

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет Інститут управління та бізнес-освіти
Кафедра Управління бізнесом
Спеціальність 073 Менеджмент
Форма навчання Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Хемій Поліни Валентинівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Формування ефективної моделі управління компанією
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах «B2B»
(повна назва теми)

за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент _____ Т.О. Петрішина
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2026 р. № 5

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

д.соц.н., професор
Наук. ступінь, вчене звання

Г.І. Андрущенко
Ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Інститут управління та бізнес-освіти
Кафедра	Управління бізнесом
Спеціальність	073 Менеджмент
Форма навчання	Денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«26» жовтня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи: «Формування ефективної моделі управління компанією в умовах «B2B»

Керівник роботи Петрішина Т.О., к.е.н., доцент

затвержені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. №721-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «12» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні основи формування ефективної моделі управління компанією в умовах B2B

- вивчити сутність, підходи та особливості управління компаніями в умовах B2B
- розглянути класичні та сучасні моделі управління підприємством
- дослідити інноваційні тренди у B2B-секторі

Розділ 2. Аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку B2B

- надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- провести оцінку позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі B2B-взаємодії
- проаналізувати ефективність системи управління базовим підприємством

Розділ 3. Напрями удосконалення моделі управління підприємством у B2B-середовищі

- визначити проблеми та бар'єри в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- розробити модель ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- надати економічне обґрунтування запропонованим заходам












Об'єкт дослідження: *процес управління діяльністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах функціонування на ринку B2B.*

Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної моделі управління компанією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B-взаємодії*

Мета кваліфікаційної роботи: *аналіз системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B та обґрунтуванні напрямів формування й удосконалення ефективної моделі управління підприємством*

5. Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів
1	Підготовка розділу 1	до 08.12.2025 р.	виконано 
2	Підготовка розділу 2	до 23.12.2025 р.	виконано 
3.	Підготовка розділу 3	до 08.01.2026 р.	виконано 
4.	Підготовка вступу та висновків	до 10.01.2026 р.	виконано 
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 12.01.2026 р.	виконано 
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 15.01.2026 р.	виконано 
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 15.01.2026 р.	виконано 
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	16.01.2026 р.	виконано 
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	17.01.2026 р.	виконано 
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.01.2026 р.	виконано 
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.01.2026 р.	виконано 

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Т.О. Петрішина
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

П.В. Хемій

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗАЯВА

Я, Хемій Поліна Валентинівна, засвідчую, що кваліфікаційна робота магістра на тему: «Формування ефективної моделі управління компанією в умовах «В2В»» написана мною самостійно. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(дата)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Хемій П.В. Формування ефективної моделі управління компанією в умовах «B2B». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг. 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики формування ефективної моделі управління компанією в умовах B2B.

Визначено теоретичні основи моделей управління підприємством. Запропоновано напрями удосконалення моделей управління підприємством у B2B-секторі.

Проведено аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Сформульовані висновки щодо організаційно-економічної діяльності підприємства. Було проведено оцінку позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі B2B-взаємодій та оцінка ефективності системи управління підприємством.

На основі результатів аналізу запропоновано стратегічні і тактичні напрями удосконалення моделі управління підприємством у B2B-середовищі за допомогою визначення проблем і бар'єрів в управлінні підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Сформовано моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ключові слова: B2B, B2B-контракт, воронка продажів, модель управління підприємством, маркетингові тренди, SWOT – аналіз, PEST-аналіз, Матриця Мак-Кінсі, ефективність системи управління підприємством.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи формування ефективної моделі управління компанією в умовах В2В	11
1.1. Сутність, підходи та особливості управління компаніями в умовах В2В	11
1.2. Класичні та сучасні моделі управління підприємством	17
1.3. Інноваційні тренди у В2В-секторі	27
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 Аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку В2В	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	34
2.2. Оцінка позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі В2В-взаємодій	47
2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	53
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення моделі управління підприємством у В2В-середовищі	61
3.1. Визначення проблем і бар'єрів в управлінні підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	61
3.2. Розробка моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	66
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової та національної економіки спостерігається посилення глобальної конкуренції, прискорення процесів цифровізації, зростання нестабільності ринкового середовища та ускладнення структури бізнес-процесів. У таких умовах важливість ефективного управління підприємствами суттєво збільшується.

Сегмент B2B характеризується складною системою взаємодії між підприємствами, що потребує впровадження гнучких управлінських рішень та інноваційних підходів до побудови довготривалих відносин із корпоративними клієнтами.

Сучасні реалії ринку підкреслюють важливість використання цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів і аналітики для поліпшення ефективності продажів та оптимізації ланцюгів постачання.

Для України, і зокрема для великих підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вдосконалення моделей управління в умовах B2B сприятиме підвищенню конкурентоздатності, забезпеченню стабільності бізнес-процесів та пристосуванню до глобальних викликів економічного середовища.

Формування дієвої моделі управління компанією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B є ключовим завданням з огляду на зростаючу конкуренцію та активну цифрову трансформацію ринку. Актуальні дослідження в роботі акцентують увагу на трансформації B2B-моделей і супутніх управлінських практик у відповідь на сучасні виклики цифрової епохи.

Проблематика управління підприємствами в умовах B2B достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, зокрема у дослідженнях, присвячених класичним і сучасним моделям управління, особливостям B2B-маркетингу, прийняттю управлінських рішень, формуванню партнерських відносин і цифровій трансформації бізнесу. Значний внесок у розкриття теоретичних засад управління підприємствами зроблено представниками класичних шкіл менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер,

Е. Мейо), а також авторами сучасних управлінських концепцій (Lean, Agile, Digital Management, Platform Management, Value-Based Management), що відображено у працях українських та міжнародних дослідників, галузевих аналітичних центрах і професійних B2B-спільнотах.

Водночас більшість наукових і прикладних досліджень зосереджуються переважно на загальних підходах до управління або на маркетингових аспектах B2B-взаємодії, не приділяючи достатньої уваги комплексному формуванню ефективної моделі управління промисловим підприємством у B2B-середовищі з урахуванням галузевої специфіки, фінансових обмежень, цифровізації процесів та викликів, зумовлених трансформацією ринків і воєнними умовами в Україні. Недостатньо дослідженими залишаються питання практичної адаптації сучасних управлінських моделей до діяльності великих металургійних підприємств, інтеграції управлінських, маркетингових і фінансових інструментів у єдину систему, а також оцінки ефективності таких моделей на основі реальних фінансово-економічних показників.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи - процес управління діяльністю підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах функціонування на ринку B2B.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективної моделі управління компанією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B-взаємодії.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B та обґрунтуванні напрямів формування й удосконалення ефективної моделі управління підприємством.

Задля досягнення поставленої мети в роботі поставлені до виконання наступні завдання:

- 1) дослідити теоретичні основи формування ефективної моделі управління в умовах B2B;
- 2) проаналізувати діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку B2B;

- 3) розглянути організаційно-економічну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 4) оцінити позиціонування підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі B2B-взаємодій;
- 5) визначити ефективність системи управління компанією;
- 6) виявити основні проблеми та бар'єри в управлінні компанією;
- 7) розробити модель ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 8) показати економічну доцільність реалізації запропонованих управлінських заходів.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрактно-логічний і порівняльний аналіз, фінансово-економічний аналіз, методи коефіцієнтів, графічні та табличні методи подання інформації, а також інструменти стратегічного аналізу та сценарного тестування.

Практичною значущістю результатів роботи є можливість використання отриманих висновків і рекомендацій у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які вплинуть на підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентних позицій на B2B-ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Особистим внеском, представленим у кваліфікаційній роботі, є обґрунтування та розроблення ефективної моделі управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах B2B-взаємодії на основі інтеграції управлінських, маркетингових, фінансових і цифрових інструментів. У межах дослідження здійснено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик, ринкового позиціонування та ефективності системи управління підприємством, а також проведено прогнозування фінансових результатів із використанням сценарного підходу з урахуванням впливу запропонованих управлінських заходів.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Формування

ефективної моделі управління компанією ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі «B2B»-взаємодій» (VIII Всеукраїнська студентська наукова конференція «Формування сучасної науки: методика та практика». м. Львів, 17 жовтня 2025).

Оформлення роботи проводилося за допомогою засобів ЕОМ: текстовий редактор Word, програма Excel, OS Windows 2011.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ В2В

1.1. Сутність, підходи та особливості управління компаніями в умовах В2В

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються зростанням ролі міжорганізаційної взаємодії, ускладненням бізнес-процесів та підвищенням вимог до якості управлінських рішень. Особливої актуальності в цих умовах набуває управління компаніями, що функціонують у В2В-сегменті, оскільки їх діяльність пов'язана з довгостроковими контрактами, високим рівнем відповідальності, значними обсягами операцій та складною системою взаємодії між учасниками ринку. Ефективність управління такими компаніями безпосередньо впливає на стабільність їх функціонування, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті важливим є теоретичне осмислення сутності В2В-моделі, визначення основних підходів до управління компаніями в умовах міжорганізаційної взаємодії, а також виокремлення специфічних особливостей управління, що відрізняють В2В-компанії від підприємств, орієнтованих на кінцевого споживача. [10]

В2В (business-to-business) відноситься до моделі економічної та ринкової взаємодії між організаціями (додаток А), коли один бізнес або організація продає свої продукти або послуги іншому бізнесу. [3]

Ця форма маркетингу зосереджена на потребах та інтересах клієнтів, які здійснюють покупки від імені своєї організації. На відміну від В2С-сегмента, де управління зосереджене на масовому споживачі та емоційних мотивах купівлі, у В2В ключовими є раціональність рішень та колективний характер закупівель. Одночасно В2В більше орієнтований на вузькоспеціалізовані канали, такі як

галузеві виставки, конференції та професійні видання. [14]

B2B маркетинг впливає на економічний розвиток, оскільки забезпечує як на рівні країни, так і на рівні окремого виробництва вирішення взаємопов'язаних завдань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Прояви B2B маркетингу на макро- та мікроекономічних рівнях

Макрорівень впливу	Мікрорівень впливу
Найбільш повне узгодження пропозиції доступних товарів і послуг з наявними запитами корпоративних замовників	Ефективний інструмент вибору бізнес-стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища і ресурсів
Обґрунтоване і високоякісне представлення нових товарів і послуг на ринку	Моніторинг ринкового попиту, пошук нових клієнтурних ринків
Зміцнення ринкових відносин завдяки приваблення нових споживачів, виявлення та розвиток нових потреб	Активізація сфери виробництва через підвищення результативності новітніх маркетингових заходів

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [2]

Можна підсумувати, що за табл. 1.1 макроекономічний рівень проявляється у формуванні ринків, стандартів та інвестиційного середовища, а мікроекономічний рівень – зміцненні партнерств, конкурентоспроможності та бізнес-процесів.

Суб'єктами B2B-маркетингу виступають ті, хто здійснюють маркетингову діяльність, тобто у ринковій діяльності це виробники, посередники, банки, сервісні фірми, державні органи.

Об'єктами ж є ті, на кого спрямована маркетингова діяльність – промисловий ринок, сфера матеріального виробництва і надання промислових послуг.

Управління компаніями в умовах B2B є досить складним через особливості співпраці між організаціями та необхідність роботи з довгостроковими контрактами. [32]

Головною метою є організація внутрішніх процесів таким чином, щоб забезпечити стабільність і вигоду у відносинах із партнерами та клієнтами.

Основні підходи в управлінні компаніями в умовах B2B зображені в таблиці 1.2.

Основні підходи в управлінні компаніями в умовах B2B

Підхід	Характеристика підходу
Клієнтоорієнтоване управління	формування довгострокових відносин; розуміння потреб клієнтів (персоналізовані рішення)
Процесний підхід	стандартизація, оптимізація та автоматизація бізнес-процесів;
Управління цінністю (Value-Based)	орієнтація на створення цінності для клієнта, а не лише на ціну; додаткові сервіси
Ланцюговий підхід (Supply Chain Management)	координація постачань, логістики та виробництва між компаніями; інтеграція ІТ-систем
Партнерський підхід	створення стратегічних партнерств, альянсів; модель win-win; кооперація
Проектне управління	використання Agile, Scrum, Kanban або Waterfall для реалізації складних B2B-проектів
Управління на основі даних (Data-Driven)	застосування аналітики, дашбордів, CRM-даних для прийняття рішень
Інноваційний підхід	уведення сучасних технологій: AI, IoT, автоматизація, цифровізація продуктів і процесів
Ризик-орієнтоване управління	аналіз платоспроможності партнерів; оцінка фінансових та операційних ризиків, ризик-матриці
Управління ключовими клієнтами (KAM)	індивідуальна робота з великими замовниками; окремі менеджери та спільне планування

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [28, 32, 47]

Аналіз табл. 1.2 показує, що центральним об'єктом управління в B2B виступає не окрема угода. Це комплекс відносин із клієнтом, що охоплює весь життєвий цикл співпраці: від формування ціннісної пропозиції до контрактного закріплення результатів. Водночас значна увага приділяється процесній ефективності, управлінню ризиками та цифровізації, що зумовлено складністю B2B-ланцюгів постачання та високою вартістю управлінських помилок.

Управління підприємством у B2B передбачає: B2B-маркетинг, який створює попит та цінність, B2B-воронка, що структурує шлях клієнта, B2B-продажі, які трансформують попит в угоду та B2B-контракт, який закріплює результати. [10, 39]

В управлінні компаніями в умовах B2B виокремлюють два основних підходи: вхідний та вихідний маркетинг (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Основні підходи управління компаніями в умовах B2B

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [39]

Управління в B2B-середовищі має низку специфічних особливостей, що зумовлені складністю міжорганізаційних відносин, тривалими циклами продажів та необхідністю тісної координації між підрозділами підприємства. До основних особливостей належать:

- 1) тривалий цикл прийняття рішень, що потребує планування, прогнозування та постійного супроводу клієнта;
- 2) висока роль міжфункціональної координації, оскільки управління продажами, маркетингом, виробництвом і логістикою тісно взаємопов'язані;
- 3) зростання значення аналітики та цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, ВІ-аналітики та штучного інтелекту;
- 4) фокус на утриманні клієнтів, а не лише на залученні нових, що підвищує роль сервісу та післяпродажного обслуговування;
- 5) підвищені вимоги до професійної компетентності управлінського персоналу, особливо у сфері переговорів, управління відносинами та стратегічного планування.

Враховуючи вищеописані особливості в управлінні B2B підприємствах застосовуються практичні аспекти управління:

- 1) створення та впровадження CRM-системи для забезпечення безперервного циклу взаємодії з клієнтами;
- 2) сегментація клієнтів за рівнем пріоритетності, потенціалом отримання прибутку та можливими ризиками;
- 3) використання контент-маркетингу як засобу демонстрації експертності та ефективного інструменту для залучення потенційних клієнтів;
- 4) аналіз і оцінка результативності маркетингових каналів на основі ключових показників ефективності (KPI) і окупності інвестицій (ROI);
- 5) поєднання традиційних методів (організація подій, участь у виставках) із цифровими інструментами (SEO, PPC, LinkedIn) для розширення каналів просування;
- б) інтеграція партнерського маркетингу в загальну стратегію компанії з метою зміцнення мережі комерційних взаємозв'язків. [46]

Отже, інтеграція теоретичних аспектів B2B-управління з практичними інструментами сприяє успішній реалізації стратегій компаній, посиленню клієнтської лояльності та зміцненню ринкових позицій.

У B2B сегменті на продажі впливає ряд факторів. Кожен має вирішальний вплив у розвитку підприємства в сегменті B2B. Основні з факторів:

- 1) якість продукту або послуги;
- 2) ціна продукту або послуги;
- 3) відповідність потребам клієнта;
- 4) логістика, в тому числі швидкість доставки;
- 5) надійність постачальника;
- б) рівень обслуговування та підтримки;
- 7) гнучкість у співпраці;
- 8) маркетингова стратегія;
- 9) технологічний рівень компанії;
- 10) економічна ситуація в галузі та країні. [31]

Для успішного функціонування компаній у сфері B2B надзвичайно важливим є системний підхід до виконання управлінських функцій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції управління підприємства в умовах B2B

Функція управління	Зміст функції в умовах B2B	Результат для підприємства
Стратегічне планування	Формування довгострокових цілей розвитку компанії з урахуванням специфіки B2B-ринку, визначення ключових напрямів співпраці з корпоративними клієнтами, розробка конкурентних стратегій	Забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, зменшення стратегічних ризиків
Операційне планування	Розробка поточних планів продажів, виробництва та постачання відповідно до укладених контрактів і прогнозів попиту	Раціональне використання ресурсів, стабільність виконання зобов'язань
Організація діяльності	Побудова ефективної структури управління, розподіл відповідальності між підрозділами, формування команд з обслуговування ключових клієнтів	Підвищення керованості процесів, зниження операційних витрат
Мотивація персоналу	Створення системи стимулювання, орієнтованої на результативність B2B-взаємодії та утримання стратегічних клієнтів	Зростання продуктивності праці, підвищення залученості персоналу
Координація	Узгодження дій між відділами продажів, виробництва, логістики та фінансів для виконання контрактних зобов'язань	Підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшення внутрішніх конфліктів
Контроль і оцінка	Моніторинг виконання договорів, контроль якості продукції, аналіз фінансових показників та ефективності B2B-відносин	Зменшення ризиків, підвищення фінансової стабільності
Регулювання та коригування	Внесення змін до управлінських рішень залежно від змін ринкових умов, поведінки партнерів і внутрішніх результатів	Підвищення гнучкості та адаптивності підприємства

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [3, 12, 20, 32, 42]

Аналізуючи результати таблиці 1.3, можна зрозуміти, що у сучасних умовах жорсткої конкуренції та постійного зростання вимог до якості управління кожна з перерахованих функцій відіграє свою ключову роль, утворюючи гармонійну й цілісну систему управління підприємством.

Отже, управління компаніями в умовах B2B є багатовимірною системою, що поєднує маркетингові, процесні, партнерські та аналітичні підходи. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємства

інтегрувати B2B-маркетинг, воронку продажів, контрактне управління та цифрові інструменти в єдину керовану модель, спрямовану на створення довгострокової цінності для корпоративних клієнтів.

1.2. Класичні та сучасні моделі управління підприємством

Історичний шлях розвитку менеджменту налічує понад 100 років, хоча перші спроби упорядкування промислового виробництва на наукових засадах робилися в Англії вже у перші десятиліття XIX століття.

У цей час економісти почали розуміти вирішальну роль постаті керівника у налагодженні дієвості капіталістичного виробництва, стали розмірковувати над рисами менеджерів, описуючи їх як елементи виробничого циклу.

Саме в цей час ери індустріального розвитку почали формуватися класичні моделі управління підприємствами. [4]

Основою їх формування були глибокі соціально-економічні зміни, що трансформували виробництво, організацію праці та роль менеджменту. Технічні інновації, ускладнення виробничих процесів та необхідність централізації та контролю підприємств вплинули на виникнення різних моделей управління підприємством (табл. 1.4).

Отже, аналіз класичних моделей управління продемонстрованих у табл. 1.4. показує, що вони зберігають практичну цінність для сучасного B2B-сектору.

Підходи Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля заклали основу стандартизації, планування й контролю B2B-процесів, що використовується в управлінні продажами та міжфункціональній координації.

Бюрократична модель Макса Вебера є релевантною для управління корпоративними контрактами й тендерами, де важливими є формалізація та мінімізація ризиків.

Школа людських відносин Елтона Мейо акцентує значення мотивації та партнерських відносин, що є ключовими для довгострокової B2B-співпраці.

**Порівняльна таблиця класичних моделей управління підприємством
та їх зв'язок з B2B-сектором**

Модель / Автор / Історичні рамки дослідження	Характеристика моделі	Ключові принципи та елементи	Зв'язок з B2B-сектором
Наукове управління (Фредерік Тейлор) 1890-1910	підвищення продуктивності за рахунок наукового аналізу праці	<ul style="list-style-type: none"> • спеціалізація та поділ праці; • стандартизація операцій; • чіткі інструкції; • нагляд та контроль; • відбір і навчання працівників; • оплата за результат; 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження стандартизованих процедур продажів і обробки замовлень; • оптимізація роботи B2B-продажів через чіткі ролі менеджерів і KPI; • використання систем мотивації за результатами для комерційних команд;
Адміністративна школа (Анрі Файоль) 1916-1920	управління як універсальний процес, що складається з певних функцій	<ul style="list-style-type: none"> • принципи Файоля: дисципліна, централізація, підпорядкування, єдність командування; • основні функції: планування, організація, керівництво, координація, контроль; 	<ul style="list-style-type: none"> • планування і контроль B2B-процесів: стратегія клієнтського обслуговування, координація між відділами продажів, маркетингу та логістики. • використання принципів централізації та єдності командування у великих корпоративних контрактах
Бюрократична модель (Макс Вебер) 1900-1920	раціональна, формалізована структура управління з чіткою ієрархією	<ul style="list-style-type: none"> • фіксовані правила; • чіткий розподіл повноважень; • ієрархія посад; • безособове прийняття рішень; • документування всіх процесів; 	<ul style="list-style-type: none"> • чіткі правила взаємодії з корпоративними клієнтами (договірна документація, SLA, стандарти доставки); • мінімізація суб'єктивності в обробці великих замовлень і тендерів.
Школа людських відносин (Елтон Мейо) 1930-1940	людський фактор — ключ до продуктивності	<ul style="list-style-type: none"> • задоволеність працею; • соціальна група та неформальні лідери; • комунікація між працівниками; • мотивація та психологічний клімат; 	<ul style="list-style-type: none"> • врахування задоволеності корпоративних клієнтів та підтримка довгострокових партнерських відносин; • мотивація менеджерів з персоналізованим підходом до ключових клієнтів.
Класична модель прийняття рішень	раціональний аналіз альтернатив	<ul style="list-style-type: none"> • постановка проблеми; • збір даних; • оцінка варіантів; • вибір оптимального рішення; 	<ul style="list-style-type: none"> • раціональний підхід до вибору стратегій продажів, сегментації клієнтів та інвестицій у B2B-проекти; • використання аналітики даних для прогнозування потреб корпоративних клієнтів.

