

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра  
(ступінь вищої освіти)

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

на тему: «Розробка заходів щодо удосконалення управління  
логістичною діяльністю металургійного підприємства»

Виконала: студентка 2-го курсу,  
групи МОБ-23м

\_\_\_\_\_ / Ануфрієва В.А. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Мельнікова І.Є. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

м. Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

(підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
на магістерську кваліфікаційну роботу

Ануфрієвій Валерії Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства»

керівник роботи Мельнікова І.Є., кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи інформація з питань управління логістичною діяльністю підприємства вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичні видання щодо питань сучасних тенденцій в управлінні логістичними системами, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», офіційний сайт підприємства, електронні інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) теоретичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства;  
2) загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;  
3) аналіз середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;  
4) дослідження системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;  
5) напрямки удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;  
6) оцінка запропонованих заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

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

1) Основні логістичні блоки промислового підприємства;  
2) Елементи організації управління логістичною діяльністю;  
3) Напрями удосконалення управління

логістичною діяльністю металургійного підприємства, 4) Виробництво основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр.; 5) SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; 6) Напрями та пропозиції щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Мельнікова І.Є., доцент	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи в ЕК	17.12.2024	

Студентка

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ануфрієва В.А.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Мельнікова І.Є.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Ануфрієва В.А. «Розробка заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства». – КНУ, 2024 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 69 сторінках, містить 13 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 33 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: розробити заходи щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства на основі аналізу теоретичних і практичних аспектів логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Завдання дослідження:

- 1) Дослідити теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємств.
- 2) Визначити організаційні аспекти управління логістикою на підприємствах металургійної галузі.
- 3) Проаналізувати основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 4) Проаналізувати середовище функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 5) Розробити напрями удосконалення управління логістичною діяльністю.
- 6) Оцінити ефективність заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю.

Об'єкт дослідження:

система управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Предмет дослідження:

теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Одержаний економічний ефект (ефективність): розроблений оптимізаційний план транспортних перевезень забезпечує економію 57745500 грн.

Ключові слова: управління, логістика, діяльність, транспортування, постачання, металургійне підприємство.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	8
1.1. Сутність логістичної діяльності	8
1.2 Організаційні аспекти управління логістичною діяльністю	12
1.3 Підходи щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	22
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників	29
2.3. Аналіз середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	44
3.1 Дослідження системи управління логістичною діяльністю	44
3.2 Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	49
3.3 Оцінка заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств постійного удосконалення управлінських процесів, серед яких особливу увагу привертає логістична діяльність. Ефективне управління логістичними процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення оптимального використання ресурсів та задоволення потреб клієнтів. Особливо актуально це для металургійних підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які функціонують у складних умовах глобальної конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі.

Логістична система є невід'ємною складовою функціонування підприємства, яка впливає на всі етапи його діяльності: від постачання сировини до доставки готової продукції споживачам. Удосконалення управління логістичною діяльністю дозволяє зменшити витрати, оптимізувати виробничо-господарські процеси, скоротити час виконання операцій та підвищити загальну ефективність роботи підприємства. Саме ці чинники визначають актуальність обраної теми дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі – «Розробка заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства».

Мета дослідження – розробити заходи щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства на основі аналізу теоретичних і практичних аспектів логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об'єктом дослідження є логістична діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю

підприємства.

Завдання дослідження:

1) Дослідити теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємств.

2) Визначити організаційні аспекти управління логістикою на підприємствах металургійної галузі.

3) Проаналізувати основні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4) Проаналізувати середовище функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5) Розробити напрями удосконалення управління логістичною діяльністю.

6) Оцінити ефективність заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю.

У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід. Для аналізу показників підприємства використано статистичні методи, графічний аналіз, SWOT-аналіз. Розробка рекомендацій базується на методах моделювання, порівняння та прогнозування.

Джерела інформації: 1) офіційна фінансова та бухгалтерська звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр. 2) внутрішні регламенти підприємства. 3) інформація з офіційного сайту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 4) наукові публікації, електронні джерела мережі Інтернет та інша інформація, пов'язана з питаннями логістичної діяльності.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 1.1. Сутність логістичної діяльності

Логістична діяльність є комплексом взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на забезпечення ефективного управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками з метою задоволення потреб кінцевих споживачів. Логістика охоплює всі етапи виробничо-господарської діяльності підприємства: від закупівлі сировини та матеріалів до доставки готової продукції споживачам.

Логістична діяльність є важливою складовою сучасного управління підприємством, яка охоплює процеси планування, організації, контролю та оптимізації потоків матеріалів, інформації, фінансів та інших ресурсів. Вона має критичне значення для забезпечення ефективного функціонування підприємства, особливо у виробничих галузях, таких як металургія, де значна частка витрат припадає на транспортно-логістичні операції.

У науковій літературі логістична діяльність розглядається з різних точок зору, що зумовлює існування численних визначень поняття. Розглянемо найбільш поширені з них:

1. Логістична діяльність – це процес інтеграції постачання, виробництва, зберігання, транспортування і дистрибуції з метою оптимізації потоку ресурсів і забезпечення ефективності ланцюга постачань (Жук Ю.А.) [6].
2. Логістична діяльність – це комплекс заходів з управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, спрямований на зменшення витрат і задоволення потреб клієнтів



(Колодійчук В.А.) [8].

3. Логістична діяльність – це частина процесу управління ланцюгом постачань, яка відповідає за планування, впровадження і контроль ефективного руху товарів, послуг та інформації від місця їх походження до місця споживання (Лемеш І.О.) [11].
4. Логістична діяльність – це організація та координація потоків ресурсів у межах економічної системи з метою створення доданої вартості (Питуляк Н.С.) [14]
5. Логістика – це наука і практика управління потоками ресурсів, які є основою функціонування бізнесу (Уварова А.Є.) [20]

На основі аналізу наведених визначень можна сформулювати узагальнене визначення поняття «логістична діяльність»: логістична діяльність – це процес планування, управління і контролю матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків у межах ланцюга постачань для досягнення ефективності діяльності підприємства та максимального задоволення потреб споживачів.

Логістична діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації економіки та посилення конкуренції ефективна логістика стає одним із вирішальних факторів успіху. Логістична діяльність забезпечує:

1. Скорочення витрат. Оптимізація транспортування, складування та інших логістичних процесів знижує загальні витрати підприємства.
2. Задоволення потреб клієнтів. Своєчасне постачання товарів, відповідність замовленням та висока якість послуг формують лояльність клієнтів.
3. Підвищення ефективності процесів. Логістика сприяє злагодженій взаємодії між підрозділами підприємства, знижуючи затримки та втрати.
4. Гнучкість. Швидке реагування на зміни попиту та адаптація до зовнішніх викликів (наприклад, перебої в постачанні) дозволяє

підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

5. Інновації. Використання сучасних технологій (автоматизація, цифровізація) у логістиці стимулює розвиток підприємства.

Логістична діяльність є також стратегічним інструментом, який дозволяє оптимізувати весь ланцюг створення доданої вартості. Для металургійних підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вона має особливе значення через великий обсяг матеріальних потоків, високу частку транспортних витрат і залежність від інфраструктури.

Наведемо приклад основних переваг ефективної логістики в контексті металургійних підприємств у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Вплив ефективної логістичної діяльності на підприємство [5]

№ з/п	Сфера впливу	Результат
1.	Зменшення витрат	Оптимізація транспортних процесів, зниження витрат на зберігання та пакування
2.	Поліпшення обслуговування клієнтів	Скорочення часу доставки, підвищення точності виконання замовлень
3.	Забезпечення конкурентних переваг	Формування іміджу надійного постачальника
4.	Інтеграція бізнес-процесів	Координація між виробництвом, постачанням і збутом
5.	Зростання гнучкості	Швидке реагування на зміни у попиту чи ринковій ситуації

Управління логістичними процесами має стратегічне значення для будь-якого підприємства, оскільки воно охоплює ключові етапи виробничо-господарського циклу:

- 1) Закупівля сировини (вибір постачальників, організація

транспортування та забезпечення якісних поставок).

2) Виробництво (ефективне планування потоків матеріалів у межах виробничих процесів).

3) Розподіл (організація зберігання та транспортування готової продукції до споживачів).

4) Зворотна логістика (повернення дефектної продукції, утилізація та переробка).

Розглянемо основні елементи логістичної діяльності у контексті їх впливу на підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні складові логістичної діяльності [18]

№ з/п	Складова	Опис
1.	Постачання	Забезпечення сировиною, комплектуючими та іншими матеріалами, необхідними для виробництва
2.	Транспорт	Оптимізація перевезень, вибір транспорту, зниження витрат на логістику
3.	Складське господарство	Зберігання продукції, організація складських операцій, забезпечення належних умов
4.	Управління запасами	Планування та контроль рівня запасів, уникнення надлишків або дефіциту
5.	Інформаційний супровід	Використання інформаційних систем для управління логістичними потоками

Для металургійних підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», логістика має критичне значення через:

1. Великий обсяг матеріальних потоків. Управління транспортуванням сировини та готової продукції вимагає інтеграції складних процесів.

2. Високі витрати на логістику. Металургійна галузь характеризується значною часткою транспортних і складських витрат.

3. Залежність від інфраструктури. Ефективність діяльності багато в чому залежить від якості транспортної мережі, складів і логістичних партнерів.

4. Необхідність адаптації до ринкових змін. Глобалізація ринків і зміна попиту вимагають гнучкості та швидкості реагування.

Сучасна логістика нерозривно пов'язана з інноваціями. Впровадження автоматизації, цифрових технологій і систем управління дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів. Зокрема:

1. Цифрові платформи. Автоматизація управління потоками та відстеження ресурсів у реальному часі.

2. Інтернет речей (IoT). Використання датчиків для моніторингу умов транспортування та зберігання.

3. Системи прогнозування. Алгоритми штучного інтелекту для аналізу попиту та планування запасів.

Таким чином, логістична діяльність є не лише підтримувальною функцією, а невід'ємною складовою управління сучасним підприємством, впливаючи на всі аспекти його функціонування та конкурентоспроможність.

## **1.2. Організаційні аспекти управління логістичною діяльністю**

Існує безліч підходів до визначення та організації управління логістичними процесами на підприємстві, проте всі вони мають спільні логістичні цілі, які можна представити схематично на рис. 1.1.

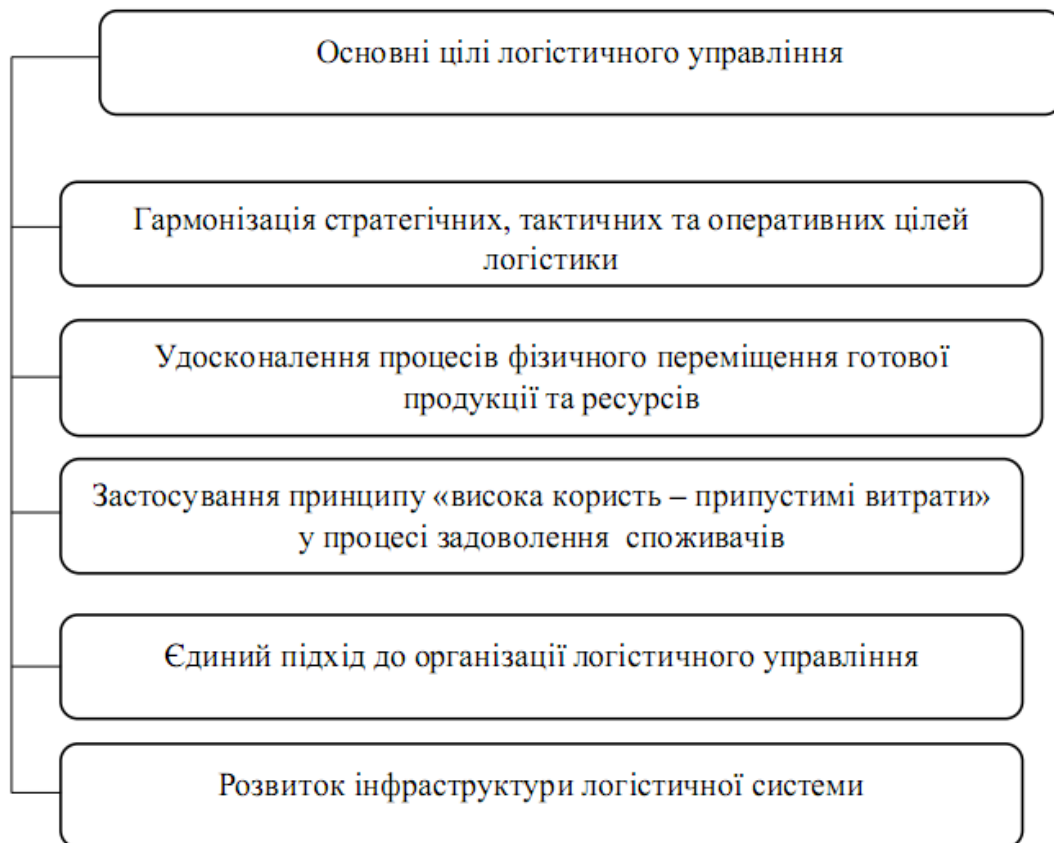


Рис. 1.1. Основні цілі логістичного управління підприємства

У процесі організації логістичної діяльності виділяють такі основні підсистеми:

1) Підсистема постачання: передбачає формування стратегії та тактики закупівель, вибір надійних постачальників, оптимізацію процесів придбання сировини чи комплектуючих матеріалів, а також аналіз ринку.

