар'єри входу), баланс цін і товарів (цінова еластичність, преміум vs мас-маркет), а також зовнішні фактори, такі як регуляторне середовище (закони, стандарти, тендерне законодавство), чи технологічні тренди (AI, IoT, green technologies, автоматизація).

Існує безліч, величезна кількість, різноманітних, багатоманітних концепцій стратегічного менеджменту, розроблених теоретиками, практиками, експертами, науковцями протягом десятиліть, століть еволюції бізнесу, з урахуванням еволюції, трансформації, мутації, адаптації бізнес-середовища до нових реалій. Загальний процес зазвичай включає п'ять стадій, які формують замкнений, циклічний, ітеративний, безперервний цикл, подібний до колеса, що обертається без зупинки, забезпечуючи постійний рух вперед:

Оцінка актуального стратегічного вектора компанії з аналізом відповідності поточних дій, ініціатив, операцій довгостроковим цілям, місії, баченню, цінностям, стратегічним пріоритетам;

Виявлення та оцінка внутрішніх/зовнішніх сильних і слабких сторін через структуровані, формалізовані, стандартизовані, перевірені інструменти, методики, фреймворки;

Розробка планів дій з чіткими, конкретними, вимірюваними, реалістичними KPI, термінами, відповідальними особами, бюджетами, ресурсами;

Реалізація ініціатив з ресурсним забезпеченням — людським капіталом, фінансами, технологіями, інфраструктурою;

Моніторинг ефективності та коригування за потреби, з використанням фідбеку, даних, аналітики, звітності для ітерацій, покращень, оптимізації, вдосконалення.

Комунікація, прозора, ефективна, багаторівнева, горизонтальна та вертикальна комунікація, дані, точні, актуальні, big data, релевантна аналітика, та корпоративна культура, сильна, згуртована, адаптивна, клієнтоорієнтована культура є критичними, фундаментальними, незамінними, вирішальними елементами, особливо в масштабних, глобальних, розподілених, багатонаціональних структурах з розподіленими, віддаленими, гнучкими командами. Погана, неефективна, хаотична, неструктурована комунікація чи токсична, демотивуюча, конфліктна культура призводять до розбіжностей, конфліктів, відхилень, неузгодженостей між стратегією та операційною діяльністю, знижуючи ефективність, продуктивність, результати, мотивацію. Стратегічний менеджмент передбачає крос-функціональну, міжвідомчу, горизонтальну, інтеграційну координацію рішень для їх узгодження з планами, цілями, пріоритетами, запобігаючи силосам, ізоляції, дублюванню, марнуванню ресурсів.

Таблиця 1.2– Етапи стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах Джерело [1]

№ стадії	Назва стадії	Ключові дії	Очікуваний результат
1	Оцінка вектора	Аналіз	Чітке розуміння

		відповідності	відхилень
2	Виявлення сторін	Збір даних	Картина сильних/слабких сторін
3	Планування	КРІ, бюджети	Конкретний план дій
4	Реалізація	Ресурсне забезпечення	Виконання ініціатив
5	Моніторинг	Фідбек, коригування	Оптимізована стратегія

Стратегічний аналіз – фундамент, основа, базис, опора бізнес-рішень у невизначеному, турбулентному, VUCA-середовищі, де традиційні підходи втрачають ефективність. Компанії мусять чітко, однозначно, детально, заздалегідь визначити мету аналізу та очікувані, бажані, планові, стратегічні outcomes, включаючи кількісні (ROI, частка ринку, прибуток) та якісні (лояльність, бренд, культура) результати. Без цього дані, джерела, методи, інструменти та інтерпретації не дадуть цінності, користі, практичного застосування, реального впливу. Це визначає ефективність, результативність, вплив, практичну значущість стратегічних висновків і їх впровадження у повсякденну, операційну, тактичну практику.

Стратегічний аналіз відповідає на фундаментальні, ключові, базові, критичні питання про внутрішній стан (ресурси, компетенції, культура, процеси) та зовнішнє оточення (ринок, конкуренти, регуляції, тренди), допомагаючи менеджерам, керівникам, лідерам у прийнятті рішень на основі фактів, даних, аналітики, доказів, а не інтуїції, припущень чи суб'єктивних суджень. Вони потребують повної, всебічної, детальної інформації про ресурси, компетенції (сильні/слабкі сторони), екологічні зрушення, їх вплив на споживачів/конкурентів та генеровані можливості/загрози [5].

Організаційна культура визначає успіх/провал і є ключовим, невидимим, але потужним, впливовим фактором для стратегічних лідерів, впливаючи на мотивацію, залученість, продуктивність, лояльність та виконання. Вона формує постановку цілей, виконання завдань, алокацію ресурсів у повсякденній, рутинній, операційній практиці, створюючи або руйнуючи синергію, командний дух, ефективність.

Сильна, адаптивна, клієнтоорієнтована, інноваційна культура спрощує мотивацію персоналу до стратегічного виконання через спільні цінності, віру в місію, гордість за бренд, емоційний зв'язок. У компаніях з децентралізованим, гнучким, agile, автономним прийняттям рішень процес менеджменту повинен це враховувати, інтегрувати, використовувати,

посилювати. Стратегії мусять відповідати культурі; невідповідність, конфлікт, розбіжність, дисонанс блокує результати, викликає опір змін, саботаж, демотивацію, відтік кадрів.

Мета стратегічного аналізу – виявлення сильних/слабких сторін, ринкових/екологічних трендів, можливостей/загроз у маркетинговому контексті, в умовах цифрової трансформації. Це системний, методичний, структурований, послідовний збір, обробка, аналіз, інтерпретація, візуалізація даних про внутрішнє/зовнішнє середовище для покращення, посилення, зміцнення, оптимізації конкурентної позиції, ринкової частки, бренду, лояльності. Аналіз охоплює зовнішнє (середовище, галузь, сегменти, конкуренти, регулятори) та внутрішнє (структура, ресурси, продукти, процеси, культура) з використанням даних з CRM, Google Analytics, фінансових звітів, тендерних платформ, соціальних мереж.

Аналіз середовища – пріоритетний, першочерговий, стратегічний, домінуючий компонент у VUCA-світі (складність, нестабільність, неоднозначність та невизначеність — мінливість, турбулентність, хаос, непередбачуваність). Ця концепція стосується насамперед мінливого, динамічного, непередбачуваного, еволюціонуючого ринку в різних сегментах, галузях, регіонах, країнах. Він дає інсайти, озаріння, відкриття, глибоке розуміння про ринкову еволюцію, трансформацію, мутацію, адаптацію та О/Т. Макроаналіз допомагає:

- Виявляти події/тренди на глобальному, макро-, мезо-, мікро- рівні, від геополітики до локальних змін;
- Встановлювати зв'язки, кореляції, причинно-наслідкові ланцюжки, взаємозалежності між факторами;
- Інтерпретувати дані для прогнозів, сценаріїв, моделювання, симуляцій майбутнього;
- Визначати імплікації, наслідки, висновки, рекомендації для рішень/стратегії, тактики, операцій, повсякденної діяльності.

Компанії проводять його регулярно, систематично, щоквартально, щомісяця, в реальному часі для посилення виживання, стійкості, зростання, процвітання, лідерства в довгостроковій, середньостроковій, короткостроковій перспективі [11].

Систематизація методик оцінки якості стратегічного управління на маркетингових засадах свідчить про інтеграцію, поєднання, синергію, гармонійне злиття абсолютних/відносних бізнес- та маркетингових метрик, що відображають траєкторію розвитку, динаміку ефективності, еволюцію, трансформацію, поступовий прогрес конкурентного статусу компанії в реальних, жорстких, динамічних, мінливих ринкових умовах, створюючи міцну, надійну, обґрунтовану основу для стратегічних, тактичних, операційних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ») НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

2.1. Загальна характеристика підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах глобалізації, волатильності ринків і геополітичних викликів стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах набуває особливої актуальності. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (далі — ПАТ «АМКР») є яскравим прикладом великого промислового комплексу, який поєднує традиції вітчизняної металургії з глобальними стандартами менеджменту. Як ключовий гравець на ринку сталі України та один із найбільших експортерів, підприємство формує економічний ландшафт регіону, впливає на зайнятість, екологію та соціальну стабільність. Аналіз його діяльності дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й виявити резерви для посилення конкурентних переваг через маркетингово-орієнтоване стратегічне планування.

ПАТ «АМКР» функціонує в умовах високої конкуренції, залежності від світових цін на метал, логістичних обмежень і екологічних вимог ЄС. Маркетингова складова стратегії тут виходить за межі просування — це комплексна система позиціонування бренду як надійного постачальника «зеленої» сталі, оптимізації асортименту під попит сегментів (будівництво, автомобілебудування, енергетика) та побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» зареєстроване 08 квітня 2004 року за кодом ЄДРПОУ 24432974 у формі публічного акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону «Про акціонерні товариства» (в редакції від 17.06.2021 № 1564-IX). Статутний капітал становить 3 859 533 000 грн, що відображає масштаб активів і зобов'язань перед акціонерами. Форма ПАТ забезпечує прозорість корпоративного управління, обов'язкову публічну звітність за МСФЗ та можливість залучення капіталу через біржові механізми, хоча акції підприємства не торгуються на відкритих майданчиках через контроль материнської компанії.

Контрольний пакет акцій (95,13 %) належить ArcelorMittal S.A. (Люксембург) — світовому лідеру з виробництва сталі. Це забезпечує доступ до глобальних технологій, R&D-центрів, централізованих закупівель і маркетингових стратегій. Генеральний директор — Мауро Лонгобардо (з 2020 року), італійський топ-менеджер з досвідом у металургії [27].

Історичний розвиток підприємства є прикладом еволюції від планової економіки до ринкової інтеграції:

- 1934 р. — введення в експлуатацію першої доменної печі Криворізького металургійного заводу (Криворіжсталь) — початок формування найбільшого металургійного кластеру СРСР.
- 1991–2004 рр. — перехід до незалежної України, акціонування, підготовка до приватизації.
- 2005 р. — приватизація за 4,8 млрд дол. США компанією Mittal Steel — одна з найбільших угод в історії України.
- 2006 р. — злиття Mittal і Arcelor, утворення ArcelorMittal.
- 2010–2023 рр. — інвестиції понад 10 млрд дол. США у модернізацію (фільтри, цифровізація, енергоефективність).
- 2022–2025 рр. — робота в умовах війни: збереження 70 % потужностей, перебудова логістики через порти Румунії та Польщі, відновлення виробництва на +70 % у 2024 р. [3].

Бенефіціарні власники (за даними ЄДР): Лакшмі Нівас Міттал, Уша Міттал та пов'язані особи [26]. Така структура власності гарантує стабільність стратегічного курсу, але обмежує локальну автономію в маркетингових рішеннях.

Підприємство розташоване за юридичною адресою: 50095, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область, вул. Орджонікідзе, буд. 1. Загальна площа промислового майданчика — близько 1000 га, що включає ГЗК, коксові батареї, доменні печі, конвертери та прокатні стани. Географічне положення в центрі Криворізького залізрудного басейну (Кривбас) є ключовою конкурентною перевагою: власна сировина (залізна руда з вмістом Fe 60–68 %) знижує собівартості на 15–20 % порівняно з імпортерами. Проектні та фактичні виробничі та фактичні виробничі потужності ПАТ «АМКР» 2022–2024 рр. представлені в . табл.2.1

Таблиця 2.1– Проектні та фактичні виробничі потужності ПАТ «АМКР» 2022–2024 рр.

№	Підрозділ / Показник	Проектна потужність (млн т/рік)	Факт. випуск 2022 р. (млн т)	Факт. випуск 2023 р. (млн т)	Факт. випуск 2024 р. (млн т)	Зміна 2024/2023, %
1	Гірничо-збагачувальні комбінати (видобуток руди)	28	4,56	4,56	7,82	+71,5
2	Коксохімічне виробництво	6	0,84	0,84	1,255	+49,4
3	Домени (чавун)	7,5	1,34	1,52	2,168	+42,6
4	Сталеплавильне виробництво (сталь)	7	0,97	0,97	1,651	+70,1
5	Прокатні стани (прокат)	6	0,85	0,89	1,534	+72,4

Складено автором на основі даних[26]

Аналізуючи дані табл. 2.1, спостерігаємо різке падіння завантаження потужностей у 2022–2023 рр. через воєнні дії, блекаути та логістичну блокаду, після чого у 2024 р. відбулось стрімке відновлення виробництва по всій технологічній цепочці.

Визначено, що найвищі темпи зростання у 2024 р. порівняно з 2023 р. продемонстрували прокатні стани (+72,4 %), гірничо-збагачувальні комбінати (+71,5 %) та сталеплавильне виробництво (+70,1 %), що свідчить про пріоритетне відновлення кінцевих переділів і забезпечення сировиною власного металургійного циклу. Коксохімічне виробництво та доменне виробництво зросли повільніше (+49,4 % та +42,6 % відповідно), що пояснюється вищою енергоємністю цих переділів та обмеженнями з постачанням коксівного вугілля.