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [4, 15, 17, 18, 19, 25, 38]

Загалом розглянуті моделі формують теоретичну основу сучасного управління компаніями в умовах B2B.

Ряд дослідників вивчали трактування B2B та його значення для управління компаніями (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

Погляди провідних дослідників на B2B та їхнє значення для управління

Дослідник	Рік / період	Ключове трактування	Основний акцент	Значення для управління
Webster, F.	1978	B2B - ринок організацій	Поведінка організаційних покупців	Аналіз закупівельних процесів та стратегій продажів
Robinson, Faris, Wind	1967	B2B як формалізований процес закупівлі	Buying Center, ролі учасників	Побудова B2B-воронки та врахування впливу різних ролей
Håkansson, S. (IMP Group)	1982	B2B як мережа відносин	Взаємозалежність фірм	Стратегічні партнерства, довгострокові контракти
Williamson, O.	1975	B2B через призму транзакційних витрат	Контракти, специфічність активів	Оптимізація угод та зниження ризиків
Morgan, Hunt	1994	Relationship Marketing у B2B	Довіра, зобов'язання, лояльність	Формування довгострокових відносин з контрагентами
Vargo, Lusch	2004	Service-Dominant Logic у B2B	Спільне створення цінності	Перехід від продукту до рішення, інтеграція ресурсів
Kotler, P.	2016	Digital B2B	Цифровізація маркетингу та продажів	Управління B2B-воронкою через CRM та автоматизацію
McKinsey / Gartner (аналітики)	2018–2025	Data-Driven B2B	Аналітика, AI, прогнозування	Прийняття точних управлінських рішень, оптимізація продажів
Accenture / MIT (платформені дослідження)	2020–2025	B2B як платформа / екосистема	Платформи, маркетплейси	Масштабування бізнесу, інтеграція партнерів, управління екосистемою

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 38]

Підсумовуючи табл. 1.5, еволюція наукових підходів до трактування B2B демонструє поступовий перехід від раціонально-орієнтованих моделей закупівель до комплексних екосистемних та платформених моделей управління.

Менеджмент B2B-компанії координує маркетингові та збутові процеси з метою досягнення стратегічних цілей підприємства - стабільних доходів,

довгострокових контрактів та мінімізації ризиків. [26]

Основними особливостями управління компаніями в умовах B2B є:

1) орієнтація на довгострокові відносини: цикл продажів довгий, тому фокус йде на побудову партнерства; висока цінність довіри, репутації та персональних контрактів; лояльність до клієнтів впливає на зниження ризику зміни постачальника;

2) складні та індивідуальні продукти/послуги: адаптація продукту/послуги під клієнта (технічні параметри, матеріали, функціонал та форми поставок); кожен великий клієнт має свій проєкт, свої ризики та графіки;

3) раціональний характер купівельного рішення: клієнт прораховує купівельне рішення, спираючись на окупність інвестиції, повну вартість володіння, ризики, гарантії беззбитковості, тощо, а менеджер орієнтує клієнта;

4) багаторівнева структура ухвалення рішень;

5) довгі цикли продажу і висока вартість угод: цикл продажу триває від декількох місяців до років; менеджери мають спланувати ресурси та прогнозувати прибуток довгострокових продажів;

6) високий рівень професійності персоналу, що включає постійне навчання та сертифікації, інженерна та технічна підтримка продажів.

7) орієнтація на бізнес-процеси клієнта:

8) підвищені вимоги до сервісу та післяпродажної підтримки: стабільне технічне обслуговування, швидке реагування на проблеми та надання гарантій;

9) аналітика: ринку, сегментація клієнтів, ABM (Account-Based Marketing), прогнозування попиту та CRM-аналітика;

10) персоналізований маркетинг;

11) висока залежність від репутації та стабільності: репутація закладає конкурентну перевагу, тому менеджмент формується на прозорості, публічності та соціальній відповідальності. [4, 5]

Сучасні моделі управління B2B-компаніями формуються на перетині класичних управлінських принципів та цифрових і клієнтоорієнтованих підходів (табл. 1.6).

Сучасні моделі управління B2B-компаніями

Модель управління	Ключова характеристика	Основні принципи та інструменти	Значення для управління B2B-компаніями
Lean-управління	Усунення втрат та підвищення цінності для клієнта	<ul style="list-style-type: none"> • безперервне вдосконалення; • орієнтація на клієнтську цінність; • мінімізація запасів і часу 	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення циклу B2B-продажів; • оптимізація процесів виконання контрактів; • підвищення ефективності ланцюгів постачання
Agile-управління	Гнучке управління в умовах змін	<ul style="list-style-type: none"> • інтерактивність; • міжфункціональні команди; • швидкий зворотний зв'язок клієнта; 	<ul style="list-style-type: none"> • адаптація B2B-продуктів під вимоги клієнта; • управління індивідуальними проектами; • підвищення задоволеності ключових клієнтів
Цифрове управління (Digital Management)	Управління на основі даних і цифрових платформ	<ul style="list-style-type: none"> • цифрові KPI 	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозування B2B-попиту; • управління воронкою продажів; • підвищення прозорості управлінських рішень
Platform Management (управління платформами)	Побудова бізнесу як цифрової екосистеми	<ul style="list-style-type: none"> • B2B-портали; • маркетплейси; • інтеграція партнерів; 	<ul style="list-style-type: none"> • масштабування B2B-продажів; • скорочення транзакційних витрат; • формування мережевих ефектів
Value-Based Management (VBM)	Управління через створення цінності	<ul style="list-style-type: none"> • фокус на клієнтській вигоді; • ціннісні пропозиції 	<ul style="list-style-type: none"> • аргументація цінності у B2B-продажах; • підвищення довіри клієнтів; • обґрунтування довгострокових контрактів

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [4, 5, 6, 23, 24]

Аналізуючи таблицю 1.6, можна зробити висновок, що на відміну від традиційних моделей, сучасні моделі акцентують увагу на гнучкості, управлінні даними, платформеній логіці та створенні цінності для корпоративного клієнта. Інтеграція Lean-, Agile-, цифрового та платформеного управління дозволяє підприємствам підвищувати ефективність B2B-процесів, адаптуватися до змін ринку та формувати довгострокові партнерські відносини.

Існує чітке розмежування між управлінням підприємства у B2B, B2B-

маркетингом та B2B-продажами, втім у практичній діяльності компаній ці функції інтегруються в єдину систему управління клієнтською цінністю.

Серед головних чинників, що впливають на перспективність розвитку B2B-маркетингу в компанії:

- 1) обсяг ринку та попит споживачів;
- 2) рівень конкуренції;
- 3) складність та тривалість укладання угод. [23, 24]

З позиції управління підприємством вищеперераховані чинники визначають структуру B2B-продажів, потребу в спеціалізованих командах, а також тривалість планового горизонту та систему контролю ефективності. [10]

Наступний момент роботи B2B - відбір товару. Це один із найважливіших пунктів, адже збут B2B - це безпосередньо розповідь про продукт, а не про маркетинг чи емоції. Саме тому необхідно мати якісну продукцію.

Ще однією ключовою відмінністю B2B-маркетингу полягає в побудові відносин. На відміну від B2C-маркетингу, який, як правило, має більшу транзакційну спрямованість, B2B-маркетинг робить акцент на особистих відносинах з клієнтами. [31]

B2B-бізнеси надають пріоритет генеруванню потенційних клієнтів і побудові міцних відносин з клієнтами, щоб диференціювати себе від конкурентів. Цей фокус на побудові відносин у B2B-маркетингу має важливе значення для генерації потенційних клієнтів та утримання клієнтів. [3]

Побудова відносин у B2B-маркетингу часто передбачає довгострокове зобов'язання та акцент на обслуговуванні та підтримці клієнтів. Йдеться про доведення рентабельності інвестицій продукту для бізнес-клієнта та пропонування рішень, які відповідають його конкретним потребам.

Продажі у B2B - це пряма комунікація з клієнтом з метою фіналізації домовленості, що зазвичай має особистий, обговорюваний та тривалий характер. [20]

B2B-контракт - це юридично обов'язкова угода між двома компаніями, яка визначає умови їх співпраці. Незалежно від того, чи це постачальник, який надає

матеріали, постачальник програмного забезпечення, який пропонує хмарні послуги, чи маркетингове агентство, яке керує кампаніями, контракт гарантує, що обидві сторони точно знають, чого очікувати.

Який тип B2B-контракту використовується, залежить від типу ділових відносин. До деяких з найпоширеніших належать:

1) договори про надання послуг: визначають обсяг, переваги та умови оплати професійних послуг, таких як консалтинг, маркетинг або ІТ-підтримка;

2) договори поставки: встановлюють умови придбання товарів, враховуючи такі фактори, як дати доставки, якість продукції та структури ціноутворення;

3) угоди про конфіденційність (NDA): захищають конфіденційну бізнес-інформацію, обмеживши те, як сторона може ділитися або використовувати захищені дані;

4) угоди SAAS (Software as a Service - Програмне забезпечення як послуга): вони регулюють використання хмарних програмних послуг, встановлюючи умови ліцензування, вимоги до конфіденційності, гарантії безвідмовної роботи та умови підписки. [46]

Хоча B2B має свої переваги, є також потенційні недоліки, які слід враховувати. Однією з ключових проблем є складність, яка може виникнути в результаті переговорів і управління угодами між компаніями. З кількома зацікавленими сторонами та складними договірними домовленостями, забезпечення узгодження та справедливих умов може бути трудомістким і ресурсномістким.

Крім того, на операції B2B також можуть впливати зовнішні фактори, такі як економічні коливання, зміни в регулюванні або зміни в динаміці ринку. Підприємства, які займаються B2B діяльністю, повинні уважно стежити за цими зовнішніми факторами та відповідно адаптувати свої стратегії для пом'якшення потенційних ризиків.

Незважаючи на ці проблеми, B2B залишається фундаментальним аспектом ділового світу, що дозволяє співпрацювати, розвиватися та створювати цінності.

Розуміючи переваги та недоліки B2B, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, які максимізують їхній потенціал успіху. [42]

Воронка продажів B2B – це покроковий системний процес перетворення потенційних замовників чи надійних покупців, а лояльних та відданих клієнтів. Вона розглядається як інструмент операційного управління B2B-збутом. Етапи воронки продажів B2B не однакові для всіх компаній, проте більшість B2B воронки включає від чотирьох до восьми кроків. [39]

На рис. 1.2 графічно змальована воронка B2B-продажів з п'яти стратегічно важливих кроків, що демонструє найпоширеніший шлях клієнта.

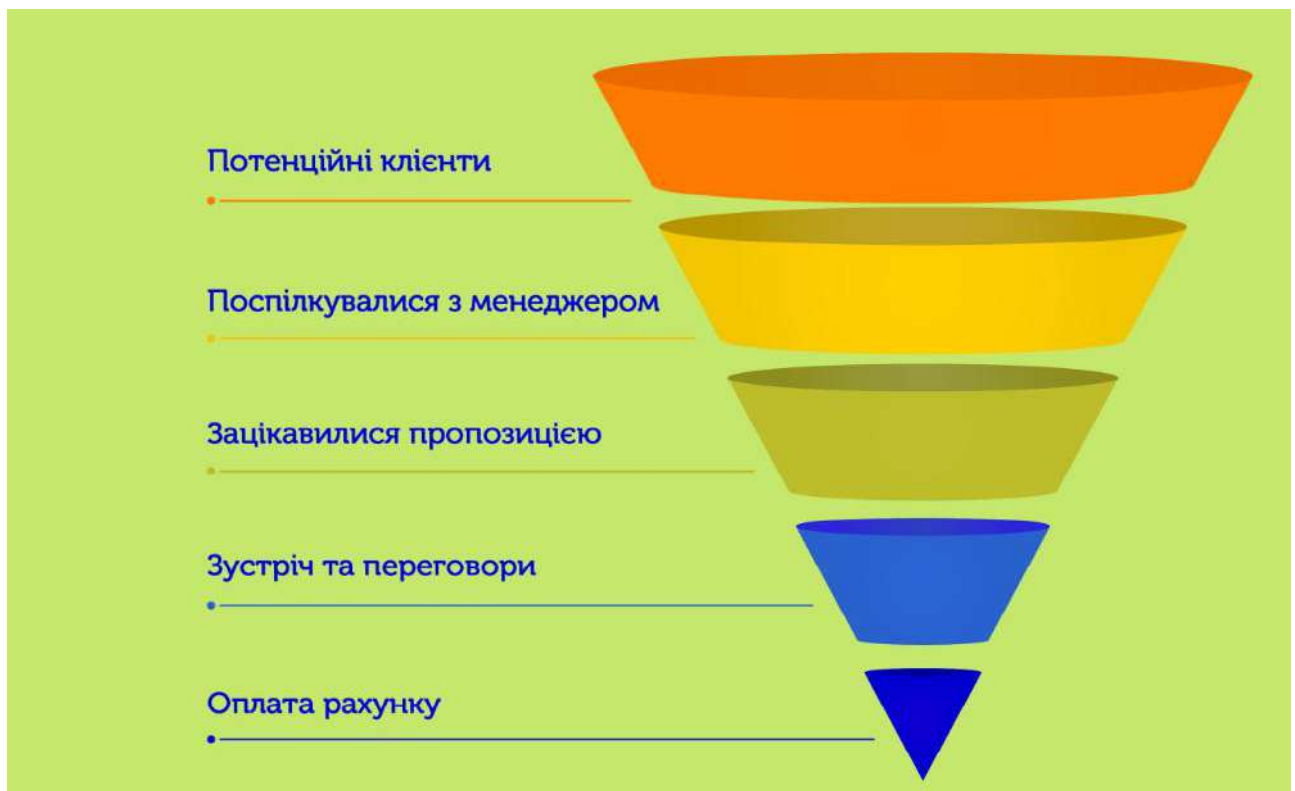


Рис. 1.2 Воронка B2B-продажів

Примітка. Джерело: [39]

Отже, аналізуючи рівні воронки можна виділити, що верхня частина воронки це найвищий рівень, на якому люди дізнаються про продукт/пропозицію (зазвичай це відбувається через рекламу чи соціальні мережі), середній рівень воронки демонструє момент часу, коли клієнт уже зацікавлений у пропозиції

підприємства, а низ воронки – клієнт готовий для придбання продукти чи пропозиції.

Продуктивна воронка продажів B2B ґрунтується на ретельному дослідженні клієнтів, високому рівні налагодженій комунікації та гармонійних командах і процесах та несе ряд переваг для бізнесу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Переваги ефективної воронки B2B-продажів для бізнесу

Перевага	Вплив переваги на бізнес
Комплексне бачення процесу	компанія має чітке розуміння шляху клієнта на кожному етапі та знає, які дії необхідні для його наступного просування
Виявлення слабких місць	воронка дозволяє точно визначити етапи, на яких втрачаються потенційні клієнти, і своєчасно усувати причини цих втрат
Орієнтація на ключові пріоритети	зусилля команди спрямовуються на клієнтів з найбільшою ймовірністю покупки, що вкорочує витрати часу та ресурсів
Підвищення якості комунікації	адаптація відповідно до стадії клієнта дозволяє підказувати релевантні рішення та ефективніше відгукуватися на його вимоги
Прогнозованість результатів	аналіз показників воронки дає можливість завчасно оцінити можливі обсяги продажів і поліпшити планування функціонування
Зростання конверсії	систематизований підхід сприяє підвищенню переходів між етапами та збільшенню кількості успішно завершених угод
Прозорість управління	процес продажів стає зрозумілим для керівництва та команди, з чітким розподілом відповідальності на кожному етапі
Потенціал до масштабування	налагоджена та контрольована структура продажів полегшує збільшення обсягів діяльності без втрати якості

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [13]

Узагальнюючи, табл. 1.7 показує, що воронка продажів у B2B є комплексним управлінським інструментом, який забезпечує системне бачення клієнтського шляху, підвищує прозорість процесів і якість управлінських рішень.

Підсумовуючі вищеописане, сформовано таблицю 1.8, що чітко розмежовує B2B-маркетинг, B2B-продажі, B2B-контракти та B2B-воронки продажів та інтегрує їх в управління компаніями в умовах B2B.

Представлена табл. 1.8 демонструє, що B2B-маркетинг, B2B-продажі, контрактні відносини та воронка продажів не функціонують ізольовано.

Вони є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління

компанією в умовах B2B.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика ключових елементів управління компанією в умовах B2B

Елемент B2B-системи	Сутнісна характеристика	Основна мета	Роль в управлінні компанією
B2B-маркетинг	система аналітичних, комунікаційних та стратегічних дій, спрямованих на формування попиту та ціннісної пропозиції для корпоративних клієнтів	формування довгострокового попиту та позиціонування компанії на ринку	забезпечує стратегічне бачення ринку, клієнтів і конкурентів; формує основу управлінських рішень
B2B-продажі	процес персоналізованої взаємодії з клієнтом з метою укладання угоди	конверсія потенційного попиту в дохід компанії	реалізує стратегію компанії у вигляді конкретних контрактів і грошових потоків
B2B-контракти	формалізований правовий механізм регулювання взаємовідносин між компаніями	закріплення домовленостей та мінімізація ризиків	забезпечують стабільність, прогнозованість доходів і захист інтересів компанії
B2B-воронка продажів	системна модель управління шляхом клієнта від першого контакту до укладання угоди	підвищення ефективності продажів та прогнозування результатів	інструмент операційного управління збутом і контролю ефективності команди
Управління компанією в умовах B2B	інтегрована система стратегічного, операційного та аналітичного управління всіма b2b-процесами	досягнення стійкого розвитку та довгострокової конкурентної переваги	координує маркетинг, продажі, контракти та воронку в єдину систему створення цінності

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [7, 26, 36, 37, 42]

Отже, класичні теорії управління досі зберігають свою актуальність, слугуючи основою для таких ключових процесів, як планування, організація, контроль і координація в управлінні B2B-діяльністю.

Сучасні моделі управління успішно інтегрують традиційні підходи з цифровими технологіями, гнучкими практиками та орієнтацією на клієнта. Це дає можливість підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність взаємодії з корпоративними клієнтами.

1.3. Інноваційні тренди у B2B-секторі

Інноваційні тенденції у B2B-секторі складаються під впливом цифровізації ділових процесів, зміни поведінки корпоративних клієнтів та активного впровадження штучного інтелекту (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Інноваційні тренди у B2B-сегменті

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [40]

Ці тренди формують умови для появи нових моделей взаємодії, підвищення продажів та розвитку персоналізованих сервісів для бізнес-клієнтів.

За останні п'ять років B2B-сектор зазнав значної трансформації під впливом глобальних технологічних тенденцій та рекомендацій (табл. 1.9). Ця трансформація проявилася у поступовому переході від фрагментованих інструментів до інтегрованих цифрових екосистем, що забезпечують комплексне управління взаємодією з клієнтами.

Аналізуючи таблицю 1.9, можна зробити висновок, що пандемія COVID-19 стала ключовим прискорювачем цифрових змін, які до 2025 утворили нові стандарти B2B-взаємодії.

Аналіз інноваційних трендів у B2B-секторі за період з 2020 - 2025 рр.

Період	Основний фокус трендів	Ключові особливості трендів (технології)	Результат для B2B-сектору
2020-2021	Початок цифровізації	Онлайн-платформи, CRM, цифровий документообіг	Перехід B2B онлайн
2022-2023	AI та аналітика	AI/ML, чат боти, автоматизація	Персоналізація та ефективність
2024	Платформи та екосистеми	B2B-маркетплейси, хмарні сервіси	Нові канали продажів
2025	Гіпер-персоналізація та іммерсивні технології	AI, VR/AR, технології спільної роботи	Нові формати взаємодії

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [29, 30, 40]

Штучний інтелект та аналітика перестали бути лише трендом і зрівнялися з базовим технологічним рівнем для продажів та маркетингу в B2B-компаніях. Платформи та хмарні екосистеми перетворили традиційні B2B-канали на цифрові екосистеми з інтегрованими сервісами. Інтерактивні технології, такі як VR та AR, дедалі частіше використовуються у презентаціях продукції та навчанні корпоративних клієнтів, підвищуючи залученість та ефективність комунікацій. [29]

У 2024 році у B2B-секторі здійснювалося управління у середньому 10 каналами комунікації (вдвічі більше, ніж у 2016 році). Але нині цього недостатньо: клієнти очікують, що усі канали працюватимуть як єдина інтегрована система. За даними Grand View Research (провідної світової компанії з дослідження ринку), глобальний ринок B2B сягнув понад \$21 трлн у 2024 році і продовжує зростати з CAGR 18.2%. Це зумовлює необхідність прискореного розвитку B2B-порталів швидше, ніж будь-який інший цифровий інструмент.

За даними досліджень, 71% B2B-покупців очікують персоналізованої взаємодії, 73% хочуть «Amazon-подібного» досвіду, а 69% - адаптації контенту до власних потреб (під «Amazon-подібним» досвідом у B2B розуміється високий рівень зручності, персоналізації, швидкості доступу до інформації та прозорості процесу закупівель, характерний для B2C-платформ). [40, 41]

AI-персоналізація перетворює портал із простого каталогу на інтелектуального помічника, який прогнозує потреби клієнта навіть до того, як

він почав вводити запит.

Суттєва частина трендів безпосередньо чи непрямо стосується застосування ШІ (рис. 1.4), що доводить його значення як ключового засобу зростання результативності B2B-комунікацій. ШІ дозволяє підприємствам швидко обробляти інформацію, приймати обґрунтовані рішення, автоматизувати документообіг та логістику тощо.

