

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Обґрунтування заходів з підвищення результативності
експортно-збутової діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-21

_____/ Боднар Д. М. /
(підпис)

Керівник

_____/ Афанасьєв І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

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

« __ » _____ 2025 р.

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

Боднар Дани Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

керівник роботи: Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., ст. викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року № 165 с

2. Строк подання студентом роботи 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні засади та сутність результативності експортно-збутової діяльності; Аналіз господарської діяльності та розробка заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Стратегічний аналіз та обґрунтування вибору функціональної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Види і форми зовнішньоекономічних операцій; Аналіз показників Звіту про фінансові результати ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»; Ключові показники сталеливарної промисловості у світі; Експорт сталі провідними країнами світу; Обсяги виробництва металургійної продукції ПАТ «АМКР»; Обґрунтування впровадження заходів; Матриця SWOT- аналізу діяльності ПАТ «АМКР».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., ст. викл., Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	к.е.н., ст. викл., Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	к.е.н., ст. викл., Афанасьєв І.Є.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	19.03.2025	13.06.2025

7. Дата видачі завдання: 19.03.25

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025- 19.03.2025	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	20.03.20245- 09.04.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2025 - 25.04.2025	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	15.05.2025- 30.05.2025	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025	
7	Підготовка вступної частини	11.06 - 12.06..2025	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025	
10	Попередній захист роботи	17.06.2025	
11	Захист роботи у ЕК	18.06.2025	

Студент

(підпис)

Боднар Д. М..

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Боднар Д. М. «Обґрунтування заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 67 сторінках, містить 8 таблиць, 20 рисунків. При підготовці роботи використано 50 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: дослідження напрямків та розробка заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності підприємства.

Завдання дослідження: провести дослідження сутності, особливостей та основних завдань експортно-збутової діяльності підприємства; розглянути методи оцінки результативності експортно-збутової діяльності; обґрунтувати основні напрями підвищення ефективності експортної діяльності підприємства; провести загальну характеристику та провести аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; проаналізувати ринок збуту металургійної продукції та визначити місце ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; розробити заходи з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР» та розрахувати ефект від впровадження заходів; провести стратегічний аналіз та обрати функціональну стратегію в умовах діяльності підприємства...

Об’єкт дослідження: процес підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР».

Предмет дослідження теоретико-методичні основи дослідження експортно-збутової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринках збуту металургійної продукції.

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект у розмірі 24 965 095 тис.грн.

Ключові слова: управління, результативність, аналіз, збут, експорт, ефективність.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУТНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність, особливості та основні завдання експортно-збутової діяльності підприємства	8
1.2. Методи оцінки результативності експортно-збутової діяльності підприємства	12
1.3. Обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності експортно-збутової діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства	22
2.2. Аналіз ринку збуту металургійної продукції та оцінка позиції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на ньому	30
2.3. Розробка заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР» та розрахунок ефекту від впровадження	36
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	42
3.1. Стратегічний аналіз підприємства та побудова SWOT-матриці	42
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	51
3.3. Вибір та обґрунтування функціональної стратегії в умовах ПАТ «АМКР»	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В умовах глобалізації, результативність експортно-збутової діяльності є вирішальним фактором для розвитку підприємства, оскільки дозволяє мобілізувати внутрішні резерви без необхідності залучення додаткових ресурсів. Це не просто спосіб розширити світові економічні зв'язки, а й ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Експорт є невід'ємною частиною економічного потенціалу будь-якої експортно-орієнтованої організації. Його ефективність вимірюється здатністю підприємства успішно поставляти конкурентоспроможні товари та послуги на зовнішні ринки. Фактично, експортний потенціал підприємства — це сукупність усіх мобілізованих та ефективно використаних ресурсів у рамках внутрішнього планування, спрямованих на досягнення бізнес-цілей як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Таким чином, фокус на результативності експорту є запорукою сталого зростання та фінансової стабільності підприємства.

Проблематика пошуку напрямків підвищення результативності експортно-збутової діяльності підприємства освітлена в роботах таких авторів, як: Бахчеванова Н. В., Бегма В. М., Дахно І. І., Дудченко М. А., Клименко С. Є., Кулішов В. В., Мельник Т. М., Тимощук М. Р., Шестакова О. А. та ін.