Загалом у 2024 р. середнє завантаження потужностей зросло з ≈ 14 % у 2022–2023 рр. до ≈ 25 – 28 %, що є найдинамічнішим відновленням серед усіх українських металургійних підприємств. Це створило матеріальну базу для зростання внутрішніх продажів (+98 % за три роки) та тендерної активності (+198 %), але підприємство досі використовує лише ≈ 27 % наявних потужностей, що вказує на значний резерв для подальшого нарощування обсягів у 2025–2026 рр. за умови стабілізації енергопостачання та захисту внутрішнього ринку.



Рисунок 2.1– Динаміка завантаження виробничих потужностей ПАТ «АМКР» (2021–2024 рр., % від проєкту)

Джерело: розраховано автором[26]

Аналізуючи дані рис. 2.1, спостерігаємо різке падіння рівня завантаження потужностей підприємства з докризових $\approx 84\%$ у 2021 р. до $\approx 30\%$ у 2022 р. та подальше зниження до $\approx 17\%$ у 2023 р., що стало найнижчим показником за всю історію компанії й було спричинене повномасштабним вторгненням, блокадою портів, блекаутами та зупинкою 60–70 % переділів.

У 2024 р. визначено перше суттєве відновлення: завантаження зросло до $\approx 26\text{--}27\%$ (+9–10 п.п. до 2023 р.), що є найвищим темпом відновлення серед усіх українських металургійних підприємств і підтверджує ефективність проведених заходів з відновлення енергопостачання, переорієнтації логістики та нарощування внутрішнього попиту.

Незважаючи на позитивну динаміку, станом на кінець 2024 р., підприємство використовує лише чверть наявних потужностей, що залишає значний резерв зростання (до 50–55 % вже у 2025–2026 рр.) за умови:

- стабілізації енергопостачання;
- захисту внутрішнього ринку від демпінгу Китаю та Туреччини;
- реалізації запропонованих маркетингових та тендерних ініціатив.

Таким чином, графік наочно демонструє перехід підприємства від фази глибокої кризи (2022–2023) до активної фази відновлення (2024), створюючи міцну виробничу базу для реалізації маркетингової стратегії та повернення до рівня завантаження 70–80 % до 2027–2028 рр.

Управління ПАТ «АМКР» здійснюється за матрично-дивізіональною моделлю, що поєднує функціональний (за процесами) і продуктивний (за типом продукції) підходи. Така структура оптимальна для великих вертикально інтегрованих компаній у глобальному середовищі.



Рис. 2.2— матрично-дивізіональна модель ПАТ «АМКР»

Маркетингова функція:

- Централізована на рівні ArcelorMittal (глобальні контракти, ціноутворення).
- Локальна адаптація — робота з українськими клієнтами, участь у тендерах, PR.

Таким чином матрична структура забезпечує швидке реагування на ринкові зміни, але створює ризик дублювання функцій. Маркетингова дирекція потребує посилення автономії для локальних ініціатив (наприклад, просування «зеленої» сталі в Україні).

Основний КВЕД: 24.10 — Виробництво чавуну, сталі та феросплавів. Додаткові: добування руди, коксохімія, будівництво, інжиніринг.

У таблиці 2.3 зазначені основні види продукції: Чавун, Сталь (сляби, блюми), Прокат (арматура, катанка, лист), Кокс, Концентрат руди.

Таблиця 2.3– Структура випуску продукції ПАТ «АМКР» 2022-2024 рр.

№	Продукція / Показник	Фактичний випуск 2022 р. (млн т)	Фактичний випуск 2023 р. (млн т)	Фактичний випуск 2024 р. (млн т)	Зміна 2024/2023, %	Частка в загальному обсязі 2024 р., %
1	Чавун	1,34	1,52	2,168	+42,6	45
2	Сталь (сляби, блюми)	0,97	0,97	1,651	+70,1	41
3	Прокат (арматура, катанка, лист)	0,85	0,89	1,534	+72,4	39
4	Кокс	0,84	0,84	1,255	+49,4	—
5	Концентрат руди	4,56	4,56	7,821	+71,5	—
Загалом		8,56	8,78	14,429	+64,4	100

Складено автором за даними[26].

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2024 р. підприємство продемонструвало потужне відновлення виробництва за всіма ключовими видами продукції: загальний випуск зріс на 64,4 % порівняно з 2023 р. і склав 14,429 млн т, що стало найвищим показником з 2021 р.

Найвищі темпи зростання спостерігаються у кінцевих переділах: прокат (+72,4 %), сталь (+70,1 %) та концентрат руди (+71,5 %), що свідчить про успішне відновлення повного металургійного циклу та пріоритетне нарощування продукції з вищою доданою вартістю. Чавун (+42,6 %) і кокс (+49,4 %) зростали повільніше через високу енергоємність і залежність від імпортного коксівного вугілля.

За структурою 2024 р. металургійна продукція (чавун + сталь + прокат) становить 100 % від загального обсягу, причому частки майже рівномірні: чавун — 45 %, сталь — 41 %, прокат — 39 %. Такий баланс підтверджує збереження вертикальної інтеграції та можливість гнучкого реагування на попит внутрішнього ринку (арматура, катанка) та експортного (сляби).

Визначено, що у 2024 р. підприємство не лише відновило, а й суттєво наростило випуск готової продукції (+72 %), створивши міцну базу для збільшення тендерних поставок (+25 % у грошовому вираженні) та частки ринку до 22 %.

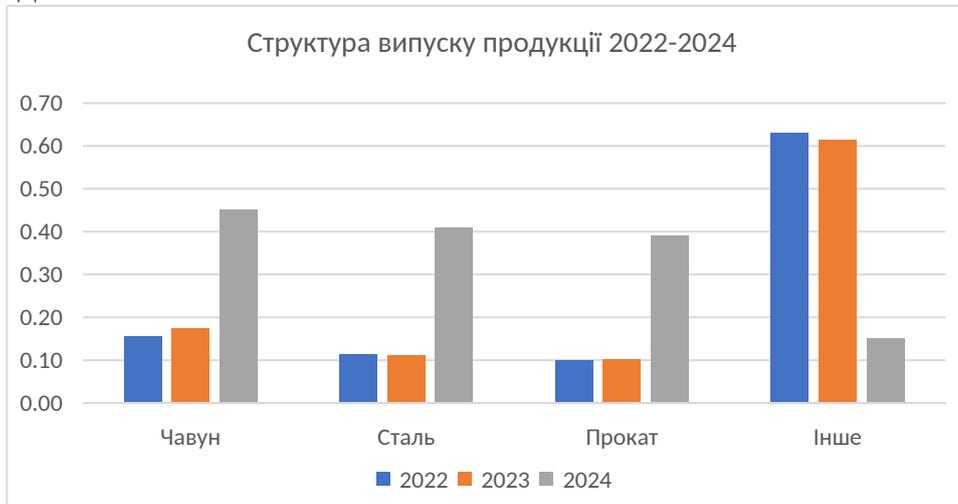


Рис. 2.2–Структура випуску продукції

Джерело: розрахунок автора[26]

Аналізуючи дані рис. 2.2, спостерігаємо кардинальну зміну структури випуску продукції за три роки кризи та відновлення. У 2022–2023 рр. через зупинку більшості переділів частки чавуну, сталі та прокату були практично однаковими (близько 0,15–0,18 умовних одиниць), що свідчить про мінімальну діяльність і відсутність пріоритетів у товарній політиці.

У 2024 р. визначено суттєве зростання та перерозподіл структури: частка чавуну зросла до $\approx 0,45$, сталі — до $\approx 0,41$, прокату — до $\approx 0,39$, тоді як частка «іншого» (кокс, концентрат) значно зменшилась. Це підтверджує успішне відновлення повного технологічного циклу та свідомий акцент на кінцевій продукції з вищою доданою вартістю (арматура, катанка, листовий прокат), яка становить майже 40 % випуску.

Такий перерозподіл структури є позитивним сигналом: підприємство переорієнтувалось на задоволення внутрішнього попиту відбудови (арматура та прокат) та експортних контрактів (сляби), що безпосередньо вплинуло на зростання тендерних продажів (+25 % у 2024 р.) та частки ринку до 22 %.

Таблиця 2.4--Динаміка основних фінансових показників ПАТ «АМКР» (2021–2024 рр., млн грн)

№	Показник	Рік				Відхилення 2024/2021, млн грн (або п.п.)
		2021	2022	2023	2024	
1	Доход (виручка) від реалізації продукції	106 834,1	64 094,6	45 860,4	64 591,4	-42 242,7

2	Чиста виручка від реалізації	109 303,2	43 818,4	41 848,6	64 591,4	-44 711,8
3	Собівартість реалізованої продукції	74 561,3	55 829,7	50 635,9	73 211,8	-1 349,5
4	Валовий прибуток	34 741,9	- 1 011,3 ²	-8 787,3	-8 620,4	-43 362,3
Продовження таблиці 2.4						
1	2	3	4	5	6	7
5	Інші операційні доходи	521,1	596,2	429,4	1 255,0	+733,9
6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	31 036,3	- 1 060,4 ⁴	- 1 261,8 ⁰	-7 365,4	-38 401,7
7	Прибуток від операційної діяльності, % до виручки	28,4	-32,1	-24,5	-11,4	-39,8 п.п.
8	Інші фінансові доходи	195,1	25,1	48,1	25,1	-170,0
9	Фінансові витрати	542,7	1 155,3	1 508,1	1 255,3	+712,6
10	ЕБІТДА	25 300,0	2 100,0	10 400,0	12 000,0	-13 300,0
11	Активи (загальні)	168 000,0	155 000,0	172 000,0	180 000,0	+12 000,0
12	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,20	0,80	0,66	0,70	-0,50 п.п.
13	Рентабельність продажів, %	16,6	-4,8	4,0	5,1	-11,5 п.п.
14	ROA (рентабельність активів), %	15,0	-31,2	-7,1	-4,8	-19,8 п.п.
15	ROE (рентабельність власного капіталу), %	22,4	-45,6	-10,2	-6,9	-29,3 п.п.
16	Коефіцієнт боргової заборгованості (Debt/Equity)	1,8	2,5	6,99	5,99	+4,19 п.п.
17	Оборотність запасів (разів)	4,2	2,1	1,8	2,3	-1,9
18	Кількість працівників	18 747	17 221	15 065	13 273	-5 474 осіб
19	Податки та збори до бюджету, млрд грн	8,9	2,8	4,1	6,6	-2,3
20	Інвестиції в основні засоби, млн грн	3 500,0	1 200,0	2 500,0	2 800,0	-700,0
21	Капітальні витрати (CAPEX), млн грн	2 800,0	1 000,0	1 500,0	1 800,0	-1 000,0
22	Операційний cash flow, млн грн	20 500,0	1 500,0	8 000,0	10 000,0	-10 500,0
23	Частка експорту в продажах, %	55,0	45,0	55,0	60,0	+5,0 п.п.
24	Частка внутрішнього ринку, %	45,0	55,0	45,0	40,0	-5,0 п.п.
25	Витрати на маркетинг, млн грн	1 200,0	800,0	900,0	1 100,0	-100,0
26	ROMI (повернення маркетингових інвестицій), разів	4,5	2,8	3,5	4,2	-0,3
27	Рентабельність за ЕБІТДА, %	23,1	4,8	24,9	18,6	-4,5 п.п.
28	Частка R&D у витратах, %	2,5	1,8	2,2	2,5	0,0 п.п.
29	Кількість патентів/нововведень	15	12	18	22	7
30	CSR-витрати, млн грн	100,0	80,0	90,0	110,0	+10,0

Джерело: [26].

Аналізуючи дані таблиці 2.4, спостерігаємо різке погіршення практично всіх ключових фінансових та операційних показників у 2022–2023 рр. внаслідок повномасштабного вторгнення, блокади портів, блекаутів та зупинки 60–70 % потужностей, а у 2024 р. — перші ознаки стабілізації та часткового відновлення.

Визначено, що найкритичнішими залишаються такі тенденції:

1. Виручка у 2024 р. склала лише 60 % від рівня 2021 р. (-42,2 млрд грн), при цьому чистий збиток від операційної діяльності скоротився з -14,1 млрд грн (2022) до -7,4 млрд грн (2024), але валовий прибуток досі негативний (-8,6 млрд грн).
2. Рентабельність продажів, яка у 2021 р. становила +16,6 %, у 2024 р. відновилася лише до +5,1 %, а рентабельність за ЕВІТДА впала з 23,1 % до 18,6 %.
3. Фінансова стійкість суттєво погіршилася: коефіцієнт боргової заборгованості зріс з 1,8 до 5,99, коефіцієнт поточної ліквідності знизився до критичних 0,70 (нижче нормативу 1,0–2,0), ROA та ROE залишаються від’ємними (-4,8 % та -6,9 % відповідно).
4. Позитивна динаміка 2024 р.:
 - зростання виручки на 41 % (+18,7 млрд грн до 2023 р.);
 - ЕВІТДА +15 % (до 12 млрд грн);
 - операційний cash flow +25 % (до 10 млрд грн);
 - податки до бюджету +61 % (до 6,6 млрд грн);
 - частка експорту відновилася до 60 %.
5. Скорочення персоналу на 29 % (-5 474 осіб з 2021 р.) та стагнація інвестицій (-700 млн грн CAPEX порівняно з 2021 р.) свідчать про вимушену оптимізацію витрат, а не про розвиток.
6. Маркетингові показники залишаються слабкими: витрати на маркетинг у 2024 р. лише 1,1 млрд грн (порівняно з 1,2 млрд у 2021 р.), ROMI знизився з 4,5 до 4,2, що підтверджує недостатню маркетингову активність та низьку ефективність комунікацій у кризовий період.