2) Складська підсистема: фокусується на вдосконаленні складувальних операцій із застосуванням сучасних технічних засобів обліку, розробці стандартів і нормативів для роботи в складських приміщеннях.

3) Транспортна підсистема: охоплює створення оптимальних схем постачання, планування маршрутів перевезень, забезпечення раціонального завантаження транспорту та інтеграцію транспортних операцій із виробничими процесами. Ця підсистема функціонує на всіх етапах – від організації операційних бізнес-процесів до доставки продукції

споживачам.

4) Виробнича підсистема: займається плануванням і забезпеченням виробничих процесів, управлінням запасами та дотриманням нормативів організації виробничого циклу. Вона відображає тактичні підходи до планування й реалізації операційних циклів підприємства.

5) Збутова підсистема: забезпечує швидке оформлення й обробку замовлень на постачання готової продукції, підвищення рівня логістичного сервісу, а також оптимізацію витрат і часових ресурсів.

Процес управління логістичною системою для промислових підприємств, зокрема металургійного комплексу, можна структурувати у три основні блоки, які наочно зображені на схемі (рис. 1.2).

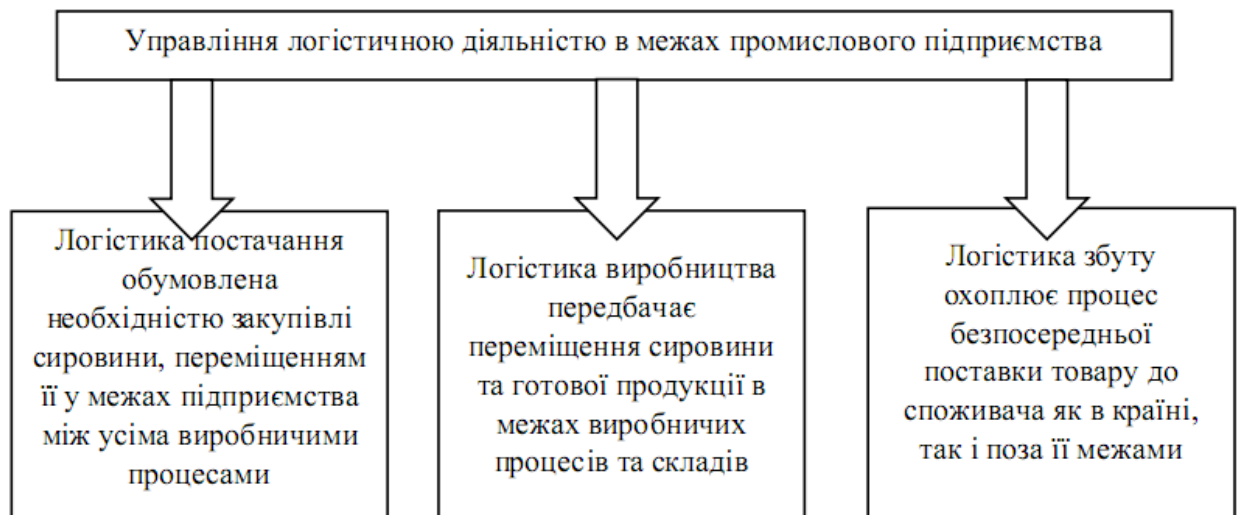


Рис. 1.2. Основні логістичні блоки промислового підприємства

Ефективне управління логістичною діяльністю є багатограним процесом, який включає стратегічне планування, координацію, реалізацію і контроль усіх операцій, пов'язаних із матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Організація управління логістикою потребує чіткої структури, яка забезпечує інтеграцію всіх підрозділів і напрямів роботи підприємства.

Організація логістичної діяльності на підприємстві включає такі основні аспекти:

1) Стратегічний рівень - визначення довгострокових цілей, завдань і напрямків розвитку логістичних систем.

2) Тактичний рівень - розробка конкретних заходів для досягнення поставлених цілей (наприклад, оптимізація маршрутів транспортування).

3) Операційний рівень - щоденне управління логістичними процесами (транспортування, складування, обробка замовлень тощо).

Нижче наведено основні елементи організації логістичного управління на металургійному підприємстві у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Елементи організації управління логістичною діяльністю

№ з/п	Елемент	Опис
1.	Організаційна структура	Логістичні підрозділи, які відповідають за окремі етапи логістичних процесів
2.	Координація	Узгодження дій між підрозділами (виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо)
3.	Внутрішня комунікація	Використання інформаційних систем для обміну даними між підрозділами
4.	Взаємодія із зовнішніми партнерами	Управління відносинами з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга
5.	Контроль і аналіз	Моніторинг ефективності логістичних процесів і внесення корективів

Організація логістичної діяльності може мати різні форми, залежно від специфіки підприємства:

1) Функціональна організація. Кожен підрозділ відповідає за конкретний етап логістичного процесу (постачання, транспортування, складування).

2) Інтегрована організація. Логістичні функції об'єднуються в

єдиний підрозділ, що забезпечує злагоджену роботу всіх ланок.

3) Матрична структура. Поєднання функціональної та інтегрованої моделей, яке дозволяє координувати роботу між різними підрозділами підприємства.

Процеси управління логістикою на підприємстві включають:

1) Планування логістичних процесів - створення планів закупівель, перевезень, зберігання.

2) Організація - вибір оптимальних маршрутів, складів, способів транспортування.

3) Контроль - відстеження виконання запланованих операцій, аналіз відхилень.

4) Оцінка ефективності - аналіз логістичних витрат, часу виконання операцій, рівня задоволеності клієнтів.

Попри важливість логістики, її організація стикається з такими викликами:

1) Зростання витрат - підвищення тарифів на транспорт і складування.

2) Складність інтеграції - узгодження роботи різних підрозділів і зовнішніх партнерів.

3) Недостатнє використання технологій - відсутність автоматизації та цифрових платформ ускладнює управління.

Для подолання цих викликів підприємствам рекомендується впроваджувати інноваційні технології, розробляти стратегії оптимізації витрат та інвестувати в розвиток персоналу.

### **1.3. Підходи щодо удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства**

Удосконалення управління логістичною діяльністю є одним із пріоритетних завдань для підприємств, особливо для металургійних, де



логістика є невід'ємною частиною виробничо-збутового циклу. Ефективність управління логістичними процесами визначає конкурентоспроможність підприємства, оптимальне використання ресурсів, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Відзначимо основні підходи до вдосконалення логістичних процесів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

## Основні підходи до вдосконалення логістичних процесів

№ з/п	Підхід	Опис	Результат
1.	Системний	Інтеграція всіх логістичних операцій у єдину систему	Злагоджена робота всіх підрозділів, зменшення дублювання функцій
2.	Процесний	Моделювання та оптимізація бізнес-процесів	Усунення «вузьких місць», підвищення ефективності операцій
3.	Інноваційний	Впровадження нових технологій: автоматизація, цифровізація	Зниження витрат, підвищення швидкості і точності логістичних операцій
4.	Клієнтоорієнтований	Орієнтація на задоволення потреб клієнтів	Підвищення рівня сервісу, збільшення лояльності клієнтів
5.	Орієнтований на сталий розвиток	Урахування екологічних стандартів і сталого розвитку підприємства	Зменшення негативного впливу на довкілля, зниження екологічних ризиків

Розглянемо детальніше основні підходи до вдосконалення логістичних процесів:

1. Системний підхід. Передбачає інтеграцію всіх логістичних операцій у єдину систему, що забезпечує узгодженість між різними підрозділами. Системний підхід спрямований на оптимізацію потоків і підвищення ефективності через використання сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, WMS-систем для управління складами тощо).

2. Процесний підхід. Заснований на моделюванні, аналізі та оптимізації бізнес-процесів. У рамках цього підходу всі логістичні операції розглядаються як частини єдиного процесу, що дозволяє ідентифікувати вузькі місця та мінімізувати втрати.

3. Інноваційний підхід. Передбачає впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація складських операцій, використання датчиків IoT для моніторингу транспорту, цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації запасів.

4. Клієнтоорієнтований підхід. Спрямований на задоволення потреб споживачів через зниження часу виконання замовлень, забезпечення високого рівня сервісу та створення надійних каналів дистрибуції.

5. Підхід, орієнтований на сталий розвиток. Враховує екологічні аспекти, такі як зниження викидів вуглекислого газу, перехід на використання енергоефективного транспорту, переробка та утилізація відходів.

Розглянемо ключові етапи удосконалення логістичної діяльності:

1. Аналіз існуючих логістичних процесів - включає оцінку поточних логістичних витрат, часу виконання замовлень, рівня задоволеності клієнтів, а також ефективності використання ресурсів.

2. Визначення вузьких місць - виявлення основних проблем, таких як затримки в постачанні, недостатнє використання складських

площ, перевантаження транспортних засобів.

3. Розробка плану вдосконалення - формування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, інтеграцію інформаційних систем, автоматизацію операцій.

4. Впровадження технологій - використання сучасних систем управління логістикою (наприклад, TMS для управління транспортом), цифрових платформ для відстеження товарів, систем GPS для моніторингу перевезень.

5. Оцінка результатів - вимірювання ефективності впроваджених змін за допомогою ключових показників ефективності (KPI): часу виконання замовлень, рівня обслуговування, скорочення логістичних витрат.

Автоматизація є ключовим інструментом для підвищення ефективності логістики. У металургійній галузі автоматизація застосовується у таких аспектах:

1) Управління запасами через автоматичний облік залишків і прогнозування попиту.

2) Оптимізація транспортних перевезень за допомогою систем GPS-навігації.

3) Автоматизація складських операцій із використанням роботизованих систем.

Управління логістичною діяльністю металургійного підприємства, такого як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», має специфічні особливості, які слід враховувати при впровадженні удосконалень:

1. Обсяг матеріальних потоків - металургія характеризується значними обсягами сировини та готової продукції, що потребує ретельного планування транспортування і зберігання.

2. Тривалість виробничих циклів - виробничі процеси мають складну багатоступеневу структуру, що вимагає інтеграції логістичних операцій із виробництвом.

3. Інфраструктурні виклики - металургійні підприємства часто розташовані у віддалених регіонах, що ускладнює логістичні процеси через обмежену транспортну інфраструктуру.

4. Транспортні витрати - велика частка витрат у металургії припадає на перевезення, тому оптимізація транспортної логістики є критично важливою.

5. Екологічні обмеження - необхідність дотримання екологічних стандартів у транспортуванні та зберіганні продукції.

Визначимо ключові напрями удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства (табл. 1.5) та коротко їх деталізуємо:

1. Оптимізація транспортування. Розробка оптимальних маршрутів, використання мультимодальних перевезень (комбінація залізничного та автомобільного транспорту).

2. Інтеграція інформаційних систем. Впровадження ERP-систем для інтеграції виробництва, складування та транспортування.

3. Розвиток складської логістики. Використання автоматизованих систем управління складськими операціями (WMS), будівництво сучасних логістичних центрів.

4. Екологічна логістика. Перехід на транспортні засоби з низьким рівнем викидів, впровадження технологій утилізації відходів.

5. Залучення цифрових технологій. Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації логістичних витрат.

Удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства вимагає інтеграції сучасних технологій, стратегічного планування та урахування специфіки галузі. Завдяки впровадженню інновацій, оптимізації транспортних і складських процесів, а також підвищенню рівня автоматизації, металургійні підприємства зможуть досягти значного підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5.

Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю  
металургійного підприємства

№ з/п	Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
1.	Оптимізація транспортування	Розробка маршрутів, впровадження мультимодальних перевезень	Скорочення витрат, зменшення часу доставки
2.	Інтеграція інформаційних систем	Впровадження ERP та TMS-систем для координації логістичних і виробничих процесів	Підвищення прозорості та ефективності процесів
3.	Розвиток складської логістики	Автоматизація операцій, створення сучасних логістичних центрів	Скорочення часу обробки замовлень, оптимізація складських площ
4.	Екологічна логістика	Використання енергоефективного транспорту, зменшення викидів	Зниження екологічного впливу, відповідність стандартам сталого розвитку
5.	Використання цифрових технологій	Аналітика Big Data, прогнозування попиту, автоматизація логістичних операцій	Покращення управління запасами, зниження витрат

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### **2.1. Загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є провідним металургійним підприємством України та частиною глобальної корпорації «ArcelorMittal» – найбільшого виробника сталі у світі. Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг Дніпропетровської області, що є одним із ключових промислових центрів країни [28].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом, що включає коксохімічне, гірничодобувне (відкрите та підземне видобування руди) та металургійне виробництво. У структурі підприємства функціонують аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.

Компанія є одним із найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізуючись на випуску довгомірного прокату, зокрема арматури та катанки зі звичайних і низьколегованих марок сталі. Крім того, підприємство виготовляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, а також сортовий і фасонний прокат.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим в Україні інтегрованим гірничо-металургійним підприємством, яке здійснює повний цикл виробництва чорних металів – від видобутку залізної руди до випуску готової металопродукції.