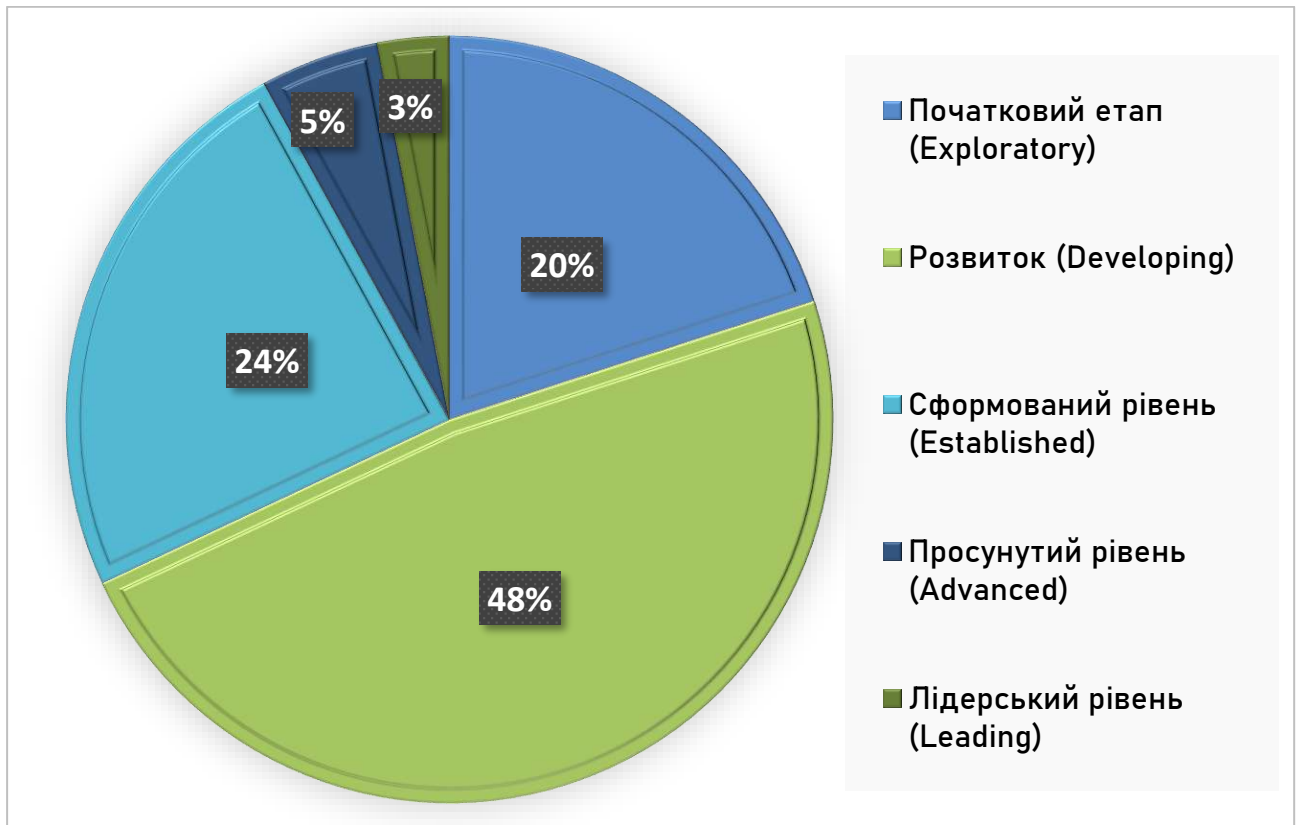


Рис. 1.4. Рівні зрілості використання ШІ в B2B-маркетингу

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [29]

Як видно з рис. 1.3, більшість B2B-маркетологів перебуває на етапах розвитку (48%) та сформованого рівня використання ШІ (24%), що свідчить про поступовий перехід від експериментального застосування інструментів штучного інтелекту до їх системної інтеграції у маркетингові процеси. Водночас значна частка компаній все ще знаходиться на початковому етапі (20%), що вказує на нерівномірність рівнів цифрової зрілості в B2B-середовищі.

Низька частка підприємств, які досягли просунутого (5%) та лідерського рівнів (3%), свідчить про обмежене поширення комплексних та стратегічно

інтегрованих рішень на основі штучного інтелекту. Це означає, що для більшості B2B-компаній ШІ наразі виступає інструментом операційного вдосконалення, а не повноцінним джерелом сталих конкурентних переваг.

Загалом отримані дані підтверджують наявність значного потенціалу для подальшого розвитку використання технологій штучного інтелекту в B2B-маркетингу, зокрема в напрямі переходу від фрагментарного застосування до стратегічно орієнтованих моделей цифрової трансформації. [29]

У B2B-секторі в найближчій перспективі ключовий акцент буде зроблено на персоналізації, що підтверджується маркетинговими трендами B2B на 2025 рік, представленими в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Маркетингові тренди B2B-сектору

№	Узагальнений тренд	Управлінський ефект та вплив на результативність
1	Інтеграція ШІ та аналітики	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; автоматизація процесів; зростання конверсії та утримання клієнтів
2	Гіперперсоналізація контенту	Підвищення релевантності комунікацій; оптимізація маркетингових витрат; зростання лояльності клієнтів
3	Відео- та візуальні формати	Скорочення циклу прийняття рішень у закупівлях; зростання залученості B2B-аудиторії
4	Клієнтські спільноти та зростання, зумовлене спільнотою	Формування довгострокових партнерських відносин; зниження витрат на залучення клієнтів
5	Людиноорієнтована B2B-комунікація	Підвищення довіри до бренду; зміцнення клієнтоорієнтованості управління
6	Інфлюенсер- та адвокація бренду працівниками	Посилення експертного іміджу компанії; розширення каналів комунікації
7	Маркетинг клієнтського досвіду та подієвий маркетинг	Підтримка репутаційного капіталу; розвиток стратегічних ділових зв'язків
8	Власні медіа та контент-екосистема	Підвищення керованості контент-стратегії; зменшення залежності від аутсорсингу
9	Інтеграція цифрових каналів у B2B-порталах	Підвищення операційної ефективності; скорочення циклу продажів; покращення клієнтського досвіду

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [7, 34, 40, 41]

Аналіз маркетингових тенденцій B2B на 2025 рік засвідчує, що вони мають різний ступінь управлінської ваги та потребують розмежування за пріоритетністю.

До головних трендів належать впровадження штучного інтелекту й аналітики, гіперперсоналізація та злиття цифрових каналів у межах B2B-

порталів, оскільки саме вони створюють системну основу керування клієнтськими даними та збутовими процесами.

Інші напрямки (відеоконтент, community-driven підхід, івент-маркетинг, інфлюенсер-комунікації) мають переважно допоміжний характер і є дієвими лише за наявності розвиненої цифрової та аналітичної інфраструктури. [41]

З метою ілюстрації практичного втілення зазначених маркетингових трендів було проаналізовано досвід реальних B2B-компаній, які інтегрували цифрові платформи та інноваційні рішення у свою діяльність. Наведені кейси демонструють, як використання CRM-систем, інструментів автоматизації маркетингу, технологій штучного інтелекту та цифрових екосистем сприяє підвищенню ефективності продажів, персоналізації взаємодії з клієнтами та прискоренню процесу прийняття управлінських рішень у B2B-секторі (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Практичні кейси, що впроваджені у маркетингові тренди у B2B-секторі

Маркетинговий тренд/кейс	Цифрова платформа	Значення у B2B
Масштабування продажів	Salesforce	Автоматизація лідогенерації, централізація даних, скорочення циклів продажів
CRM та маркетингова автоматизація	HubSpot	Об'єднання CRM, маркетингу та аналітики, підвищення конверсії лідів
Цифровізація техніки та прогнозне обслуговування	Caterpillar Digital Ecosystem	Підвищення ефективності сервісу, зниження простоїв, оптимізація витрат
Енергетичний менеджмент як сервіс	Schneider Electric EcoStruxure	Перехід від продуктів до цифрових рішень та сервісів, нові джерела доходу
Оmnіканальна взаємодія з клієнтом	QR-кампанії + CRM + ретаргетинг	Підвищення ефективності комунікацій, зниження CPA
Блокчейн для ланцюгів постачання	IBM + Maersk TradeLens	Прозорість та прискорення логістичних процесів, інтеграція партнерських екосистем
E-commerce B2B	Magento / Adobe Commerce	Масштабовані цифрові продажі, аналіз поведінки клієнтів у реальному часі, зростання онлайн-доходів

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [2, 33, 40]

Табл. 1.9. ілюструє, що об'єднання інноваційних трендів та сучасних цифрових платформ створює синергетичний ефект: B2B-портали та екосистеми

не лише оптимізують операційні та маркетингові процеси, а й формують умови для персоналізованої взаємодії з клієнтами, що є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасних компаній.

Вирішальну роль у поєднанні окреслених інноваційних трендів відіграють штучний інтелект і клієнтоорієнтованість як інтеграційні складники сучасних B2B-моделей управління, що забезпечують реалізацію персоналізації, автоматизацію комунікацій та поглиблений аналіз клієнтської поведінки.

Впровадження зазначених інноваційних трендів трансформується у конкретні функціональні можливості B2B-порталів нового покоління.

Отже, інноваційні тенденції у B2B-секторі формують перехід від фрагментованих цифрових інструментів до інтегрованих клієнтоорієнтованих екосистем, у межах яких маркетинг, продажі та сервіс функціонують як єдина система. Ключову роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи, B2B-портали та аналітичні інструменти, що забезпечують персоналізацію взаємодії, прозорість процесів і підвищення ефективності управлінських рішень.

У сучасних умовах здатність підприємства адаптуватися до зазначених інноваційних трендів та інтегрувати їх у власну систему управління стає визначальним чинником конкурентоспроможності. Саме тому подальше дослідження буде зосереджене на аналізі діючої моделі управління та маркетингової діяльності конкретного B2B-підприємства.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку міжорганізаційних ринків ефективно управління підприємствами у B2B-секторі набуває особливої значущості, оскільки визначає здатність компаній формувати довгострокові партнерські відносини, забезпечувати стабільність фінансових результатів і підтримувати конкурентоспроможність. Це зумовлює необхідність системного переосмислення підходів, моделей та інструментів управління в умовах B2B-взаємодії.

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до сутності управління компаніями в B2B-середовищі та проаналізовано класичні й сучасні моделі управління підприємством. Встановлено, що управління в B2B-секторі є складною багаторівневою системою, яка інтегрує стратегічні, операційні, маркетингові, аналітичні та партнерські компоненти, а її ключовими характеристиками виступають довгостроковий характер взаємодії з клієнтами, висока вартість управлінських рішень, специфіка контрактних відносин і багаторівнева структура прийняття рішень.

Обґрунтовано актуальність класичних моделей управління (Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо) для B2B-сфери як методологічної основи сучасних управлінських практик. Водночас показано, що сучасні управлінські концепції (Lean, Agile, Digital Management, Platform Management, Value-Based Management) доповнюють традиційні підходи, зосереджуючи увагу на гнучкості процесів, цифровізації управління, використанні аналітики даних і створенні цінності для корпоративного клієнта.

Доведено, що ефективне B2B-управління функціонує як інтегрована система, у межах якої маркетинг, збут, контрактна діяльність і воронка продажів перебувають у тісному взаємозв'язку. Аналіз інноваційних трендів B2B-сектора засвідчив зростання ролі цифровізації, штучного інтелекту, data-driven підходів, гіперперсоналізації та розвитку цифрових екосистем як ключових чинників конкурентоспроможності підприємств.

Сформовані теоретичні положення створюють концептуальне підґрунтя для подальшого обґрунтування практичної моделі управління підприємством у B2B-умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» НА РИНКУ B2B

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

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – підприємство з повним металургійним циклом, що включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти. (додаток Б). [8]

Повним найменуванням юридичної особи станом на 28.09.2025 є: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ; скорочена назва станом на 28.09.2025: ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».

Повне найменування англійською мовою – PUBLIC JOINT STOCK COMPANY «ARCELORMITTAL KRYVYI RIH». Скорочене найменування англійською мовою – PJSC «ARCELORMITTAL KRYVYI RIH».

Адреса підприємства: 5006, вул. Криворіжсталі, 1, м. Кривий Ріг., Дніпропетровська область., Україна. [22]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» діє як самостійний господарюючий суб'єкт відповідно до законодавства та Статуту.

Згідно з підпунктом 3.1 Статуту Публічного Акціонерного товариства «АрселорМіттал Кривий Ріг» Товариство є юридичною особою (додаток В) з дати державної реєстрації в установленому законодавством порядку і має усі права та обов'язки, передбачені для юридичних осіб чинним законодавством.

Організаційно-правовою формою є акціонерне товариство – 100% акцій належать глобальній компанії ArcelorMittal. [1]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» випускає іменні акції, що засвідчено Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку (додаток Г).

Згідно «Статуту» підпункт 8.2.1. вищим органом Товариства є Загальні збори Акціонерів Товариства; згідно підпункту 8.2.2. загальні збори можуть

розв'язувати будь-які питання діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до компетенції Наглядової ради Товариства законом або Статутом.

Основним видом діяльності (за даними YouControl) є:

– 24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів. Іншими зареєстрованими видами діяльності є:

- 07.10 Добування залізних руд;
- 19.10 Виробництво коксу та коксопродуктів;
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 85.32 Професійно-технічна освіта;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 86.10 Діяльність лікарняних закладів;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 36.00 Забір, очищення та постачання води;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 42.21 Будівництво трубопроводів. [22]

Підприємство має розвинену інфраструктуру, включаючи:

- 1) металургійний комплекс: доменні печі, сталеплавильні цехи, прокатні станції;
- 2) коксохімічне виробництво: для забезпечення виробничих процесів коксом;
- 3) агломераційні фабрики: виробництво агломерату для доменних печей;
- 4) енергетичний комплекс: власні електростанції для забезпечення виробничих потреб. [8]

Генеральним директором ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 18 лютого 2020 року є Мауро Лонгобардо (додаток Д), обраний Наглядовою радою. [22]

Організаційна структура є лінійно-функціональною (рис. 2.1) та є доцільною для підприємства такого рівня та передбачає розподіл повноважень між керівниками департаментів за їх навантаженням.

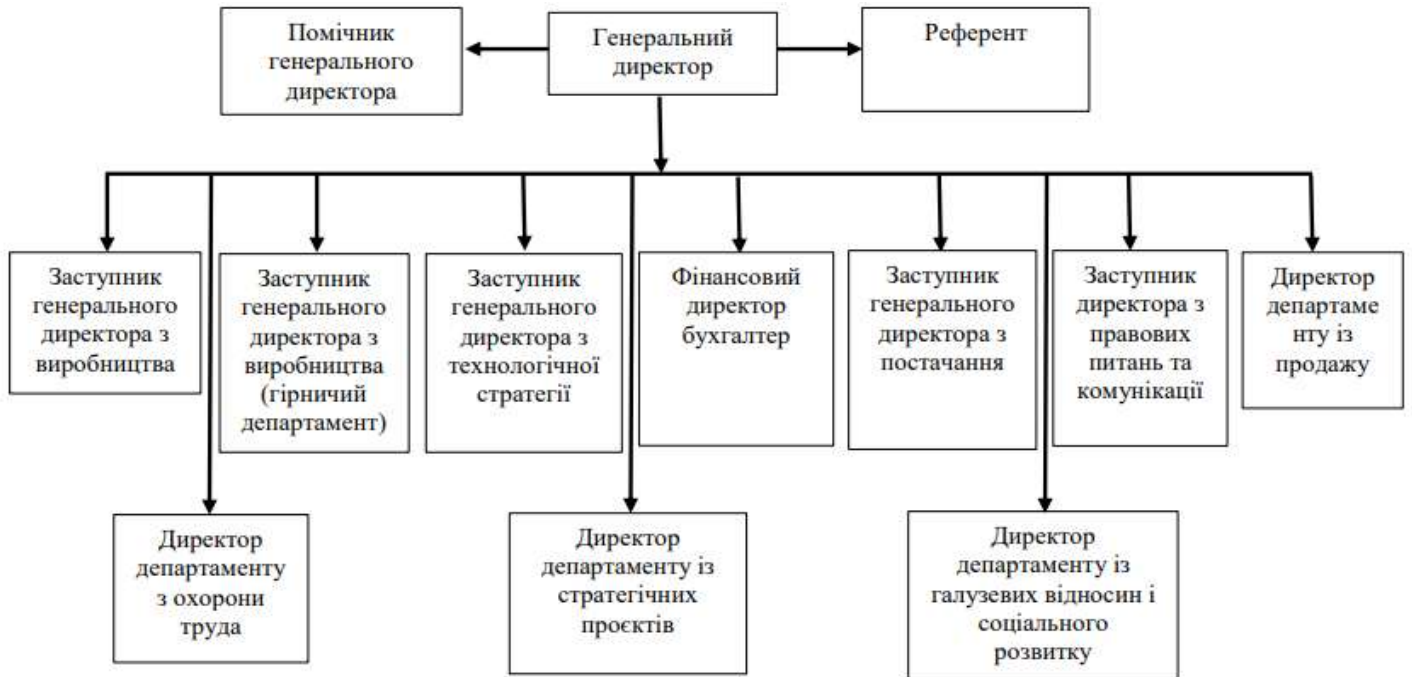


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: [24]

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включає наступні лінійні вертикальні рівні управління (рис. 2.2).

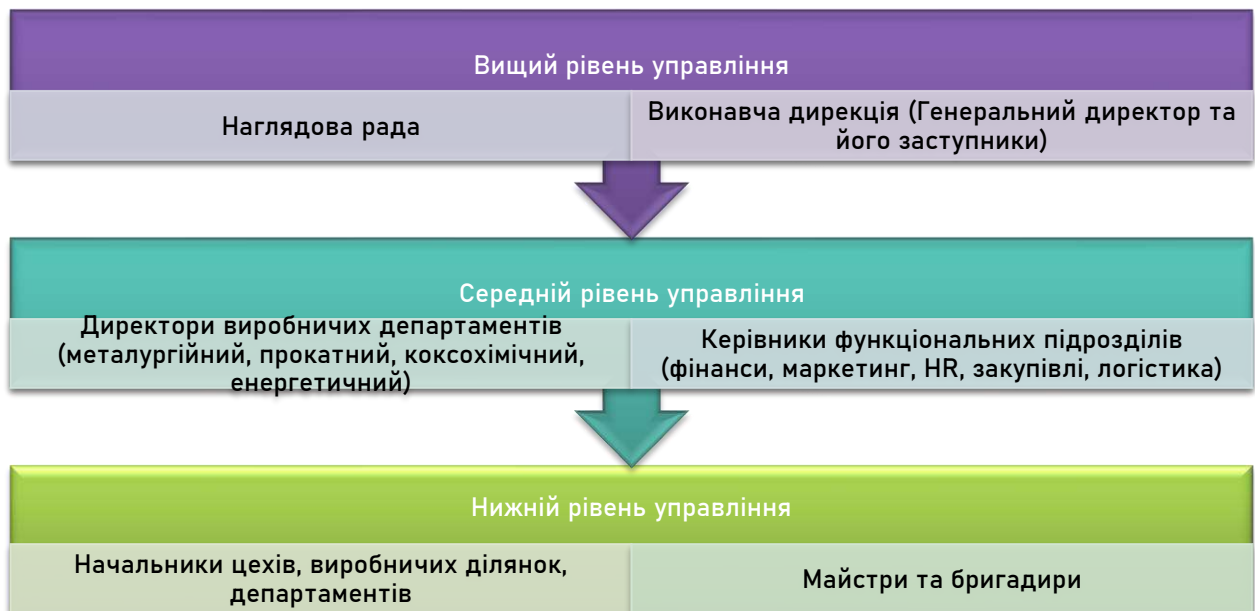


Рис. 2.2. Лінійна вертикаль організаційної структури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, діяльність вищого рівня управління завбачає стратегічне планування та забезпечення функціонування підприємства, середній рівень управління відповідає за координацію, організацію цехів та створення зв'язку між стратегічним керівництвом і виконавцями. Нижчий рівень управління передбачає виконання всіх завдань на робочих місцях.

Допоміжні департаменти та служби підприємства відображені на рис. 2.2.

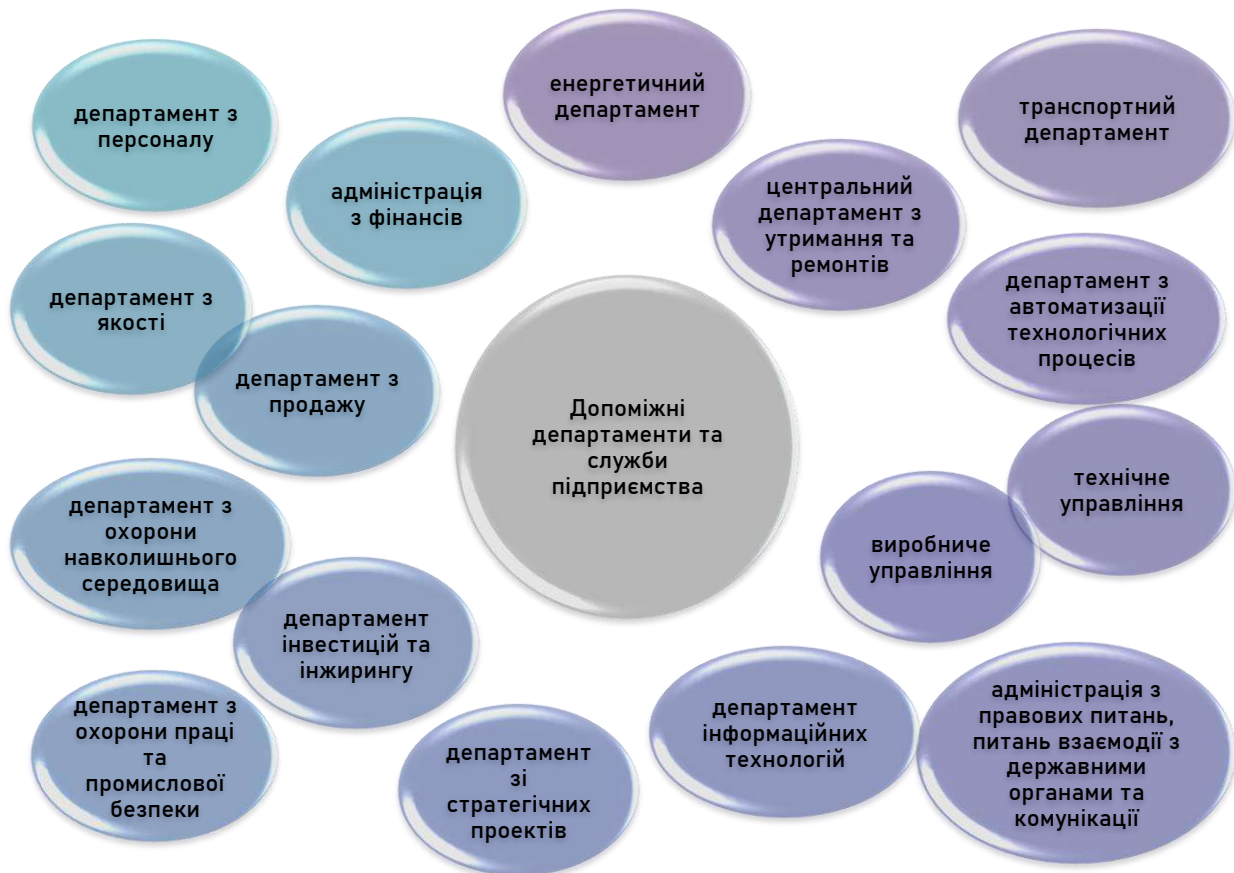


Рис. 2.3. Допоміжні департаменти та служби ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Ключовими ринками збуту досліджуваного підприємства є Україна, Туреччина та Саудівська Аравія.