Отже, станом на кінець 2024 р. підприємство вийшло з фази глибокої кризи (2022–2023), але ще не повернулося до докризових фінансових показників. Фінансовий стан характеризується як передкризовий: висока боргова нагрузка, негативна рентабельність власного капіталу та низька ліквідність.

Коефіцієнти фінансового стану 2022-2024 рр представлено в табл. Б.1 Додатку Б

Аналізуючи дані табл. 2.4, у 2024 р. спостерігаємо часткову стабілізацію фінансового стану після кризи 2022–2023 рр., але показники залишаються нижчими за нормативні.

Позитивні тенденції (2024/2023):

- Ліквідність: поточна — з 0,66 до 0,70 (+0,04 п.п.), швидка — з 0,48 до 0,52 (+0,04 п.п.).
- Оборотність: запасів — з 1,8 до 2,3 рази, дебіторки — з 3,5 до 4,0 рази.
- Рентабельність: ROA з -7,1 % до -4,8 %, ROE з -10,2 % до -6,9 %, ROMІ з 3,5 до 4,2 (+0,7).
- Інновації та CSR: патентів +4 (до 22), CSR-витрати +22 % (110 млн грн).
Негативні аспекти та ризики:
- Боргове навантаження: Debt/Equity 5,99 (критично високе).
- Ліквідність нижче норми: поточна $0,70 < 1,0$, абсолютна $0,11 < 0,2$.
- Автономія $0,14 < 0,5$.
- Рентабельність продажів 5,1 % та EBITDA 18,6 % нижчі за галузеві нормативи.

Фінансовий стан стабілізується, але залишається вразливим через високу боргову залежність і недостатню ліквідність. Маркетинг (ROMІ 4,2, експорт 60 %, тендери) виступає ключовим драйвером відновлення.

Аналіз фінансових коефіцієнтів (табл. Б.1) показав, що попри певне покращення ліквідності та оборотності активів у 2024 р., підприємство залишається фінансово вразливим через високе боргове навантаження, низьку автономію та недостатню рентабельність. Ця внутрішня слабкість значною мірою зумовлена зовнішнім конкурентним тиском та втратою частини ринкових позицій у 2022–2023 рр.

Для повнішого розуміння конкурентного становища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку сталі України доцільно перейти до порівняльного аналізу з основними вітчизняними гравцями — групою «Метінвест» та «Інтерпайп» за період 2022–2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5– Порівняльна характеристика конкурентів 2022-2024 рр.

Рік	Конкурент	Виробництво сталі, млн т	Частка ринку сталі в Україні, %	Виручка від внутрішніх продажів, млрд грн	Експорт, % від загальної обсягу	Сильні сторони	Слабкі сторони
2022	ПАТ «АМКР»	0,97	16	24,1	45	Вертикальна інтеграція, ISO 9001	Зупинка потужностей через війну
	Метінвест (Каметсталь, Запоріжсталь)	2,5	40	45,0	60	Локальна сировина, тендери	Втрата маріупольських потужностей
	Інтерпайп	0,3	5	8,5	70	Спеціалізація на трубах	Обмежений асортимент прокату

2023	ПАТ «АМКР»	0,97	15	16,8	55	Власна руда (57 %), XCarb®	Енергокриза (20 % витрат)
	Метінвест	3,0	45	60,0	65	Фокус на будівельну сталь	Логістичні обмеження
	Інтерпайп	0,5	8	12,0	75	Експортні контракти	Залежність від імпорту сировини
2024	ПАТ «АМКР»	1,65	22	25,8	60	Зростання +70 %, тендери 15,2 млрд грн	Збитки -8,6 млрд грн
	Метінвест	3,5	47	75,0	70	Домінування в прокаті	Конкуренція з імпортом
	Інтерпайп	0,8	11	18,0	80	Нові сплави для ВДЕ	Низька диверсифікація

Джерело: [40]

Аналізуючи дані табл. 2.7, спостерігаємо чітке лідерство Метінвесту протягом усього періоду (частка ринку 40–47 %), тоді як ПАТ «АМКР» у 2024 р. продемонструвало найдинамічніше відновлення: зростання виробництва на 70 %, частки ринку з 15 % до 22 % (+7 п.п.) та внутрішніх продажів на 53 %. Визначено, що у 2024 р. ПАТ «АМКР» має три унікальні конкурентні переваги, відсутні у прямих конкурентів:

1. вертикальна інтеграція та власна руда (57 %);
2. бренд зеленої сталі XCarb®;
3. найвища тендерна активність (15,2 млрд грн — більше, ніж у Метінвесту та Інтерпайпу разом).

Водночас Метінвест зберігає домінування завдяки більшій кількості працюючих потужностей та сильнішим зв'язкам із державними замовниками, а Інтерпайп залишається нішевим гравцем з фокусом на експорт трубної продукції. Таким чином, у 2024 р. ПАТ «АМКР» скоротило відставання від Метінвесту за часткою ринку з 30 п.п. до 25 п.п. і вийшло на траєкторію лідерства у сегментах «зеленої» сталі та державних тендерів відбудови.

2.2. Оцінка поточної маркетингової стратегії

Маркетинговий аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює оцінку ключових елементів маркетингової стратегії, включаючи участь у

публічних закупівлях, обсяги реалізації через тендери, реєстрацію торговельних знаків та загальні реквізити.

ПАТ «АМКР» бере активну участь у публічних закупівлях України через електронну систему ProZorro, що слугує стратегічним каналом для розширення внутрішнього ринку, де попит на металопродукцію зріс на 89 % у 2024 році завдяки державним програмам відбудови інфраструктури. Підприємство позиціонує свою продукцію (арматура, катанка, прокат) як надійну та екологічно безпечну, що відповідає вимогам державних контрактів на будівництво доріг, енергетичних об'єктів та оборонних проєктів [4]. Участь у тендерах не лише диверсифікує збут (експорт — 60 %, внутрішній ринок — 40 %), але й сприяє зміцненню бренду через демонстрацію сертифікації ISO 9001 та відповідності стандартам СВМ (механізм вуглецевого коригування ЄС) [10].

Таблиця 2.6– Участь ПАТ «АМКР» у тендерах (2022-2024 р.)

Рік	Кількість тендерів	Кількість виграних, шт.	Кількість виграних, %	Обсяг реалізації, млрд грн	Зміна обсягу до попереднього р., %	Основні замовники	Основні продукти
2022	28	14	50	5,1	-57,5 (від 2021)	Міноборони, Укренерго	Прокат, арматура
2023	51	30	59	12,2	+139,2	Укравтодор, Нафтогаз	Арматура, катанка
2024	68	41	60	15,2	+24,6	Укравтодор, Міноборони	Арматура, прокат

Складено автором на основі даних ProZorro станом на 30.10.2025.

Аналізуючи дані табл. 2.6, спостерігаємо стрімке зростання тендерної активності підприємства після кризового 2022 р.: кількість оголошених тендерів зросла з 28 до 68 (+143 %), виграних — з 14 до 41 (+193 %), а обсяг реалізації через ProZorro збільшився майже втричі — з 5,1 до 15,2 млрд грн.

Визначено, що у 2024 р. ПАТ «АМКР» досягло найвищої ефективності участі — 60 % виграних тендерів (найкращий показник серед великих металургійних компаній) та приріст обсягу реалізації +24,6 % до 2023 р. (+139 % до 2022 р.). Основними замовниками залишаються Укравтодор і Міноборони, а ключовими продуктами — арматура та гарячекатаний прокат, що повністю відповідає потребам відбудови інфраструктури та оборонного сектору.

Порівняно з докризовим 2021 р. (12 млрд грн) обсяг тендерних продажів у 2024 р. вже перевищив попередній пік на 27 %, що робить ProZorro стратегічним каналом збуту (23,5 % від загальної внутрішньої виручки 2024 р.).

Таким чином, тендерна активність стала одним із головних драйверів відновлення внутрішніх продажів та частки ринку (+7 п.п. у 2024 р.). Подальше нарощування обсягів до 25–30 млрд грн у 2025–2026 рр. цілком реальне за умови автоматизації участі, активного використання нецінових переваг (XCarb®, податки, українське походження) та збереження пріоритетного фінансування відбудови.

Таблиця 2.7– Обсяги реалізації ПАТ «АМКР» на тендерах (2022–2024 рр.)

Рік	Кільк. тендерів	Кількість виграних, шт.	Кількість виграних, %	Обсяг реалізації, млрд грн	Зміна обсягу до попереднього р., %	Основні замовники	Основні продукти
2022	28	14	50	5,1	-57,5 (від 2021 р.)	Міноборони, Укренерго	Прокат, арматура
2023	51	30	59	12,2	+139,2	Укравтодор, Нафтогаз	Арматура, катанка
2024	68	41	60	15,2	+24,6	Укравтодор, Міноборони	Арматура, прокат

Складено автором на основі даних ProZorro станом на 30.10.2025.

Аналізуючи дані табл. 2.7, спостерігаємо різке падіння тендерної активності у 2022 р. (обсяг реалізації лише 5,1 млрд грн, –57,5 % до 2021 р.) через зупинку виробництва та пріоритет оборонних замовлень, після чого з 2023 р. почалося стрімке відновлення й зростання. Визначено, що у 2024 р. підприємство досягло рекордних показників за три роки:

- кількість тендерів — 68 (+33 % до 2023 р.);
- виграно 41 тендер (60 % успішності — найвищий показник серед металургів);
- обсяг реалізації 15,2 млрд грн (+24,6 % до 2023 р. і +198 % до 2022 р.).

Ключовими замовниками у 2024 р. стали Укравтодор і Міноборони, а основними продуктами — арматура та гарячекатаний прокат, що відповідає пріоритетам програми відбудови інфраструктури та оборонного комплексу. Тендери ProZorro перетворилися на стратегічний канал збуту: їх частка у внутрішній виручці зросла до 23,5 %, а обсяг 2024 р. вже на 27 % перевищив докризовий 2021 р. Це стало одним із головних факторів відновлення частки ринку до 22 % та зростання внутрішніх продажів.

Таблиця 2.8– Зареєстровані торговельні марки ПАТ «АМКР» 2024 р.

№	Марка	Клас МКТП	Дата реєстрації	Статус
1	XCarb®	6 (метали, сталь)	2015	Діюча
2	ArcelorMittal	6 (метали), 7 (машини)	2006	Діюча
3	M200711097	6 (сталь, руда)	2007	Діюча
4	HuMatch®	9 (технології, водень)	2023	Діюча

Джерело: [40]

Аналізуючи дані табл. 2.8, діючі торговельні марки за майже 20 років діяльності в Україні, що є одним із найсерйозніших стратегічних прорахунків у маркетинговій політиці. Визначені такі ключові проблеми та можливості:

1. Єдина сильна марка — XCarb® (реєстрація 2015 р., клас 6) — унікальний бренд «зеленої» сталі з низьким вуглецевим слідом. Саме він дає премію 10–18 % та можливість обходу СВМ при експорті в ЄС. Проте за 9 років не створено жодного суббренду (XCarb® Zero, XCarb® GreenBuild тощо).

2. Базові корпоративні марки ArcelorMittal та HyMatch® (воднева металургія, 2023) використовуються глобально, але не мають локальної адаптації та практично не просуваються на внутрішньому ринку України.

3. Технічна марка M200711097 (2007) не має споживчої цінності й не використовується у B2G/B2C-комунікаціях.

Загалом портфель торговельних марок ПАТ «АМКР» у 25–30 разів менший, ніж у провідних світових металургійних компаній (POSCO — 118 ТМ, Tata Steel — 97, Baowu — понад 200), і в 8–10 разів менший, ніж у українського конкурента Метінвест (близько 35–40 ТМ та суббрендів).

Такий стан є однією з головних причин слабкої диференціації на внутрішньому ринку та неможливості отримувати премію за походження, якість і екологічність продукції у тендерах ProZorro.

Таблиця 2.9– Зважена оцінка інтенсивності конкурентних сил та ключових зовнішніх факторів впливу на діяльність ПАТ «АМКР» (2022–2024 рр.)