Основні напрями діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» включають:

- видобування та переробку залізної руди;

- виробництво чавуну, сталі та прокату;
- випуск коксу та інших побічних продуктів;
- виконання дослідницьких і проєктних робіт;
- реалізацію металопродукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Комбінат здійснює експорт своєї продукції практично до всіх куточків світу, зокрема до країн Європейського Союзу, Туреччини, регіонів Близького Сходу, Північної Африки та Південної Азії. Завдяки високій якості та конкурентоспроможній ціні, продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» користується значним попитом і визнана на міжнародному ринку.

Організаційна структура (рис. 2.1.) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на лінійно-функціональній моделі. Такий підхід є виправданим завдяки раціональному розподілу функцій і обов'язків між підрозділами, які підпорядковуються виконавчому директору. Враховуючи багатофункціональний характер діяльності компанії та специфіку металургійної галузі, ця структура забезпечує безперервність і ефективність роботи кожного підрозділу.

Лінійно-функціональний тип управління дозволяє підприємству досягати високої гнучкості у підпорядкуванні, що сприяє мінімізації плінності кадрів у довгостроковій перспективі. Таким чином, організаційна структура повністю відповідає вимогам галузі, ринковому середовищу та стратегічним завданням підприємства.

Фактори, такі як модернізація виробничих процесів та реалізація стратегічних інвестиційних проєктів, істотно впливають на організаційну структуру підприємства. Зокрема, закриття мартенівського цеху відкриває можливості для будівництва нових об'єктів, що сприяє створенню додаткових робочих місць. У межах масштабної програми модернізації компанія поступово відмовляється від застарілих технологій, оновлюючи виробничі потужності та впроваджуючи екологічні проєкти.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Ключовою філософією АрселорМіттал є виробництво сталі, яка відповідає сучасним екологічним стандартам. Основні цінності компанії — сталий розвиток, висока якість продукції та лідерство — формують основу її стратегії довгострокового розвитку.

Розглянемо динаміку змін обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для аналізу обрано такі категорії продукції: чавун, сталь, прокат, кокс (з вологістю 6%), концентрат та видобуток залізної руди (табл. 2.1, рис. 2.2.). Таблиця ілюструє динаміку змін у виробництві ключових видів продукції підприємства протягом останніх трьох років, а також відображає відсоткові зміни обсягів виробництва між окремими періодами.

У 2021 році обсяги виробництва чавуну становили 5,34 млн тон, проте вже у 2022 році цей показник різко скоротився до 1,6 млн тон, а у 2023 році зменшився ще більше, до 1,5 млн тон. Така динаміка свідчить про значні труднощі, з якими стикнулося підприємство, ймовірно, через вплив економічних і геополітичних чинників, зокрема війни в Україні.



Таблиця 2.1.

Виробництво основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал  
Кривий Ріг» за 2021–2023 рр., млн тон [28]

№ з/п	Вид продукції	Факт· 2021	Факт· 2022	Факт· 2023	(2022/2021), %	(2023/2022), %
1.	Чавун	5,34	1,6	1,5	29,96	93,75
2.	Сталь	4,92	1,2	1,0	24,39	83,33
3.	Прокат	4,6	1,1	0,9	23,91	81,82
4.	Кокс (6% вологості)	2,9	1,1	0,8	37,93	72,73
5.	Концентрат	11,0	4,5	4,6	40,91	102,22
6.	Видобуток руди	26,4	11,6	11,4	43,94	98,28

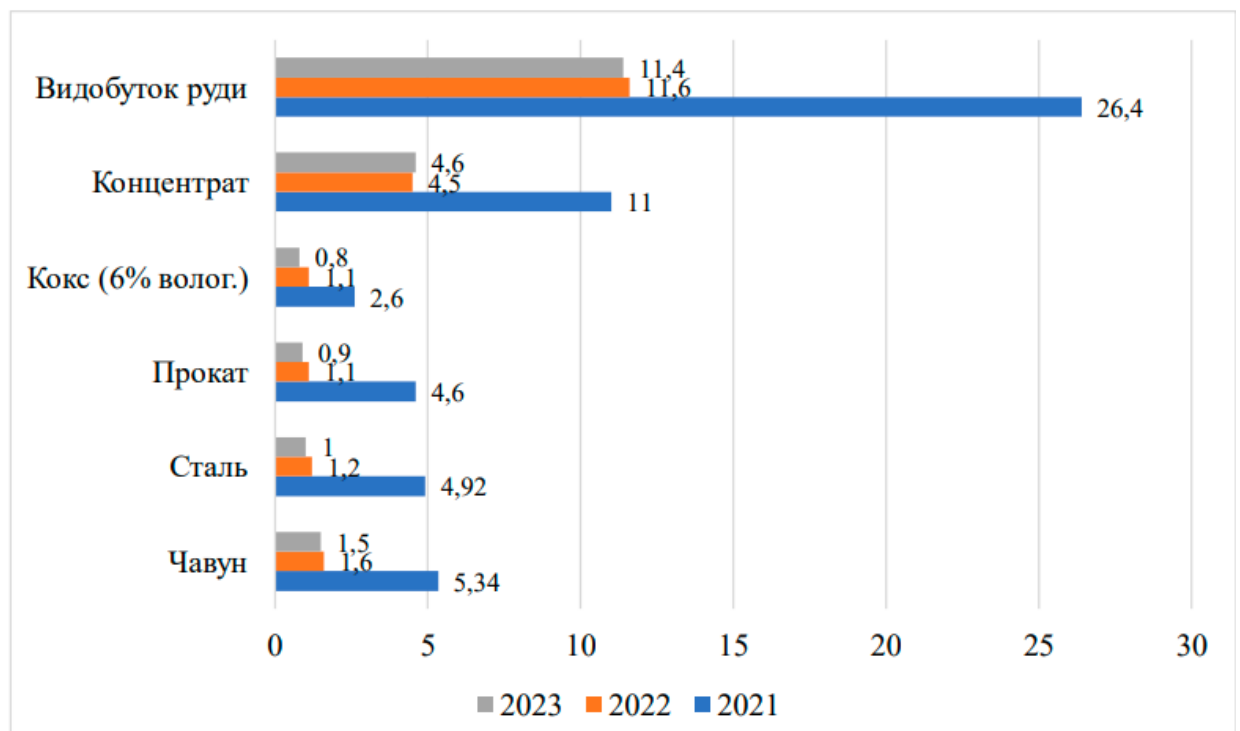


Рис. 2.2. Динаміка змін обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр. [28]

Схожа ситуація спостерігається і у виробництві сталі. У 2021 році було виготовлено 4,92 млн тон, але вже у 2022 році обсяги скоротилися до 1,2 млн тон, а у 2023 році впали до 1 млн тон. Це демонструє значне зниження виробничих потужностей підприємства.

Подібна тенденція характерна для виробництва прокату. У 2021 році обсяги становили 4,6 млн тон, у 2022 році вони скоротилися до 1,1 млн тон, а у 2023 році знизилися до 0,9 млн тон. Таке помітне скорочення виробництва вказує на серйозні проблеми, які впливають на діяльність заводу.

Щодо виробництва коксу, у 2021 році підприємство виготовило 2,6 млн тон. У 2022 році цей обсяг скоротився до 1,1 млн тон, а у 2023 році зменшився ще більше – до 0,8 млн тон. Така динаміка свідчить про постійне зниження виробничих показників.

Обсяги виробництва концентрату також зазнали змін. У 2021 році було вироблено 11 млн тон, у 2022 році цей показник знизився до 4,5 млн тон, однак у 2023 році спостерігалось невелике підвищення до 4,6 млн тон. Незважаючи на це зростання, рівень виробництва залишився значно нижчим у порівнянні з 2021 роком.

Щодо видобутку залізної руди, у 2021 році він становив 26,4 млн тон. У 2022 році цей показник зменшився до 11,6 млн тон, а у 2023 році ще трохи знизився до 11,4 млн тон, що свідчить про суттєве скорочення обсягів видобутку.

Загалом, всі ключові показники демонструють різке зниження виробничих обсягів у період з 2021 по 2023 роки. Ці зміни зумовлені сукупністю економічних і геополітичних факторів, серед яких важливе місце займають наслідки війни та супутні кризові явища.

Доменні печі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обладнані сучасними технологіями, які забезпечують підвищення ефективності процесу плавки чавуну. Зокрема, використовуються автоматизовані системи управління доменним процесом, інжекція пиловугільного палива

та подача збагаченого киснем дуття. Це дозволяє суттєво знизити споживання енергоресурсів, поліпшити екологічні характеристики виробництва та підвищити продуктивність доменних печей.

Щодо сталеплавильного виробництва, на підприємстві застосовуються передові технології, зокрема конвертерні печі для виплавлення сталі з рідкого чавуну та електричні дугові печі для переплавлення металевих брухту. Такі технології дозволяють забезпечувати високу якість сталі та гнучкість виробничого процесу.

Крім того, підприємство має у своєму розпорядженні сучасні стани гарячої та холодної прокатки, а також роботизовані системи, що оптимізують процеси виробництва та підвищують ефективність.

Використання сучасного плавильного обладнання та автоматизованих систем управління дозволяє забезпечити високу продуктивність і якість виготовленої сталі. Поєднання цих технологій з енергоефективними рішеннями дає змогу компанії залишатися лідером у металургійній галузі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має розвинену виробничу інфраструктуру, яка включає доменні печі, кисневі конвертери, прокатні стани та інше високотехнологічне обладнання. Проектна потужність підприємства становить близько 7 мільйонів тон сталі на рік, що робить його одним із найпотужніших металургійних комплексів як в Україні, так і в Європі.

На підприємстві функціонують 5 доменних печей із сукупною продуктивністю понад 5 мільйонів тон чавуну на рік. Для переробки чавуну в сталь встановлено 4 основних кисневих конвертери, здатних виробляти понад 6 мільйонів тон сталі щорічно.

Крім цього, завод оснащений широким парком прокатного обладнання, яке дає змогу випускати широкий спектр металопродукції. Серед них – гарячекатаний і холоднокатаний прокат, труби та інші види металевих виробів, що відповідають потребам різних галузей

промисловості.

Для виробництва продукції останніми роками використовуються такі основні види сировини: залізорудна сировина, яка забезпечується за рахунок власного виробництва сирової руди, концентрату та агломерату; вапняк звичайний і доломітизований, для заміни якого використовують альтернативний матеріал – доломіт, що постачається як українськими, так і закордонними виробниками; вугільний концентрат, що застосовується для виробництва коксу і постачається українськими виробниками; а також брухт чорних металів, постачання якого забезпечується українськими заготівельниками. Станом на 2023 рік обсягів сировини власного виробництва та виробництва інших українських підприємств не вистачає для ефективної роботи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тому підприємство змушено закуповувати значну частину сировини у іноземних споживачів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом багатьох років до початку війни утримував статус надійного партнера та постачальника високоякісної металопродукції на ринку. Завдяки ефективній маркетинговій стратегії та злагодженій роботі на всіх етапах виробництва компанія утвердилася як зацікавлений у співпраці, відкритий і надійний партнер-виробник металопродукції. Основними завданнями для вдосконалення та стимулювання реалізації металопродукції є підвищення якості продукції з урахуванням потреб споживачів, розширення мережі складів готової продукції в Україні, створення нових видів продукції, покращення та модернізація технологічного процесу, збільшення клієнтської бази, підтримання співпраці з існуючими клієнтами, утримання конкурентних позицій на вітчизняних і закордонних ринках, розширення ринків збуту, освоєння нових товарних ринків, підвищення ефективності продажів як на внутрішньому, так і на світовому ринках, зниження собівартості виробництва та збереження конкурентних переваг.

## 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників

Аналіз фінансово-майнового стану підприємства (табл. 2.2) дає змогу оцінити, як компанія використовує свої ресурси, розподіляє капітал та управляє зобов'язаннями. Показники фінансово-майнового стану, зокрема активи, пасиви та їхні складові, дозволяють визначити обсяг фінансових ресурсів підприємства, його зобов'язання та рівень фінансової стійкості. Необоротні й оборотні активи відображають загальну вартість активів компанії, а власний капітал разом із зобов'язаннями характеризують структуру джерел фінансування та фінансових зобов'язань.

В процесі аналізу фінансово-майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за три роки (2021-2023), можна помітити значні зміни в показниках. Зокрема, зменшення необоротних активів у 2022 році порівняно з 2021 на 61,82% може свідчити про перегляд стратегії інвестування або перерозподіл майна компанії. У 2023 році цей показник дещо зріс порівняно з 2022 роком, проте залишився значно нижчим, ніж у 2021 році.

Спад оборотних активів, який тривав з 2021 по 2023 рік, викликає занепокоєння щодо ліквідності компанії та її здатності виконувати поточні фінансові зобов'язання. Особливо тривожним є суттєве скорочення власного капіталу, який зменшувався майже вдвічі щороку та досяг найнижчого рівня в 16 016,79 млн грн у 2023 році. Це може свідчити про зниження фінансової стійкості компанії та підвищення ризиків для кредиторів.