До 2022 року експорт становив приблизно 85% готової продукції підприємства. Але з початком повномасштабної війни експортний ринок збуту став більш спрямований на європейські країни, а основний масив збуту загалом займає саме Україна.

Основними клієнтами компанії є: ПАТ «Гудвіл», ПАТ «Стальканат», ДП «Укрзалізниця», ТОВ «Славсент», Корпорація «ДТЕК», ВАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат», ВАТ «Дружківський машинобудівний завод», ВАТ «Стаханівський вагонобудівний завод», ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод», ВАТ «AZENCO», ВАТ «Azerkorpu», ВАТ «Могилевський металургійний завод», ІП «Металіка-Зуєв», ВАТ «Белметал», ТОВ «Фірма «Вікант», ПП «Вакант», тощо.

Головні конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в Україні є компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ», ТОВ «АВ метал груп», ТОВ «Vartis», ТОВ «Vikant», ТОВ «Інтерпайп Україна», АТ «Мотор Січ» та ТОВ «Метал Холдінг».

Вони ж на постійній основі є клієнтами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Основними міжнародними конкурентами на глобальному ринку є «China Baowu Steel Group» (Китай), «Nippon Steel Corporation» (Японія), Tata Steel Group (Індія) та POSCO Holdings (Південна Корея). [22, 45]

На рис. 2.3 продемонстровано основні складові управління витратами та доходами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».



Рис. 2.4. Основні складові управління витратами та доходами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [43]

Варто зазначити, що останній прибутковий рік для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» був у 2021 довоєнному році.

Баланс та звіт про фінансові результати підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022, 2023 та 2024 роки представлений у додатках Е, Ж та К відповідно.

Чистий дохід від реалізації, чистий збиток та активи є основними фінансовими показниками роботи підприємства та зображені в табл. 2.1., де продемонстровано динаміку зазначених показників за 2022 - 2024 роки та відхилення.

Таблиця 2.1

**Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2024 роки, тис. грн.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2022/2023, тис. грн	Відхилення 2022/2023, %	Відхилення 2023/2024, тис. грн	Відхилення 2023/2024, %
Доходи	43818410	41848635	64591407	-1979775	-4,52	22742772	54,36
Чистий прибуток	-49009104	-11811030	-8848963	37198074	-75,9	2962067	-25,1
Активи	52682761	47031718	51725655	-5651043	-10,73	4693937	9,98

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства [22]

Отже, відповідно до даних табл. 2.1, фінансовий стан покращується та тенденції свідчать про стабілізацію та потенційне зростання прибутковості, проте вже третій рік поспіль ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює у збиток.

Показник «доходи» продемонстрував, що відхилення від 2022 до 2023 років складає -1979775 тис. грн. або ж -4,52%, що демонструє тимчасове падіння продажів, зменшення обсягів виробництва, а отже і зниження доходів. Відхилення від 2023 до 2024 років показує результат краще – 22742772 тис. грн. чи 54,36%.

Показник «чистий прибуток» показує відхилення за 2022/2023 рік у 37198074 тис. грн. Відсоток відхилення складає -75,9%. Збиток зменшився, що є позитивним сигналом. Тенденція продовжилася і відхилення від 2023 до 2024

років складає 2962067 тис. грн або -25,1%. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за цим показником все більше стабілізується та йде до прибутковості, хоч підприємство і не вийшло на безбитковий рівень.

Компанія прогнозує вийти на безбитковість у 2025 році, якщо вдасться стабілізувати тарифну політику, логістику, підвищити обсяги, уникнути аварійних зупинок. [35]

Показник «активи» показує зниження на 5651043 тис. грн. (-10,73%) з 2022 по 2023 рік. Загальна вартість активів зменшилася, що свідчить про тимчасові фінансові труднощі. Показник у 2024 році майже досяг значення 2022 року, що вказує на відновлення активів та стабілізацію фінансового стану. Відхилення показника за 2023 по 2024 роки складає 4693937 тис. грн. або +9,98%.

За роки війни підприємство спрямувало на гуманітарну підтримку України та подолання наслідків російської агресії понад 650 млн грн. Зокрема, 23 млн грн у 2022-2024 рр. пішли на допомогу переселенцям та територіальним громадам.

Також «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається одним із найбільших платників податків у державі. Торік платежі до бюджетів різних рівнів склали 4,1 млрд грн.

У табл. 2.2 продемонстровано позитивні зміни за 2022–2024 роки в показниках рентабельності підприємства, а саме: рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність оборотних активів (ROCA).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників рентабельності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024, %**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, п.п.	
				2023-2022	2024-2023
Рентабельність активів (ROA)	-93,0	-25,1	-17,1	67,9	8
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-64,0	-41,9	-55,2	22,1	-13,3
Рентабельність оборотних активів (ROCA)	-165,0	-54,4	-36,2	110,6	18,2

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства [22]

Згідно з результатами таблиці 2.2, можна зробити висновок, що підприємство продовжує рухатися до фінансового відновлення, проте ефективність використання власного капіталу залишається однією з головних проблем.

У 2023 році підприємство продемонструвало значні покращення у рентабельності за всіма ключовими показниками. Рік став переломним моментом, коли після критично збиткового 2022 року підприємству вдалося досягти різкої стабілізації. Рентабельність активів (ROA) збільшилася на 67,9 відсоткових пунктів (далі в.п.), що свідчить про помітне скорочення втрат при використанні активів. Особливо значним є підвищення рентабельності оборотних активів (ROCA), яке становить 110,6 в.п., що підтверджує покращення ефективності управління оборотними коштами. Також у 2023 році рентабельність власного капіталу (ROE) підвищилася на 22,1 в.п., що свідчить про зменшення збитковості підприємства для його власників.

У 2024 році спостерігається переважно позитивна динаміка, хоча темпи покращення сповільнилися. Показники ROA, ROCA зросли на 8, 18,2 в.п. відповідно, що вказує на поступове покращення ефективності використання активів і оборотних ресурсів. Водночас рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася на 13,3 в.п., імовірно, через збільшення фінансового навантаження або зменшення чистого фінансового результату підприємства.

Останнім часом, у 2025 році підприємство активно працює над підвищенням рентабельності, а також спостерігалось зростання показників валового, операційного та чистого прибутку свідчить про покращення управління ресурсами та використання більш ефективних технологій.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» систематично приділяє увагу оновленню обладнання, підвищенню продуктивності роботи та вдосконаленню системи внутрішнього контролю. Задля зменшення від'ємного впливу компанія також удосконалює свою інвестиційну політику, працює над диверсифікацією ринків збуту та скороченням непотрібних витрат, для забезпечення сталого розвитку.

Проведемо аналіз показників динаміки показників фінансової стійкості базового підприємства за 2022–2024 рр. (табл. 2.3), а саме коефіцієнту автономії, коефіцієнту фінансової незалежності та маневреності власного капіталу.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 роки

Показник	01.01.22	01.01.23	01.01.24	31.12.24	Відхилення 2022	Відхилення 2023	Відхилення 2024
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,48	0,36	0,34	0,37	-0,12	-0,02	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	2,08	2,78	2,94	2,70	0,70	0,16	-0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,22	0,11	0,09	0,12	-0,11	-0,02	0,03

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства [22]

Підсумовуючи результати таблиці 2.3, підприємство демонструє зниження фінансової автономії та зростання залежності від позикових коштів у 2022-2024 роках. Це підвищує фінансові ризики, а також вказує на те, що структура фінансування залишається ризиковою і потребує подальшого зміцнення власного капіталу та підвищення ліквідності.

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає частку власного капіталу в структурі активів підприємства. У 2022 році значення цього показника становило 0,48, що свідчило про достатній рівень автономії. У 2023 році коефіцієнт суттєво знизився до 0,36, а в 2024 році ще більше впав до 0,34. Це вказує на зростання частки позикових коштів у фінансуванні діяльності підприємства. Наприкінці 2024 року коефіцієнт дещо зріс до 0,37. Відхилення складає 0,03. Це свідчить про певну стабілізацію фінансової структури.

Коефіцієнт фінансової залежності підприємства від позикових коштів у 2022 році значення складало 2,08, але впродовж 2023 року збільшилося до 2,78.

Відхилення складає 0,70. У 2024 році показник зріс до 2,94 з відхиленням 0,16. Це сигналізує про зростання боргового навантаження і підвищення фінансового ризику. До кінця 2024 року показник знизився до 2,70, з відхиленням $-0,24$, що свідчить про початкове зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власного капіталу у ліквідних оборотних активах та свідчить про рівень фінансової гнучкості, у 2022 році дорівнював 0,22. Це вказувало на прийнятну здатність забезпечувати короткострокові потреби за рахунок власного капіталу. У 2023 році значення показника знизилося до 0,11. У 2024 році показник зменшився до 0,09, відхилення склало $-0,02$. Це відображає зменшення маневреності капіталу і посилення ризику недостатності ліквідних ресурсів. Наприкінці 2024 року цей коефіцієнт незначно підвищився до 0,12, відхилення 0,03 – це про перші ознаки стабілізації фінансової гнучкості.

У таблиці 2.4 було проаналізовано ліквідність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 -2024 рр. за рядом фінансових індикаторів.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2022 - 2024 роки**

Показник	01.01.22	01.01.23	01.01.24	31.12.24	Відхилення 2022	Відхилення 2023	Відхилення 2024
Поточна ліквідність	1,40	0,88	0,78	0,83	$-0,52$	$-0,10$	$+0,05$
Абсолютна ліквідність	0,18	0,06	0,03	0,03	$-0,12$	$-0,03$	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	0,62	0,56	0,59	$-0,38$	$-0,06$	$+0,03$
Відношення грошових коштів до активів	0,045	0,023	0,015	0,014	$-0,022$	$-0,008$	$-0,001$
Проміжний коефіцієнт покриття	1,00	0,62	0,56	0,59	$-0,38$	$-0,06$	$+0,03$

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства [22]

Виходячи з таблиці 2.4, аналіз показників ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вказує на значне погіршення фінансової стійкості у 2022–2023 роках, що виразилося в різкому зниженні всіх основних коефіцієнтів ліквідності.

Особливо тривожним є падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,18 до 0,03, що практично сигналізує про втрату спроможності оперативно виконувати фінансові зобов'язання.

У 2024 році намітилася часткова стабілізація: показники поточної та швидкої ліквідності дещо покращилися. Втім, їх рівень залишається нижчим за прийнятні норми, що свідчить про збереження суттєвих ризиків неплатоспроможності. Це підкреслює нагальну потребу у вжитті ефективних управлінських заходів для оптимізації структури оборотних активів та зменшення боргового тиску.

Було проаналізовано ділову активність (за трьома фінансовими індикаторами: оборотність загальних активів, оборотність робочого капіталу, загальна оборотність дебіторської заборгованості) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ділової активності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2022-2024 роки, разів**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %	
				2022/2023	2023/2024
Оборотність загальних активів, разів	0,6	0,8	1,3	33,3	62,5
Оборотність робочого капіталу, разів	2,5	10,0	-8,4	300	-184
Загальна оборотність дебіторської заборгованості, разів	2,0	3,5	7,0	75	100

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства [22]

За результатами табл. 2.5, можна зробити висновок, що загальна тенденція полягає в тому, що ефективність загальних активів та дебіторської

заборгованості має гарні та переважно стабільні результати, а от нестабільність робочого капіталу потребує окремої уваги.

Показник «оборотність загальних активів» стабільно зростає. У 2023 році оборотність загальних активів зросла на 33,3 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 цей показник зріс ще більше до 62,5 у порівнянні з 2023 роком. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ефективно застосовує свої активи для отримання виручки – у 2024 році активи обертаються більш ніж удвічі швидше, ніж у 2022 році.

Показник «оборотність робочого капіталу» дуже нестабільний, а динаміка його різка: у 2023 році показник зріс у 4 рази, свідчивши про надзвичайно швидке використання та оновлення оборотних ресурсів. Оборотність робочого капіталу у 2023 році зросла на 300% у порівнянні з 2022 роком. Проте від’ємність показника у 2024 році (-184%) тривожний сигнал – якщо значення стає негативним, що говорить про від’ємний робочий капітал – тобто поточні зобов’язання перевищують оборотні активи.

Показник «загальна оборотність дебіторської заборгованості» демонструє зростання показника, а отже підприємство швидше стягує борги з покупців. З 2022 по 2023 рік показник зріс на 75%, а у 2024 році – 100%, що свідчить про покращення управління грошовими потоками.

На рис. 2.5 продемонстровано динаміку скорингового індексу фінансової стійкості досліджуваної компанії (FinScore) за 2020-2024 роки.

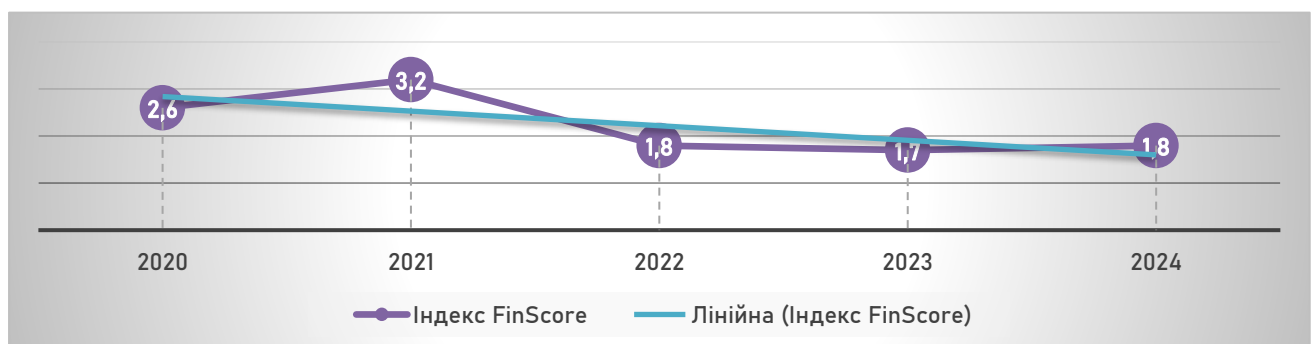


Рис. 2.5. Динаміка показника FinScore для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 роки

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі фінансового скорингу підприємства [22]

Аналізуючи рис. 2.5, 2020 - 2021 рр. є періодом стабільності та пікового розвитку. Період 2022-2023 рр. демонструє глибоке падіння до критичних значень. 2024 рік характеризується початком відновлення після форс-мажорних зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.

Таким чином, динаміка показника FinScore демонструє незадовільний рівень фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (у середньостроковій перспективі).

На рис. 2.6 продемонстровано динаміку скорингового індексу ринкової потужності компанії (MarketScore) за 202-2024 роки.

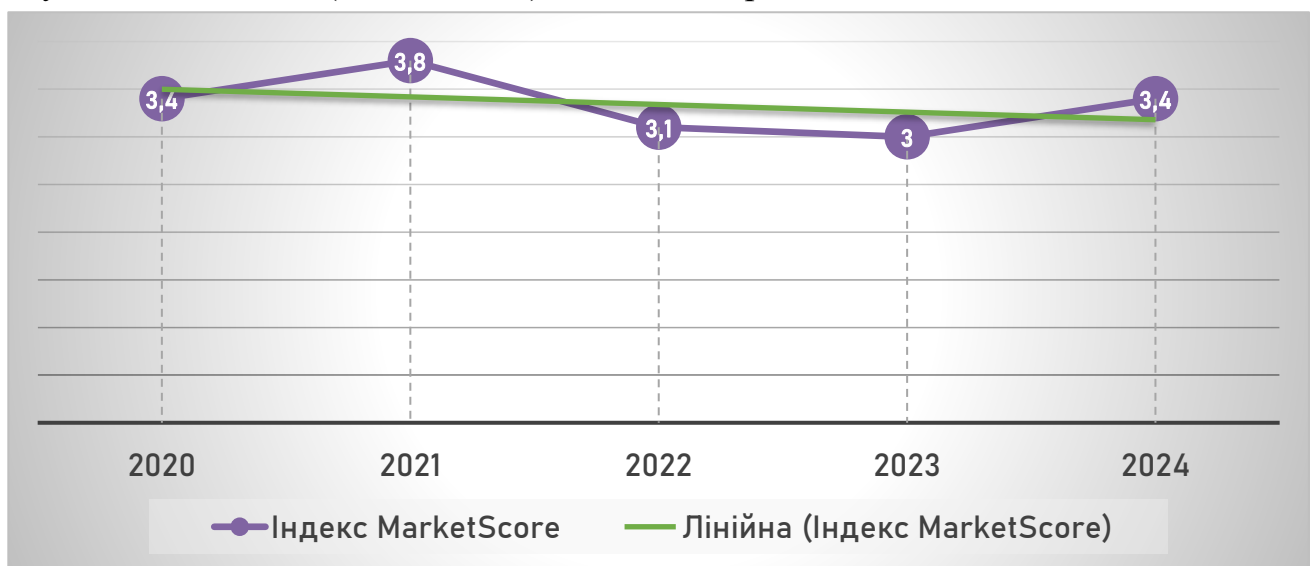


Рис. 2.6. Динаміка показника MarketScore для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2024 роки

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі ринкового скорингу підприємства [22]

Згідно з продемонстрованою на рис. 2.6 динамікою, можна спостерігати, що ринкова потужність висока.

Пікова активність була у 2021 році, у 2022-2023 роках спостерігалось падіння, проте показник «3» все одно в межах індексу MarketScore має високе значення. 2024 рік демонструє відновлення до рівня 2020 року після стрімкого падіння.

Отже, динаміка MarketScore показує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2020 по 2024 рік займає провідні позиції на ринку.

2.2. Оцінка позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі В2В-взаємодій

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із представників української металургії, що активно інтегрує цифровізацію та сучасні підходи до управління.

В роботі було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою PEST-аналізу, SWOT-аналізу та побудови матриці Мак-Кінсі для визначення впливу зовнішнього середовища, конкурентних переваг та ринкової сили підприємства. Дослідження параметрів позиціонування на ринку В2В дозволяє визначити сильні та проблемні сторони у роботі з клієнтами та конкурентами.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1.Військовий стан та воєнні ризики (ракетні обстріли, порушення виробничих та логістичних ланцюгів). 2.Державна політика щодо металургійної галузі (експортні мита, податки, енергетичне регулювання, підвищення тарифів). 3.Партнерство з ЄС та міжнародними організаціями (квоти на експорт сталі). 4.Екологічні вимоги уряду та посилення контролю за рівнем промислових викидів.	1.Падіння внутрішнього попиту через війну, зменшення інвестицій у будівництво. 2.Валютні коливання (експортна виручка залежить від курсу долара/євро). 3.Зростання вартості енергоносіїв, логістики та сировини. 4.Залежність від зовнішніх ринків (ЄС, Близький Схід, Азія). 5.Поступове відновлення попиту на сталь після спаду 2022–2023 рр.
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1.Значне скорочення персоналу 2.Соціальні програми для працівників та мешканців м. Кривого Рогу (медицина, освіта, житло, благодійність). 3.Вимушена релокація частини персоналу через активні бойові дії. 4.Зростаючі очікування суспільства щодо екологічної відповідальності.	1. Загострення конкуренції. 2. Матеріальні втрати через простій напіввагонів і залізничних платформ внаслідок низької продуктивності. 3. Цифровізація управління виробництва. 4. Впровадження енергоощадних та ресурсозберігальних технологій.

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [1, 8, 9, 21, 27, 36, 44]

Результати PEST-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зображені у таблиці 2.7 свідчать про те, що у В2В-середовищі функціонування підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх макроекономічних та політичних чинників.

Політичні аспекти формують один із найважливіших викликів для функціонування підприємства. Впровадження воєнного стану, постійні ризики, пов'язані з воєнними діями, та нестабільність у державному регулюванні суттєво ускладнюють процес планування господарської діяльності. Це створює загрози для виконання довгострокових B2B-контрактів з як міжнародними, так і внутрішніми партнерами. Непередбачуваність у питаннях експортних квот, податкової та енергетичної політики знижує стабільність бізнес-середовища і негативно впливає на партнерські відносини, що критично важливі для B2B-сектора, де основу складають довіра та довгострокова співпраця.

Економічні чинники значно впливають на конкурентоспроможність підприємства у сфері B2B. Зниження внутрішнього попиту, зростання витрат на виробництво через подорожчання енергоресурсів, логістики та сировини, а також валютні коливання ускладнюють встановлення вигідного ціноутворення.