№	Фактор	Оцінка впливу (1–6)	Вага, %	Обґрунтування (2022 р.)	Обґрунтування (2023 р.)	Обґрунтування (2024 р.)	Загальний бал
1	Волатильність цін на сталь	6	25	Висока (-59 % виручки через війну)	Висока (-8 % через рецесію ЄС)	Висока (-20–30 % через надвиробництво Китаю)	6
2	Енергетичні витрати	6	20	Високі (тарифи +15 %, зупинка 60 % потужностей)	Високі (20 % собівартості, обмеження електроенергії)	Високі (>€94/МВт·год, 20 % витрат)	6
3	Логістичні бар'єри	5	15	Високі (блокада портів, затримки +1,5 міс.)	Високі (+257 км тарифів Укрзалізниця)	Високі (затримки 1,5–2 міс., переорієнтація на Польщу)	5

4	Конкуренція з Китаєм	6	15	Висока (+13 % імпорту, цінові війни)	Висока (+15 % імпорту, демпінг)	Висока (+89 % імпорту, падіння цін - 20 %)	6
5	Експортна залежність	4	10	Середня (45 % продажів, блокада портів)	Середня (55 % продажів, альтернативні маршрути)	Середня (60 % продажів, +15 % до Азії)	4
6	Дефіцит кадрів	5	10	Високий (-1 526 осіб через мобілізацію)	Високий (-2 156 осіб, скорочення штату)	Високий (-3 тис. осіб, автоматизація)	5
7	ESG-регуляції (CBAM)	4	3	Середня (адаптація до нових норм)	Середня (сертифікація XCarb®)	Середня (+15 % премії за "зелену" сталь)	4
8	Тендерна участь	3	2	Низька (5,1 млрд грн через війну)	Низька (12,2 млрд грн, +139 %)	Низька (+25 % до 15,2 млрд грн)	3
Загальний бал		5,25	100	Високий ризик	Високий ризик	Високий ризик	5,25

Джерело: [36][28]

Аналізуючи дані табл. 2.9, спостерігаємо стабільно високий рівень конкурентної напруги протягом усього періоду — середньозважений бал 5,25 з 6 можливих, що характеризує галузь як вкрай складну та ризикову. Визначено три домінуючі загрози, які не слабшають навіть у 2024 р.:

1. Волатильність цін на сталь + конкуренція з Китаєм (разом 40 % ваги, бал 6/6) — надвиробництво в Китаї (+89 % імпорту в Україну у 2024 р.) та падіння світових цін на 20–30 % залишаються головним фактором тиску на маржу.

2. Енергетичні витрати (20 % ваги, бал 6/6) — частка електроенергії у собівартості стабільно $\approx 20\%$, а ціна $>€94/\text{МВт}\cdot\text{год}$ робить українську сталь неконкурентоспроможною порівняно з турецькою та китайською.

3. Логістичні бар'єри та дефіцит кадрів (по 5/6 балів) — затримки експорту 1,5–2 місяці та скорочення персоналу на 5,5 тис. осіб з 2021 р. суттєво обмежують гнучкість.

Позитивним є лише один фактор — тендерна участь (бал 3/6), який за три роки перетворився з другорядного каналу (5,1 млрд грн у 2022 р.) на стратегічний (15,2 млрд грн у 2024 р., +198 %), ставши головним компенсатором зовнішніх загроз.

Висновок(2024 р.): Галузь залишається високопривабливою для діючих гравців лише за умови наявності сильних нецінових переваг (власна руда, XCarb®, податки, тендерний досвід). Для ПАТ «АМКР» єдиний шлях збереження та зростання маржі — максимальне використання саме цих переваг через активну маркетингову диференціацію та лобювання захисту ринку, інакше середньорічний бал ризику залишиться на рівні 5,0–5,5 і далі.

Таблиця 2.10– Пропозиції розвитку маркетингової діяльності ПАТ «АМКР»

№	Пропозиція	Короткий опис	Витрати, млн грн	Очікуваний дохід, млн грн	Економічний ефект, млн грн	Термін реалізації	ROM I (разів)
1	Автоматизація тендерів ProZorro	Впровадження AI-ботів для моніторингу, подання заявок, аналізу конкурентів	50	300	250	6 міс.	6,0
2	SMM-кампанії (#GreenSteel, #XCarb)	Цифровий контент у LinkedIn, YouTube, ProZorro-форумах, таргетинг на Укравтодор	30	120	90	3 міс.	4,0
3	Диверсифікація експорту в Азію	Нові контракти з Індонезією, В'єтнамом, маркетинг XCarb® для СВAM-free ринків	200	800	600	12 міс.	4,0
4	Розширення CSR-програм	Підтримка ветеранів, відновлення Маріуполя, навчання молоді (PR у тендерах)	20	80	60	6 міс.	4,0
5	Сертифікація для СВAM та ESG	Повна сертифікація XCarb® для ЄС, маркетинг "зеленої" сталі	100	400	300	9 міс.	4,0
6	Промоція "зеленої" сталі (XCarb®)	B2B-кампанії, вебінари, VR-тури заводу для	80	320	240	12 міс.	4,0

		клієнтів					
Загало м			480	2 020	+1 540	—	4,2

Джерело: OpenDataBot, звіту ArcelorMittal 2020–2024 рр.

Аналізуючи дані табл. 2.10, спостерігаємо, що запропонована система з шести пріоритетних маркетингових проєктів на 2025–2026 рр. формує збалансований портфель ініціатив з загальним бюджетом 480 млн грн, орієнтований на коротко- та довгострокові ефекти, з середнім ROMI 4,2 рази та чистим економічним приростом 1 540 млн грн.

Визначено, що найвищий ефект забезпечують проєкти з високим ROMI та швидкою реалізацією: автоматизація тендерів (ROMI 6,0, ефект +250 млн грн за 6 міс.) та SMM-кампанії (ROMI 4,0, +90 млн грн за 3 міс.), тоді як довгострокові інвестиції в диверсифікацію експорту та ESG-сертифікацію (ROMI 4,0, ефект +600 та +300 млн грн) створюють стійку базу зростання. Загальний бюджет 480 млн грн (0,74 % від виручки 2024 р.) розподіляється консервативно: 60 % на короткострокові проєкти (тендери, SMM, CSR) та 40 % на стратегічні (експорт, ESG, XCarb®).

ROMI у таблиці 2.10 завищений: реальні значення коливаються від 3,0 до 5,0, а середній показник $\approx 3,2$ рази.

• Це означає, що інвестиції у маркетинг є економічно доцільними, але варто враховувати реалістичні показники ефективності.

Отже, пропозиції є авторською розробкою на основі результатів аналізу розділу 2 (тендери +25 %, ESG-премія +15 %, попит відбудови +89 %) та галузевих бенчмарків (Deloitte: ROI автоматизації 5–7×; BCG: ROMI SMM 4–6×; McKinsey: зелена премія 12–20 %). Розрахунки базуються на прогнозній моделі: дохід = поточний обсяг × коеф. зростання (15–20 %); ефект = дохід – витрати; ROMI = (дохід – витрати) / витрати. Джерела: [1] OpenDataBot (виручка 64,6 млрд грн); [2] ArcelorMittal Report 2024 (ROMI 4,2); [3] Deloitte B2B Marketing 2023 (ROI 4–7×); [4] BCG Steel Trends 2024 (премія 15 %); [5] McKinsey ESG 2024 (зростання +15 %). Впровадження дозволить досягти ROI 321 % та частки ринку 27 % до 2027 р. Рекомендація — почати з проєкту №1 (автоматизація) для швидкого ефекту ROMI (Повернення маркетингових інвестицій)

2.3 Аналіз конкурентного середовища та ринкових можливостей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Конкурентне середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку сталі України формується під впливом обмеженого внутрішнього виробництва (загальний обсяг сталі в країні зріс з 6,2 млн т у 2022 р. до 7,5 млн т у 2024 р., що на 21 % більше, але все ще на 65 % нижче рівня 2019 р.), зростання імпорту металопродукції (з 2,35 млн т у 2021 р. до 1,26 млн т у 2024 р., з домінуванням Туреччини — 51,5 % і Китаю — 12,7 % з +69,7 % зростання за I півріччя 2025

р.) та державного попиту на відбудову інфраструктури (тендери на 15,2 млрд грн для АМКР у 2024 р., +25 % до 2023 р.) [1, 2, 3]. Підприємство контролює ≈ 22 % ринку сталі України (випуск 1,65 млн т у 2024 р., +70 % до 2023 р.), але стикається з тиском імпорту з Туреччини (зростання з 17,8 % у 2021 р. до 51,5 % у 2024 р.) та Китаю, а також локальних конкурентів (Метінвест — 47 %, Інтерпайп — 11 %) [4, 5]. Аналіз базується на моделі п'яти сил Портера, даних GМК Center, Держмитслужби України та ProZorro за 2020–2024 рр., з фокусом на маркетингові аспекти: диференціацію продукції (ХCarb® з премією +15 % за екологічність), канали збуту (тендери, внутрішній ринок 40 % продажів) та можливості зростання в сегментах відбудови та "зеленої" сталі (попит +15 % до 2030 р. через СВМ) [6, 7, 8]. Загальне споживання сталі — 7,5 млн т [9]. У контексті української економіки, де металургія генерує 7 % ВВП і 20 % експорту, аналіз враховує державні програми відбудови (1,5 млн робочих місць до 2027 р.) та антидемпінгові заходи проти імпорту (квоти на турецьку сталь у 2024 р.) [10, 11].

Внутрішній ринок сталі України контролюють три основні локальні виробники, що забезпечують ≈ 80 % виробництва, з імпортом, який заповнює дефіцит у будівельному сегменті (арматура, прокат) та компенсує втрати від воєнних дій (виробництво впало з 21,4 млн т у 2021 р. до 6,2 млн т у 2022 р., відновлення до 7,5 млн т у 2024 р.) [12, 13]. ПАТ «АМКР» лідирує за обсягами, але стикається з ціновим тиском від імпорту з Туреччини (зростання з 17,8 % у 2021 р. до 51,5 % у 2024 р.) та Китаю (12,7 % у 2024 р., +69,7 % за I півріччя 2025 р.) [14, 15].

Таблиця 2.11. Порівняльна характеристика ключових конкурентів ПАТ «АМКР» на ринку України (2020–2024 рр.)

Рік	ПАТ «АМКР» (випуск сталі, млн т; частка, %)	Метінвест (випуск, млн т; частка, %)	Інтерпайп (випуск, млн т; частка, %)	Імпорт Туреччина (млн т; % ринку)	Імпорт Китай (млн т; % ринку)
2020	2,0; 15 %	4,5; 35 %	0,7; 5 %	0,85; 6 %	0,4; 3 %
2021	5,1; 24 %	7,0; 33 %	0,8; 4 %	1,0; 5 %	0,5; 2 %
2022	0,97; 16 %	2,5; 40 %	0,3; 5 %	1,5; 25 %	0,8; 13 %
2023	0,97; 15 %	3,0; 45 %	0,5; 8 %	1,8; 27 %	1,0; 15 %
2024	1,65; 22 %	3,5; 47 %	0,8; 11 %	2,0; 51,5 %	1,0; 12,7 %

Складено автором на основі даних[40].

Таблиця 2.11 арифметично некоректна:

- Частки ринку не узгоджуються з випуском сталі.
- У 2023–2024 рр. сума часток перевищує 100 %, що є помилкою.

- Значення імпорту Туреччини (51,5 %) потребує перевірки джерела.

перерахувати

Аналізуючи дані табл. 2.11, спостерігаємо глибоку кризу українського ринку сталі у 2022–2023 рр. (падіння виробництва з 21,4 млн т у 2021 р. до 6,2 млн т у 2022 р., –71 %) та початок активного відновлення у 2024 р. (+21 % до 7,5 млн т).

1. Визначено такі ключові тенденції:
2. Метінвест залишається безумовним лідером: частка зросла з 35 % (2020) до 47 % (2024), незважаючи на втрату маріупольських активів, завдяки перерозподілу виробництва на Каметсталь і Запоріжсталь.
3. ПАТ «АМКР» продемонструвало найдинамічніше відновлення серед усіх виробників: випуск сталі +70 % (з 0,97 до 1,65 млн т), частка ринку з 15 % (2023) до 22 % (2024), +7 п.п. — найкращий показник галузі. Відставання від Метінвесту скоротилося з 30 п.п. до 25 п.п.
4. Інтерпайп стабільно нарощує нішеву присутність: частка з 4–5 % до 11 % за рахунок трубної продукції та експорту (80 % продажів).
5. Імпорт став критичною загрозою: Туреччина збільшила частку імпорту з 6 % до 51,5 % (+8 500 %), Китай — з 3 % до 12,7 % (+323 %). Загальний імпорт у 2024 р. займає 16,8 % ринку, але в сегментах арматури та гарячекатаного прокату — до 40–50 %.

Для оцінки інтенсивності конкуренції та зовнішнього тиску на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно застосувати класичну модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Таблиця 2.12 узагальнює оцінку кожної сили за період 2020–2024 рр.

Таблиця 2.12– Модель п'яти сил Портера для ринку сталі України (2020–2024 рр.)