Попри це, рівень поточних зобов'язань залишався відносно стабільним між 2022 та 2023 роками, хоча у 2021 році він був значно вищим. Загальне скорочення фінансово-майнового стану на 50,21% у 2022 році є значним показником, що сигналізує про серйозні фінансові труднощі підприємства. Однією з основних причин такого скорочення, ймовірно, є

вплив війни на діяльність компанії.

Зменшення фінансово-майнового стану більш ніж на 50% за один рік є серйозним викликом, який може вплинути на фінансову стійкість компанії та її здатність виконувати зобов'язання. Це також може негативно позначитися на відносинах із кредиторами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. У 2023 році цей показник продовжив знижуватися, що, ймовірно, пов'язано з погіршенням ефективності управління активами, зростанням зобов'язань або зміною бізнес-стратегії.

Таблиця 2.2

Показники фінансово-майнового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				(2022 до 2021)	(2023 до 2022)	(2022 до 2021, %)	(2023 до 2022, %)
<b>Активи</b>							
1. Необоротні активи, млн грн	60 187,45	22 979,34	25 330,28	-37 208,11	2 350,94	-61,82	10,23
2. Оборотні активи, млн грн	45 613,53	29 703,42	21 701,44	-15 910,11	-8 001,98	-34,88	-26,94
<b>Пасиви</b>							
1. Власний капітал, млн грн	76 552,00	28 212,94	16 016,79	-48 339,06	-12 196,15	-63,15	-43,23
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, млн грн	7 359,24	6 046,35	6 398,56	-1 312,89	352,21	-17,84	5,83
3. Поточні зобов'язання і забезпечення, млн грн	21 889,74	18 423,47	24 616,36	-3 466,27	6 192,89	-15,84	33,61
Фінансово-майновий стан (загальний баланс), млн грн	105 800,98	52 682,76	47 031,72	-53 118,21	-5 651,04	-50,21	-10,73

Проведемо аналіз фінансових результатів та рентабельності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.3), оскільки ці показники дають змогу оцінити ефективність генерування прибутку підприємством, раціональність використання ресурсів, а також оцінювати

рівень конкурентоспроможності та стійкості компанії.

Аналізуючи дані табл. 2.3 за три роки, можна відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на значні 59,91% у період з 2021 до 2022 року. Такий суттєвий спад може свідчити про значне скорочення обсягів продажів або зниження цін на реалізовану продукцію, що негативно позначилося на загальному фінансовому результаті компанії.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася на 25,21% у 2022 році порівняно з 2021 роком, а у 2023 році цей показник впав ще більше.

Щодо валового прибутку, у 2021 році він становив 34 741,85 млн. грн., але в 2022 році компанія зазнала значних збитків. У 2023 році ситуація дещо покращилася, оскільки збитки зменшилися порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про певні позитивні зміни в управлінні виробничими процесами, однак рівень збитків залишається досить високим і потребує подальшої уваги.

Рентабельність продукції у 2022 році також суттєво скоротилася майже вдвічі, що підкреслює необхідність подальшого вдосконалення фінансового та операційного управління.

Як у 2022, так і в 2023 році чистий дохід від реалізації продукції залишається нижчим за собівартість, що вказує на необхідність підвищення ефективності виробничих процесів, посилення контролю над витратами та вдосконалення стратегій управління ціноутворенням.

Операційні доходи у 2022 р. зросли порівняно з 2021 р., однак у 2023 р. знову зменшилися. Водночас операційні витрати у 2022 р. скоротилися на 37,41%, що може бути позитивним сигналом - про оптимізацію виробничих процесів або скорочення адміністративних витрат.

Таблиця 2.3.

Фінансові результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				(2022 до 2021)	(2023 до 2022)	(2022 до 2021, %)	(2023 до 2022, %)
1. Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	109 303,16	43 818,41	41 848,64	-65 484,76	-1 969,78	-59,91	-4,50
2. Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	74 561,30	55 829,72	50 635,90	-18 731,58	-5 193,81	-25,12	-9,30
3. Валовий прибуток, млн. грн	34 741,85	-12 011,31	- 8 787,27	- 46 753, 16	3 224,0 4	- 134,5 7	-26,84
4. Рентабельність продукції, %	146,60	78,49	82,65	-68,11	4,16	-46,46	5,31
5. Операційні доходи, млн. грн	521,08	596,19	429,40	75,11	-166,79	14,41	-27,97
6. Операційні витрати, млн. грн	4 226,60	2 645,27	1 903,91	-1 581,33	-741,36	-37,41	-28,03
7. Фінансові результати від операційної діяльності, млн. грн	31 036,34	-14 060,40	10 261,78	- 45 096,73	3 798,62	- 145,3 0	-27,02
8. Доходи від фінансової діяльності, млн. грн	195,13	25,14	48,12	-169,99	22,98	-87,12	91,41
9. Фінансові витрати, млн. грн	542,67	1 155,31	1 508,10	612,64	352,79	112,89	30,54
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн	30 688,80	-51 360,45	-11 721,75	-20 671,65	-39 638,70	-67,34	-77,18
11. Податок на прибуток від звичайної діяльності, млн. грн	-5 472,73	2 351,34	-89,28	7 824,07	-2 440,62	-142,95	-103,80
12. Чистий фінансовий результат, млн. грн	25 216,07	-49 009,10	-11 811,03	-23 793,03	37 198,07	-94,39	-75,90



Прибуток від операційної діяльності у 2021 році становив 31 036,34 млн грн, але вже у 2022 році перетворився на збиток у розмірі 14 060,4 млн грн. У 2023 році збиток скоротився на 3 798,62 млн грн, що свідчить про здатність компанії зменшувати витрати на виробництво, незважаючи на зменшення доходів. Проте позитивного операційного прибутку досі не вдалося досягти.

За період з 2021 по 2022 рік доходи від фінансової діяльності різко знизилися. У порівнянні ж із 2022 роком, у 2023 році спостерігається певне покращення цього показника, що свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансами компанії. Однак фінансові витрати продовжують зростати з 2021 року.

Щодо чистого фінансового результату, у 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 25 216,07 млн грн. У 2022 році цей показник перетворився на збиток у розмірі 49 009,1 млн грн, але у 2023 році його вдалося скоротити до 11 811,03 млн грн. Незважаючи на це покращення, чистий фінансовий результат залишається від'ємним, що свідчить про продовження фінансових втрат компанії.

Аналіз фінансово-майнового стану та фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансовому положенні компанії. У 2022 році простежується значний спад усіх основних показників, що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Суттєве скорочення необоротних і оборотних активів, а також власного капіталу, вказує на можливі недоліки в стратегічному плануванні та управлінні ресурсами. Особливо тривожним є зниження власного капіталу, яке свідчить про підвищення ризиків для кредиторів і загальну фінансову нестійкість компанії.

Водночас аналіз фінансових результатів демонструє деяке покращення фінансової продуктивності у 2023 році порівняно з 2022. Зокрема, це стосується збільшення рентабельності продукції та зменшення

валового збитку. Однак чистий фінансовий результат залишається від'ємним, що свідчить про продовження фінансових труднощів компанії.

Загалом, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває у складній ситуації, яка потребує негайної уваги та рішучих дій. Попри це, за окремими показниками видно, що компанія працює над вирішенням проблем, і певні зрушення вже спостерігаються. Для подолання кризи та забезпечення стійкості та конкурентоспроможності у майбутньому необхідно покращити ефективність управління активами та зобов'язаннями, розробити збалансовану фінансову стратегію та посилити систему управління ризиками.

### **2.3. Аналіз середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Аналіз середовища функціонування підприємства є важливим для контролю впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, виявлення можливостей, загроз, конкурентних переваг і недоліків.

Цей аналіз дозволяє підприємству розуміти ринкові тенденції, такі як зміни попиту, сприйняття продукції споживачами, конкуренція, і адаптуватися до змін, розробляючи відповідні стратегії розвитку. Також він допомагає ідентифікувати ризики, наприклад, законодавчі зміни, економічні кризи чи технологічні новації, що дає змогу впроваджувати ефективні заходи для їх запобігання.

Крім цього, аналіз середовища дозволяє оцінити внутрішні ресурси компанії, її сильні та слабкі сторони, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та покращенню результативності.

Для початку необхідно проаналізувати макроекономічні чинники, адже вони є ключовими у визначенні впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. До них належать валютний курс, рівень інфляції,

відсоткові ставки, динаміка ВВП та рівень безробіття. Аналіз цих показників дає змогу прогнозувати економічну ситуацію, адаптуватися до змін і використовувати можливості. Наприклад, знання про зміну валютного курсу допомагає оцінити експортний потенціал компанії, а відстеження інфляції дозволяє планувати фінансові стратегії.

У 2023 році економіка України демонструє ознаки відновлення після скорочення ВВП на 28,8% у 2022 році. Реальний ВВП зріс на 5–5,5%, хоча залишився на чверть нижчим за рівень 2021 року. Курс гривні зберігається стабільним на рівні 36,6 грн/долар, а інфляція після стрибка вдалося знизити до довоєнного таргету завдяки зовнішній фінансовій допомозі та сприятливому врожаю. Значну роль у фінансовій стабільності відіграла міжнародна допомога, яка у 2023 році сягнула \$42,5 млрд, що дозволило поповнити валютні резерви до історичних максимумів.

Вагомим кроком у розвитку економіки стало створення Українського морського коридору, який сприяв збільшенню експорту зернових і відновленню морського імпорту. Проте обмеження на сухопутному кордоні з Польщею та дефіцит робочої сили залишаються викликами. Стабілізація ринку праці, зниження безробіття та підтримка професійної освіти сприяють економічному відновленню.

Металургійний ринок України, що серйозно постраждав під час війни, також демонструє ознаки відновлення. Знищення ключових підприємств, таких як «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча, зменшило внутрішнє виробництво металопрокату, однак ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно заміщає втрати. Наприклад, дефіцит цинкування у Запоріжжі компенсується виробництвом у Кривому Розі, проте ситуація з товстолистовим і фасонним прокатом залишається складною. Зростання курсу гривні, логістичні труднощі та подорожчання сировини вплинули на ціну металопрокату, яка може збільшитися до 20%. Для повного відновлення ринку потрібні заходи, спрямовані на розвиток внутрішнього виробництва та стимулювання імпорту.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств в Україні, з високим конкурентним потенціалом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Для глибшого розуміння середовища діяльності підприємства важливо врахувати його основних конкурентів:

1. Група «Метінвест» – міжнародна гірничо-металургійна корпорація з підприємствами в Україні, Італії, Болгарії, Великій Британії та США. Її діяльність охоплює видобуток руди, вугілля, виробництво коксу, сталі, прокату та труб. «Metinvest» є одним із ключових конкурентів «ArcelorMittal» на ринку.
2. «Tata Steel Group» – індійська компанія, яка входить до числа провідних світових виробників сталі. Її конкурентні переваги включають високу ефективність виробничих процесів, широкий асортимент продукції та гнучкість у стратегічному управлінні.
3. Німецькі металургійні компанії – до них належать такі потужні гравці, як «ThyssenKrupp» і «Salzgitter AG». Ці підприємства активно конкурують із ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на європейському ринку та впливають на цінову динаміку у глобальній металургійній галузі.
4. Інші підрозділи «ArcelorMittal» – металургійні підприємства цієї корпорації, розташовані в різних країнах, також виступають конкурентами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у боротьбі за частку міжнародного ринку.

Кожен із цих конкурентів має свої сильні сторони, що потребує детального аналізу для формування ефективних стратегій розвитку та зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Окремо зупинимось на основних конкурентах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку: ПАТ «Камет-Сталь», ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «Дніпровський металургійний завод».

Для аналізу конкурентного середовища доцільно розглянути

ключові показники діяльності цих компаній, зокрема власний капітал, баланс активів і пасивів, а також чистий дохід від реалізації продукції (таблиця 2.4, рис. 2.2).

Таблиця 2.4

Ключові показники підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік.