Базою дослідження є Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»).

Метою написання роботи виступає дослідження напрямків та розробка заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності підприємства.

Завданнями написання роботи щодо поставленої мети виступають:

- провести дослідження сутності, особливостей та основних завдань експортно-збутової діяльності підприємства;
- розглянути методи оцінки результативності експортно-збутової діяльності;

- обґрунтувати основні напрями підвищення ефективності експортної діяльності підприємства;
- провести загальну характеристику та провести аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- проаналізувати ринок збуту металургійної продукції та визначити місце ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- розробити заходи з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР» та розрахувати ефект від впровадження заходів;
- провести стратегічний аналіз та обрати функціональну стратегію в умовах діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні основи дослідження експортно-збутової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринках збуту металургійної продукції.

В рамках дослідження широко використовувалися **методи** узагальнення та порівняння, що дозволило систематизувати дані та виявити ключові тенденції. *Системний підхід* забезпечив розгляд експортної діяльності як цілісної системи взаємопов’язаних елементів, тоді як методи *аналізу* та *синтезу* дали змогу розкласти складні явища на складові та об’єднати їх для формування цілісного уявлення.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні документи, звіти підприємства, статистичні дані світових організацій, статистичних дані про стан експорту товарів та послуг.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані та обґрунтовані рекомендації можуть бути ефективно використані на практиці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУТНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, особливості та основні завдання експортно-збутової діяльності підприємства

Здійснення ефективної експортно-збутової діяльності є одним із вирішальних чинників успіху для українських підприємств. Завдяки експорту компанії можуть розширити коло своїх клієнтів та наростити обсяги продажів, що, у свою чергу, призводить до зростання доходів та прибутків. Результативна експортно-збутова діяльність може виявитися вагомим фактором успішного розвитку вітчизняних підприємств. Для успішного експортування продукції необхідно відповідати вимогам міжнародних стандартів якості, суворо дотримуватися умов міжнародних контрактів та застосовувати дієві стратегії маркетингу і продажів. Крім того, підприємства мають бути готові адаптуватися до культурних особливостей та умов функціонування різних ринків.

У науковій літературі аналіз експортних операцій переважно трактується як складовий елемент комплексного аналізу господарської діяльності підприємств [36, с. 209]. Його застосовують для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності з позиції самих підприємств. Відповідно до цієї мети окреслюються завдання та послідовність їх виконання.

Сутність експорту ґрунтується на принципах комерційного розрахунку, який, у свою чергу, базується на економічній та фінансовій самостійності суб'єкта господарювання, зважаючи на його власні фінансові та матеріально-технічні ресурси [40, с. 233].

Експортно-збутова діяльність вибудовується на взаємовигідних інтересах між різними національними організаціями. До форм зовнішньоекономічного співробітництва зараховують міжнародну торгівлю, міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво, а також міжнародне валютно-кредитне та фінансове співробітництво [10, С. 67].

Експортно-збутова діяльність – це зовнішньоторговельна, інвестиційна та інша діяльність у сфері міжнародного обміну товарами, продукцією металургії, послугами, а також інтелектуальною власністю [13, с. 53].

Зміни в українському законодавстві зумовили перетворення всіх експортних операцій у країні. Це означало поступову лібералізацію валютного законодавства України паралельно з економічним зростанням країни, покращенням стабільності платіжного балансу та зміцненням національної валюти [28, с. 112]. Правове регулювання експортних операцій створює підґрунтя для налагодження взаємовигідних стосунків між учасниками зовнішньоекономічного контракту та з державними інституціями обох сторін [18, с. 53].

Державний контроль зовнішньоекономічної діяльності базується на засадах і нормах Конституції України та реалізується відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність України" [3], інших законодавчих актів та нормативно-правових документів України, а також загальновизнаних принципів і норм міжнародного права та договорів України.

Експортно-збутова діяльність охоплює не лише обмін об'єктами цивільних прав через зовнішньоекономічні угоди між національними економіками (приватноправовий аспект), але й контроль за міжнародним переміщенням цих об'єктів (публічноправовий аспект) [4, С. 65].