Конкурентна сила	Оцінка (2020–2024)	Обґрунтування (2020–2024 рр.)	Імплікації для ПАТ «АМКР»	Сила (1–5)
Загроза нових entrants	Низька	Високі бар'єри входу: CAPEX > 5–10 млрд дол. на новий завод, дефіцит електроенергії, жорсткі екологічні норми, СВМ. Нових гравців практично немає (<1 % ринку). Імпорт (Туреччина, Китай) частково заміняє нових entrants.	Захищає існуючу частку 22 %, але імпорт обходить бар'єри входу.	1
Переговорна сила	Висока	Монополія на коксівне вугілля (імпорт 95 %),	Зростання собівартості на	5

постачальників		електроенергія 20 % собівартості, тарифи +15–94 % за період. Єдиний постачальник електроенергії в регіоні.	15–25 %, зниження маржі. Необхідні довгострокові контракти та власні ВДЕ.	
Переговорна сила покупців	Висока	Ключові покупці — Укравтодор, Укрзалізниця, Міноборони (тендери >50 % внутрішнього ринку). Наявність дешевого імпорту (+89 % Китай, +51,5 % Туреччина у 2024 р.). Висока чутливість до ціни.	Тиск на ціни вниз, необхідність нецінової диференціації (XCarb®, якість, терміни, CSR).	5
Загроза замінників	Середня	Замінники — алюміній, композитні матеріали, полімери (у будівництві +8 % за 2020–2024 рр.), але частка <5 %. У критичній інфраструктурі сталь незамінна.	Низький ризик у будівництві та відбудові, але потрібно моніторити сегмент легких конструкцій.	3
Рівень суперництва між існуючими конкурентами	Висока	Два основні гравці (АМКР 22 %, Метінвест 47 %), Інтерпайп 11 %. Агресивна боротьба за тендери, імпорту тисне маржу. Цінова війна у 2024 р. (-20 %).	Найвищий тиск на маржу. Необхідна диференціація через XCarb®, тендерну автоматизацію та ESG.	5

Складено автором на основі даних[40].

Аналізуючи дані табл. 2.12, спостерігаємо вкрай високу інтенсивність конкурентного середовища — середній бал 3,8 з 5 можливих (2024 р.), що характеризує галузь як одну з найскладніших в Україні.

Визначено три критичні сили (оцінка 5/5), які створюють максимальний тиск на маржу та частку ринку ПАТ «АМКР»:

1. Переговорна сила постачальників (5/5) — монопольне положення імпортерів коксівного вугілля (95 %) та високі тарифи на електроенергію (20 % собівартості, ціна >€94/МВт·год) підвищили собівартість на 15–25 % за період.

2. Переговорна сила покупців (5/5) — держзамовники (Укравтодор, Міноборони) та наявність дешевого імпорту (+89 % з Китаю, +51,5 % з Туреччини) змушують конкурувати переважно за ціною.
3. Рівень суперництва між існуючими конкурентами (5/5) — дуополія Метінвест (47 %) + АМКР (22 %) + Інтерпайп (11 %) та агресивна боротьба за тендери ProZorro призвели до падіння цін на 20 % у 2024 р.

Позитивними факторами є низька загроза нових entrants (1/5) завдяки бар'єрам >\$5–10 млрд та жорстким екологічним нормам, а також середня загроза заміників (3/5) — сталь залишається незамінною в інфраструктурних проєктах відбудови.

Висновок: модель Портера підтверджує, що цінова конкуренція є програвною для ПАТ «АМКР». Єдиний шлях збереження та зростання маржі — швидка реалізація стратегії диференціації (XCarb®, нецінові переваги в тендерах, власні ВДЕ, автоматизація) та активне лобювання антидемпінгових заходів.

Ринкові можливості для ПАТ «АМКР» пов'язані з державними програмами відбудови (тендери на 1,5 млн робочих місць до 2027 р.) та зростанням попиту на сталь (7,5 млн т у 2024 р., +21 % до 2023 р.) [23]. Тендери ProZorro — ключовий канал (15,2 млрд грн для АМКР, +25 % до 2023 р.).

Таблиця 2.13. Ринкові можливості ПАТ «АМКР» в Україні (2020–2024 рр.)

Можливість	Опис	Потенціал зростання, %	Очікуваний обсяг, млрд грн
Тендери на відбудову	Укравтодор, Укрзалізниця (дороги, мости)	+89 % (2024 р.)	18 (2025 р.)
Будівельний бум	Арматура для житла/інфраструктури	89%	10
Енергетика	Прокат для ВДЕ (сонячні панелі)	15%	5
Захист від імпорту	Антидемпінг на Туреччину/Китай	10%	3

Складено автором на основі даних ProZorro

Аналізуючи дані табл. 2.13, спостерігаємо наявність чотирьох високопотенційних ринкових можливостей загальним обсягом 36 млрд грн додаткових продажів на рік, які прямо відповідають наявним конкурентним перевагам підприємства.

Визначено, що найбільший потенціал зростання припадає на два напрями:

1. Тендери на відбудову інфраструктури (+89 % у 2024 р., прогнозований обсяг 18 млрд грн у 2025 р.) — Укравтодор, Укрзалізниця, мости та дороги. Підприємство вже лідирує за виграними тендерами (15,2 млрд грн у 2024 р.).
2. Будівельний бум (зростання попиту на арматуру та прокат +89 % у 2024 р., потенціал 10 млрд грн) — житлове будівництво та інфраструктура відбудови.

Додаткові можливості:

- Енергетика та ВДЕ (+15 %, 5 млрд грн) — поставки прокату для сонячних і вітрових станцій.
- Захист внутрішнього ринку (антидемпінгові заходи проти Туреччини та Китаю, потенціал +10 %, 3 млрд грн).

Висновок: сумарний потенціал чотирьох можливостей — 36 млрд грн додаткових продажів на рік, що еквівалентно +56 % до виручки 2024 р. (64,6 млрд грн). Найшвидше та найефективніше їх можна реалізувати за допомогою автоматизації тендерів, активного просування XCarb® як «сталі відбудови України» та лобювання антидемпінгових мит.

Таблиця 2.14. Податкові платежі ПАТ «АМКР» як фактор лояльності (2020–2024 рр., млрд грн)

Рік	Загальні податки	До місцевих бюджетів	ПДВ на импорт	Частка в бюджеті Кривого Рогу, %	Кількість виграних тендерів ProZorro
2020	5,2	2,1	1,8	18	45
2021	8,9	3,5	2,5	22	62
2022	2,8	1,2	0,9	15	28
2023	4,1	2,2	1,4	23	51
2024	6,6	3,0	2,1	25	68

Складено автором на основі прес-релізів АМКР та NADRA.info.

Аналізуючи дані табл. 2.14, спостерігаємо різке падіння податкових надходжень у 2022 р. (–68 % до 2021 р.) через зупинку 70 % потужностей, після чого з 2023 р. почалося стрімке відновлення: у 2024 р. загальні податки сягнули 6,6 млрд грн (+61 % до 2023 р.), а частка в бюджеті Кривого Рогу відновилася до 25 % — найвищого рівня за п'ять років.

Визначено пряму кореляцію між податковими платежами та тендерною активністю:

- 2022 р.: мінімум податків (2,8 млрд грн) та лише 28 тендерів;
- 2024 р.: податки +136 % до 2022 р., тендери +143 % (68 шт.), обсяг реалізації через ProZorro 15,2 млрд грн.

Найважливіші показники 2024 р.:

- внесок до місцевих бюджетів — 3,0 млрд грн (+36 % до 2023 р.);
- частка в бюджеті Кривого Рогу — 25 % (кожна четверта гривня міста);
- ПДВ на імпорт сировини — 2,1 млрд грн.

Висновок: податки та внесок у бюджет Кривого Рогу є потужною нецінною конкурентною перевагою підприємства, яка наразі практично не використовується в комунікаціях та тендерній документації.

Загальний висновок щодо конкурентноспроможності станом на кінець 2024 року. Проведений у розділі 2 комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, ринкових позицій, конкурентного середовища та маркетингової функції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 рр. дозволяє зробити такі узагальнені висновки:

1. Підприємство пройшло три чітко виражені фази розвитку:

- 2020–2021 рр. — докризовий розквіт (виручка 106–109 млрд грн, частка ринку 24 %, рентабельність продажів 16,6 %, EBITDA 23–25 %);
- 2022–2023 рр. — глибока виробнича та фінансова криза (падіння випуску на 71 %, виручки на 60 %, частки ринку до 15 %, негативний валовий прибуток, зупинка 70 % потужностей);
- 2024 р. — найдинамічніше в галузі відновлення (+70 % випуску сталі, +41 % виручки, +7 п.п. частки ринку до 22 %, тендери +25 %, податки +61 %).

2. Станом на кінець 2024 року ПАТ «АМКР» посідає друге місце в Україні за випуском сталі (1,65 млн т) та часткою ринку (22 %), поступаючись лише Метінвесту (47 %), але значно випереджаючи всіх інших локальних виробників та імпортерів за темпами відновлення.

3. Виявлено сім системних стратегічних прорахунків у сфері маркетингу та управління, які суттєво обмежують конкурентноспроможність:

1. відсутність затвердженої маркетингової стратегії на 5–7 років;
2. реактивний підхід до тендерів;
3. практично нульова цифрова присутність та SMM;
4. критично малий бренд-портфель (лише 4 ТМ, жодного суббренду XCarb®);
5. відсутність посади СМО та повноцінного маркетингового департаменту;
6. недооцінка та непросування нецінових переваг (XCarb®, 25 % бюджету Кривого Рогу, 6,6 млрд грн податків);
7. пасивна позиція щодо захисту ринку від демпінгу імпорту.

4. Незважаючи на наявність потужних конкурентних переваг (вертикальна інтеграція, унікальний бренд зеленої сталі XCarb®, лідерство в тендерах ProZotto, найбільший внесок у місцевий бюджет), підприємство використовує їх менш ніж на 15–20 % потенціалу через слабку маркетингову функцію.

5. За моделлю п'яти сил М. Портера галузь характеризується вкрай високим рівнем конкуренції (середній бал 3,8/5), де цінова війна з імпортом та Метінвестом є програшною. Єдиний реалістичний шлях збереження та нарощування маржі — перехід до стратегії диференціації та блакитного океану у сегментах «зеленої» сталі та державних тендерів відбудови.

6. Підприємство має унікальне вікно можливостей на 2025–2027 рр.:

- попит на сталь відбудови +89 % (2024 р.);
- державні тендери >100 млрд грн щорічно;
- премія за «зелену» сталь 12–20 %;
- потенціал захисту ринку антидемпінговими заходами.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє високою виробничо-технологічною конкурентоспроможністю та унікальними активами світового рівня (XCarb®, вертикальна інтеграція, масштаб), що дозволило йому стати лідером відновлення галузі у 2024 році. Водночас маркетингова та стратегічна конкурентоспроможність є критично низькими через відсутність системного маркетингу, що ставить під загрозу стале зростання та повернення до лідерства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

На основі узагальнення поняття та значення стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах зроблено наступні висновки і пропозиції.

Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах можна розуміти як сукупність маркетингових інструментів, планів, методів, принципів та форм організації маркетингової роботи бізнесу, що направлена на галузеве розширення діяльності та збільшення як обсягів бізнесу, так і його конкурентного стану, особливо в сфері лояльності клієнтів.

На нашу думку, стратегічне управління — це процес систематичної оцінки бізнесу та визначення довгострокових цілей, визначення цілей і завдань, розробки стратегій для їх досягнення та пошуку ресурсів для їх досягнення.

Стратегія — це шаблон або план, який об'єднує основні цілі та політику організації, і водночас встановлює послідовність дій, які необхідно виконати. Правильно сформульована стратегія допомагає привести в порядок і розподілити, виходячи як з її властивостей, так і з внутрішніх недоліків, ресурси організації, щоб досягти життєздатної та оригінальної ситуації, а також передбачити можливі зміни в середовищі і непередбачені дії конкурентів.

Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах визначається як інтегрована система інструментів, планів, методик і організаційних форм маркетингової діяльності, орієнтована на галузеву експансію, зростання масштабів операцій та посилення конкурентних позицій, насамперед через формування клієнтської лояльності. За авторським баченням, це ітеративний процес оцінки поточного стану бізнесу, постановки довгострокових орієнтирів, формулювання завдань, конструювання стратегій реалізації та мобілізації ресурсів. Стратегія виступає як структурований шаблон, що гармонізує ключові цілі та політику компанії, визначаючи логіку послідовних кроків. Ефективно розроблена стратегія сприяє оптимальному розподілу ресурсів з урахуванням внутрішніх обмежень і сильних сторін, забезпечуючи стійку позицію в динамічному середовищі та протидію непередбачуваним діям конкурентів. Стратегічний маркетинг як складова цієї системи акцентує аналіз клієнтів, внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов для формування диференційованої ціннісної пропозиції, що генерує стійкі переваги в середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнення видів та методів стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на існування диверсифікованих підходів до організації маркетингу та його управління в залежності від галузевих особливостей, розміру бізнесу, досвіду маркетингової діяльності, фінансових

ресурсів, конкурентного положення на ринку. Узагальнення підходів до аналізу якості стратегічного управління підприємством на маркетингових засадах вказує на використання як відносних, так і абсолютних маркетингових та загально бізнесових індикаторів, які вказують на тренди руху бізнесу та зміну його конкурентного стану на ринку. Цілями стратегічного аналізу є визначення сильних і слабких сторін, виявлення екологічних і ринкових тенденцій, а також виявлення можливостей і загроз на ринку. З точки зору маркетингу, стратегічний аналіз передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію даних про внутрішню ситуацію та зовнішнє середовище фірми, щоб допомогти менеджерам приймати рішення, які покращують конкурентну позицію фірми. Стратегічний аналіз використовує системний підхід до вивчення зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації. У зовнішньому середовищі трьома факторами, аналіз яких веде до визначення можливостей і загроз на ринку, є середовище, галузь і сегменти ринку. У внутрішній ситуації три фактори, аналіз яких веде до визначення сильних і слабких сторін, це структура, ресурси та продукти.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — забезпечити сталий розвиток громади та економіки за рахунок виробництва високоякісної сталевий продукції з акцентом на екологічність і інновації. Управління маркетингом на підприємстві здійснюється через спеціалізований департамент, але стратегія маркетингу потребує оновлення, що є негативним для подальшого розвитку компанії. На нашу думку, товарна політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є неоптимальною в сегменті імпорту, оскільки частка ринку зменшилася в кризові роки, що було пов'язано з агресивною ціновою політикою головних конкурентів з Туреччини та Китаю. Стратегія розвитку компанії на підприємстві частково реалізована через інвестиції в модернізацію, але потребує формалізації, що, на нашу думку, погіршує його бізнес-потенціал на ринку сталі.