Підприємство	Власний капітал, тис.грн.	Баланс активів, тис. грн.	Баланс пасивів, тис. грн.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	16016794	47031718	47031718	41848635
ПАТ «Камет-Сталь»	-1460331	44974000	44974000	-912333
ПАТ «Запоріжсталь»	36721228	77617483	77617483	56395037
ПАТ «Дніпровський металургійний завод»	2611941	6279364	6279364	5449570

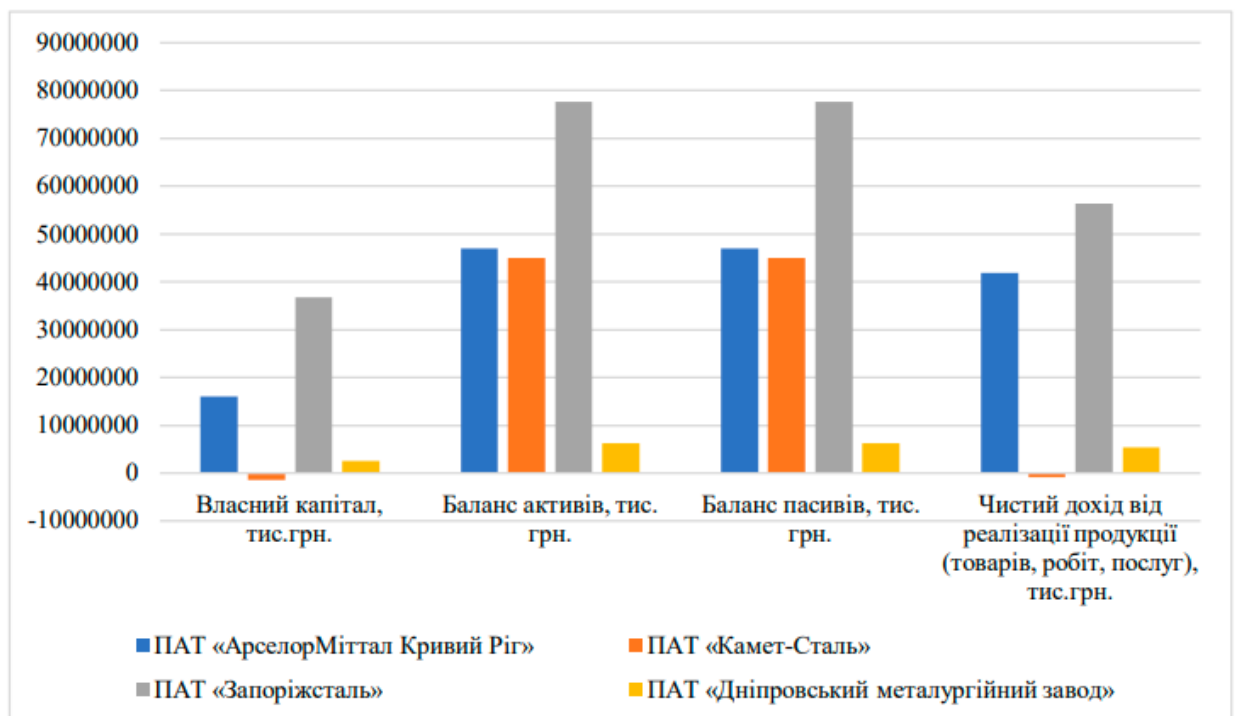


Рис. 2.2. Динаміка ключових показників підприємств-конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023 рік.

Аналіз галузі доцільно проводити з використанням моделі п'яти сил Майкла Портера. Оскільки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» знаходиться на етапі зрілості, її подальший розвиток та успішна діяльність значною мірою залежать від впровадження інноваційних рішень і цифрових технологій у виробничі процеси. У цьому контексті було здійснено оцінку конкурентної ситуації в металургійному секторі за допомогою моделі п'яти сил Портера, що дозволяє детально проаналізувати рівень конкуренції за ринки збуту та споживачів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Модель п'яти сил за М. Портером для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проведемо PEST-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», розглянувши окремо вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Політичні фактори (Р). Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Ріг» значною мірою залежить від політичного середовища, що залишається нестабільним через воєнні дії в Україні. Війна створює значні ризики для бізнесу, включаючи загрозу для безпеки працівників, інфраструктури підприємства та експорту. Хоча уряд докладає зусиль для боротьби з корупцією та спрощення бюрократичних процедур, ці проблеми залишаються викликом для бізнес-клімату. Існують також складнощі, пов'язані з податковою системою, високими податковими ставками та обмеженнями у зовнішньоекономічній діяльності, зокрема тарифними бар'єрами. Інфраструктурні проблеми, зумовлені воєнним конфліктом, ускладнюють логістику та експорт. Крім того, посилення екологічних вимог до виробництва створює додаткові виклики для дотримання стандартів.

Економічні фактори (E). Війна суттєво вплинула на економічне середовище України. Інфляція зросла через воєнні витрати, хоча уряд активно працює над її контролем. Процентні ставки змінюються залежно від монетарної політики Національного банку, а доступ до фінансових ресурсів та іноземної допомоги залишається критично важливим для стабільності підприємства. Економічна ситуація впливає на попит на металургійну продукцію та її ціни: позитивні економічні зрушення сприяють зростанню замовлень і доходів компанії. Проте скорочення робочої сили через міграцію та демографічні проблеми створює виклики для залучення персоналу.

Соціальні фактори (S). Соціальна сфера характеризується значними змінами. Скорочення населення через низький рівень народжуваності та міграцію ускладнює забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Виїзд значної частини робочої сили за кордон зменшує доступність персоналу для виробничих потреб. Водночас компанія має можливість сприяти розвитку системи професійної освіти, забезпеченню безпечних умов праці, доступу до якісної медичної допомоги та програм соціального захисту, що підвищить привабливість роботи на підприємстві.

Технологічні фактори (Т). Технологічний розвиток відіграє ключову роль у конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних цифрових технологій у виробничих процесах і системах управління сприяє підвищенню ефективності. Інвестиції у наукові дослідження та розробки нових технологій допомагають компанії відповідати сучасним стандартам і залишатися конкурентною. Успіх також залежить від доступності якісної інфраструктури для виробництва та транспортування продукції.

Загалом, PEST-аналіз демонструє значний вплив зовнішніх факторів на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для стабільного розвитку компанії необхідно приділяти увагу адаптації до політичної та економічної нестабільності, розвитку соціальних програм для персоналу та впровадженню сучасних технологій, які забезпечать конкурентні переваги на внутрішньому і міжнародному ринках.

Далі проведемо SWOT-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: визначимо сильні та слабкі сторони (табл. 2.4) в діяльності підприємства, можливості та загрози (2.5) і запропонуємо варіанти стратегій для подальшого розвитку (2.6.).

Таблиця 2.4.

## Сильні та слабкі сторони ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Лідерство на ринку сталі	1. Залежність від політичної стабільності
2. Близькість до джерел сировини	2. Високі витрати на екологічну безпеку
3. Використання сучасних технологій	3. Застаріла інфраструктура
4. Широкий асортимент продукції	4. Висока конкуренція на ринку
5. Кваліфікований персонал	5. Високі енергетичні витрати



Таблиця 2.5.

## Можливості та загрози для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Зростання попиту на сталь	1. Політична нестабільність
2. Розвиток екологічно чистих технологій	2. Коливання цін на сировину
3. Розширення ринків збуту	3. Суворі екологічні стандарти
4. Партнерство з іншими галузями	4. Зростаюча конкуренція
5. Інновації у виробництві	5. Ризик втрати патентних прав

На основі аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та погроз можна запропонувати варіанти стратегій SO-, ST-, WO- та WT-стратегій для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>SO-стратегії</b>	<b>ST-стратегії</b>
	1. Використання сировинної бази для розширення виробництва та експорту.	1. Застосування інновацій для зниження витрат і підвищення ефективності.
	2. Розширення асортименту продукції для задоволення зростаючого попиту.	2. Диверсифікація ринків для зниження залежності від нестабільних регіонів.
	3. Інтеграція передових екологічних технологій у виробництво.	3. Збереження репутації для утримання позицій на конкурентному ринку.
	4. Залучення партнерів у будівельній та автомобільній промисловості.	4. Інвестиції у дослідження для створення унікальних технологій.

<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	<b>WO-стратегії</b>	<b>WT-стратегії</b>
	1. Оновлення застарілого обладнання через міжнародні інвестиції.	1. Розробка антикризових стратегій для забезпечення стабільності.
	2. Залучення іноземних партнерів для зменшення економічних ризиків.	2. Розбудова гнучкої логістичної системи для зниження залежності.
	3. Підготовка кадрів для адаптації до сучасних технологій виробництва.	3. Постійний моніторинг ринку та конкурентів для швидкої адаптації.
	4. Реалізація екологічних ініціатив для відповідності регуляціям і вимогам.	4. Зменшення енергозалежності через впровадження енергоефективних рішень.

Табл. 2.6 представляє собою структурований SWOT-аналіз, дозволяючи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» чітко визначити стратегічні напрями діяльності.

Деталізовано розглянемо запропоновані стратегії:

I. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

1. Використовувати розташування підприємства поблизу значних запасів сировини для розширення обсягів виробництва та виходу на нові ринки збуту.

2. Активно впроваджувати передові екологічно чисті технології, щоб задовольнити попит на сталеву продукцію, що відповідає сучасним екологічним стандартам.

3. Розширювати асортимент продукції, зосереджуючись на нових галузях, таких як енергетика та високотехнологічні сектори.

4. Використовувати висококваліфікований персонал для впровадження інновацій у виробництво, підвищуючи ефективність і якість продукції.

5. Партнерство з компаніями у будівельному та автомобільному секторах для збільшення клієнтської бази.

II. ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз):

1. Застосовувати передові технології для зниження витрат на виробництво та енергоефективність, що допоможе компенсувати вплив коливань цін на сировину.

2. Забезпечити диверсифікацію ринків збуту для зменшення залежності від політично нестабільних регіонів.

3. Використовувати репутацію надійного виробника для утримання конкурентних позицій у відповідь на зростаючу конкуренцію.

4. Інвестувати у власну науково-дослідну базу для створення унікальних технологічних рішень, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу.

III. WO-стратегії (подолання слабких сторін через реалізацію можливостей):

1. Використовувати міжнародні партнерства та інвестиції для оновлення застарілого обладнання та впровадження інновацій у виробництво.

2. Залучати іноземних інвесторів та міжнародну допомогу для зниження залежності від внутрішньої політичної та економічної ситуації.

3. Розвивати програми підготовки кадрів для забезпечення кваліфікованої робочої сили, що відповідає потребам сучасного виробництва.

4. Проводити активну екологічну політику, яка не лише зменшить вплив на довкілля, але й допоможе отримати вигоди на ринках із високими екологічними вимогами.

IV. WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз):

1. Розробити антикризову стратегію для забезпечення стабільності роботи підприємства в умовах політичної та економічної

нестабільності.

2. Створити диверсифіковану логістичну систему, яка знизить залежність від нестабільних транспортних маршрутів.

3. Забезпечити постійний моніторинг конкурентів і змін на ринку, щоб своєчасно адаптувати стратегії діяльності.

4. Використовувати технології для зменшення енергозалежності та підвищення ефективності використання ресурсів.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 3.1 Дослідження системи управління логістичною діяльністю

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших виробників металопродукції в Україні, що оперує складними логістичними ланцюгами, пов'язаними з постачанням сировини, виробничими процесами та доставкою готової продукції споживачам. У 2023 році, враховуючи ситуацію в Україні, логістичне управління компанії було адаптовано до умов війни та суттєвих змін на ринку.

Ефективне управління логістичними процесами на підприємстві сприяє підвищенню результативності основних виробничих операцій. Це дозволяє оптимізувати транспортування сировини до місць переробки, а також прискорити доставку готової продукції або напівфабрикатів до кінцевих споживачів. На рис. 3.1 схематично наведено систему логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

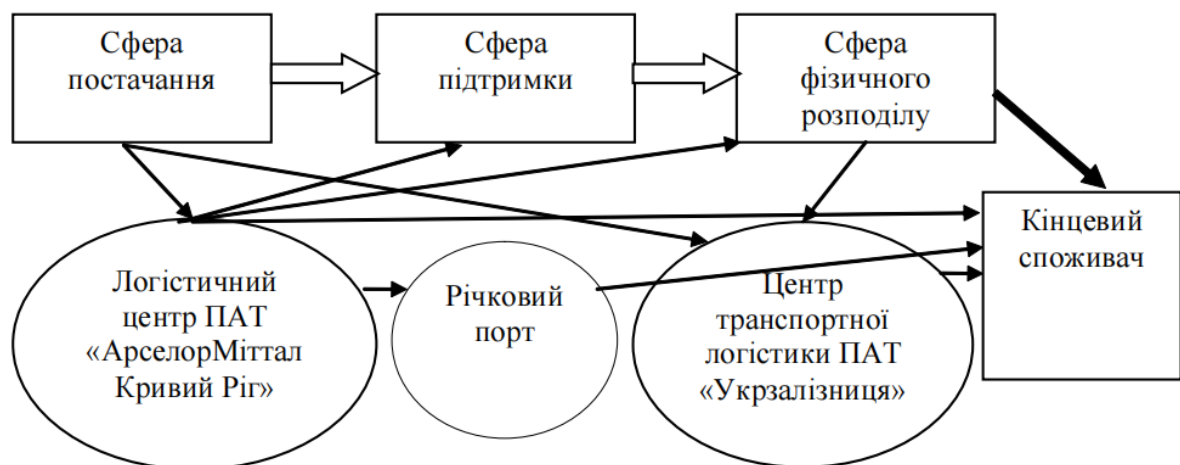


Рис. 3.1. Система логістичних процесів на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розпочало розвиток власної дистрибуторської мережі у 2013 році з відкриття трьох складів металопродукції в Україні. На сьогодні компанія володіє дев'ятьма складами готової продукції (табл. 3.1), розташованими в таких містах, як Одеса, Харків, Тернопіль, Львів, Дніпро, а також у селах Вишневе та Вільне. Це забезпечує широке географічне покриття, яке дозволяє організувати зручні та оперативні логістичні процеси для доставки продукції у будь-який регіон України у максимально короткі терміни.