Основоположним принципом валютної діяльності підприємства є його економічна й фінансова незалежність та самоокупність. При цьому комерційний облік всебічно відображає власні валютні кошти, фінансові та матеріальні ресурси, а також технічний потенціал. Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є юридичні та фізичні особи, що здійснюють експортні операції. Природу експорту як економічної категорії визначають його функції:

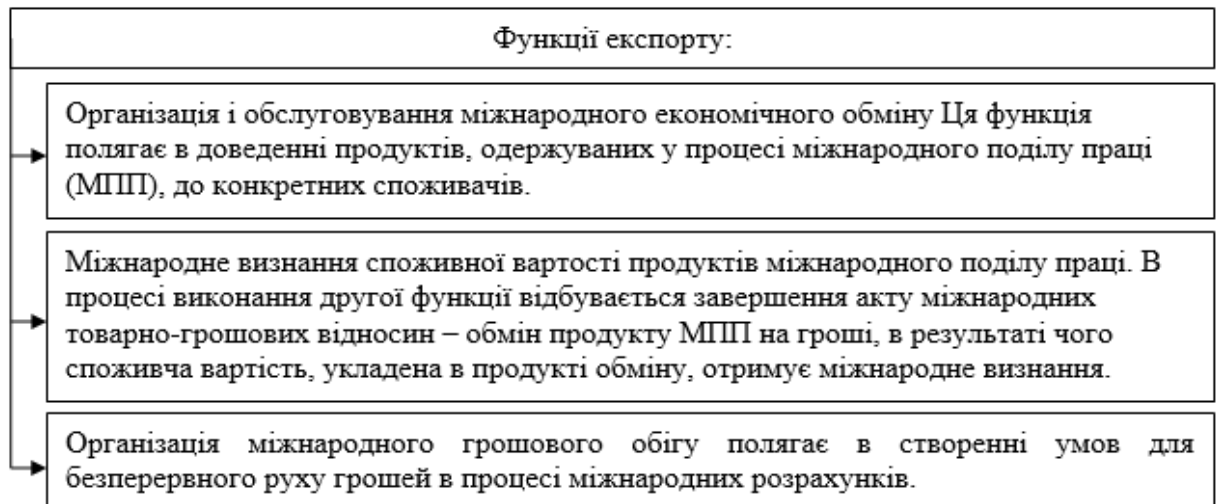


Рис. 1.1. Функції експорту [12, с. 23]

Отже, «експортно-збутова діяльність – це комерційна активність суб'єктів підприємництва, яка пов'язана з їхньою участю в міжнародних економічних стосунках і виступає формою реалізації зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) певної країни» [12, с. 24].

Світова практика налічує чимало форм міжнародного економічного співробітництва, що застосовуються у різноманітних комбінаціях залежно від поставлених цілей та конкретних обставин.

Кожен із цих видів економічного співробітництва має свої сильні та слабкі сторони й може застосовуватися залежно від специфіки ситуації та цілей міжнародної взаємодії між країнами.

Експортно-збутова діяльність підприємства при організації збуту продукції може здійснюватися в наступних формах (рис. 1.2.)