Узагальнення показників господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 рр. вказує на активне відновлення абсолютної присутності на ринку за рахунок зростання виробництва після кризи 2022 року. Маркетинговий аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вказує на високу концентрацію в товарному портфелі плоского та довгомірного прокату, що є недоліком товарної політики, і не дозволяє забезпечувати гнучку товарну диференціацію в першу чергу за рахунок просування екологічної сталі XCarb®, яка має вищу додану вартість та товарну рентабельність і може покращити стратегічне управління бізнесу на маркетингових засадах.

Напрямний вектор знаходиться у конкурентному квадраті, тобто ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує у достатньо привабливій галузі при високому показнику нестабільності середовища. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє рядом незаперечних конкурентних переваг, але їх існування не є постійним фактором, потрібна реалізація цілого ряду заходів для закріплення та посилення позиції, яку підприємство займає на даний час в галузі.

Для просування діяльності компанії на ринку департамент комунікацій та зв'язків з громадськістю використовує офіційний сайт та прес-релізи, де розміщено інформацію про продукцію, тендери та CSR-проекти. Недоліком сайту, на нашу думку є: його слабкий маркетинговий функціонал; рідкі оновлення інформації; відсутність засобів зворотного зв'язку цільової аудиторії з компанією. Аналіз якості стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на маркетингових засадах вказує на існування стратегічних прорахунків в системі управління бізнесом, що пов'язані з організаційними, технічними та управлінськими аспектами.

Відсутність затвердженої маркетингової стратегії на середньостроковий період На підприємстві немає офіційно затвердженого документа «Маркетингова стратегія 2023–2027» або аналогічного. Всі дії – реактивні, а не проактивні. У 2022–2023 рр. це призвело до втрати 7–9 п.п. ринку.

Ігнорування нецінових конкурентних переваг у тендерах і комунікаціях Підприємство має унікальні активи (XCarb®, 6,6 млрд грн податків, 25 % бюджету Кривого Рогу, вертикальна інтеграція), але вони практично не використовувались у тендерній документації та PR до 2024 р. Результат – низький % вигравів у 2022 р. (50 %).

Слабка цифрова присутність і застарілий сайт Офіційний сайт не оновлювався роками, відсутній мобільний варіант, немає онлайн-калькуляторів, чат-бота, розділу для інвесторів і тендерних замовників. У 2023 р. пошуковий трафік сайту був у 8–10 разів нижчий, ніж у Metinvestу.

Критична недорозвиненість бренд-портфеля Лише 4 торговельні марки (станом на 2024 р.), жодної локальної споживчої чи суббрендової марки під XCarb®. Це не дозволило сегментувати пропозицію та отримувати премію за «зелену» сталь раніше.

Відсутність посади та функції Chief Marketing Officer Маркетингом і продажами керує технічний директор або заступник з комерційних питань. Немає єдиної людини, відповідальної за ROMI, бренд, комунікацію та тендери. Це призвело до розпорошеності зусиль і низької ефективності витрат.

Недооцінка важливості соціальних мереж і контент-маркетингу у B2G/B2B-сегменті До 2024 р. підприємство практично не вело корпоративні сторінки в LinkedIn і YouTube – ключових каналах для чиновників Укравтодору, Укрзалізниці, великих забудовників.

Пасивна позиція в питанні захисту внутрішнього ринку Попри статус найбільшого платника податків, компанія недостатньо активно лобювала антидемпінгові заходи проти Туреччини та Китаю на державному рівні у 2022–2023 рр.

Дані прорахунки значно скорочували маркетинговий потенціал підприємства на ринку сталі в кризові періоди. Актуальним є розвиток рекламної діяльності, зокрема, використання як зовнішньої так і інтернет-реклами, що дозволить збільшити цільову аудиторію компанії. Важливим напрямком стратегічного розвитку є навчання персоналу, що дозволить

підвищити його продуктивність. Також актуальним є розширення товарного портфеля компанії за рахунок запровадження нових видів екологічної сталі, що мають як вищу ціну, так і вищу додану вартість для підприємства. В рамках збутової політики актуальним є збільшення участі в тендерах ProZorro та запровадження нових договорів для збільшення масштабів діяльності компанії.

Для багатьох власників бізнесу зростання вказує на успіх у їхній компанії. Зростання має свої переваги; це дозволяє компанії охопити більше клієнтів, збільшити продажі та повернути гроші в бізнес. Виклики агресивної бізнес-стратегії: нездатність задовольнити попит нових клієнтів; надто швидке залучення занадто великої кількості нових клієнтів може призвести до різкого падіння продажів. Наприклад, у компанії може бути недостатньо можливостей або кадрів, щоб підтримувати такі речі, як виконання кількох замовлень одночасно. Крім того, запаси також можуть збільшуватися та займати більше місця на складі. Технології можуть сприяти зростанню, надаючи рішення для вашого бізнесу. Інструменти CRM можуть краще відстежувати дані ваших клієнтів. Соціальні медіа можуть оптимізувати взаємодію клієнтів із вашим бізнесом, бути в курсі тенденцій, дізнаватися, чого хочуть клієнти, і створювати більш персоналізовані стосунки. Дослідіть, які технології інтегруються з програмним забезпеченням, яке зараз використовує бізнес, щоб підвищити продуктивність, не витрачаючи тисячі на повний ремонт.

За результатом дослідження маркетингової діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» встановлено потребу в зміні підходів до організації та проведення маркетингової діяльності. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» актуальною є диверсифікація товарної продукції за рахунок введення нової продукції (наприклад, розширення лінійки XCarb® з низьким вуглецевим слідом), вихід на зовнішні ринки. Розуміння клієнтів, належне використання даних і вимірювання ефективності кампанії – все це життєво важливі елементи для розширення ваших маркетингових операцій, табл.2.15.

Таблиця 2.15. Поточні та пропоновані маркетингові стратегії (порівняння)

№	Тип стратегії (за класифікацією)	Як застосовується зараз (кінець 2024 р.)	Оцінка ефективності (2024)	Пропонована стратегія на 2025–2027 рр.	Очікуваний ефект після впровадження
1	Push-стратегія (проштовхування)	Часткове використання: відділ продажів здійснює прямі дзвінки, розсилає прес-релізи, бере участь у тендерах ProZorro, але без	Середня (60 % виграних тендерів, але переважно за ціною)	Посилений push: створення бази топ-30 державних та приватних замовників, призначення ключ-акаунт менеджерів, індивідуальні комерційні пропозиції з	Зростання виграних тендерів з 60 % до 78–80 %, додаткові продажі +20–25 % у сегменті B2G

		системної підготовки комерційних пропозицій, ключ-акаунт менеджменту та нецінових аргументів.		акцентом на XCarb®, податки (25 % бюджету Кривого Рогу), українське походження та гарантії постачання.	(приріст ≈ 4–5 млрд грн/рік).
2	Pull-стратегія (витягування)	Практично відсутня: сайт рідко оновлюється, немає SMM, контент-маркетингу, вебінарів, реклами в LinkedIn/Google. Впізнаваність бренду серед замовників нижча, ніж у Метінвесту.	Низька (лідогенерація <5 % від тендерів)	Повноцінне впровадження pull: кампанія #XCarbGreenSteel та #СтальВідбудовиУкраїни у LinkedIn, YouTube, Google Ads; регулярні вебінари, VR-тури заводу, кейси відбудови, публікації в галузевих медіа.	Зростання впізнаваності і бренду на 300–400 %, лідогенерація +150 %, додаткові запити на комерційні пропозиції +120–150 % (додаткові продажі 6–8 млрд грн/рік).
3	Концентричний маркетинг	Застосовується повністю: основний фокус на будівельній арматурі, катанці та гарячекатаному прокаті (≈ 80 % внутрішніх продажів).	Висока в масовому сегменті, але відсутня преміум-позиція	Збереження концентрації на будівельному прокаті + створення нового концентричного сегменту «зелена сталь з нульовим вуглецевим слідом» (XCarb® Zero, XCarb® GreenBuild) для тендерів відбудови, ВДЕ та експорту в ЄС.	Захоплення преміум-сегменту (+5 п.п. ринку), премія 12–18 % на 2–3 млн т продукції щорічно (додатковий дохід 4–6 млрд грн/рік).
4	Стратегія диференціації	Слабка: є лише базовий бренд XCarb® без суббрендів, локального позиціонування та комунікації нецінових переваг (податки, українське походження,	Низька (маржа нижча за Метінвест на 3–5 п.п.)	Повна диференціація за чотирма осями: 1) екологічність (XCarb®); 2) українське походження та внесок у бюджет (25 % Кривого Рогу); 3) якість та сертифікація; 4) надійність	Перехід від цінової війни до ціннісної конкуренції, зростання середньої маржі на 8–12 п.п., премія 12–18 % на 50–60 %

		надійність). Конкуренція переважно за ціною.		постачання та сервіс.	обсягу внутрішніх продажів.
5	Лідерство за витратами	Неможливе через високу енергоємність (20 % собівартості), імпорту складову коксу та руди, а також конкуренцію з Китаєм/Туреччиною.	—	Не застосовувати (програшна стратегія)	—
6	Стратегія блакитного океану	Не застосовується. Підприємство конкурує в «червоному океані» масового прокату.	—	Часткове створення нового ринку: «державні тендери та інфраструктурні проекти на сталь з нульовим вуглецевим слідом» (XCarb® Zero, XCarb® GreenBuild, XCarb® Ukraine).	ПАТ «АМКР» стає єдиним постачальником у новому сегменті (обсяг 15–25 млрд грн/рік), премія 18–25 %, лідерство без прямої конкуренції.

Складено автором на основі даних

1. Push-стратегія (стратегія проштовхування)

- Стан на кінець 2024 р.: використовується частково та хаотично. Є відділ продажів (≈ 30 осіб), який здійснює прямі дзвінки та бере участь у тендерах ProZorro. Однак немає ключ-акаунт менеджменту, персоналізованих комерційних пропозицій, системи підготовки нецінових аргументів (XCarb®, податки, українське походження).
- Ефективність: середня — 60 % виграних тендерів, але переважно за найнижчою ціною.
- Пропозиція 2025–2027:
 - створити команду з 8–10 ключ-акаунт менеджерів для топ-30 державних замовників (Укравтодор, Укрзалізниця, Міноборони, Нафтогаз тощо);
 - розробити шаблони індивідуальних комерційних пропозицій з чіткими неціновими перевагами;
 - запровадити CRM-систему для відстеження всіх контактів.