Таблиця 3.1

Склади ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» готової  
продукції в Україні

№	Місце розташування	Площа, кв. м.	Місткість, т.	Незнижуваний товарний запас
1	с. Вишневе	6000	12000	6000
2	м. Одеса	9000	10000	5000
3	м. Одеса	6000	10000	-
4	с. Вільне	15000	15000	-
5	м. Тернопіль	1500	2000	-
6	м. Харків	7000	10000	3000
7	м. Львів	1500	2000	1000
8	м. Львів	3500	4000	2000
9	м. Дніпро	10000	10000	2000

Власна мережа дистрибуції надає компанії низку переваг. По-перше, вона скорочує час доставки продукції до клієнтів, що особливо важливо у сучасних умовах, коли швидкість є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. По-друге, власні склади дозволяють оптимізувати витрати на транспортування за рахунок зменшення залежності від сторонніх перевізників та посередників. По-третє, наявність власних складських потужностей сприяє ефективнішому управлінню запасами, знижуючи ризик дефіциту або перевантаження логістичної системи.

У 2023 році компанія зіткнулася з новими викликами через воєнний конфлікт в Україні, що вплинуло на логістичні маршрути та доступність складів у регіонах. Наприклад, склади, розташовані поблизу зон активних бойових дій, могли тимчасово втратити свою функціональність або потребувати додаткового захисту. Водночас компанія посилила значення складів у західних регіонах, таких як Тернопіль і Львів, які стали ключовими для організації експортних поставок через кордони з країнами ЄС.

Переваги використання складів готової продукції в умовах 2023 року:

1. Гнучкість логістики: Склади у різних регіонах дозволяють оперативно адаптувати маршрути доставки залежно від змін у транспортній інфраструктурі або регіональній ситуації.

2. Підтримка безперебійного постачання: Завдяки наявності стратегічно розташованих складів компанія може забезпечити постачання продукції навіть у складних умовах.

3. Зниження витрат: Власні склади мінімізують витрати на зберігання та транспортування у порівнянні із залученням зовнішніх логістичних партнерів.

4. Розширення доступу до клієнтів: Географічна диверсифікація складів дозволяє покрити більшу кількість регіонів України, забезпечуючи клієнтів у найкоротші терміни.

5. Ефективна експортна логістика: Склади у західних регіонах, зокрема у Львові та Тернополі, відіграють важливу роль у формуванні вантажопотоків для експорту через європейські порти.

Завдяки власній дистриб'юторській мережі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише зберегло ефективність своїх логістичних операцій у складних умовах, але й продовжує зміцнювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Така стратегія дозволяє компанії уникнути залежності від посередників і забезпечити високу якість

обслуговування своїх клієнтів.

З урахуванням змін, які відбулися в умовах війни, логістика і канали збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнали значних адаптацій для підтримки стабільної роботи в нових реаліях.

Для реалізації металопрокату компанія, як і раніше, використовує як прямі, так і непрямі канали збуту. Прямий канал забезпечує безпосередній продаж продукції кінцевим споживачам, але його частка зросла через необхідність мінімізації посередницьких ланок на фоні складнощів у логістиці. Непрямий канал використовується при продажах через торговельні компанії, особливо на ринках, де доступ до кінцевих споживачів ускладнений через політичні чи логістичні бар'єри.

У нових умовах регіональні менеджери зосереджені на постачаннях металопродукції до країн Європейського Союзу. Вони приймають заявки, узгоджують ціни та обсяги, враховуючи обмеження у транспортуванні й нестабільність цінової політики на сировину.

Методи продажу також зазнали змін. Прямі контакти через телефон чи особисті зустрічі доповнюються цифровими комунікаціями, що забезпечують оперативність і прозорість у взаємодії. Ціноутворення залишається прозорим, але враховує значно вищі логістичні витрати через зміну маршрутів доставки.

Основна частина продукції тепер експортується через європейські порти, такі як Гданськ, Гдиня, та Констанца. Умови постачань змінилися відповідно до нових транспортних реалій. Переважають FCA (Free Carrier) та FOB (Free on Board), але дедалі частіше використовуються CPT (Carriage Paid To) до європейських станцій призначення, що спрощує доставку для клієнтів. DAF (Delivered At Frontier) та EXW (Ex Works) продовжують використовуватись, але їх частка зменшилась через зміну експортних маршрутів.



Таким чином, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адаптувало свою систему збуту до нових умов війни, підвищуючи гнучкість і ефективність логістичних процесів для збереження стабільності бізнесу.

Визначимо ключові проблеми та обставини, які за останні роки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постали перед системою управлінням логістичною діяльністю підприємства:

1. Перебудова логістичних маршрутів у гірничометалургійному комплексі України:

- У зв'язку з війною та блокадою українських морських портів компанії ГМК, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», були змушені оперативно створювати нові логістичні маршрути.

- Основними напрямками стали порти Європейського Союзу, що призвело до значного збільшення витрат і часу на транспортування.

2. Європейські порти як ключовий елемент логістики:

- Найбільш завантаженими українськими товарами стали польські порти Гданськ, Гдиня, Щецин, а також румунський Констанца.

- Порти Європи зіткнулися з великим напливом вантажів, що спричинило затримки, брак персоналу та техніки для обробки специфічних вантажів, як-от чавун і заготовки.

3. Виклики залізничної логістики:

- Основна проблема – різниця у ширині залізничних колій між Україною та ЄС, що ускладнює транзит через кордон.

- Відсутність інтеграції залізничних систем, дефіцит вагонів, недостатня пропускна спроможність прикордонних переходів створюють вузькі місця.

4. Автомобільний транспорт як альтернатива:

- Зросла роль автотранспорту в логістиці, особливо через польські прикордонні переходи.

- Попит на автоперевезення збільшився, що позитивно вплинуло на швидкість доставки, хоча черги на кордонах залишаються проблемою.

### 5. Значення портів та інфраструктури:

- Незважаючи на складнощі, доступ до портів залишається критичним. Близько 60% української металопродукції доставляється кінцевим споживачам морським транспортом.

- Обмеженість портової інфраструктури є однією з основних перешкод для збільшення експорту.

### 3.2 Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Зважаючи на структуру логістичного процесу всередині підприємства, доцільно розподілити логістичні функції на два основні напрями: внутрішню та зовнішню логістику (див. рис. 3.).

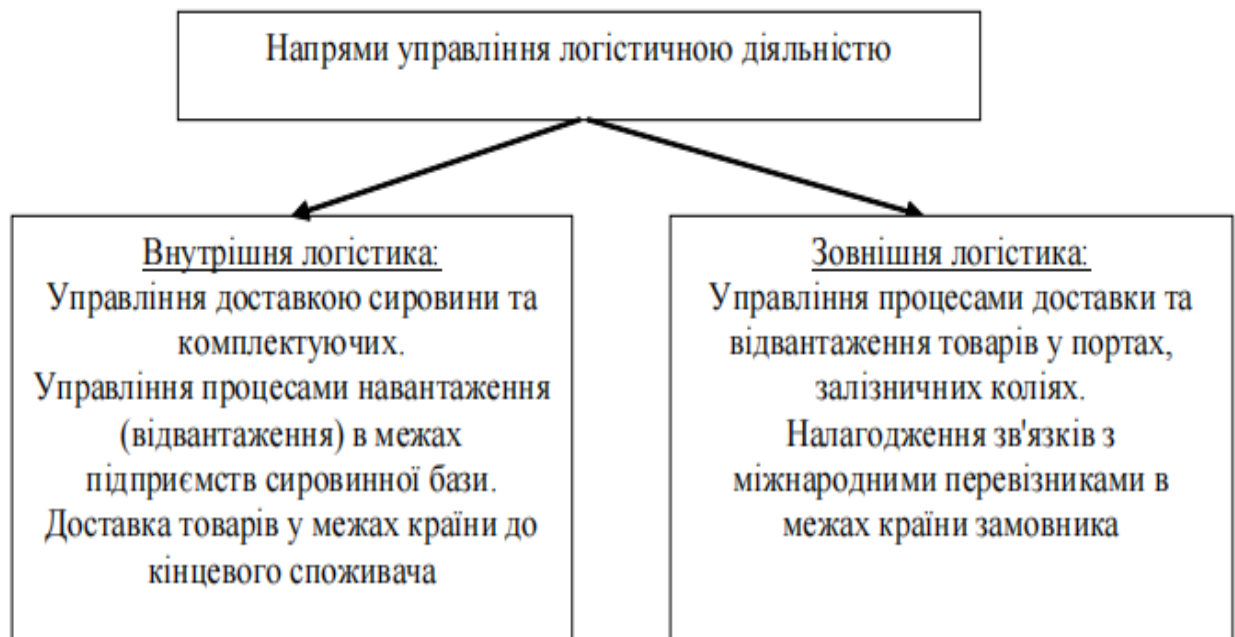


Рис. 3. Основні напрями управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності організації логістичних процесів на підприємстві. Крім того, доцільно впровадити

низку заходів для оптимізації витрат на логістичну інфраструктуру, що, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

## **Висновки та рекомендації для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг":**

### **Напрями вдосконалення логістичної діяльності:**

#### **1. Диверсифікація логістичних маршрутів:**

- Розширити співпрацю з портами, які вже мають досвід роботи з українською продукцією (Гданськ, Гдиня, Констанца, Ізмаїл, Рені).
- Дослідити можливості використання портів країн Балтії (Рига, Лієпая) та альтернативних транспортних коридорів через Туреччину та Балкани.

#### **2. Розвиток дунайських портів:**

- Інвестувати в модернізацію інфраструктури портів Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ для збільшення їхньої пропускної спроможності.
- Організувати мультимодальні маршрути, які поєднують річковий, автомобільний і залізничний транспорт.

#### **3. Оптимізація залізничної логістики:**

- Підтримувати ініціативи щодо стандартизації залізничної колії або створення додаткових потужностей для зміни візків на кордонах.
- Розробити механізми спільного використання вагонного парку з європейськими партнерами.
- Використовувати цифрові рішення для моніторингу перевезень, управління чергами та планування маршрутів.

#### **4. Покращення роботи з автотранспортом:**

- Збільшити частку автоперевезень для доставки продукції до найближчих європейських портів і клієнтів.

- Укласти договори з автотранспортними компаніями для забезпечення регулярних перевезень.

#### **5. Інтеграція з європейською логістичною інфраструктурою:**

- Співпрацювати з країнами ЄС щодо розширення перевантажувальних потужностей на кордонах.
- Ініціювати програми технічної допомоги від ЄС для модернізації інфраструктури.

#### **6. Зниження витрат на логістику:**

- Впровадити програму оцінки витрат на кожному етапі доставки продукції.
- Використовувати найближчі до підприємства порти та мінімізувати перевантаження.

#### **7. Інноваційні підходи до управління логістикою:**

- Автоматизувати процеси управління логістикою за допомогою цифрових платформ для планування, моніторингу та оптимізації маршрутів.
- Розглянути можливість впровадження "зеленої логістики", щоб відповідати стандартам сталого розвитку, які важливі для європейських партнерів.

#### **Організаційні заходи:**

##### **1. Створення окремого логістичного департаменту:**

- Формування команди фахівців, яка займатиметься адаптацією логістики до нових умов, оцінкою витрат та пошуком партнерів у ЄС.

##### **2. Навчання персоналу:**

- Організація навчальних програм для логістичних менеджерів з метою підвищення їхньої кваліфікації в управлінні мультимодальними перевезеннями.

##### **3. Планування в умовах ризиків:**

- Розробити логістичну стратегію, яка враховує можливі сценарії

розвитку війни, блокування портів або змін у європейській інфраструктурі.

#### **Можливості для посилення конкурентних переваг:**

- **Розвиток власної інфраструктури:** розглянути можливість створення терміналів або складів у країнах ЄС для зберігання та перевалки вантажів.
- **Впровадження цифрової логістики:** використання платформ для онлайн-бронювання транспортних послуг, моніторингу відправлень і управління складськими запасами.

Завдяки впровадженню цих заходів "АрселорМіттал Кривий Ріг" зможе знизити витрати, підвищити гнучкість логістичних операцій і забезпечити стабільність поставок у складних умовах воєнного часу.

### **3.3 Оцінка заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Наведемо очікувані ефекти від реалізації заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

#### **1. Зниження транспортних витрат (на 10–15%)**

Оптимізація логістичних маршрутів і впровадження мультимодальних перевезень дозволить ефективніше використовувати ресурси транспортування. Завдяки залученню нових портів (наприклад, Гданськ, Констанца, Рига) підприємство зможе скоротити витрати на транспортування продукції до споживачів. Можливість вибору найдешевших маршрутів і мінімізація перевантажень сприятимуть значній економії.

#### **2. Підвищення вчасності доставки (до 95%)**

Цифровізація логістичних процесів через впровадження систем

моніторингу перевезень (TMS) та координація мультимодальних маршрутів забезпечать своєчасне постачання продукції. Це сприятиме покращенню обслуговування клієнтів, зниженню затримок на ключових етапах доставки та зменшенню ризиків втрати товарів.

### 3. Збільшення обіговості товарних запасів (на 10%)

Модернізація складських приміщень, автоматизація операцій із використанням WMS, а також покращення мультимодальної логістики забезпечать скорочення часу, необхідного для зберігання та переміщення товарів. Завдяки цьому продукція швидше потраплятиме на ринок, що сприятиме підвищенню гнучкості та ліквідності підприємства.