Через посилення глобальної конкуренції підприємство змушено шукати нові способи оптимізації витрат, переглядати умови контрактів і запроваджувати більш гнучкі фінансово-економічні механізми у взаємодії з партнерами.

Соціальні фактори відіграють ключову роль у зміцненні репутаційного капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Реалізація програм соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку працівників і локальних громад, розвиток медичної, освітньої та житлової інфраструктури, підвищує довіру до підприємства з боку контрагентів, інвесторів і партнерів.

У контексті B2B-взаємин позитивний соціальний імідж стає цінним нематеріальним активом, який покращує конкурентні позиції компанії та підвищує її привабливість як надійного партнера для стабільної співпраці.

Технологічні чинники визначають пріоритети і стратегічний розвиток підприємства в сучасних умовах.

Інтенсивна модернізація виробництва, запровадження цифрових систем управління, а також енергозберігальні та ресурсоефективні рішення стають невід'ємними елементами підтримання конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сфері B2B. Інвестиції в технології дають змогу

не лише скоротити витрати і підвищити ефективність операційних процесів, а й забезпечити відповідність компанії зростаючим вимогам міжнародних ринків, дотримання екологічних стандартів і виконання очікувань корпоративних клієнтів.

Отже, завдяки вищеописаному аналізу підприємство зможе приймати обґрунтовані стратегічні рішення та зміцнювати свої позиції у довгострокових В2В-відносинах.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.8) встановлено, що в умовах зростаючої конкуренції у В2В-середовищі подальший розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективного використання внутрішніх ресурсних переваг, мінімізації екологічних і логістичних обмежень, а також посилення партнерських відносин.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Можливість вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі. 2. Стати переважним постачальником сталі для ключових клієнтів. 3. Дозволить своєчасно доставляти внутрішнім і зовнішнім замовникам метало-виробу для безперебійного виробництва різних видів продукції	1. Загострення конкуренції. 2. Зміни законодавства. 3. Матеріальні втрати через простій напіввагонів і залізничних платформ внаслідок низької продуктивності
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку. 2. Надійні та диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля. 3. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків. А також має повний спектр складів, в тому числі склади металу, які оснащені кранами вантажопідйомністю від 5 до 100 т.	1. Є одним з найбільших забруднювачів навколишнього середовища. 2. Збитки через закриття деяких філіалів (через загрозу екології). 3. Недостатня продуктивність вантажопідіймальних кранів на складах металів, що зменшує продуктивний цикл і робить продукцію дорожчою.

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [8, 21, 27, 36, 43]

SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» допомагає визначити переваги компанії для досягнення кращих ділових партнерств та довгострокових контрактів згідно з таблицею 2.8. Аналіз визначає зовнішні ризики, які

загрожують надійності поставок та умовам контрактів з бізнес-клієнтами. Вивчення слабких місць показує внутрішні проблеми. Ці проблеми впливають на ефективність обслуговування партнерів та спричиняють затримки доставки.

SWOT-аналіз дозволяє використовувати зовнішні шанси для розширення B2B-партнерств, виходу на нові ринкові сегменти та підвищення лояльності клієнтів. Завдяки цьому компанія ухвалює стратегічні рішення, які зміцнюють конкурентні переваги та стабільність у B2B-середовищі.

Зовнішнє середовище створює як життєво важливі можливості, так і серйозні загрози для компанії. Досягнення компанією рівня найбільшого виробника сталі у світі може посилити її позиції на міжнародному ринку. Ця ситуація дозволяє залучати нових клієнтів B2B та встановлювати довгострокові ділові відносини з покращеною довірою міжнародних партнерів, що є важливим для сталого зростання бізнесу.

Ринок сталі у світі стає дедалі конкурентнішим, що створює значні загрози для HBIS через посилення тиску ринку на виробників, таких як інші. Цей тиск ринку призведе до зниження частки ринку, а також до меншої кількості замовлень B2B для компанії. Простоти транспорту підвищать ризик матеріальних втрат, що негативно вплине на своєчасне виконання контрактів, що зашкодить репутації компанії серед її ділових партнерів.

Бізнес-середовище забезпечує додаткові переваги, що сприяють конкурентній перевазі компанії. Компанія забезпечує безперебійне постачання своїм клієнтам B2B завдяки надійним поставкам високоякісного коксівного вугілля та власним родовищам низької собівартості залізної руди. Оскільки компанія здатна підтримувати безперебійне виробництво, вона може пропонувати свою продукцію за вигідною ціною. Компанія стикається з численними внутрішніми проблемами, які обмежують її операційні можливості.

Забруднення навколишнього середовища шкодить довгостроковій стійкості та негативно впливає на ділову репутацію компанії, особливо серед клієнтів, що дотримуються принципів еко-ESG. Екологічні проблеми зазвичай призводять до закриття деяких філій, що зменшує географічну присутність

компанії та уповільнює терміни доставки в сегменті B2B.

Аналізуючи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з точки зору портфельного аналізу за матрицею Мак-Кінсі (табл. 2.9) було зроблено ряд висновків.

Таблиця 2.9

Матриця Мак-Кінсі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Привабливість ринку Конкурентна позиція	Сильна	Середня	Слабка
Висока	Прокат (арматура, катанка, профілі) → <i>Інвестувати та розвивати</i>	Виробництво сталі → <i>Селективний розвиток</i>	—
Середня	ГЗК (залізорудна сировина) → <i>Інвестувати та розвивати</i>	Виробництво чавуну → <i>Селективний розвиток / модернізація</i>	—
Низька	—	Коксохімія → <i>Утримання / збір урожаю</i>	—

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [1, 27, 43]

Підсумовуючи результати таблиці 2.9, основною стратегією в позиціонуванні B2B є довгострокові партнерські відносини. Пріоритетними напрямками для інвестицій є прокат та ГЗК, середніми напрямками є сталь та чавун. Найменші перспективи - у коксохімії.

З метою оцінки поточного рівня ефективності управління компанії в B2B-системі було проведено аналіз основних параметрів позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» порівняно з провідними конкурентами (табл. 2.10).

Отже за результатами таблиці 2.10, можна визначити основні напрями вдосконалення параметрів позиціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у системі «B2B»-взаємодій.

Параметр «B2B та цифровізація» вказує на необхідність для підприємства активніше впроваджувати цифрові рішення. Це стосується розширення

використання інтеграційних платформ для взаємодії з клієнтами, автоматизації документообігу та інформаційного обміну. Зокрема для впровадження сучасних ERP- та CRM-систем. Реалізація таких заходів сприятиме більшій прозорості управлінських процесів, пришвидшенню прийняття рішень та зниженню загальних адміністративних витрат.

Таблиця 2.10

**Аналіз параметрів позиціонування
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у B2B-системі**

Параметр позиціонування в умовах «B2B»	Поточний стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Порівняльна оцінка серед конкурентів	Висновок
В2В та цифровізація	-впроваджується корпоративний портал, CR; - електронний документообіг	Впроваджено частково (рівень нижче світових аналогів, таких як ThyssenKrupp, SSAB)	середня позиція
Якість продукції	-високий рівень сертифікації (ISO 9001, ISO 14001, EN 10025); -стабільна якість виробництва продукції	Відповідає, а у деяких випадках перевищує середній рівень конкурентів (Метінвест, Liberty Steel)	сильна позиція
Логістика та постачання	- власна залізнична інфраструктура; -експорт через порти; -диверсифікація маршрутів	Конкурентна перевага в регіоні порівняно з Metinvest, Celsa Group	сильна позиція
Цінова політика	- орієнтація на індивідуальні «B2B» контракти; -гнучка система знижок для клієнтів	Конкурентоспроможна політика на ринку (подібна до NLMK Group, Evraz)	середня позиція
Технологічність виробництва	-часткова модернізація технічного обладнання; -впровадження Industry 4.0, енергоефективні технології	Нижче світових лідерів, (Nippon Steel, Tata Steel), але є позитивна динаміка розвитку)	середня позиція

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 8, 12, 14, 43, 47]

Для покращення якості продукції та посилення конкурентних переваг компанії слід удосконалювати систему внутрішнього контролю якості, активізувати екологічну сертифікацію виробничих процесів і ширше використовувати інноваційні матеріали. Для прикладу, впровадження новітніх легованих сталей, що актуальні серед партнерів на ринках ЄС та Азії.

Щодо розвитку параметру «логістики та постачання», важливо інтегрувати

цифрові інструменти управління логістичними потоками, розширювати співпрацю з міжнародними перевізниками та оптимізувати мережу транспортних маршрутів. Ці кроки допоможуть знизити витрати на транспортування, підвищити надійність ланцюгів постачання та скоротити час доставки продукції до клієнтів.

У сфері цінової політики основним завданням залишається запровадження гнучких моделей ціноутворення. Умови для більш глибокої взаємодії впливають відповідно до обсягів закупівель, тривалості співпраці й рівня лояльності клієнтів. Паралельно варто розвивати пакетні пропозиції, програми знижок і бонусні механізми, що відповідають сучасним стандартам B2B-маркетингу.

Щодо технологічності виробництва, варто звернути увагу на подальшу модернізацію. Наразі, за останніми дослідженнями, вона ґрунтується на принципах концепції Industry 4.0: впровадження технологій Інтернету речей (IoT), систем оперативного моніторингу, інструментів аналітики та штучного інтелекту. Такі заходи не лише збільшують енергоефективність і якість продукції, але й дозволяють значно скоротити витрати на виробництво.

2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств у B2B-середовищі ефективність системи управління визначає здатність компанії адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати стабільність операційної діяльності та підтримувати довгострокові партнерські відносини.

З огляду на це, у межах дослідження проведено оцінку ефективності системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за ключовими управлінськими напрямками, що формують основу управлінської моделі підприємства в B2B-сегменті. Оцінка ефективності системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснювалася з використанням експертно-

аналітичного підходу, який є доцільним для дослідження складних багаторівневих управлінських систем у B2B-середовищі, де кількісні показники не завжди повною мірою відображають реальну ефективність управлінських процесів.

Підсумовуючи результати табл. 2.11 та зваженої оцінки, наведеної у табл. 2.12, можна стверджувати, що всі складові системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» утворюють цілісну та взаємопов'язану модель, орієнтовану на функціонування у B2B-середовищі. Розрахований інтегральний показник ефективності системи управління (2,26 з 3 можливих) свідчить про достатній рівень управлінської зрілості підприємства, який забезпечує його стабільну діяльність та збереження конкурентних позицій на корпоративному ринку. Розвинуте стратегічне управління виконує системоутворюючу роль у моделі управління підприємством, забезпечуючи узгодженість довгострокових цілей із поточними управлінськими рішеннями. Саме стратегічна орієнтація дозволяє компанії підтримувати високі стандарти управління якістю, реалізовувати проекти сталого розвитку та формувати довіру бізнес-партнерів у B2B-сегменті навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Водночас результати оцінювання виявили критичні обмеження у сфері фінансового управління, які проявляються у низькому рівні рентабельності, високому борговому навантаженні та недостатній ефективності капіталовкладень. Зазначені фактори стримують можливості підприємства щодо модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних рішень і реалізації довгострокових інвестиційних програм. У контексті B2B-моделі це призводить до зниження гнучкості управління, послаблення переговорних позицій та підвищення рівня контрактних ризиків.

Середній рівень операційної ефективності, інноваційного потенціалу та управління персоналом значною мірою зумовлений фінансовими обмеженнями.

Оцінка ефективності системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ з/п	Показник ефективності	Характеристика	Якісна оцінка	Бал	Вага	Зважена оцінка
1	Стратегічне управління	Наявність стратегії, адаптація до ринку, антикризові механізми	Висока	3	0,18	0,54
2	Управління якістю	Впровадження ISO 9001:2015, BES 6001, контроль якості продукції	Висока	3	0,13	0,39
3	Фінансове управління	Рентабельність, ROIC, ROS, DRV, ефективність капіталовкладень	Низька	1	0,20	0,20
4	Операційна ефективність	Виробництво, логістика, витрати, адаптація до зовнішніх умов ³	Середня	2	0,14	0,28
5	Інноваційний потенціал	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання	Середня	2	0,10	0,20
6	Управління персоналом	Мотивація, навчання, залученість працівників	Середня	2	0,10	0,20
7	Сталий розвиток та екологія	Соціальна відповідальність, енергозбереження, екологічні стандарти	Висока	3	0,07	0,21
8	Взаємодія з ринком (B2B)	Контакти з партнерами, контрактна політика, гнучкість у продажах	Висока	3	0,08	0,24
	РАЗОМ				1,00	2,26

Примітка. Джерело: розроблено автором

Недостатнє фінансування технологічного розвитку, програм навчання й мотивації персоналу, а також заходів із формування корпоративної культури негативно впливає на продуктивність праці та ефективність використання ресурсів, що, у свою чергу, відображається на фінансових результатах діяльності підприємства.

Висока оцінка взаємодії з ринком у B2B-сегменті свідчить про орієнтацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на довгострокові контрактні відносини, прогнозованість постачань та індивідуалізацію умов співпраці з корпоративними клієнтами. Такий підхід є характерним для великих промислових B2B-компаній і дозволяє знижувати комерційні ризики та забезпечувати стабільність збуту продукції в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Загалом результати оцінки підтверджують, що система управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на поєднанні стратегічно орієнтованої та процесно-функціональної моделей, що забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, операційними процесами та вимогами корпоративних клієнтів. Водночас наявні дисбаланси у фінансовому управлінні, інноваційній діяльності та операційній ефективності обмежують можливості підприємства щодо повного розкриття його B2B-потенціалу, що обґрунтовує доцільність розроблення цільових управлінських рекомендацій.

Функціональний аспект моделі простежується у чітко визначених управлінських напрямках, таких як стратегія, фінанси, виробництво, якість, персонал тощо. Водночас процесний підхід спрямовано на ефективне управління наскрізними бізнес-процесами, які створюють цінність для корпоративних клієнтів - починаючи від планування виробництва і завершуючи виконанням контрактних зобов'язань.

З метою узагальнення результатів оцінки ефективності системи управління та наочного відображення взаємозв'язку її ключових складових у B2B-середовищі доцільно представити модель управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Запропонована модель відображає логіку поєднання стратегічного, процесного та функціонального підходів до управління підприємством і

демонструє роль кожного елементу у формуванні його конкурентних переваг на корпоративному ринку.



Рис. 2.6. Модель системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у B2B-середовищі

Примітка. Джерело: розроблено автором

У центрі запропонованої моделі розміщено стратегічне управління, яке визначає довгострокові напрями розвитку підприємства та координує функціонування всіх інших елементів системи. Навколо стратегічного ядра сформовано ключові функціональні підсистеми - фінансове управління, операційну діяльність, управління персоналом, інноваційний розвиток, управління якістю та забезпечення сталого розвитку.

Зовнішній контур моделі представлений B2B-ринком, корпоративними партнерами та контрактними відносинами, які формують вимоги до системи управління підприємством і водночас виступають джерелом зворотного зв'язку. Така побудова моделі відображає процесно-функціональний характер

управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та підкреслює визначальну роль стратегічної орієнтації у забезпеченні ефективної взаємодії з корпоративними клієнтами.

Отже, проведена оцінка ефективності системи управління та побудова моделі управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяють зробити висновок, що підприємство загалом володіє структурно сформованою та стратегічно орієнтованою системою управління, адаптованою до функціонування у B2B-середовищі. Поєднання стратегічного, процесного та функціонально орієнтованого підходів забезпечує узгодженість управлінських рішень, стабільність операційної діяльності та підтримання довгострокових відносин з корпоративними партнерами.

Водночас виявлені дисбаланси у фінансовому управлінні, операційній ефективності, інноваційному розвитку та управлінні персоналом стримують можливості підприємства щодо повного розкриття його конкурентного потенціалу в B2B-сегменті. Це зумовлює необхідність розроблення цільових управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління та підвищення її результативності, що і становитиме предмет подальших досліджень і практичних рекомендацій

Висновки до розділу 2

Функціонування великих промислових підприємств у B2B-середовищі в умовах воєнних, економічних та логістичних викликів вимагає глибокого аналізу організаційно-економічних характеристик, ринкового позиціонування та ефективності системи управління. Саме ці чинники визначають здатність компанії зберігати стабільність, адаптуватися до змін і формувати підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку.

Проведений аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчив, що підприємство є металургійним виробником повного циклу та входить до міжнародної групи ArcelorMittal, що забезпечує йому значний

виробничий потенціал, розвинену інфраструктуру та стійкі позиції на ринку B2B. Компанія функціонує за моделлю повного металургійного циклу - від видобутку сировини до виробництва готової металопродукції - і використовує лінійно-функціональну структуру управління, адаптовану до масштабів і складності виробничих процесів.

Оцінка ринкового позиціонування показала, що підприємство залишається одним із провідних гравців металургійної галузі України з широкою клієнтською базою в B2B-сегменті. Ключовими ринками збуту є Україна, Туреччина та країни Близького Сходу, водночас починаючи з 2022 року простежується суттєве переорієнтування експортних потоків на європейські ринки.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки свідчить про складний, але поступово стабілізуючий характер розвитку підприємства. Незважаючи на збереження збитковості, у 2024 році зафіксовано зростання доходів, скорочення чистих збитків і покращення показників рентабельності та ділової активності. Водночас фінансовий стан характеризується високою залежністю від позикового капіталу та недостатнім рівнем платоспроможності, що формує підвищені ризики для подальшого розвитку.

Результати PEST-аналізу, SWOT-аналізу та матриці McKinsey засвідчили наявність у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вагомих конкурентних переваг, зокрема у сфері якості продукції, логістичних процесів і ресурсного забезпечення. Водночас виявлено низку стратегічних викликів, пов'язаних із екологічними обмеженнями, необхідністю технологічної модернізації та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів.

Оцінка ефективності системи управління підприємством показала достатній рівень управлінської зрілості (інтегральний показник 2,26 із 3), що дозволяє компанії зберігати операційну стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Разом із тим залишаються невирішеними проблеми у сфері фінансового управління, оптимізації витрат, підвищення рентабельності та зниження боргового навантаження.

Узагальнені результати аналізу підтверджують наявність у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значного потенціалу розвитку в B2B-сегменті та обґрунтовують доцільність розроблення і впровадження моделі ефективного управління, орієнтованої на фінансову стабілізацію, цифрову трансформацію та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У В2В-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Визначення проблем і бар'єрів в управлінні підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Управління великим промисловим підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», має свої унікальні аспекти, зумовлені складною структурою виробничих процесів і потребою у тісній співпраці з іншими компаніями.

У сфері В2В ефективність діяльності значною мірою базується на формуванні міцних та стабільних партнерських відносин із постачальниками і замовниками. Разом із цим підприємство постійно стикається з різноманітними викликами та перешкодами, які можуть заважати ухваленню результативних управлінських рішень і розвитку партнерських взаємодій. [10]

Задля системного підходу до управління підприємством необхідно класифікувати проблеми та бар'єри за їх походженням. Виявлено, що всі проблеми та бар'єри в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Ключові зовнішні бар'єри в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що мають найбільший вплив на фінансову та стратегічну стабільність підприємства, з особливим акцентом на В2В-взаємодію, адже логістика, енергетика та доступ до інвестицій безпосередньо впливають на партнерські контракти та постачання.

Основними можна виділити вісім проблем та бар'єрів: військово-політична нестабільність, енергетична криза, логістичні обмеження, коливання світових цін на сталь, жорсткі екологічні вимоги, державне регулювання та податкове навантаження, дефіцит трудових ресурсів, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів. Їх наведено таблиці 3.1.

Зовнішні проблеми та бар'єри в управлінні ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Бар'єр	Прояви для підприємства	Управлінські ускладнення	Наслідки
1	Військово-політична нестабільність	Порушення виробничих процесів, ризик руйнування інфраструктури	Неможливість довгострокового планування	Стратегічна нестабільність
2	Енергетична криза	Зростання собівартості продукції, зниження рентабельності	Обмеження обсягів виробництва	Фінансові втрати
3	Логістичні обмеження	Зменшення експортних можливостей	Втрата частини ринків збуту	Зниження конкурентоспроможності
4	Коливання світових цін на сталь	Невизначеність доходів	Неможливість точного фінансового планування	Підвищення ризиків
5	Жорсткі екологічні вимоги	Необхідність значних інвестицій	Перенаправлення фінансових ресурсів	Уповільнення модернізації
6	Державне регулювання та податкове навантаження	Зростання регуляторних ризиків	Ускладнення управління витратами	Зниження фінансової стабільності
7	Дефіцит трудових ресурсів	Нестача кваліфікованого персоналу	Порушення виробничої дисципліни	Падіння продуктивності
8	Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів	Недостатність капіталовкладень	Відкладення інвестиційних програм	Технологічне відставання

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Аналіз зовнішніх проблем та бар'єрів, що впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», продемонстрований на таблиці 3.1, показує, що підприємство функціонує в умовах значної невизначеності та багаторівневих ризиків.

Кожен з перелічених бар'єрів має свої конкретні прояви, серед яких можна виокремити порушення виробничих процесів, зростання собівартості продукції, обмеження експортного потенціалу, невизначеність доходів, необхідність значних інвестицій, регуляторні ризики, дефіцит кваліфікованих працівників та нестачу капіталу. Ці фактори створюють складнощі для управлінських процесів, починаючи від довгострокового планування та контролю витрат та закінчуючи дотриманням виробничої дисципліни та впровадженням інвестиційних програм.