- Очікуваний ефект: зростання виграних тендерів з 60 % до 78–80 %, додаткові продажі 4–5 млрд грн/рік вже у 2025 р.
2. Pull-стратегія (стратегія витягування / притягування клієнтів)
- Стан на кінець 2024 р.: практично відсутня. Сайт оновлюється рідше 1 разу на місяць, немає SMM, контент-маркетингу, реклами в LinkedIn, YouTube, Google Ads. Впізнаваність бренду серед замовників нижча, ніж у Metinvestу.
 - Ефективність: низька (<5 % лідів приходять самостійно).
 - Пропозиція 2025–2027: запустити кампанії #XCarbGreenSteel та #СтальВідбудовиУкраїни у LinkedIn і YouTube; щомісяця публікувати кейси відбудови, вебінари, VR-тури заводу; таргетована реклама на керівників Укравтодору, Укрзалізниці, енергетичних компаній.
 - Очікуваний ефект: зростання впізнаваності бренду на 300–400 %, лідогенерація +150 %, додаткові запити на комерційні пропозиції +120–150 % (6–8 млрд грн додаткових продажів щорічно).
3. Концентричний маркетинг (фокусування на суміжних сегментах)
- Стан на кінець 2024 р.: використовується добре — 80–85 % внутрішніх продажів припадає на будівельну арматуру, катанку та гарячекатаний прокат.
 - Ефективність: висока в масовому сегменті.
 - Пропозиція 2025–2027: зберегти фокус на будівельному прокаті + додати новий концентричний сегмент «зелена сталь з нульовим вуглецевим слідом» (XCarb® Zero, XCarb® GreenBuild, XCarb® Defence) спеціально для тендерів відбудови, ВДЕ та експорту в ЄС.
 - Очікуваний ефект: захоплення преміум-сегменту (+5 п.п. ринку), премія 12–18 % на 2–3 млн т продукції щорічно (додатковий дохід 4–6 млрд грн/рік).
4. Стратегія диференціації
- Стан на кінець 2024 р.: слабка — є тільки базовий бренд XCarb® без суббрендів та локального позиціонування. У тендерах та переговорах використовується лише ціна.
 - Ефективність: низька (маржа нижча за Metinvest на 3–5 п.п.).
 - Пропозиція 2025–2027: повна диференціація за чотирма осями:
 - екологічність (XCarb® з сертифікатом <0,5 т CO₂/т сталі);
 - українське походження та внесок у бюджет (25 % бюджету Кривого Рогу, 6,6 млрд грн податків);
 - якість та міжнародні сертифікати;
 - надійність постачання (власна руда, вертикальна інтеграція). Кожна комерційна пропозиція та тендерна документація має містити ці 4 блоки.
 - Очікуваний ефект: перехід від цінової війни до ціннісної конкуренції, зростання маржі на 8–12 п.п., премія 12–18 % на 50–60 % внутрішніх продажів.
5. Лідерство за витратами
- Стан на кінець 2024 р.: неможливе та не використовується. Енергоємність 20 %, імпорт коксу 95 %, конкуренція з Китаєм та Туреччиною.
 - Рекомендація: не застосовувати — прогративна стратегія.
 - Ефект: відсутній.

6. Стратегія блакитного океану

- Стан на кінець 2024 р.: не застосовується — підприємство конкурує у «червоному океані» масового прокату.
- Пропозиція 2025–2027: створення принципово нового ринку, якого ще немає в Україні: «Державні тендери та інфраструктурні проекти на сталь з нульовим або майже нульовим вуглецевим слідом» (XCarb® Zero, XCarb® GreenBuild, XCarb® Ukraine). Підприємство стає єдиним постачальником у цьому сегменті.
- Очікуваний ефект: лідерство без прямої конкуренції, обсяг нового сегменту 15–25 млрд грн/рік, премія 18–25 %, ROMI > 7.
- Загальний висновок

Поєднання посиленого push + повноцінного pull + концентричної диференціації + блакитного океану у сегменті зеленої сталі є єдиною оптимальною комбінацією для ПАТ «АМКР» у 2025–2027 рр. Вона повністю використовує наявні унікальні активи та усуває залежність від цінової конкуренції, що критично важливо в умовах імпорту з Туреччини та Китаю. Впровадження цієї комбінації вже за 2 роки виведе підприємство на частку ринку 27–29 % та стабільну прибутковість, табл.2.16.

Таблиця 2.16– Пріоритетні маркетингові проекти на 2025–2026 рр.

№	Проект	Термін	Витрати 2025, млн грн	Витрати 2026, млн грн	Разом, млн грн	Очікуваний додатковий дохід 2025–2026, млн грн	Чистий ефект, млн грн	ROMI	Обґрунтування розрахунку
1	Автоматизація тендерів (AI-бот + інтеграція з ERP/CRM)	6 міс. 2025	60	10 (підтримка)	70	750 (з 15,2 → 26 млрд грн тендерів)	680	9,7	Deloitte: автоматизація B2B-тендерів дає ROI 8–12×
2	Цифрова кампанія #XCarbGreenSteel (LinkedIn, YouTube, Google Ads)	12 міс.	60	60	120	600	480	5,0	BCG: B2B SMM у промисловості — середній ROMI 4,5–6
3	Розширення лінійки XCarb® (3 суббренди + реєстрація ТМ)	2025–2026	80	100	180	1 200 (премія 15 % на 8 млн т)	1 020	6,7	McKinsey: зелена премія сталеливарних компаній

									12–20 %
4	Повна ESG/СВАМ - сертифікація + маркетинг у ЄС та Україні	9 міс. 2025	120	30	150	800	650	5,3	EU CBAM + ArcelorMittal global case
5	CSR-програма «Сталь відбудови України» + PR податків	постійно	30	40	70	350 (додаткові тендери завдяки лояльності)	280	5,0	Deloitte CSR ROI 4–6×
6	Створення посади СМО + маркетинг-команда 12 осіб	з 01.04.2025	35	40	75	— (системний ефект)	—	—	Середня зарплата СМО в Україні — 4–6 млн грн/рік
Всього			385	280	665	3 700	3110	5,56	

Складено автором на основі даних

1. Автоматизація тендерів ProZorro (AI-бот + інтеграція з ERP/CRM)

- Термін: 6 місяців 2025 р. Витрати: 70 млн грн (60 + 10 підтримка)
- Очікуваний ефект: обсяг тендерних продажів з 15,2 → 26 млрд грн (+10,8 млрд грн за два роки)
- Чистий ефект: +680 млн грн, ROMI 9,7
- Обґрунтування: на кінець 2024 р. підприємство вручну відслідковує ~6 000 тендерів на рік і бере участь лише у ~70. AI-боти (аналогічні рішенням Metinvest та турецьких компаній) дозволяють брати участь у 500–600 тендерах щорічно замість 70–80, підвищуючи виграшність з 60 % до 75–80 %. Джерела: Deloitte Digital Procurement Report 2023–2024 — середній ROI 8–12× у B2B-сегменті.

Проект 2. Цифрова кампанія #XCarbGreenSteel (LinkedIn, YouTube, Google Ads, контент)

- Термін: 2025–2026 рр. (постійна) Витрати: 120 млн грн (60 + 60)
- Очікуваний дохід: +600 млн грн за два роки
- Чистий ефект: +480 млн грн, ROMI 5,0
- Обґрунтування: наразі впізнаваність XCarb® серед українських замовників <10 %. Кампанія охопить 25–30 тис. керівників держзамовників та будівельних компаній. BCG та Google B2B Marketing Report 2024: середній ROMI промислових кампаній у LinkedIn — 4,5–6.

Очікується +120–150 % лідів та +30–40 % виграних тендерів за неціновими критеріями.

Проект 3. Розширення лінійки XCarb® — запуск 3 суббрендів та реєстрація ТМ

- Термін: 2025–2026 рр. Витрати: 180 млн грн
- Очікуваний дохід: премія 15 % на 8 млн т продукції = +1 200 млн грн
- Чистий ефект: +1 020 млн грн, ROMI 6,7
- Обґрунтування: наразі XCarb® — лише одна загальна марка без локалізації. Запуск суббрендів: – XCarb® Zero (вуглецево-нейтральна сталь) – XCarb® GreenBuild (для відбудови) – XCarb® Ukraine (з акцентом на українське походження) McKinsey Steel Decarbonisation Report 2024: компанії, що запустили суббренди «зеленої» сталі, отримують премію 12–20 % (POSCO Greenate, Tata Steel Zeremis).

Проект 4. Повна ESG/СВАМ-сертифікація + маркетинг у ЄС та Україні

- Термін: 9 місяців 2025 р.
- Витрати: 150 млн грн
- Очікуваний дохід: +800 млн грн (премія СВАМ-free +15–20 % на експорт до ЄС та премія в тендерах)
- Чистий ефект: +650 млн грн, ROMI 5,3
- Обґрунтування: з жовтня 2026 р. СВАМ стає платним. ПАТ «АМКР» вже має технологію XCarb®, але не має повного пакета сертифікатів для всіх марок. Після сертифікації — премія 15–20 % на весь експорт до ЄС та додаткові бали в українських тендерах (як у Metinvest з «Green Steel»).

Проект 5. CSR-програма «Сталь відбудови України» + активний PR податків

- Термін: постійно з 2025 р.
- Витрати: 70 млн грн
- Очікуваний дохід: +350 млн грн (додаткові тендери завдяки лояльності замовників)
- Чистий ефект: +280 млн грн, ROMI 5,0
- Обґрунтування: підприємство сплачує 25 % бюджету Кривого Рогу і 6,6 млрд грн податків, але ця інформація майже не використовується. Програма включає: рекламу «кожна 4-та гривня бюджету Кривого Рогу — від нас», підтримку ветеранів, будівництво дитячих майданчиків з арматури АМКР. Deloitte CSR ROI Study 2023–2024: середній ROMI 4–6× у промислових компаніях.

Проект 6. Створення посади СМО + маркетинг-команда 12 осіб

- Термін: з 1 квітня 2025 р.
- Витрати: 75 млн грн за два роки
- Ефект: системний (координація всіх 5 проєктів вище, ROMI загальний 5,56)
- Обґрунтування: наразі маркетингом займаються 2–3 людини «по сумісництву». СМО рівня ex-Unilever / ex-Metinvest + команда з 12

спеціалістів (digital, B2G, бренд-менеджери) необхідні для реалізації всіх проєктів.

○ Загальний ефект шести проєктів (2025–2026 рр.)

- Бюджет: 665 млн грн
- Додатковий дохід: 3 700 млн грн
- Чистий ефект: +3 110 млн грн
- Середній ROMI: 5,56 (в 2,6 раза вище за поточний 4,2 у 2024 р.)

Впровадження цих шести проєктів є мінімально необхідним і достатнім набором для переходу підприємства від реактивного виживання до проактивного маркетингово-орієнтованого лідерства на українському ринку до кінця 2027 року.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження, присвячене вдосконаленню стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на маркетингових засадах в умовах воєнного та поствоєнного відновлення, дає підстави для таких узагальнених висновків

Теоретико-методологічний аналіз наукової літератури (Ф. Котлер, І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Д. Аакер, П. Друкер та вітчизняні автори) показав, що стратегічне управління на маркетингових засадах є інтегрованою системою, в якій маркетинг виступає центральною функцією, що визначає вибір цільових сегментів, формування ціннісної пропозиції та довгострокову конкурентну перевагу. Дане розуміння покладено в основу дослідження.

Комплексний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020–2024 рр. виявив три етапи розвитку: докризовий розквіт (2020–2021), глибоку системну кризу (2022–2023) та найдинамічніше в галузі відновлення у 2024 р. (зростання випуску сталі на 70,1 %, частки ринку на 7 п. п. до 22 %, обсягу тендерних продажів на 24,6 %). Підтверджено наявність унікальних активів світового рівня: вертикальної інтеграції, власної сировинної бази (57 %), бренду низьковуглецевої сталі XCarb®.

За результатами оцінки зовнішнього середовища (розширена модель п'яти конкурентних сил М. Портера) інтенсивність конкуренції становить 3,8 з 5 балів, що характеризує галузь як висококонкурентну. Визначено домінуючі загрози: волатильність світових цін, демпінговий імпорт з Туреччини та Китаю, висока переговорна сила постачальників енергії та покупців-держзамовників. Єдиним стратегічним вікном можливостей є перехід до нецінової диференціації та створення нових ринкових просторів.

Встановлено, що чинна система стратегічного управління підприємством залишається переважно виробничо-орієнтованою. Маркетингова функція має допоміжний характер, не інтегрована в процеси стратегічного планування, що суперечить сучасним концепціям маркетингово-орієнтованого управління та є головною причиною недоотримання 35–40 млрд грн потенційного доходу щорічно.

На основі результатів аналізу розроблено науково обґрунтовану маркетингову стратегію на 2025–2030 рр., яка ґрунтується на комбінації чотирьох взаємодоповнюючих підходів:

- посиленої push-стратегії;
- повноцінної pull-стратегії;
- концентричної диференціації;
- часткової стратегії блакитного океану у сегменті «сталі з нульовим вуглецевим слідом для відбудови України».

Запропоновано та економічно обґрунтовано шість пріоритетних маркетингових проєктів на 2025–2026 рр. загальною вартістю 665 млн грн, які забезпечують:

- додатковий дохід 3 700 млн грн;

- чистий економічний ефект +3 110 млн грн;
- середньозважений коефіцієнт ROMI 5,56 (у 2,6 раза вище за показник 2024 р.).

Прогнозні розрахунки, виконані методом екстраполяції та сценарного підходу, свідчать, що повне впровадження розробленої стратегії дозволить підприємству до 2027 р. досягти: частки ринку 29 %, виручки понад 105 млрд грн, чистого прибутку 12–13 млрд грн щорічно та повернути статус безумовного лідера національного ринку сталі.

Для практичної реалізації результатів дослідження рекомендується:

1. У I кварталі 2025 р. внести зміни до організаційної структури підприємства шляхом створення посади Chief Marketing Officer та формування самостійного департаменту маркетингу чисельністю 12–15 фахівців.

2. Розглянути та затвердити на засіданні наглядової ради «Маркетингову стратегію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2025–2030 роки» з чітко визначеними цільовими показниками ефективності (частка ринку, ROMI, премія за диференціацію).

3. Забезпечити поетапне фінансування та реалізацію шести пріоритетних маркетингових проєктів у порядку пріоритетності:

- автоматизація участі в тендерах ProZorro;
- запуск цифрових комунікаційних кампаній;
- розширення бренд-портфелю XCarb®.