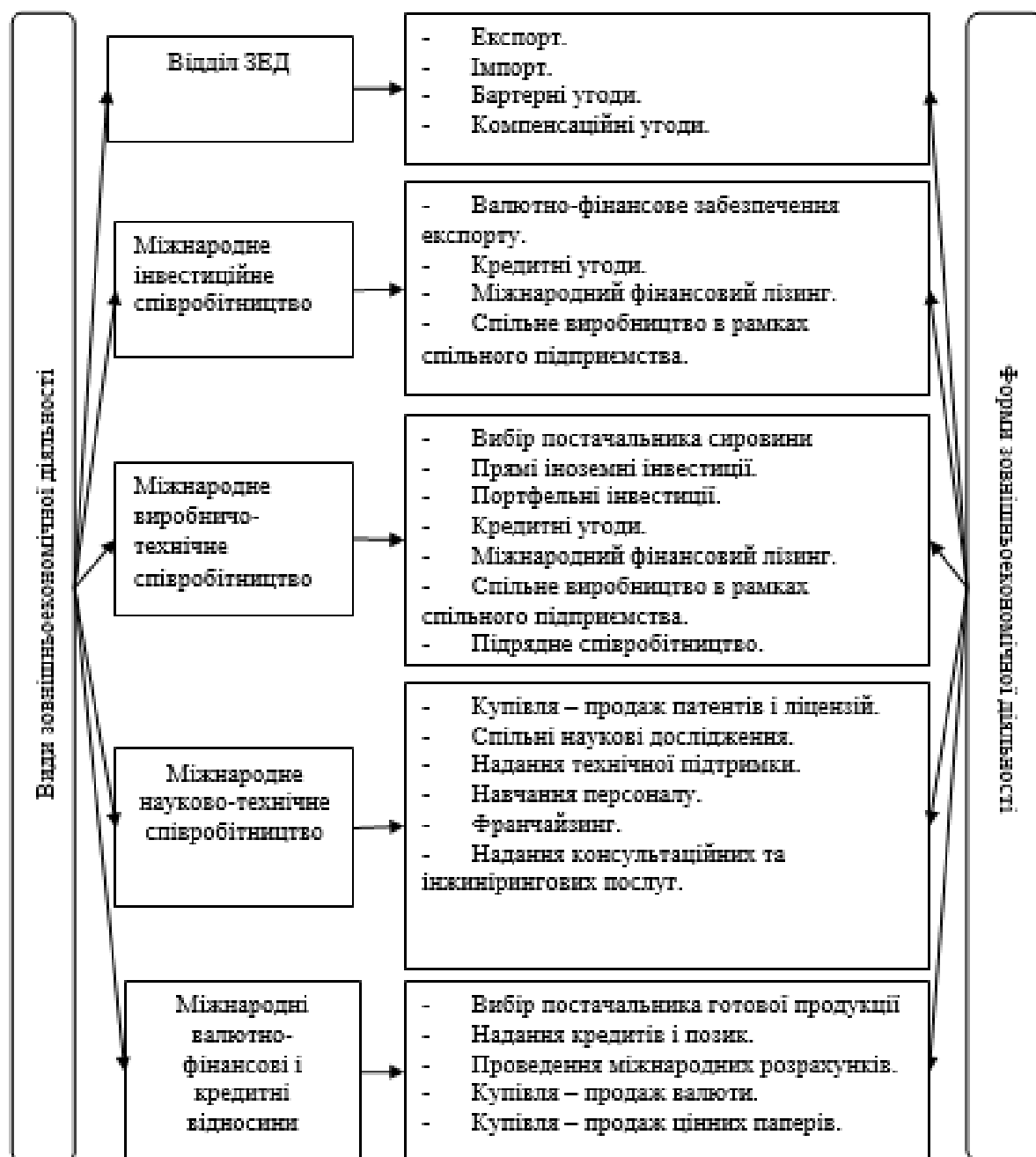


Рис. 1.2. Види і форми зовнішньоекономічних операцій [31, с. 217]

Фундаментом для експортних операцій є зовнішня торгівля, що охоплює імпорт та експорт широкого спектру матеріальних товарів, товарний обмін, експорт різноманітних послуг та проекти міжнародної кооперації. Дедалі вагомішою стає інвестиційне співробітництво з закордонними партнерами, що включає залучення іноземних капіталовкладень у вітчизняний бізнес та інвестування за межі країни [23, С. 216].

Ключовим елементом усієї зовнішньої торгівлі є торговельні операції, що охоплюють імпорту та експорт різноманітних матеріальних благ, бартерні угоди, надання широкого спектру послуг, а також специфічну співпрацю з іноземними контрагентами тощо [32, с. 98].

Сучасна експортно-збутова діяльність вирізняється не лише зростанням обсягів, але й багатогранністю структур, векторів та засад реалізації продукції на закордонних ринках. Ступінь розвитку експортного бізнесу в країні обумовлений численними загальними чинниками: пріоритетними секторами економіки, рівнем розвитку аграрного сектору, промисловості, характером політичних взаємин між дружніми чи антагоністичними державами, рівнем науково-технологічного прогресу [9, С. 55].