З метою систематизації та кількісного узагальнення впливу зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було здійснено зважену оцінку ключових зовнішніх проблем і бар'єрів управління. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати перелік факторів, а й визначити ступінь їхнього відносного впливу на управлінські рішення підприємства. Результати зваженої сумарної оцінки зовнішніх проблем і бар'єрів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Зважена сумарна оцінка зовнішніх проблем та бар'єрів в управлінні ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Проблема/Бар'єр	Якісна оцінка	Бал	Вага	Зважена оцінка
Військово-політична нестабільність	Висока	3	0,2	0,6
Енергетична криза	Висока	3	0,19	0,57
Логістичні обмеження	Низька	1	0,03	0,03
Коливання світових цін на сталь	Середня	2	0,06	0,12
Жорсткі екологічні вимоги	Середня	2	0,08	0,16
Державне регулювання та податкове навантаження	Середня	2	0,10	0,2
Дефіцит трудових ресурсів	Висока	3	0,17	0,51
Обмежений доступ до інвестиційних ресурсів	Висока	3	0,17	0,51
Разом			1	2,7

Примітка. Джерело: розроблено автором

Зважаючи на результати аналізу, продемонстрованого на таблиці 3.2, зважена сумарна оцінка складає 2,7 (з 3 можливих). Це означає, що підприємство знаходиться у середовищі з високими ризиками.

Можна побачити, що найбільш критичними зовнішніми проблемами/бар'єрами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є військово-політична нестабільність, енергетична криза, дефіцит трудових ресурсів та обмежений доступ до інвестицій. Саме ці фактори мають першочергову управлінську увагу. Бар'єри ж із низькою зваженою оцінкою несуть другорядне значення та контролюються в плановому порядку.

Отже, у результаті підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з: стратегічною нестабільністю, фінансовими збитками, зниженням

конкурентоспроможності, посиленням ризиків, уповільненням процесів модернізації, падінням продуктивності та технологічним відставанням.

Внутрішні проблеми та бар'єри в управлінні підприємством ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в основному пов'язані з ресурсами та ефективністю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Внутрішні проблеми та бар'єри в управлінні
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

№	Проблема/Бар'єр	Прояви на підприємстві	Управлінські ускладнення	Наслідки
1	Висока енергоємність виробництва	Перевищення галузевих норм споживання енергії	Неможливість швидкого зниження витрат	Втрата прибутковості
2	Обмежені фінансові резерви	Постійна оптимізація витрат	Обмеження розвитку	Зниження фінансової стійкості
3	Кадрові проблеми	Зростання навантаження на персонал	Падіння ефективності управління	Погіршення якості управлінських рішень
4	Повільність управлінських рішень	Затримки в ухваленні рішень	Втрата управлінської гнучкості	Зниження адаптивності
5	Стратегічна невизначеність	Відсутність інноваційних програм	Обмеження розвитку	Втрата перспектив
6	Високий рівень операційних витрат	Надмірна собівартість	Потреба в постійній оптимізації	Зменшення прибутку
7	Недостатній рівень цифровізації	Повільний обмін інформацією	Низька прозорість управління	Падіння ефективності
8	Зношеність виробничих потужностей	Часті простой та ремонти	Порушення виробничих планів	Зниження надійності
9	Високий екологічний тиск усередині підприємства	Додаткові витрати на відповідність нормам	Відволікання ресурсів	Зменшення інвестиційної привабливості
10	Обмежена інноваційна активність	Відсутність нових технологій	Втрата технологічного лідерства	Довгострокове відставання

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Отже, внутрішніх проблем та бар'єрів підприємства більше. Вони в основному взаємопов'язані: високі витрати та енергоємність ускладнюють фінансову стійкість. Це своєю чергою ускладнює інвестиції в інновації та цифровізацію. Кадрові проблеми й повільність ухвалення рішень знижують гнучкість та адаптивність підприємства. В цілому ці бар'єри ведуть до

зменшення прибутковості, падіння конкурентоспроможності та втрати перспектив розвитку.

З метою комплексної оцінки рівня проблемності управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільним є аналіз не лише зовнішніх, а й внутрішніх обмежень розвитку підприємства. У зв'язку з цим було здійснено зважену сумарну оцінку ключових внутрішніх проблем і бар'єрів управління, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Результати оцінювання наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Зважена сумарна оцінка внутрішніх проблем та бар'єрів в управлінні
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Проблема/Бар'єр	Якісна оцінка	Бал	Вага	Зважена оцінка
Висока енергоємність виробництва	Високий	3	0,19	0,57
Обмежені фінансові резерви	Високий	3	0,17	0,51
Кадрові проблеми	Середній	3	0,05	0,15
Повільність управлінських рішень	Середній	2	0,06	0,18
Стратегічна невизначеність	Середній	3	0,06	0,18
Високий рівень операційних витрат	Середній	2	0,06	0,12
Недостатній рівень цифровізації	Високий	3	0,14	0,42
Зношеність виробничих потужностей	Високий	3	0,16	0,48
Високий екологічний тиск усередині підприємства	Середній	2	0,05	0,01
Обмежена інноваційна активність	Середній	3	0,06	0,18
Разом			1	2,8

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Виходячи з результатів аналізу таблиці 3.4, сумарна зважена оцінка внутрішніх проблем та бар'єрів складає 2,8 (з 3 можливих).

Високопріоритетні проблеми впливають на прибутковість, надійність та швидкість управлінських процесів. Середньопріоритетні впливають на довгостроковий розвиток і адаптивність підприємства. Вони менш критичні для щоденної роботи, але важливі для стабільності та репутації.

Підсумовуючи описане, внутрішні проблеми та бар'єри мають більш

загрозливу позицію, ніж зовнішні. Проте, задля досягнення стабільного розвитку та підвищення ефективності управління необхідно застосовувати комплексний підхід до подолання цих бар'єрів, приділяючи належну увагу як зовнішнім, так і внутрішнім ризикам.

3.2. Розробка моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Створення ефективної моделі управління для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливим кроком для впорядкування діяльності підприємства та надання їй більшої системності й прозорості.

В роботі розроблена модель (рис. 3.1), що дозволяє інтегрувати й узгодити різноманітні аспекти роботи досліджуваної компанії, такі як стратегія розвитку, операційні процеси, співпраця з партнерами, екологічні й соціальні ініціативи, контроль виконання завдань та впровадження цифрових технологій.



Рис. 3.1. Модель ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Вона побудована у вигляді блок-схеми та ґрунтується на інтеграції

ключових компонентів: стратегічних, операційних, партнерських, соціально-екологічних, контрольно-аналітичних та інноваційно-цифрових. Використання саме такої моделі має сприяти якісному плануванню розвитку, оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності та якості продукції.

Найвище розташований стратегічний блок, адже саме тут визначаються ключові напрямки діяльності компанії та встановлюються її довгострокові цілі. Цей блок зосереджений на аналізі зовнішнього й внутрішнього середовища, формуванні стратегії розвитку, адаптації до змін на ринку та впровадженні заходів для мінімізації ризиків, а також матиме забезпечувати сталий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі B2B.

Наступні блоки (операційно-процесний, B2B-партнерський та соціально-екологічний) на різних рівнях реалізують стратегічний блок.

Операційно-процесний блок орієнтований на оптимізацію щоденної роботи підприємства: управління виробничими процесами, ресурсами, витратами та рівнем якості продукції.

B2B-партнерський блок є одним із фундаментальних елементів управління, враховуючи орієнтацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжкорпоративну співпрацю. Його основними завданнями є створення та підтримка довгострокових відносин із клієнтами та партнерами, удосконалення умов контрактів, розвиток сервісного обслуговування, а також підвищення рівня довіри між сторонами. Такі дії сприяють стабільності збуту, укріпленню позицій на ринку та розширенню ділових зв'язків.

Соціально-екологічний блок інтегрує соціальні й екологічні аспекти в діяльність компанії, тобто впровадження заходів із захисту навколишнього середовища, покращення умов праці, розвиток персоналу та дотримання високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Контрольно-аналітичний та інноваційно-цифровий блоки мають підтримувати та контролювати всі процеси. Вони не створюють цілі, на відміну від попередніх блоків, а забезпечують їх ефективну реалізацію.

Контрольно-аналітичний блок виконує функцію моніторингу діяльності

компанії та забезпечення ефективного зворотного зв'язку у системі управління. У межах нього аналізуються фінансові показники, контролюється виконання планів, виявляються відхилення та вносяться коригування в управлінські рішення.

Інноваційно-цифровий блок відповідає за впровадження сучасних технологій і цифрових рішень у діяльність компанії – автоматизацію управлінських процесів, використання інформаційних систем і реалізацію інновацій у виробничих процесах.

Отже, запропонована модель управління є цілісною системою взаємопов'язаних блоків, об'єднаних спільною метою - підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Реалізація цієї моделі передбачає поетапне впровадження управлінських рішень, послідовність яких представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи та часові параметри впровадження моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропонована модель ефективного управління ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» передбачає поетапне впровадження управлінських рішень - від діагностики проблем і бар'єрів до стабільного функціонування системи управління з постійним моніторингом та корекцією.

Орієнтовна тривалість повного циклу реалізації моделі становить від 12 до 21 місяця, що зумовлено масштабом підприємства, складністю управлінських процесів та необхідністю адаптації персоналу до змін.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих управлінських заходів є необхідним етапом оцінювання доцільності впровадження розробленої моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У межах даного підрозділу здійснено оцінку економічних результатів реалізації ключових елементів моделі з урахуванням специфіки B2B-середовища, масштабів підприємства та очікуваного впливу управлінських рішень на фінансово-економічні показники діяльності.

Саме тому кожен блок моделі управління повинен демонструвати користь. Ефективне обґрунтування робить зв'язок між прийнятими управлінськими рішеннями та їх реальними фінансовими й стратегічними результатами. Своєю чергою це сприяє злагодженому розвитку компанії в умовах конкуренції B2B-ринку.

Перед здійсненням кількісного економічного оцінювання доцільно визначити логіку впливу окремих структурних блоків управлінської моделі на результати діяльності підприємства.

З цією метою проведено якісне обґрунтування доцільності впровадження основних елементів моделі ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», результати якого наведено в таблиці 3.5.

Узагальнення результатів, наведених у табл. 3.5, свідчить про системний характер запропонованої моделі управління, у межах якої кожен структурний блок виконує взаємодоповнюючу функцію.

**Обґрунтування доцільності впровадження моделі ефективного управління
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Блок моделі	Основні функції	Очікувані результати реалізації
Стратегічний	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формування стратегії розвитку; адаптація до змін ринку; мінімізація ризиків	Забезпечує довгострокову стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток у B2B-середовищі
Операційно-процесний	Управління виробничими процесами, ресурсами, витратами; контроль якості продукції	Оптимізація щоденної роботи, підвищення продуктивності та ефективності виробництва
B2B-партнерський	Створення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами та партнерами; удосконалення контрактів; розвиток сервісного обслуговування; підвищення довіри	Забезпечує стабільність збуту, укріплення ринкових позицій та розширення ділових зв'язків
Соціально-екологічний	Впровадження заходів з охорони навколишнього середовища; покращення умов праці; розвиток персоналу; корпоративна соціальна відповідальність	Підвищує репутацію компанії, залучає кваліфікованих працівників, знижує ризики штрафів та екологічних витрат
Контрольно-аналітичний	Моніторинг діяльності компанії; аналіз фінансових показників; контроль виконання планів; коригування управлінських рішень	Забезпечує ефективну реалізацію стратегії, зменшує ризики фінансових та операційних втрат
Інноваційно-цифровий	Впровадження сучасних технологій та цифрових рішень; автоматизація управлінських процесів; реалізація інновацій у виробництві	Підвищує ефективність, знижує витрати, прискорює управлінські процеси та впровадження нових продуктів

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі [23, 24]

Таке поєднання управлінських рішень формує передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та створює основу для подальшої кількісної оцінки економічних результатів впровадження моделі. На основі якісного обґрунтування доцільності впровадження структурних блоків моделі управління доцільно перейти до кількісного оцінювання її економічних результатів.

З цією метою здійснено прогнозний аналіз очікуваного економічного ефекту від впровадження блоків моделі ефективного управління ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг», результати якого наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Очікуваний економічний ефект від впровадження блоків моделі
ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Блок моделі	Ключовий фінансово-економічний показник	Очікуваний економічний ефект
Стратегічний	ROI, прибуток	+10-15% прибутку від стратегічних ініціатив
Операційно-процесний	Собівартість продукції	Зниження на 5-10%
B2B-партнерський	Дохід від ключових клієнтів	+15-20% за рахунок повторних контрактів
Соціально-екологічний	Витрати на штрафи/компенсації	Зменшення на 30-50%
Контрольно-аналітичний	Втрати від помилок	Зменшення на 20%
Інноваційно-цифровий	Адміністративні витрати	Зниження на 10-15%

Примітка. Джерело: розроблено автором

Узагальнення прогнозних показників, наведених у таблиці 3.6, свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованої моделі ефективного управління.

Реалізація її структурних блоків забезпечує комплексний економічний ефект, що проявляється у зростанні прибутковості, зниженні операційних і адміністративних витрат, скороченні фінансових втрат та підвищенні стабільності доходів у B2B-сегменті.

Задля обґрунтування доцільності впровадження вищеописаної моделі ефективності управління діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у B2B сегменті було розроблено таблицю з прогнозуванням основних фінансових результатів підприємства (табл. 3.7).

**Прогнозування фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
з урахуванням пропонованих заходів, тис. грн.**

№ з/п	Показник	Факт	Прогноз (песиміст. сценарій)	Прогноз (оптиміст. сценарій)	Відхилення (песиміст. сценарій-факт)	Відхилення (оптиміст. сценарій-факт)
1	Чистий дохід від реалізації	41848635	48126930	50218362	+6278295	+8369727
2	Собівартість	5035909	48104114	45572318	-2531795	-5063591
3	Валовий прибуток (збиток)	-8787274	22816	4646044	+8810090	+13433318
4	Інші операційні доходи	429403	429403	429403	0	0
5	Адміністративні витрати	1679688	1511719	1427735	-167969	-251953
6	Витрати на збут	33255	33255	33255	0	0
7	Інші операційні витрати	190963	133674	95482	-57289	-95481
8	Операційний результат	-10261777	-1227429	3519975	+9034348	+13781752
9	Інші фінансові доходи	48123	48123	48123	0	0
10	Фінансові витрати	1508095	1508095	1508095	0	0
11	Фінансовий результат до оподаткування	-11721749	-2687401	2059999	+9034348	+13781748
12	Податок на прибуток	0	0	370800	0	+370800
13	Чистий фінансовий результат	-11721749	-2687401	1689199	+9034348	+13410948

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Фінансові результати підприємства визначено на основі прогнозних розрахунків основних статей доходів і витрат з урахуванням впливу запропонованої моделі ефективного управління.

1) Показник чистого доходу від реалізації було прораховано згідно з В2В-партнерським блоком. Зростання доходу становить у планах 15-20%, через що було прийнято рішення розраховувати мінімальний та максимальний результат прогнозу. Розрахунок відбувається за формулою:

$$\text{Прогноз} = \text{Факт} * (1 + \text{темп зростання}) \quad (3.1)$$

Отже, мінімальний прогноз складає (15%):

$$41848635 * 1,15 = 48126930$$

Максимальний прогноз складає (20%):

$$41848635 * 1,20 = 50218362$$

Збільшення доходу безпосередньо впливає на валовий та чистий фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

- 2) Показник собівартості згідно операційно-процесного блоку передбачає зниження собівартості на 5-10%. Показник розрахований за формулою:

$$\text{Прогноз} = \text{Факт} * (1 - \text{темп зниження}) \quad (3.2)$$

Отже, мінімальний прогноз складає (5%):

$$50635909 * 0,95 = 48104114 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає (10%):

$$50635909 * 0,9 = 45323918 \text{ (тис. грн.)}$$

- 3) Показник валового фінансового прибутку складає різницю доходу та собівартості.

Якщо розраховувати мінімальний прогноз:

$$48126930 - 48104114 = + 22816 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає:

$$50218362 - 45572318 = + 4646044 \text{ (тис. грн.)}$$

Підсумовуючи, в обох варіантах підприємство має переходити від збитку до прибутку.

- 4) Показник інших операційних доходів залишається сталим через те, що

його величина має разовий або ситуативний характер, а отже, показник не коригується. На нього не направлені жодні управлінські заходи.

5) Показник адміністративних витрат було розраховано на основі інноваційно-цифрового блоку та передбачає скорочення на 10-15%.

Отже, мінімальний прогноз складає (5%):

$$1679688 * 0,90 = 1511719 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає (10%):

$$1679688 * 0,85 = 1427735 \text{ (тис. грн.)}$$

6) Показник витрат на збут у прогнозу залишені без змін, бо запропоновані блоки моделі ефективного управління не передбачають прямих механізмів впливу на цю статтю витрат. Вона має переважно постійний характер та залежить від зовнішніх факторів, які не підлягають оптимізації.

7) Показник інших операційних витрат передбачає вплив двох блоків: соціально-екологічного та контрольно-аналітичного. Обидва блоки спрямовані на зменшення витрат на штрафи, компенсації та екологічні санкції та на помилки непродуктивні дії та адміністративні витрати відповідно.

Отже, мінімальний прогноз складає (30%):

$$190963 * 0,70 = 133674 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає (50%):

$$190963 * 0,50 = 95482 \text{ (тис. грн.)}$$

8) Операційний результат розраховується по наступній формулі: валовий результат + інші операційні доходи – адміністративні витрати – витрати

на збут – інші операційні витрати.

Отже, мінімальний прогноз складає (30%):

$$22816 + 429403 - 1511719 - 33255 - 133674 = -1226429 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає (50%):

$$4646044 + 429403 - 1427735 - 33255 - 95482 = +3518975 \text{ (тис. грн.)}$$

9) Показник інші фінансові витрати не змінюється через те, що жоден із запропонованих блоків не впливає на показник безпосередньо.

10) Показник фінансові витрати не змінюється, бо запропоновані заходи з управління не передбачають зменшення боргового навантаження чи витрат по фінансуванню.

11) Показник фінансовий результат до оподаткування розраховується як сума операційного результату та інших фінансових доходів та різниця фінансових витрат.

Якщо розраховувати мінімальний прогноз:

$$-1227429 + 48123 - 1508095 = -2687401 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає:

$$3518975 + 48123 - 1508095 = 2059999 \text{ (тис. грн.)}$$

12) Податок на прибуток зі ставкою 18% розраховується за формулою:

$$\text{Податок} = \max(\text{Фінансовий результат до оподаткування}, 0) * 0,18 \quad (3.3)$$

Отже, податок на прибуток складає:

$$205999 * 0,18 \approx 370800 \text{ (тис. грн.)}$$

13) Чистий фінансовий результат розраховується як різниця фінансового результату до оподаткування до податку.

Отже, мінімальний прогноз складає:

$$-2687401 - 0 = -2687401 \text{ (тис. грн.)}$$

Максимальний прогноз складає:

$$2059999 - 370800 = 1689199 \text{ (тис. грн.)}$$

Аналіз прогнозу фінансових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням впровадження запропонованої моделі ефективного управління показав, що найбільший позитивний ефект забезпечується зростанням доходів від ключових клієнтів, зниженням собівартості продукції та оптимізацією адміністративних і операційних витрат.

Таким чином, застосування запропонованих заходів дозволяє суттєво скоротити збитки підприємства за песимістичного сценарію та досягти прибутковості в оптимістичному.

Найвагоміший внесок у фінансовий результат роблять блоки В2В-партнерства, операційних процесів, соціально-екологічних рішень та інноваційно-цифрових технологій.

У той же час інші фінансові доходи та витрати залишаються незмінними, оскільки управлінські заходи не впливають безпосередньо на ці показники.

Загалом прогноз демонструє, що впровадження моделі ефективного управління сприяє підвищенню фінансової стабільності та операційної ефективності компанії, зниженню збитків і створенню умов для отримання чистого прибутку.

Проведемо порівняння фактичних фінансово-економічних показників

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з прогнозними (табл. 3.8) задля оцінювання, наскільки впровадження моделі ефективного управління вплине на фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність підприємства.

Таблиця 3.8

**Порівняння фактичних фінансово-економічних показників ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» з прогнозними**

№	Показники	Факт	Прогноз (песиміст. сценарій)	Прогноз (оптиміст. сценарій)	Відхилення (песиміст. сценарій- факт)	Відхилення (оптиміст. сценарій- факт)
1	Коефіцієнт фінансової автономії	0,37	0,42	0,45	+0,05	+0,08
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,3	1,5	1,8	+0,2	+0,5
3	Рентабельність активів, %	-17,1	-7,1	12,9	+10	+30
4	Рентабельність власного капіталу, %	-55,2	-25,2	24,8	+30	+80
5	Рентабельність продажів, %	-36,2	-21,2	3,8	+15	+40

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі річної фінансової звітності компанії та прогнозних розрахунків

Порівняння фактичних та прогнозних фінансово-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дає змогу обґрунтовано стверджувати, що впровадження запропонованої моделі ефективного управління матиме суттєвий позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. За результатами розрахунків очікується покращення практично всіх ключових показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії зростає з фактичного рівня 0,37 до прогнозних значень 0,42-0,45, що означає зменшення залежності підприємства від позикових коштів та формування більш стабільної структури капіталу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищується з 1,3 до 1,5-1,8, що свідчить про зростання платоспроможності та спроможності компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Найбільш істотні зміни прогножуються у сфері прибутковості. Так, рентабельність активів покращується з -17,1 % до діапазону від -7,1 % до 12,9 %, тобто можливе зростання становить від 10 до 30 відсоткових пунктів. Рентабельність власного капіталу підвищується з критичного рівня -55,2 % до -25,2–24,8 %, що означає потенційне покращення на 30–80 відсоткових пунктів. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за показником рентабельності продажів, який зростає з -36,2 % до -21,2–3,8 %, тобто на 15-40 відсоткових пунктів.

Таким чином, отримані результати свідчать, що реалізація запропонованої моделі управління дозволяє підприємству перейти від глибоко збиткового стану до фінансово стабільного та потенційно прибуткового функціонування. Це створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості компанії, зміцнення її позицій у B2B-середовищі та формування довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Висновки до розділу 3

Результати аналізу зовнішнього середовища продемонстрували, що ключовими негативними чинниками, які впливають на діяльність підприємства, є: військово-політична нестабільність, енергетична криза, дефіцит робочої сили та обмежені інвестиційні можливості. Зважена оцінка зовнішніх бар'єрів досягла 2,7 (з можливих 3 балів), що вказує на високий рівень ризику для функціонування компанії.