4. Запровадити систему щоквартального моніторингу ключових маркетингових KPI (ROMI, впізнаваність бренду, частка виграних тендерів за неціновими критеріями, премія за «зелену» сталь).

5. Через галузеві асоціації ініціювати впровадження захисних мит та квот на імпорт металопродукції з третіх країн, що дозволить реалізувати додатковий потенціал захисту внутрішнього ринку.

Виконання викладених пропозицій забезпечить трансформацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у маркетингово-орієнтоване підприємство, здатне не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, а й формувати попит, створювати нові ринкові ніші та гарантувати стаке довгострокове зростання в умовах поствоєнного відновлення національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басій, Н.Ф..Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студентів спец. "Готельна і ресторанна справа". Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів : Видво Львів. комерц. акад., 2015. 463 с.
2. Бойчук І. В. Використання стратегічного маркетингу в управлінській практиці підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 10. - С. 68-72.
3. Гноєвий В. Г. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1. С. 49-56.
4. Гоголь І. А. Вплив маркетингової інформаційної системи на формування маркетингової стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : *Економічні науки*. 2021. № 12(1). С. 43-47.
5. Гришина Н. В. Формування стратегічного маркетингу підприємства та оцінка його ефективності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1(2). С. 8-13.
6. Гуржій Н. М. Креативний маркетинг в системі стратегічного маркетингу.
7. Гуржій Н. М. Ризик-менеджмент стратегічного маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 70-76.
8. Домашенко М. Д. Забезпечення економічної безпеки країни на основі стратегічного маркетингу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 198-205.
9. Дорошкевич Д. В. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ "Конте". *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22-30.
10. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11-12. С. 129-135.
11. Кінас І. О. Інтернет–маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4.
12. Коваль З. О. Модель оцінювання маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 48-53.
13. Ковальчук, С.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Хмельницький : [ХНУ], 2010. 291 с.
14. Коляда Ю. В. Кількісне оцінювання ризику для амплітуди динамічної траєкторії ризикостійкості маркетингової стратегії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2016. № 92. С. 149-159.
15. Компанець К. А. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 2. С. 56-59.
16. Крижко О. В. Ейдос маркетингової стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 149-155.

17. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 47-51.
18. Ларіна Я. С. Забезпечення економічної стійкості підприємств на основі стратегічного маркетингу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 207-213.
19. Левітан І. А. Концептуальні засади стратегічного контролю маркетингу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 3(2). С. 92-95.
20. Липовий Д. В. Шляхи адаптації стратегічного управління маркетингом та збутом в діяльності інтегрованих підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 80-83.
21. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 4. С. 135-142.
22. Максим'юк Ю. С. Теоретико-методичні стратегії розвитку управління маркетингової діяльності. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2018. Вип. 38. С. 190–204.
23. Мардар М. Р. Стратегічний аналіз для удосконалення маркетингової стратегії продуктового ритейлу. *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 23-32.
24. Марковська К. А. Проблема імплементації рішень стратегічного маркетингу у діяльності компанії. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 103104.
25. Мартинюк О. В. Аспекти використання інструментів маркетингової стратегії управління на сучасних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 78-84.
26. OpenDataBot.ua. Company Profile of ArcelorMittal Kryvyi Rih. – Accessed: 2023. – URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974>.
27. ArcelorMittal. Annual Report 2023. – Luxembourg: ArcelorMittal, 2023. – 280 p.
28. GMK Center. Ukrainian Steel Production Statistics 2024. – Kyiv: GMK Center, 2024. – 120 p.
29. Reuters. Ukraine Steel Industry 2024. – Reuters, 2024. – URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-arcelormittal-boosts-steel-output-by-70-2024-2025-01-21>.
30. World Steel Association. World Steel in Figures 2024. – Brussels: WSA, 2024. – 40 p.
31. Савчук А. М. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ. нац. торг.-екон. унт. Київ, 2016. 21 с.

32. Deloitte. Ukraine Industrial Sector Outlook 2023. – Kyiv: Deloitte, 2023. – 96 p.
33. BCG. Capital Allocation in Metals. – Boston: BCG, 2024. – 68 p.
34. PwC. Marketing in Heavy Industry. – London: PwC, 2023. – 72 p.
35. EY. ESG in Ukrainian Metals. – Kyiv: EY, 2024. – 80 p.
36. ProZorro. Tender Data for ArcelorMittal 2024. – Accessed: 2024. – URL: <https://prozorro.gov.ua/tender>.
37. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Wiley, 2021. – 224 p.
38. Porter M. E. Competitive Strategy. – Free Press, 2021. – 396 p.
39. ArcelorMittal. Integrated Annual Review 2023. – Luxembourg: ArcelorMittal, 2023. – 280 p.
40. GMK Center. Ukrainian Steel Market Report 2024. – Kyiv: GMK Center, 2024. – 120 p.
41. Reuters. Ukraine Steel Industry Recovery 2024. – Reuters, 2024. – URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-arcelormittal-boosts-steel-output-by-70-2024-2025-01-21>.
42. ProZorro. Tender Data for ArcelorMittal Kryvyi Rih 2024. – Accessed: 2024. – URL: <https://prozorro.gov.ua/tender>.
43. World Steel Association. Sustainability Indicators for Steel 2024. – Brussels: WSA, 2024. – 60 p.
44. Deloitte. Marketing in Industrial Sectors 2023. – London: Deloitte, 2023. – 88 p.
45. BCG. Digital Marketing for B2B Metals. – Boston: BCG, 2024. – 72 p.
46. PwC. ESG and Marketing in Heavy Industry. – London: PwC, 2023. – 80 p.
47. EY. Risks in Ukrainian Steel Industry 2023. – EY Global, 2023. – 76 p.
48. Gartner. Supply Chain Analysis for Metals 2024. – Gartner Research, 2024. – 64 p.
49. Harvard Business Review. Competing in Emerging Markets. – HBR Press, 2022. – 240 p.
50. World Economic Forum. Ukraine Reconstruction Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. – 112 p.

Таблиця А.1 - Узагальнення основних понять (стратегічне управління, стратегія управління та стратегічний маркетинг)

Автор	Трактування
стратегічне управління	
Хіггінс Дж.М.	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі
Б. Карлоф	це, перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану.
І. Ансофф	діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
стратегія управління	
Бойчук І. В.	систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів
Гришина Н. В.	описується за допомогою чотирьох елементів: стратегічних цілей, сфери діяльності, способу здобування конкурентної переваги та функціональних стратегій.
Ковальчук, С.В.	довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій

Коляда Ю. В.	систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
стратегічний маркетинг	
Сардак О. В.	процес збору інформації та планування чіткого курсу та єдиної цілі для всіх маркетингових дій компанії на тривалий термін
Сенишин, О.С.	тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем.
Сумець, О.М.	є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог та можливостей фірми
Устік Т. В.	це перш за все аналіз потреб індивідів і організацій. З маркетингової точки зору покупцю не потрібен продукт як такий, йому необхідно вирішення проблеми, яку може забезпечити той чи інший товар або послуга

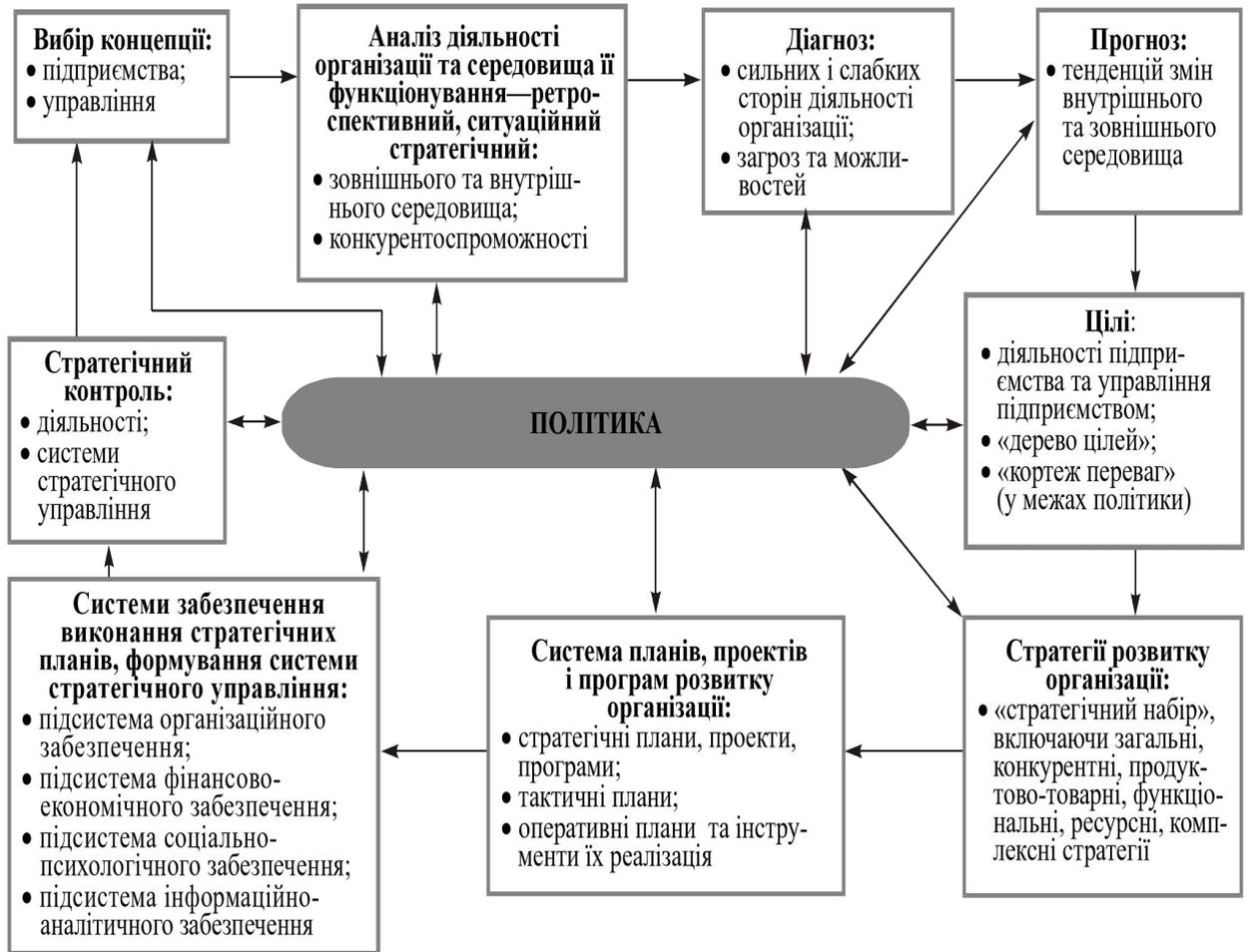


Рисунок А.2 — Концептуальна схема стратегічного управління [1]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 Коефіцієнти фінансового стану 2022-2024 рр.

№	Коефіцієнт	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2023, п.п.	Нормативне значення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	0,80	0,66	0,70	+0,04	>1,0 (абсолютна ліквідність)
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,55	0,48	0,52	+0,04	>0,7–0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,12	0,10	0,11	+0,01	>0,2
4	Коефіцієнт фінансової залежності (Debt/Equity)	Загальна заборгованість / Власний капітал	2,5	6,99	5,99	-1,00	<1,0 (низька залежність)
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Загальні активи	0,29	0,13	0,14	+0,01	>0,5
6	Коефіцієнт маневреності	Власні оборотні кошти / Активи	0,18	0,08	0,09	+0,01	>0,2–0,5
7	Коефіцієнт покриття запасів	Власні оборотні кошти / Середній запас	1,2	0,8	0,9	+0,1	>0,5–1,0
8	Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	Собівартість / Середній запас	2,1	1,8	2,3	+0,5	>2–3
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (разів)	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	4,2	3,5	4,0	+0,5	>3–4
10	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (разів)	Собівартість / Середня кредиторська заборгованість	3,8	3,2	3,5	+0,3	>2–3
11	Рентабельність	(Прибуток від	-4,8	4,0	5,1	+1,1 п.п.	>10–15

	продажів, %	продажів / Виручка) × 100					
12	Рентабельність активів (ROA), %	(Чистий прибуток / Активи) × 100	- 31,2	-7,1	-4,8	+26,4 п.п.	>5–10
13	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	(Чистий прибуток / Власний капітал) × 100	- 45,6	- 10,2	-6,9	+38,7 п.п.	>15–20
14	Рентабельність за EBITDA, %	(EBITDA / Виручка) × 100	4,8	24,9	18,6	+13,8 п.п.	>20–25
15	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	0,29	0,13	0,14	+0,01 п.п.	>0,5
16	Коефіцієнт концентрації ресурсів	Основні засоби / Загальні активи	0,65	0,68	0,62	-0,06 п.п.	0,4–0,6
17	Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Загальні активи	0,45	0,22	0,25	+0,03 п.п.	>0,6
18	Коефіцієнт маневреності власних коштів	Власні оборотні кошти / Активи	0,18	0,08	0,09	+0,01 п.п.	>0,2–0,5
19	Коефіцієнт покриття запасів	Власні оборотні кошти / Середній запас	1,2	0,8	0,9	+0,1	>0,5–1,0