### 4. Скорочення витрат на складські операції (на 20%)

Інвестиції у модернізацію складської інфраструктури, автоматизація процесів з використанням роботизованих систем та інтеграція цифрових технологій дозволять суттєво зменшити витрати на зберігання. Це включає оптимізацію простору, зменшення трудових витрат та мінімізацію втрат продукції.

### 5. Зниження логістичних втрат (на 5%)

Впровадження систем управління чергами, моніторинг перевезень у реальному часі та узгоджена робота з європейськими партнерами знижують ймовірність затримок, втрат вантажів або пошкодження продукції під час транспортування.

### 6. Розширення частки ринків збуту (на 5–7%)

Завдяки диверсифікації маршрутів, інтеграції з європейською інфраструктурою та покращенню доступу до портів Балтії й Балкан, підприємство отримає можливість розширити географію експорту. Це дозволить зайняти нові ніші на ринках Європи, Туреччини та інших країн.

### 7. Поліпшення доступу до якісних логістичних послуг (на 10–15%)

Співпраця з європейськими партнерами, інвестиції у технічну модернізацію та використання інноваційних підходів (наприклад, «зеленої логістики») забезпечать вищу якість послуг на всіх етапах доставки. Це

включає прискорене транспортування, покращене управління запасами та зниження ризиків.

#### 8. Скорочення часу доставки (на 15–20%)

Організація мультимодальних маршрутів та розширення пропускної здатності портів (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) зменшить час транспортування продукції. Це особливо важливо для термінових замовлень.

#### 9. Відповідність екологічним стандартам

Впровадження "зеленої логістики" дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам сталого розвитку, що важливо для європейських партнерів і регуляторів. Зниження екологічного впливу (на 25%) сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку.

В контексті збільшення частки автоперевезень металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» споживачам та доставки продукції до європейських портів розглянемо можливості цього типу перевезень.

Для транспортування металопродукції (арматури, листового металу, труб тощо) найчастіше використовуються такі типи вантажівок: тентовані напівпричепи, які використовуються для транспортування металу, що потребує захисту від впливу погодних умов, з вантажопідйомністю 20–25 тон; бортові вантажівки, які застосовуються для перевезення великогабаритної продукції, такої як арматура чи рейки, з вантажопідйомністю 10–30 тон; платформи або трейлери з низькою рамою, призначені для важких металевих конструкцій або труб великого діаметра, з вантажопідйомністю 20–40 тон; контейнеровози, які підходять для транспортування металопродукції в контейнерах, з вантажопідйомністю 25–30 тон.

Перевезення металопродукції автомобільним транспортом має низку переваг. Серед них гнучкість у доставці, що дозволяє забезпечити доставку "від дверей до дверей", зокрема до кінцевих споживачів;

швидкість перевезення, яка є вищою, ніж у залізничного або річкового транспорту, особливо на коротких відстанях; захист продукції завдяки використанню тентованих напівпричепів, що забезпечують захист від дощу, снігу чи інших погодних впливів; можливість доставки в регіони без залізничної інфраструктури, що дозволяє охопити віддалені або малодоступні регіони; гнучке планування маршрутів, яке дає змогу легко налаштовувати маршрути відповідно до потреб замовника.

Автомобільний транспорт вважається вигідним з кількох причин. По-перше, він є ефективним на коротких і середніх відстанях, адже на відстанях до 500 км автомобільний транспорт є найоптимальнішим за часом та вартістю. По-друге, зменшується кількість перевантажувальних операцій, оскільки немає потреби в додаткових перевантаженнях, як у випадку мультимодальних перевезень (залізниця + автотransпорт). По-третє, розвинена інфраструктура, яка існує в Україні, полегшує логістику завдяки розгалуженій мережі автодоріг.

Тарифи на перевезення металопродукції залежать від таких факторів, як відстань перевезення (грн/км), тип вантажівки (тентована, бортова, платформа) та особливості вантажу (розміри, вага, необхідність спеціальних умов). Середні тарифи в Україні станом на 2023 рік становлять: 40–60 грн/км для стандартних перевезень на відстані до 200 км, 35–50 грн/км на відстанях понад 200 км. Додаткові витрати за перевезення великогабаритних чи небезпечних вантажів можуть становити 10–20% до базової ставки.

Серед компаній, які володіють необхідним для перевезення металопродукції автопарком і здійснюють транспортування металопродукції по Україні та Європі можна відзначити такі: «Автотрансекспедиція», «АТСФ», «Гала-Південь», «ІСТ-Захід», «ЕА-Logistic:».

Розглянемо можливості співпраці з цими компаніями в режимі довгострокових угод та разових перевезень для оптимізації плану перевезень готової продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до



вантажного терміналу в м. Плунге (Литва).

Розробимо оптимальний план автоперевезень, якщо відомо, що можливості автоперевізників такі: «Автотрансекспедиція» - можливості перевезення на рік 60 тис. тон металопродукції, ціна при разових замовленнях до 40 тис. тон – 66 євро за тону, 58 євро за тону - при довгострокових угодах вище за 40 тис. тон на рік, «АТСФ» - можливості перевезення на рік 40 тис. тон металопродукції, ціна при разових замовленнях – 58 євро за тону, 55 при довгострокових угодах вище за 30 тис. тон на рік, «Гала-Південь» - можливості перевезення на рік 70 тис. тон металопродукції, ціна при разових замовленнях – 62 євро за тону, 56 при довгострокових угодах вище за 40 тис. тон на рік,, «ІСТ-Захід» - можливості перевезення на рік 70 тис. тон металопродукції, ціна при разових замовленнях – 68 євро за тону, 63 при довгострокових угодах вище за 50 тис. тон на рік,, «ЕА-Logistic:» - можливості перевезення на рік 100 тис. тон металопродукції, ціна при разових замовленнях – 64 євро за тону, 57 при довгострокових угодах вище за 80 тис. тон на рік. Критерій оптимізації: мінімальна вартість транспортування металопродукції до терміналу призначення.

Позначимо обсяги перевезень, які здійснюються кожною компанією, у вигляді змінних:

- $X_1$  — обсяг перевезень «Автотрансекспедиція».
- $X_2$  — обсяг перевезень «АТСФ».
- $X_3$  — обсяг перевезень «Гала-Південь».
- $X_4$  — обсяг перевезень «ІСТ-Захід».
- $X_5$  — обсяг перевезень «ЕА-Logistic».

Загальний обсяг перевезень повинен дорівнювати 265 тис. тон:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 = 265 \text{ тис. тон}$$

Ціна залежить від типу угоди (разова чи довгострокова). Вводимо додаткові змінні для визначення типу угоди:  $d_1, d_2, d_3, d_4, d_5$  - двійкові змінні (0 або 1), які вказують, чи перевищується поріг для довгострокової угоди.

- «Автотрансекспедиція»:
  - Якщо  $x_1 \leq 40$ , то вартість  $66x_1$ .
  - Якщо  $x_1 > 40$ , то  $58x_1$ , тобто  $d_1 = 1$ .
- «АТСФ»:
  - Якщо  $x_2 \leq 30$ , то  $58x_2$ .
  - Якщо  $x_2 > 30$ , то  $55x_2$ , тобто  $d_2 = 1$ .
- «Гала-Південь»:
  - Якщо  $x_3 \leq 40$ , то  $62x_3$ .
  - Якщо  $x_3 > 40$ , то  $56x_3$ , тобто  $d_3 = 1$ .
- «ІСТ-Захід»:
  - Якщо  $x_4 \leq 50$ , то  $68x_4$ .
  - Якщо  $x_4 > 50$ , то  $63x_4$ , тобто  $d_4 = 1$ .
- «EA-Logistic»:
  - Якщо  $x_5 \leq 80$ , то  $64x_5$ .
  - Якщо  $x_5 > 80$ , то  $57x_5$ , тобто  $d_5 = 1$ .

Мінімізуємо загальну вартість транспортування:

$$Z = 66x_1(1 - d_1) + 58x_1d_1 + 58x_2(1 - d_2) + 55x_2d_2 + 62x_3(1 - d_3) + 56x_3d_3 + 68x_4(1 - d_4) + 63x_4d_4 + 64x_5(1 - d_5) + 57x_5d_5$$

1. Загальний обсяг перевезень:  $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 265$
2. Обмеження для кожної компанії:  $x_1 \leq 60$   $x_2 \leq 40$   $x_3 \leq 70$   $x_4 \leq 70$   $x_5 \leq 100$
3. Залежність від довгострокових угод:  $d_1 \cdot 40 \leq x_1$ ,  $x_1 \leq 60$   $d_2 \cdot 30 \leq x_2$ ,  $x_2 \leq 40$   $d_3 \cdot 40 \leq x_3$ ,  $x_3 \leq 70$   $d_4 \cdot 50 \leq x_4$ ,  $x_4 \leq 70$   $d_5 \cdot 80 \leq x_5$ ,  $x_5 \leq 100$
4. Двійкові змінні:  $d_1, d_2, d_3, d_4, d_5 \in \{0, 1\}$

Мета полягала в тому, щоб транспортувати 265 тис. тон металопродукції до вантажного терміналу, мінімізуючи загальні витрати. Загальний обсяг перевезень розподілений між перевізниками з урахуванням їхніх обмежень по можливостях і тарифах.

Виходячи з оптимізації:

- «Автотрансекспедиція»: 60 тис. тон. Це максимальний обсяг,

який компанія може перевезти, оскільки її потужності обмежені 60 тис. тонн. При цьому перевищено поріг 40 тис. тон, тому застосовано довгостроковий тариф 58 євро/тону.

- «АТСФ»: 40 тис. тон. Компанія також працює на повну потужність. Перевищено поріг 30 тис. тон, тому використано довгостроковий тариф 55 євро/тону.

- «Гала-Південь»: 70 тис. тон. Максимальне завантаження. Перевищено поріг 40 тис. тон, тому застосовано довгостроковий тариф 56 євро/тону.

- «ІСТ-Захід»: 70 тис. тон. Компанія повністю завантажена. Перевищено поріг 50 тис. тон, тому використано довгостроковий тариф 63 євро/тону.

- «ЕА-Logistic»: 25 тис. тон. Перевезено обсяг, що нижчий за поріг 80 тис. тон, тому застосовано разовий тариф 64 євро/тону.

Загальна вартість перевезень становить 15610 тис. євро. Це мінімально можлива вартість за умов використання наявних потужностей і тарифів. Довгострокові угоди слід укласти з компаніями: «Автотрансекспедиція» (58 євро/тону), «АТСФ» (55 євро/тону), «Гала-Південь» (56 євро/тону), «ІСТ-Захід» (63 євро/тону). З компанією «ЕА-Logistic» перевезення здійснюються в разовому порядку через невеликий обсяг.

Порівняння варіантів оптимізації показало, що оптимізований план перевезень забезпечує економію в 1370 тис. євро, що становить приблизно 8.07% у порівнянні з варіантом без оптимізації (розрахунок за короткостроковими тарифами для всіх компаній – 16980 тис. євро). В перерахунку на національну валюту економія складе:

$$1370 \text{ тис. євро} * 42,15 = 57745500 \text{ грн.}$$

Таким чином, укладання довгострокових угод дозволяє значно знизити витрати на перевезення, особливо для компаній, які мають високі обсяги перевезень.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуті теоретичні засади удосконалення управління логістичною діяльністю, зокрема, визначено, що логістична діяльність – це процес планування, управління і контролю матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків у межах ланцюга постачань для досягнення ефективності діяльності підприємства та максимального задоволення потреб споживачів. Також визначені основні цілі логістичного управління та логістичні блоки промислового підприємства, а також основні напрями удосконалення управління логістичною діяльністю металургійного підприємства, серед яких: 1) Оптимізація транспортування, 2) Інтеграція інформаційних систем, 3) Розвиток складської логістики, 4) Екологічна логістика, 5) Використання цифрових технологій.

В другому розділі роботи здійснена загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є провідним металургійним підприємством України та частиною глобальної корпорації «ArcelorMittal» – одного з найбільших виробників металопродукції у світі. Розглядаючи динаміку змін обсягів виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна відзначити, що всі ключові показники демонструють різке зниження виробничих обсягів у період з 2021 по 2023 роки. Ці зміни зумовлені сукупністю економічних і геополітичних факторів, серед яких важливе місце займають військові події та супутні кризові явища.

Аналіз фінансово-майнового стану та фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансовому положенні компанії. У 2022 році простежується значний спад усіх основних показників, що безпосередньо пов'язано з початком

повномасштабного вторгнення росії в Україну. Щодо чистого фінансового результату, у 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 25 216,07 млн грн. У 2022 році цей показник перетворився на збиток у розмірі 49 009,1 млн грн, але у 2023 році його вдалося скоротити до 11 811,03 млн грн. Незважаючи на це покращення, чистий фінансовий результат залишається від'ємним, що свідчить про продовження фінансових втрат компанії.