Одночасно внутрішні бар'єри: висока енергоємність виробництва, зношеність обладнання, низький рівень цифровізації та недостатність фінансових ресурсів, отримали ще вищу оцінку – 2,8 бали (з 3 можливих), що свідчить про критичний стан внутрішньої управлінської системи.

Розроблена в роботі модель ефективного управління складається з шести взаємопов'язаних блоків: стратегічного, операційно-процесного, B2B-партнерського, соціально-екологічного, контрольно-аналітичного та

інноваційно-цифрового. Її впровадження передбачається упродовж 12–21 місяців через поступову трансформацію управлінських процесів. Використання цієї моделі сприятиме якісному плануванню розвитку підприємства, оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності. Було розраховано економічну оцінку моделі та виявлено її значний потенціал.

Прогнозування фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням впровадження запропонованих управлінських заходів із застосуванням сценарного підходу дозволило оцінити можливі напрями зміни ключових фінансових показників підприємства в прогнозному періоді. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у прогнозному періоді зростає з 41848635 тис. грн до 48126930-50218362 тис. грн, що відповідає приросту приблизно 15-20 %. Таке зростання є наслідком підвищення ефективності збутової діяльності та оптимізації роботи з B2B-клієнтами.

У результаті зниження собівартості продукції валовий фінансовий результат підприємства змінюється з від'ємного значення -8787274 тис. грн до формування прибутку у розмірі 22816 тис. грн у песимістичному сценарії та 4646044 тис. грн в оптимістичному сценарії, що свідчить про потенційну можливість переходу підприємства від збиткової до прибуткової діяльності за умови реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, розроблена модель ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у B2B-середовищі є надійним інструментом стратегічного розвитку підприємства. Її реалізація сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії, покращенню позицій як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені, забезпечуючи довготривалу стійкість в умовах сучасної ринкової нестабільності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку міжорганізаційних ринків ефективно управління підприємствами у B2B-секторі набуває особливої значущості, оскільки визначає здатність компаній формувати довгострокові партнерські відносини, забезпечувати стабільність фінансових результатів і підтримувати конкурентоспроможність. Це зумовлює необхідність системного переосмислення підходів, моделей та інструментів управління в умовах B2B-взаємодії.

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до сутності управління компаніями в B2B-середовищі та проаналізовано класичні й сучасні моделі управління підприємством. Встановлено, що управління в B2B-секторі є складною багаторівневою системою, яка інтегрує стратегічні, операційні, маркетингові, аналітичні та партнерські компоненти, а її ключовими характеристиками виступають довгостроковий характер взаємодії з клієнтами, висока вартість управлінських рішень, специфіка контрактних відносин і багаторівнева структура прийняття рішень.

Обґрунтовано актуальність класичних моделей управління (Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо) для B2B-сфери як методологічної основи сучасних управлінських практик. Водночас показано, що сучасні управлінські концепції (Lean, Agile, Digital Management, Platform Management, Value-Based Management) доповнюють традиційні підходи, зосереджуючи увагу на гнучкості процесів, цифровізації управління, використанні аналітики даних і створенні цінності для корпоративного клієнта.

Доведено, що ефективно B2B-управління функціонує як інтегрована система, у межах якої маркетинг, збут, контрактна діяльність і воронка продажів перебувають у тісному взаємозв'язку. Аналіз інноваційних трендів B2B-сектора засвідчив зростання ролі цифровізації, штучного інтелекту, data-driven підходів, гіперперсоналізації та розвитку цифрових екосистем як ключових чинників конкурентоспроможності підприємств.

Сформовані теоретичні положення створюють концептуальне підґрунтя для подальшого обґрунтування практичної моделі управління підприємством у В2В-умовах.

Функціонування великих промислових підприємств у В2В-середовищі в умовах воєнних, економічних та логістичних викликів вимагає глибокого аналізу організаційно-економічних характеристик, ринкового позиціонування та ефективності системи управління. Саме ці чинники визначають здатність компанії зберігати стабільність, адаптуватися до змін і формувати підґрунтя для подальшого стратегічного розвитку.

Проведений аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» засвідчив, що підприємство є металургійним виробником повного циклу та входить до міжнародної групи ArcelorMittal, що забезпечує йому значний виробничий потенціал, розвинену інфраструктуру та стійкі позиції на ринку В2В. Компанія функціонує за моделлю повного металургійного циклу - від видобутку сировини до виробництва готової металопродукції - і використовує лінійно-функціональну структуру управління, адаптовану до масштабів і складності виробничих процесів.

Оцінка ринкового позиціонування показала, що підприємство залишається одним із провідних гравців металургійної галузі України з широкою клієнтською базою в В2В-сегменті. Ключовими ринками збуту є Україна, Туреччина та країни Близького Сходу, водночас починаючи з 2022 року простежується суттєве переорієнтування експортних потоків на європейські ринки.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 роки свідчить про складний, але поступово стабілізуючий характер розвитку підприємства. Незважаючи на збереження збитковості, у 2024 році зафіксовано зростання доходів, скорочення чистих збитків і покращення показників рентабельності та ділової активності. Водночас фінансовий стан характеризується високою залежністю від позикового капіталу та недостатнім рівнем платоспроможності, що формує підвищені ризики для подальшого розвитку.

Результати PEST-аналізу, SWOT-аналізу та матриці McKinsey засвідчили

наявність у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вагомих конкурентних переваг, зокрема у сфері якості продукції, логістичних процесів і ресурсного забезпечення. Водночас виявлено низку стратегічних викликів, пов'язаних із екологічними обмеженнями, необхідністю технологічної модернізації та недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів.

Оцінка ефективності системи управління підприємством показала достатній рівень управлінської зрілості (інтегральний показник 2,26 із 3), що дозволяє компанії зберігати операційну стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Разом із тим залишаються невирішеними проблеми у сфері фінансового управління, оптимізації витрат, підвищення рентабельності та зниження боргового навантаження.

Узагальнені результати аналізу підтверджують наявність у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значного потенціалу розвитку в B2B-сегменті та обґрунтовують доцільність розроблення і впровадження моделі ефективного управління, орієнтованої на фінансову стабілізацію, цифрову трансформацію та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища продемонстрували, що ключовими негативними чинниками, які впливають на діяльність підприємства, є: військово-політична нестабільність, енергетична криза, дефіцит робочої сили та обмежені інвестиційні можливості. Зважена оцінка зовнішніх бар'єрів досягла 2,7 (з можливих 3 балів), що вказує на високий рівень ризику для функціонування компанії.

Одночасно внутрішні бар'єри: висока енергоємність виробництва, зношеність обладнання, низький рівень цифровізації та недостатність фінансових ресурсів, отримали ще вищу оцінку – 2,8 бали (з 3 можливих), що свідчить про критичний стан внутрішньої управлінської системи.

Розроблена в роботі модель ефективного управління складається з шести взаємопов'язаних блоків: стратегічного, операційно-процесного, B2B-партнерського, соціально-екологічного, контрольно-аналітичного та

інноваційно-цифрового. Її впровадження передбачається упродовж 12-21 місяців через поступову трансформацію управлінських процесів. Використання цієї моделі сприятиме якісному плануванню розвитку підприємства, оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності. Було розраховано економічну оцінку моделі та виявлено її значний потенціал.

Прогнозування фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з урахуванням впровадження запропонованих управлінських заходів із застосуванням сценарного підходу дозволило оцінити можливі напрями зміни ключових фінансових показників підприємства в прогностному періоді. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у прогностному періоді зростає з 41848635 тис. грн до 48126930-50218362 тис. грн, що відповідає приросту приблизно 15-20 %. Таке зростання є наслідком підвищення ефективності збутової діяльності та оптимізації роботи з B2B-клієнтами.

У результаті зниження собівартості продукції валовий фінансовий результат підприємства змінюється з від'ємного значення -8787274 тис. грн до формування прибутку у розмірі 22816 тис. грн у песимістичному сценарії та 4646044 тис. грн в оптимістичному сценарії, що свідчить про потенційну можливість переходу підприємства від збиткової до прибуткової діяльності за умови реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, розроблена модель ефективного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у B2B-середовищі є надійним інструментом стратегічного розвитку підприємства. Її реалізація сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії, покращенню позицій як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені, забезпечуючи довготривалу стійкість в умовах сучасної ринкової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ArcelorMittal Ukraine. Якість продукції URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/customers-suppliers/quality> (дата звернення: 10.12.2025);
2. Asabix. Топ 5 функцій, які має мати сучасний B2B-портал у 2026 році. URL: <https://asabix.com.ua/blog/top-5-features-b2b-portal-in-2026/> (дата звернення: 23.12.2025);
3. Avivi. B2B, B2C, B2G, C2C: сегментація та специфіка. URL: <https://avivi.pro/ua/blog/b2b-b2c-b2g-c2c-segmentatsiya-ta-spetsifika/> (дата звернення: 23.12.2025);
4. Buklib. Моделі прийняття рішень в управлінні. URL: <https://buklib.net/books/27361/> (дата звернення: 05.01.2026);
5. Business Inform. Моделі прийняття рішень в управлінні. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-5_2-pages-90_91.pdf (дата звернення: 07.01.2026);
6. Economy and Society. Науковий журнал. Вип. 18. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (дата звернення: 27.12.2025);
7. Elit-Web. 10 ключових стратегій B2B-маркетингу. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/10-kljuchevyh-strategij-b2b-marketinga> (дата звернення: 15.12.2025);
8. GMK Center. ArcelorMittal Кривий Ріг у 2024 році виробив 1, 65 млн тонн сталі. URL: <https://gmk.center/en/news/arcelormittal-kryvyi-rih-produced-1-65-million-tons-of-steel-in-2024/> (дата звернення: 06.12.2025);
9. GMK Center. У 2024 році ArcelorMittal отримала 2,33 мільярда доларів чистого прибутку. URL: <https://gmk.center/en/news/arcelormittal-received-2-33-billion-in-net-profit-in-2024/> (дата звернення: 06.12.2025);
10. Horoshop. B2B продажі. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/b2b-marketing/> (дата звернення: 11.01.2026);

11. Kyivstar Business Hub. B2B-маркетинг 2025: тренди, які змінять підхід до бізнесу URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/b2-b-marketing-2025-trendi-yaki-zminyat-vash-pidhid-do-biznesu> (дата звернення: 11.01.2026);
12. Skynum. B2B Start. Робота в B2B сегменті URL: <https://skynum.ua/blog/B2B-start> (дата звернення: 01.01.2026);
13. Smart-IT. Воронка продажів без прогалин, і як CRM тримає кожного ліда в полі зору. URL: <https://ce.smart-it.com/blog-post/sales-funnel/> (дата звернення: 11.01.2026);
14. S-Rocket. B2B2C модель: переваги, ризики та приклади успішних компаній URL: <https://s-rocket.com/articles/b2b2c-model> (дата звернення: 20.12.2026);
15. Studfile. Адміністративна або класична школа менеджменту URL: <https://studfile.net/preview/5483478/page:3/> (дата звернення: 20.12.2026);
16. Studfile. Методи і моделі управління підприємством URL: <https://studfile.net/preview/5251742/page:2/> (дата звернення: 21.12.2026);
17. Studfile. Моделі прийняття управлінських рішень URL: <https://studfile.net/preview/5079484/page:4/> (дата звернення: 19.12.2026);
18. Studfile. Школа людських відносин (м.П.Фоллет, е.Мейо). Розвиток наук про поведінку (д.Мак-Грегор, а.Маслоу) URL: <https://studfile.net/preview/4532511/page:23/> (дата звернення: 20.12.2026);
19. Studies.in.ua. Особливості бюрократії за М. Вебером. URL: <https://studies.in.ua/lekcii-sociologija/4463-osoblivost-byurokratyi-za-mveberom.html> (дата звернення: 20.12.2026);
20. Tranzo. Особливості B2B продажів. URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/osoblyvosti-b2b-prodazhiv-shcho-treba-znaty-dlia-uspishnoho-rozvytku-biznesu> (дата звернення: 02.01.2026);
21. Ukrinform. АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2744699-v-arselormittal-krivij-rig-skazali-so-vilucila-sbu-pid-cas-obsukiv.html> (дата звернення: 29.01.2026);
22. YouControl. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата

- звернення: 05.01.2026);
23. Житомирський державний технологічний університет. Матеріали конференції. Сучасна модель управління фінансами URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/296.pdf> (дата звернення: 12.12.2025);
24. Стадник В. В. Сучасні підходи до управління підприємством // *Економіка та держава*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809> (дата звернення: 11.12.2025);
25. Школа людських відносин. URL: http://megalib.com.ua/content/2502_34_Shkola_ludskih_vidnosin.html (дата звернення: 12.12.2025);
26. Airfocus. What is Business-to-Business. URL: <https://airfocus.com/glossary/what-is-business-to-business/> (дата звернення: 25.12.2025);
27. ArcelorMittal. Reports: Fourth Quarter and Full Year 2023 Results. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/press-releases/arcelormittal-reports-fourth-quarter-and-full-year-2023-results> (дата звернення: 25.12.2026);
28. B2B Growth Essentials. What is brand essence and why is it important. URL: <https://b2bgrowthessentials.com/what-is-brand-essence-and-why-is-it-important/> (дата звернення: 19.12.2025);
29. Content Marketing Institute. B2B content marketing trends research. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing-trends-research> (дата звернення: 27.12.2025);
30. Emerald Insight. Digital service innovation in B2B markets. URL: <https://www.emerald.com/josm/article/35/2/280/1222154/Digital-service-innovation-in-B2B-markets> (дата звернення: 24.12.2025);
31. ENEB. B2B vs B2C: Two business models, different approaches. URL: <https://eneb.com/b2b-vs-b2c-two-business-models-different-approaches/> (дата звернення: 17.12.2025);
32. Featured. The role of B2B marketers. URL: <https://featured.com/questions/how->

- [do-you-perceive-the-role-of-b2b-marketers-in-shaping-the-foundation-of-businesses-particularly-in-contrast-to-b2c-marketing](#) (дата звернення: 17.12.2025);
33. Find Your Audience. What is B2B in marketing. Breakcold. What is B2B. URL: <https://www.breakcold.com/explain/b2b-business-to-business> (дата звернення: 19.12.2025);
34. Forbes. The connected intelligence powering holiday travel. URL: <https://www.forbes.com/sites/sap/2025/12/09/the-connected-intelligence-powering-holiday-travel/> (дата звернення: 17.12.2025);
35. GMK Center. ArcelorMittal received \$4.87 billion in net profit in 2023. URL: <https://gmk.center/en/news/arcelormittal-received-4-87-billion-in-net-profit-in-2023/> (дата звернення: 25.12.2025);
36. GrowLeady. How do B2B companies work. URL: <https://growleady.io/blog/how-do-b2b-companies-work> (дата звернення: 29.12.2025);
37. Investopedia. Business-to-Business (B2B). URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp> (дата звернення: 21.12.2025);
38. MaxZosim. The principles of scientific management. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 19.12.2025);
39. Myroniuk Consulting. B2B sales funnel. URL: <https://www.myroniuk.com/b2b-sales-funnel-how-to-make-it-effective/> (дата звернення: 27.12.2025);
40. Octopus. B2B Marketing Trends: 10 Exciting Trends In 2025. URL: <https://octopus.co.ua/en/b2b-marketing-trends/> (дата звернення: 24.12.2025);
41. Proidei. B2B trends 2025. URL: <https://www.proidei.com/b2b-trends-2025-1301/> (дата звернення: 02.01.2026);
42. Shopify. What is B2B. URL: <https://www.shopify.com/blog/what-is-b2b> (дата звернення: 04.01.2026);
43. Steel Industry Turmoil: Massive mergers reshape global supply chains (2024–2025): ArcelorMittal Kryvyi Rih power crisis — how high electricity costs

- threaten steel industry. Lux Metal Group. URL: <https://luxmetalgrou.com/steel-industry-turmoil-massive-mergers-reshape-global-supply-chains-2024-2025-arcelormittal-kryvyi-rih-power-crisis-how-high-electricity-costs-threaten-steel-industry/> (дата звернення: 06.01.2026);
44. SteelCroissant. The ultimate guide to B2B innovation in 2025. URL: <https://www.steelcroissant.com/blog/the-ultimate-guide-to-b2b-innovation-in-2025> (дата звернення: 24.12.2026);
45. SteelRadar. Challenges and future of Ukraine's steel industry. URL: <https://www.steelradar.com/en/challenges-and-future-of-ukraines-steel-industry> (дата звернення: 04.01.2025);
46. Top Legal. B2B Verträge. URL: <https://www.top.legal/en/knowledge/b2b-vertraege> (дата звернення: 08.01.2026);
47. Vegam.ai. B2B strategies. URL: <https://www.vegam.ai/business-process-management/b2b-strategies> (дата звернення: 27.12.2025).

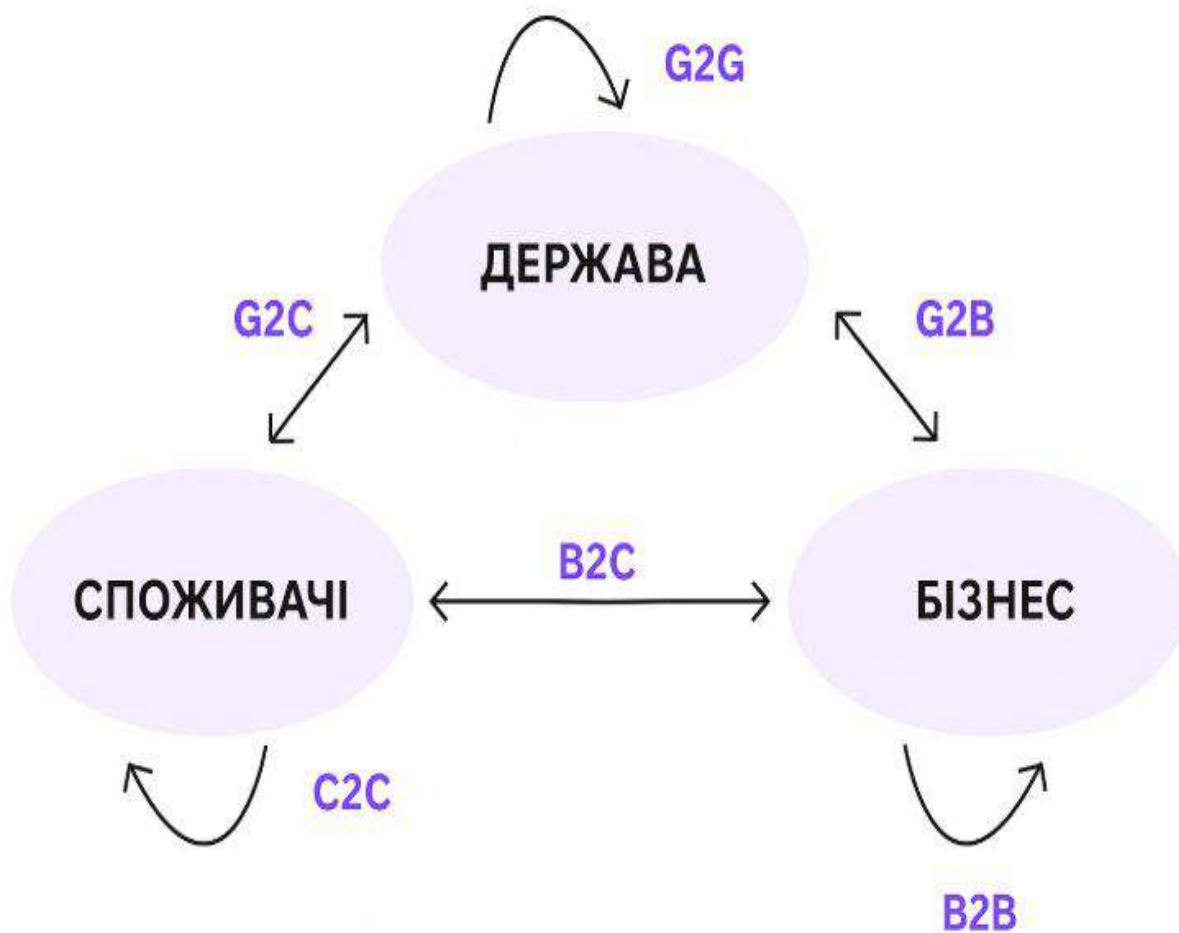


Рис. А.1. Схема основних взаємодій моделей управління компаніями

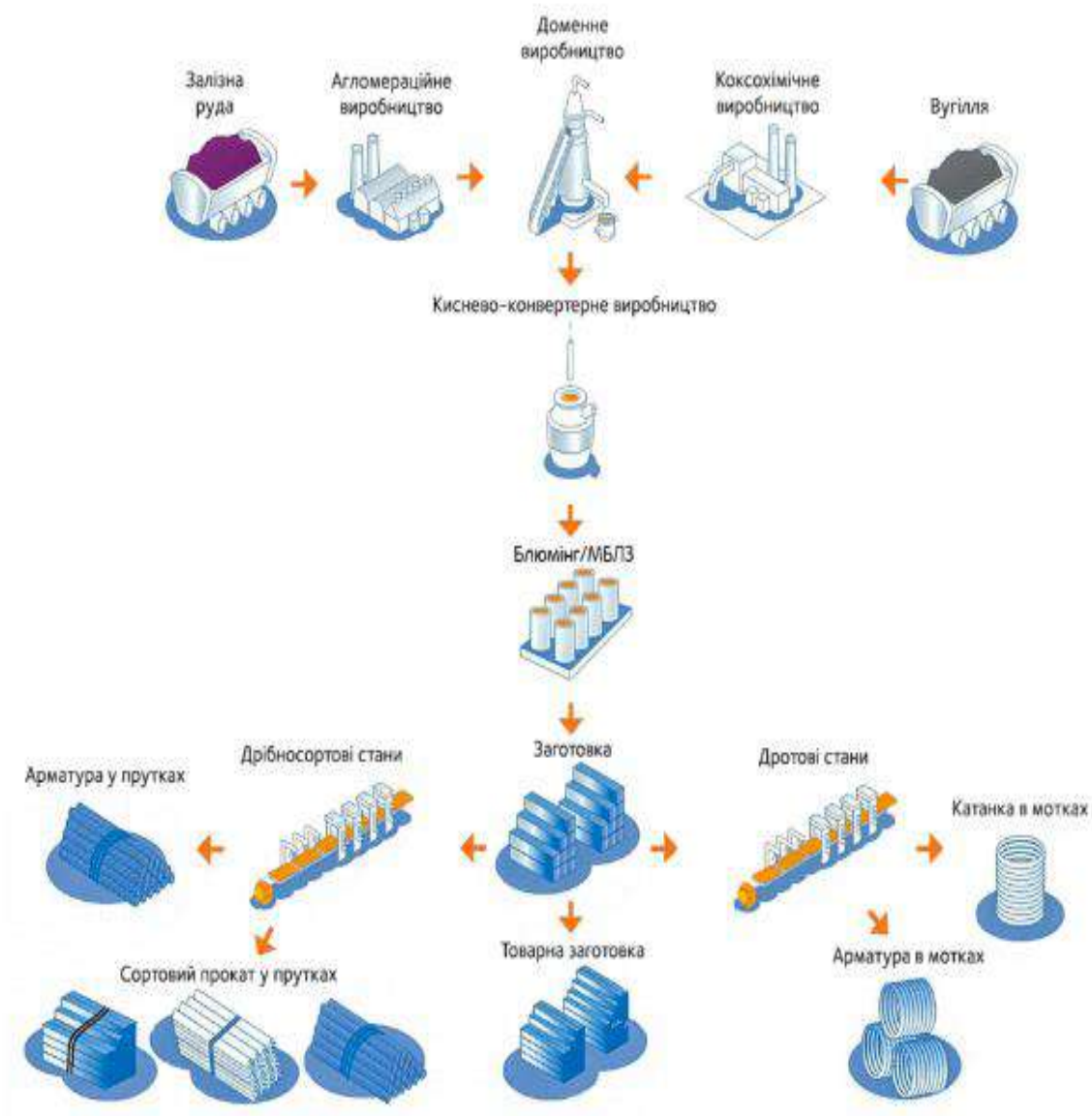


Рис.Б.1. Схема виробничого циклу «АрселорМіттал Кривий Ріг»