Загалом, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перебуває у складній ситуації, яка потребує негайної уваги та рішучих дій. Попри це, за окремими показниками видно, що компанія працює над вирішенням проблем, і певні зрушення вже спостерігаються. Для подолання кризи та забезпечення стійкості та конкурентоспроможності у майбутньому необхідно розробити збалансовану фінансову стратегію та посилити систему управління ризиками.

Також в роботі проведено аналіз середовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», розглянуто показники діяльності основних конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Проведено стратегічний аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, PEST-аналізу та побудована матриця SWOT-аналізу. Спостерігаємо значний вплив зовнішніх факторів на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для стабільного розвитку компанії необхідно приділяти увагу адаптації до політичної та економічної нестабільності, розвитку соціальних програм для персоналу та впровадженню сучасних технологій, які забезпечать конкурентні переваги на внутрішньому і міжнародному ринках.

В третьому розділі роботи досліджено систему управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зокрема, потрібно відзначити, що підприємство розпочало розвиток власної дистриб'юторської мережі ще у 2013 році з відкриття трьох складів металопродукції в Україні. На сьогодні компанія володіє дев'ятьма

складами готової продукції, розташованими в таких містах, як Одеса, Харків, Тернопіль, Львів, Дніпро. Це забезпечує широке географічне покриття, яке дозволяє організовувати зручні та оперативні логістичні процеси для доставки продукції у будь-який регіон України у максимально короткі терміни.

У 2023 році підприємство зіштовхнулося з новими викликами через військові дії в Україні, що вплинуло на логістичні маршрути та доступність складів у регіонах. Наприклад, склади, розташовані поблизу зон активних бойових дій, могли тимчасово втратити свою функціональність або потребувати додаткового захисту. Водночас компанія посилила значення складів у західних регіонах, таких як Тернопіль і Львів, які стали ключовими для організації експортних поставок через кордони з ЄС.

Визначимо ключові проблеми та обставини, які за останні роки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» постали перед системою управління логістичною діяльністю підприємства:

1. Перебудова логістичних маршрутів у гірничо-металургійному комплексі України:

- У зв'язку з війною та блокадою українських морських портів компанії ГМК, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», були змушені оперативно створювати нові логістичні маршрути.

- Основними напрямками стали порти Європейського Союзу, що призвело до значного збільшення витрат і часу на транспортування.

2. Європейські порти як ключовий елемент логістики:

- Найбільш завантаженими українськими товарами стали польські порти Гданськ, Гдиня, Щецин, а також румунський Констанца.

- Порти Європи зіткнулися з великим напливом вантажів, що спричинило затримки, брак персоналу та техніки для обробки специфічних вантажів, як-от чавун і заготовки.

3. Виклики залізничної логістики:

- Основна проблема – різниця у ширині залізничних колій між

Україною та ЄС, що ускладнює транзит через кордон.

- Відсутність інтеграції залізничних систем, дефіцит вагонів, недостатня пропускна спроможність прикордонних переходів створюють вузькі місця.

#### 4. Автомобільний транспорт як альтернатива:

- Зросла роль автотранспорту в логістиці, особливо через польські прикордонні переходи.

- Попит на автоперевезення збільшився, що позитивно вплинуло на швидкість доставки, хоча черги на кордонах залишаються проблемою.

#### 5. Значення портів та інфраструктури:

- Незважаючи на складнощі, доступ до портів залишається критичним. Близько 60% української металопродукції доставляється кінцевим споживачам морським транспортом.

- Обмеженість портової інфраструктури є однією з основних перешкод для збільшення експорту.

В нинішніх реаліях ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потрібно адаптувати свою систему збуту до нових умов та підвищувати гнучкість і ефективність логістичних процесів для збереження стабільності бізнесу.

Напрями та пропозиції щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сформовані для вирішення ключові проблем, пов'язаних з логістичною діяльністю:

1. Диверсифікація логістичних маршрутів.
2. Розвиток дунайських портів.
3. Оптимізація залізничної логістики.
4. Покращення роботи з автотранспортом.
5. Інтеграція з європейською логістичною інфраструктурою.
6. Зниження витрат на логістику.
7. Інноваційні підходи до управління логістикою:

Очікувані ефекти від реалізації заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Зниження транспортних витрат (на 10–15%).
2. Підвищення вчасності доставки (до 95%).
3. Збільшення обіговості товарних запасів (на 10%).
- 4.

Скорочення витрат на складські операції (на 20%). 5. Зниження логістичних витрат (на 5%). 6. Розширення частки ринків збуту (на 5–7%). 7. Поліпшення доступу до якісних логістичних послуг (на 10–15%).

В контексті збільшення частки автоперевезень металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» споживачам та доставки продукції до європейських портів розглянуто можливості цього типу перевезень. Серед компаній, які володіють необхідним для перевезення металопродукції автопарком і здійснюють транспортування металопродукції по Україні та Європі можна відзначити такі: «Автотрансекспедиція», «АТСФ», «Гала-Південь», «ІСТ-Захід», «ЕА-Logistic».

Досліджено можливості співпраці в режимі довгострокових угод та разових перевезень для оптимізації плану перевезень готової продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до вантажного терміналу в м. Плунге (Литва). Мета полягала в тому, щоб транспортувати 265 тис. тон металопродукції до вантажного терміналу, мінімізуючи загальні витрати. Загальний обсяг перевезень розподілений між перевізниками з урахуванням їх обмежень по можливостях і тарифах.

В результаті оптимізації визначено, що загальна вартість перевезень становить 15610 тис. євро. Довгострокові угоди слід укласти з компаніями: «Автотрансекспедиція» (58 євро/тону), «АТСФ» (55 євро/тону), «Гала-Південь» (56 євро/тону), «ІСТ-Захід» (63 євро/тону). З компанією «ЕА-Logistic» перевезення здійснюються в разовому порядку через невеликий обсяг. Порівняння варіантів оптимізації показало, що оптимізований план перевезень забезпечує економію в 1370 тис. євро, що становить приблизно 8.07% у порівнянні з варіантом без оптимізації (розрахунок за короткостроковими тарифами для всіх компаній – 16980 тис. євро). В перерахунку на національну валюту економія складе 57 млн.745 тис 500 грн. Таким чином, укладання довгострокових угод дозволяє знизити витрати на транспортування продукції, особливо для компаній, які мають високі обсяги перевезень.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - №24. - с. 125-138
2. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л. М. Варава, О. А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - К.: Гардарики, 1999.
4. Габ В.И. Оцінка ефективності функціонування промислових виробництв.- К: Вища школа, 1989.- 158 с
5. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. -К.: Вища шк., 1995. - 167 с
6. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
7. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Кальченко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 284 с.
8. Колодійчук В.А. Ефективність логістичних систем у зернопродуктовому під комплексі АПК / В.А. Колодійчук. Львівський національний аграрний університет. – Львів, 2015. – 625 с.
9. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. - 2014. - №2. - с.131-136
10. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем / Д. В. Кочубей // Бізнес Інформ. - 2014. - № 6. - С. 228-232

11. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
12. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92
13. Пасічник В. Г. Конкуреноспроможність фірми: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. - К.: ЦНЛ, 2005. – 112 с.
14. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг / Н. С. Питуляк // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 218-221.
15. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. –С. 227–230.
16. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств Ю.М. Кулик : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» – Луцьк, 2017. – 247
17. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи / А. О. Родимченко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 45-49.
18. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

19. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами / А. В. Сметаніна // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 143-145.
20. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет. 2018. Т. 28. № 3. С208—216.
21. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [монографія у 2-х т.]/Д. Г. Лук'яненко, А. М.Поручник, Л.Л. Антонюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
22. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
23. Циганок О. О. Теоретичні аспекти методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. О. Циганюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3. – С. 134–137.
24. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І. Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. С. 151–155.
25. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах / М. Б. Шевчун // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 3. - С. 353-356.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
27. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.

28. Офіційний сайт підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Режим перегляду: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
29. Фінансовий скоринг. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contrator/?id=8325117&tb=financial-scoring>
30. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974>
31. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2022 рр.. АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021-zvit-proupravlinnya-1.pdf>
32. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: [https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2023)
33. Профілі компанії гірничо-металургійного комплексу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». GKM Center: вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/arselormittal-krivij-rig/>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2021-2022 рр.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	348 344.00	105 935.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	741 110.00	742 072.00
накопичена амортизація	1002	392 766.00	636 137.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 891 253.00	3 875 963.00
Основні засоби	1010	51 945 454.00	18 996 729.00
первісна вартість	1011	122 510 787.00	125 500 198.00
знос	1012	70 565 333.00	106 503 469.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395.00	715.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 128.00
знос	1017	5 243.00	6 413.00
Усього за розділом I	1095	60 187 446.00	22 979 342.00
II. Оборотні активи	1100	14 495 239.00	14 021 719.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	7 998 966.00	6 416 427.00
Незавершене виробництво	1102	4 277 458.00	6 893 670.00
Готова продукція	1103	2 218 815.00	711 622.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 804 212.00	7 486 969.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	277 089.00	157 981.00
з бюджетом	1135	3 328 865.00	6 515 960.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747.00	241 050.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 859.00	954 053.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	1 374 858.00	954 053.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061.00	
Інші оборотні активи	1190	107 457.00	325 687.00
Усього за розділом II	1195	45 613 529.00	29 703 419.00
Баланс	1300	105 800 975.00	52 682 761.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Додатковий капітал	1410	26 387 986.00	27 058 029.00
Накопичені курсові різниці	1412	26 387 986.00	27 058 029.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 725 551.00	-3 283 553.00
Усього за розділом I	1495	76 552 000.00	28 212 939.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 204 257.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 636.00	1 820 270.00
Довгострокові кредити банків	1510	982 015.00	2 475 694.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481.00	265 115.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851.00	1 485 275.00
Усього за розділом II	1595	7 359 240.00	6 046 354.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932.00	2 536 382.00
товари, роботи, послуги	1615	13 934 490.00	9 152 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	527 343.00	68 286.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035.00	
розрахунками зі страхування	1625	187 189.00	185 274.00
розрахунками з оплати праці	1630	893 734.00	849 775.00
за одержаними авансами	1635	941 219.00	837 036.00
Поточні забезпечення	1660	12 356.00	8 115.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472.00	4 786 532.00
Усього за розділом III	1695	21 889 735.00	18 423 468.00
Баланс	1900	105 800 975.00	52 682 761.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)****Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 818 410.00	109 303 155.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721.00	74 561 304.00
Валовий: прибуток	2090	34 741 851.00	

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
збиток	2095	12 011 311.00	
Інші операційні доходи	2120	596 185.00	521 083.00
Адміністративні витрати	2130	1 805 121.00	3 511 390.00
Витрати на збут	2150	42 846.00	109 339.00
Інші операційні витрати	2180	797 304.00	605 870.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 036 335.00	
збиток	2195	14 060 397.00	
Інші фінансові доходи	2220	25 141.00	195 131.00
Фінансові витрати	2250	1 155 305.00	542 670.00
Інші витрати	2270	36 169 884.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 688 796.00	
збиток	2295	51 360 445.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341.00	-5 472 728.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 216 068.00	
збиток	2355	49 009 104.00	

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід	2445	817 125.00	81 564.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	817 125.00	81 564.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	147 082.00	14 681.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	670 043.00	66 883.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-48 339 061.00	25 282 951.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	39 816 604.00	58 260 579.00
Витрати на оплату праці	2505	4 445 356.00	5 041 382.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	953 909.00	1 091 328.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Амортизація	2515	6 172 806.00	7 095 202.00
Інші операційні витрати	2520	8 408 249.00	11 060 877.00
Разом	2550	59 796 924.00	82 549 368.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000.00	3 859 533 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000.00	3 859 533 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-12.70	6.53
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-12.70	6.53
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2.49	

#### JO900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

##### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	64 094 614.00	106 834 087.00
Повернення податків і зборів	3005	4 744 769.00	6 377 944.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	4 742 915.00	6 377 594.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	837 036.00	941 219.00
Надходження від повернення авансів	3020	508 804.00	3 236.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	25 141.00	55 532.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	32 496.00	27 899.00
Надходження від операційної оренди	3040	727 246.00	359 968.00
Інші надходження	3095	245 348.00	315 266.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	58 650 117.00	79 621 196.00
Праці	3105	3 543 651.00	3 937 203.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 292 480.00	1 428 439.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 251 614.00	7 709 933.00
Витрачання на оплату	3116	260 035.00	5 742 650.00



Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
зобов'язань з податку на прибуток			
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	3 991 579.00	1 967 283.00
Витрачання на оплату авансів	3135	157 981.00	277 089.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	94 511.00	32 713.00
Інші витрачання	3190	576 118.00	618 218.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 648 982.00	21 290 360.00

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
необоротних активів	3205	3 707.00	31 938.00
необоротних активів	3260	2 400 044.00	8 567 032.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 396 337.00	-8 535 094.00

#### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Отримання позик	3305	1 817 459.00	
Погашення позик	3350	1 524 911.00	1 252 494.00
Сплату дивідендів	3355	9 610 237.00	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	1 289 260.00	1 299 266.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-996 712.00	-12 161 997.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-744 067.00	593 269.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 374 859.00	867 691.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	323 261.00	-86 101.00
Залишок коштів на кінець року	3415	954 053.00	1 374 859.00