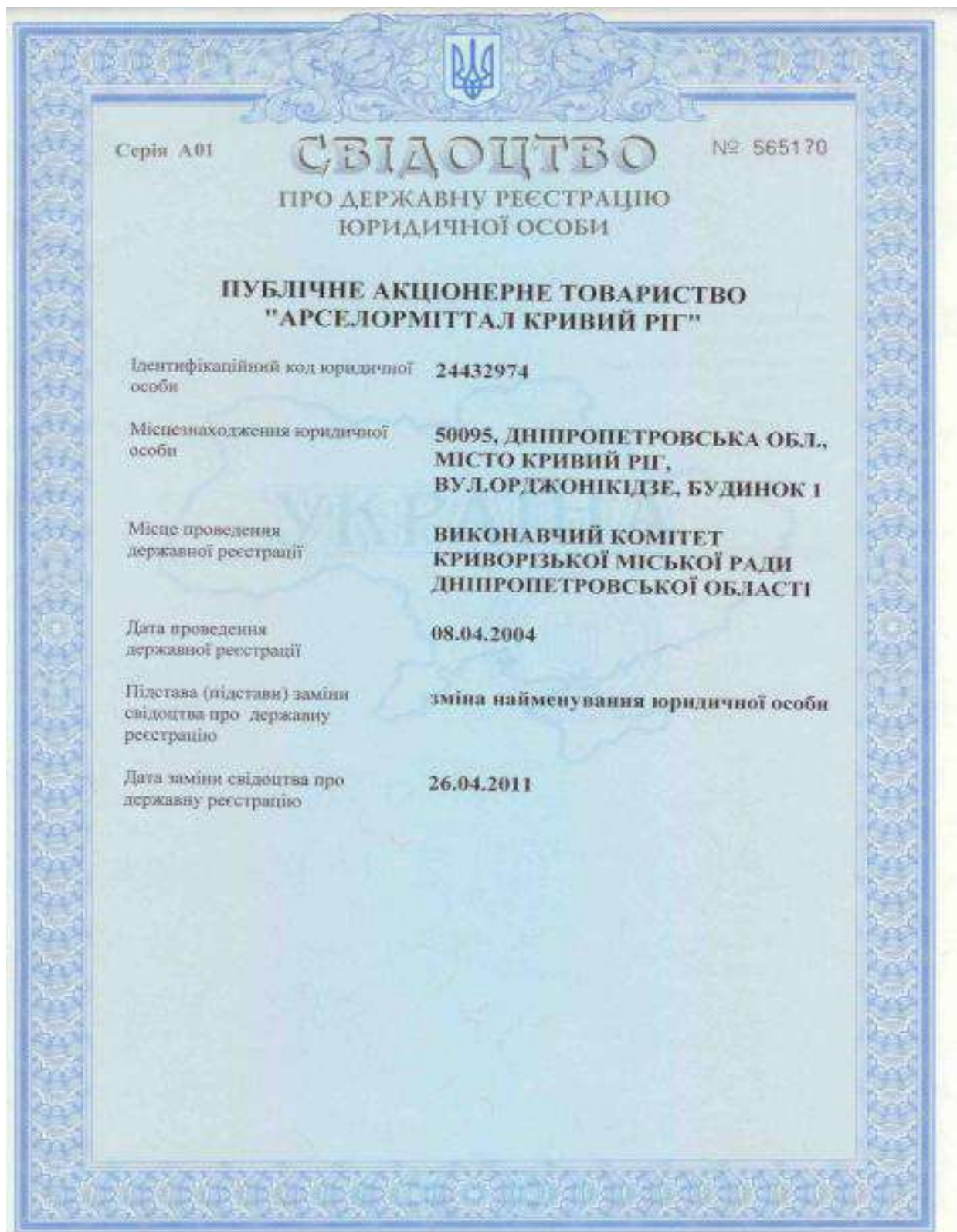


Рис. В.1 Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи

УКРАЇНА



Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку

СВІДОЦТВО

про реєстрацію випуску акцій

Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку засвідчує випуск _____ *простих іменних акцій* _____, що здійснюється

ПУБЛІЧНИМ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ
«АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

_____ (код за ЄДРПОУ 24432974) _____
(повне найменування емітента та ідентифікаційний код за ЄДРПОУ)

на загальну суму три мільярди вісімсот п'ятдесят дев'ять мільйонів п'ятсот тридцять три тисячі _____ гривень
(сума словами)

номінальною вартістю одна _____ гривня
(сума словами)

у кількості три мільярди вісімсот п'ятдесят дев'ять мільйонів п'ятсот тридцять три тисячі _____ штук
(кількість словами)

форма існування _____ бездокументарна _____

унесено до Загального реєстру випуску цінних паперів.

Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій №192/1/04 від 14 квітня 2004 року, видане Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку Відкритому акціонерному товариству «Криворізький гірничо-металургійний комбінат «Криворіжсталь», вважається таким, що втратило чинність.

Реєстраційний № 192/1/04
Дата реєстрації «14» квітня 2004 року

Дата видачі «25» червня 2011 року

Директор департаменту корпоративних відносин _____



А. Амелін

Рис. Г.1 Свідоцтво про реєстрацію випуску акцій

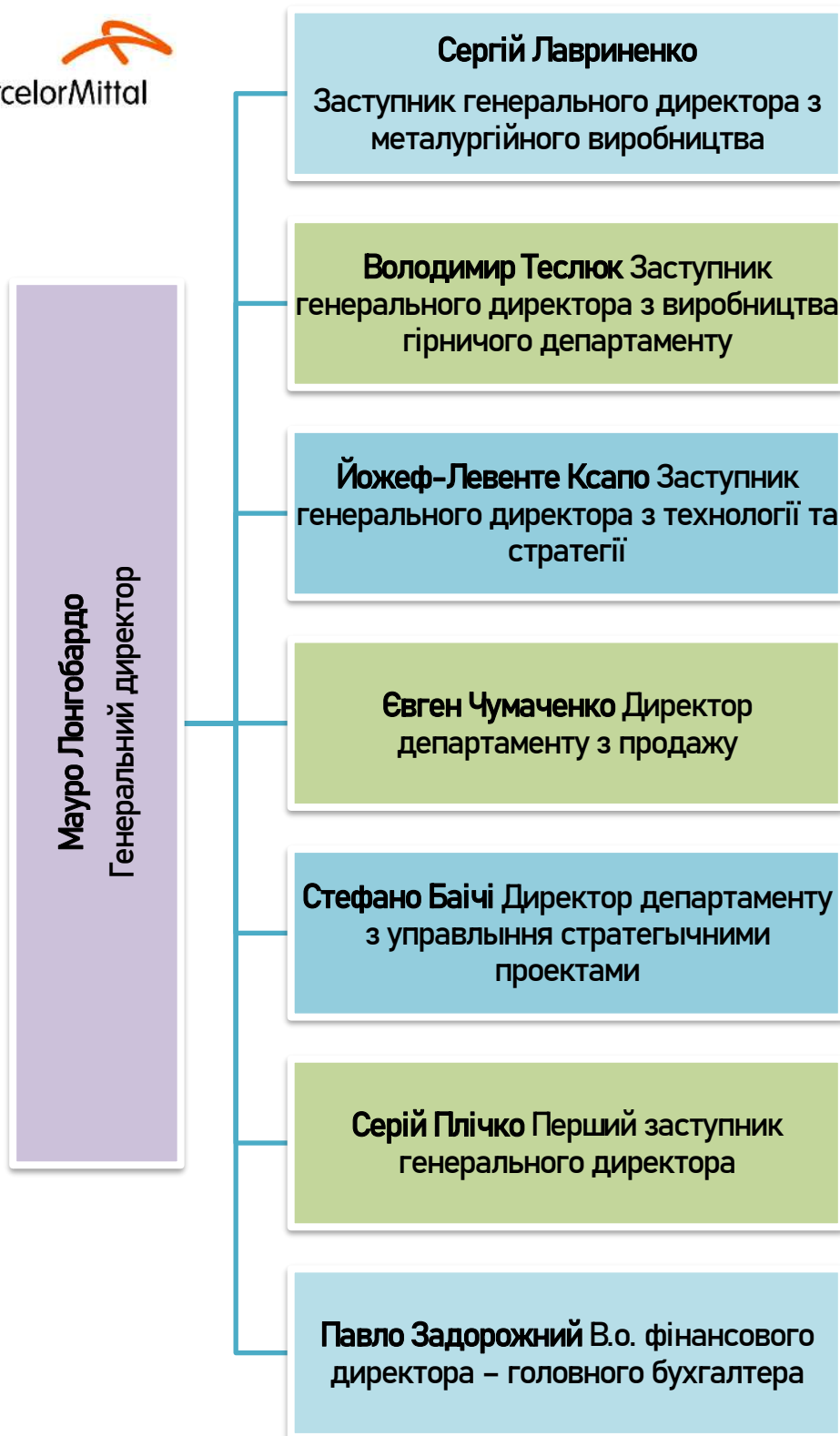


Рис. Д.1. Структура керівництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

**Баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
станом на 31.12.2022 року**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	348 344	105 935
• первісна вартість	1001	741 110	742 072
• накопичена амортизація	1002	392 766	636 137
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 891 253	3 875 963
Основні засоби	1010	51 945 454	18 996 729
• первісна вартість	1011	122 510 787	125 500 198
• знос	1012	70 565 333	106 503 469
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395	715
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 638	7 128
• знос інвестиційної нерухомості	1017	5 243	6 413
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	60 187 446	22 979 342

Продовження додатку Е

II. Оборотні активи

Запаси	1100	14 495 239	14 021 719
▪ виробничі запаси	1101	7 998 966	6 416 427
▪ незавершене виробництво	1102	4 277 458	6 893 670
▪ готова продукція	1103	2 218 815	711 622
▪ товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 804 212	7 486 969
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
▪ за виданими авансами	1130	277 089	157 981
▪ з бюджетом	1135	3 328 865	6 515 960
▪ у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747	241 050
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 859	954 053
▪ готівка	1166	1	-
▪ рахунки в банках	1167	1 374 858	954 053
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
▪ резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
▪ резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
▪ резервах незароблених премій	1183	0	-
▪ інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	107 457	325 687
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	45 613 529	29 703 419
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	105 800 975	52 682 761

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 387 986	27 058 029
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	26 387 986	27 058 029
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непохритий збиток)	1420	45 725 551	-3 283 553
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	76 552 000	28 010 000

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 204 257	-
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 636	1 820 270
Довгострокові кредити банків	1510	982 015	2 475 694
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481	265 115
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851	1 485 275
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
<i>у тому числі:</i>			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	7 359 240	6 046 354

Продовження додатку Е

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932	2 536 382
• товари, роботи, послуги	1615	13 934 490	9 152 068
• розрахунками з бюджетом	1620	527 343	68 286
• у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035	-
• розрахунками зі страхування	1625	187 189	185 274
• розрахунками з оплати праці	1630	893 734	849 775
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	941 219	837 036
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	12 356	8 115
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472	4 786 532
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	21 889 735	18 423 468
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	105 800 975	52 682 761

**Звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2022 р.**

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 818 410	109 303 155
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
▪ премії підписані, валова сума	2011	-	0
▪ премії, передані у перестраховання	2012	-	0
▪ зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
▪ зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721	74 561 304
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
▪ прибуток	2090	-	34 741 851
▪ збиток	2095	12 011 311	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
▪ зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
▪ зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	596 185	521 083
<i>у тому числі:</i>			
▪ дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
▪ дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
▪ дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 805 121	3 511 390
Витрати на збут	2150	42 846	109 339
Інші операційні витрати	2180	797 304	605 870
<i>у тому числі:</i>			
▪ витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
▪ витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Продовження додатку Е

Фінансовий результат від операційної діяльності:

• прибуток	2190	-	31 036 335
• збиток	2195	14 060 397	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	25 141	195 131
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 155 305	542 670
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	36 169 884	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	30 688 796
• збиток	2295	51 360 445	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341	-5 472 728
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	25 216 068
• збиток	2355	49 009 104	-

Продовження додатку Е

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	817 125	81 564
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	817 125	81 564
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	147 082	14 681
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	670 043	66 883
Сукупний дохід	2465	-48 339 061	25 282 951

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	39 816 604	58 260 579
Витрати на оплату праці	2505	4 445 356	5 041 382
Відрахування на соціальні заходи	2510	953 909	1 091 328
Амортизація	2515	6 172 806	7 095 202
Інші операційні витрати	2520	8 408 249	11 060 877
Разом	2550	59 796 924	82 549 368

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-13	6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-13	6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	2

**Баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
станом на 31.12.2023 року**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	105 935	95 807
▪ первісна вартість	1001	742 072	715 693
▪ накопичена амортизація	1002	636 137	619 886
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 875 963	6 765 595
Основні засоби	1010	18 996 729	18 468 194
▪ первісна вартість	1011	125 500 198	128 437 676
▪ знос	1012	106 503 469	109 969 482
Інвестиційна нерухомість	1015	715	681
▪ первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 128	7 500
▪ знос інвестиційної нерухомості	1017	6 413	6 819
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
▪ первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
▪ накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
▪ які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
▪ інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	22 979 342	25 330 277

Продовження додатку Ж

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 021 719	10 842 192
• виробничі запаси	1101	6 416 427	5 788 371
• незавершене виробництво	1102	6 893 670	3 700 672
• готова продукція	1103	711 622	1 353 149
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 486 969	6 071 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	157 981	383 028
• з бюджетом	1135	6 515 960	3 137 632
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	241 050	246 524
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	954 053	523 938
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	954 053	523 938
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	325 687	496 247
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29 703 419	21 701 441

Продовження додатку Ж

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	27 058 029	26 672 914
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	27 058 029	26 672 914
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 283 553	-15 094 583
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	28 212 939	16 016 794

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	1 820 270	2 119 824
Довгострокові кредити банків	1510	2 475 694	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	1515	265 115	205 383
Довгострокові забезпечення	1520	1 485 275	1 801 248
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	6 046 354	6 398 562

Продовження додатку Ж

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 536 382	6 412 711
• товари, роботи, послуги	1615	9 152 068	9 339 115
• розрахунками з бюджетом	1620	68 286	181 931
• у тому числі з податку на прибуток	1621	0	89 281
• розрахунками зі страхування	1625	185 274	181 456
• розрахунками з оплати праці	1630	849 775	856 814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	837 036	1 251 274
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	8 115	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 786 532	6 393 061
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	18 423 468	24 616 362
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	52 682 761	47 031 718

**Звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2023 р.**

Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 848 635	43 818 410
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 635 909	55 829 721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	-	-
• збиток	2095	8 787 274	12 011 311
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	429 403	596 185
<i>у тому числі:</i>			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 679 688	1 805 121
Витрати на збут	2150	33 255	42 846
Інші операційні витрати	2180	190 963	797 304
<i>у тому числі:</i>			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Продовження додатку Ж

Фінансовий результат від операційної діяльності:

• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	10 261 777	14 060 397
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	48 123	25 141
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 508 095	1 155 305
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	36 169 884
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	11 721 749	51 360 445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 281	2 351 341
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
• прибуток	2350	-	-
• збиток	2355	11 811 030	49 009 104

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-385 115	817 125
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-385 115	817 125
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	147 082
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-385 115	670 043
Сукупний дохід	2465	-12 196 145	-48 339 061

Продовження додатку Ж

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	34 485 128	39 816 604
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893	4 445 356
Відрахування на соціальні заходи	2510	746 877	953 909
Амортизація	2515	3 611 313	6 172 806
Інші операційні витрати	2520	7 568 379	8 408 249
Разом	2550	49 999 590	59 796 924

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-3	-13
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-3	-13
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

**Баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
станом на 31.12.2024 року**

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	95 807	136 575
• первісна вартість	1001	715 693	760 624
• накопичена амортизація	1002	619 886	624 049
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 765 595	7 221 231
Основні засоби	1010	18 468 194	19 904 180
• первісна вартість	1011	128 437 676	133 885 898
• знос	1012	109 969 482	113 981 718
Інвестиційна нерухомість	1015	681	653
• первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 500	5 608
• знос інвестиційної нерухомості	1017	6 819	4 955
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
• первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
• накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
• інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	25 330 277	27 262 639

Продовження додатку К

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 842 192	14 687 451
• виробничі запаси	1101	5 788 371	7 365 740
• незавершене виробництво	1102	3 700 672	5 671 178
• готова продукція	1103	1 353 149	1 650 533
• товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 071 880	5 024 433
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	383 028	356 797
• з бюджетом	1135	3 137 632	3 120 787
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246 524	231 867
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	523 938	488 391
• готівка	1166	0	-
• рахунки в банках	1167	523 938	488 391
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
• резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
• резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
• резервах незароблених премій	1183	0	-
• інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	496 247	553 290
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	21 701 441	24 463 016
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	47 031 718	51 725 655

Продовження додатку К

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 672 914	26 901 519
• емісійний дохід	1411	0	-
• накопичені курсові різниці	1412	26 672 914	26 901 519
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 094 583	-23 943 546
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	16 016 794	7 396 436
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	2 119 824	1 680 612
Довгострокові кредити банків	1510	2 272 107	3 352 891
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 383	169 080
Довгострокові забезпечення	1520	1 801 248	2 195 194
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
• резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
• резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
• резерв незароблених премій	1533	0	-
• інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	6 398 562	7 397 777

Продовження додатку К

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 412 711	6 022 353
• товари, роботи, послуги	1615	9 339 115	11 153 994
• розрахунками з бюджетом	1620	181 931	492 732
• у тому числі з податку на прибуток	1621	89 281	10
• розрахунками зі страхування	1625	181 456	229 014
• розрахунками з оплати праці	1630	856 814	1 071 575
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 251 274	9 857 854
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	2 400
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 393 061	8 101 520
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	24 616 362	36 931 442
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	47 031 718	51 725 655

Звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 р.

Фінансові результати

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 591 407	41 848 635
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
• премії підписані, валова сума	2011	-	0
• премії, передані у перестраховання	2012	-	0
• зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
• зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69 042 126	50 635 909
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
• прибуток	2090	-	-
• збиток	2095	4 450 719	8 787 274
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
• зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
• зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	375 811	429 403
у тому числі:			
• дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
• дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
• дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2 278 484	1 679 688
Витрати на збут	2150	35 567	33 255
Інші операційні витрати	2180	690 180	190 963
у тому числі:			
• витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
• витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0

Продовження додатку К

Фінансовий результат від операційної діяльності:

• прибуток	2190	-	-
• збиток	2195	7 079 139	10 261 777
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	64 246	48 123
Інші доходи	2240	-	0

у тому числі:

• дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 818 110	1 508 095
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0

Фінансовий результат до оподаткування:

• прибуток	2290	-	-
• збиток	2295	8 833 003	11 721 749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 960	-89 281
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Чистий фінансовий результат:

• прибуток	2350	-	-
• збиток	2355	8 848 963	11 811 030

Сукупний дохід

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	228 605	-385 115
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	228 605	-385 115
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	228 605	-385 115
Сукупний дохід	2465	-8 620 358	-12 196 145

Продовження додатку К

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	53 241 200	34 485 128
Витрати на оплату праці	2505	4 168 600	3 587 893
Відрахування на соціальні заходи	2510	877 254	746 877
Амортизація	2515	4 096 284	3 611 313
Інші операційні витрати	2520	12 017 607	7 568 379
Разом	2550	74 400 945	49 999 590

Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2	-3
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2	-3
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Хемій Поліна Валентинівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Формування ефективної моделі управління компанією в умовах «B2B»» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата

14.01.2026

Підпис