Отже, експортно-збутова діяльність – це комплекс організаційних, комерційних та виробничо-господарських функцій підприємств, що визначають їхні зовнішньоекономічні стратегії, а також форми, інструменти і методи роботи на закордонних ринках.

1.2. Методи оцінки результативності експортно-збутової діяльності підприємства

Виходячи на зовнішній ринок, підприємство передусім має дослідити та проаналізувати зовнішній ринок аналогічної продукції. Аналіз технічних характеристик власної продукції з урахуванням попиту зовнішнього ринку дає змогу визначити потенційний експортний асортимент. Також важливо проаналізувати конкурентні переваги: позиції конкурентів на ринку, особливості та технічні характеристики їхніх товарів, а також їхній потенціал [21, С. 32].

Застосування системного підходу до оцінки результативності експортних операцій у сфері реалізації продукції дозволяє провести комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно обрати критерій результативності.

Показники економічної результативності експортних операцій поділяються на дві основні групи:

- показники ефективності експортних операцій товарів виробничого призначення (ТВРП);
- показники ефективності експортних операцій товарів народного споживання (ТНС) [18, С. 95].

Необхідно для розрахунку показників економічного ефекту експортних товарів повну ціну споживання визначити за формулами:

$$\text{Цповна} = \text{Свир} + \text{Взбут} + \text{П} , \quad (1.1)$$

$$\text{Цповна} = \text{Свир} + \text{Взбут} + \text{П} + \text{ПДВексп} + \text{Мито експ} + \text{Інші_податки} , \quad (1.2)$$

Де:

- Цповна – повна ціна споживання товару;
- Свир – собівартість виробництва товару (включає прямі матеріальні витрати, на оплату праці, загальновиробничі витрати тощо);
- Взбут – витрати на збут (транспортування, маркетинг, зберігання, комісійні винагороди, митні платежі, страхування тощо);
- П – прибуток експортера;
- ПДВексп – податок на додану вартість (якщо застосовується при експорті, хоча для експорту часто діє нульова ставка ПДВ);
- Мито_{експ} – експортне мито (якщо встановлено);
- Інші_податки – будь-які інші податки та збори, пов'язані з експортом товару.

Під час фінансового аналізу необхідно враховувати значне підвищення якості продукції, адже саме для цього часто закуповують обладнання у високорозвинених країнах. Цей чинник певною мірою відображається на збільшенні ціни виготовленого товару.

Далі розраховуються показники економічної ефективності експортних операцій:

$$E_{\text{ІМП1}} = \text{ЦП/ЦС} , \quad (1.3)$$

$$E_{\text{ІМП2}} = \text{ОП/В}_{\text{ІМП}} , \quad (1.4)$$

Де: $E_{\text{ІМП1}}$ та $E_{\text{ІМП2}}$ – показники ефективності експортних операцій;

ОП – обсяг продукції, тис. грн. ;

$V_{\text{ІМП}}$ – витрати на експорт, тис. грн. [36, с. 237].

Визначення валютної ефективності експорту є ключовим для оцінки доцільності зовнішньоекономічної діяльності. Цей показник, також відомий як валютний коефіцієнт, дозволяє оцінити, скільки національної валюти витрачається для отримання одиниці іноземної валюти від експорту.

Валютна ефективність експорту (ВЕ) розраховується за такою формулою:

$$BE = V3/BV, \quad (1.5)$$

Де:

ВЕ – валютна ефективність експорту (або валютний коефіцієнт);

ВВ – внутрішні витрати у національній валюті, пов'язані з виробництвом та реалізацією експортної продукції (собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут тощо, що оплачуються у національній валюті);

ВЗ – валютна виручка від експорту товарів у іноземній валюті.

Сам по собі коефіцієнт не дає операційної прибутковості. Для її оцінки потрібне порівняння з певними базовими значеннями. Якщо національна валюта є повністю або частково конвертованою, обмінний курс може слугувати основним показником.

В умовах неконвертованості національної валюти показник ефекту експортних операцій ($E_{\text{експ}}$) часто визначається як чистий валютний дохід або різниця між валютною виручкою та валютними витратами, які можуть бути здійснені у національній валюті, але в кінцевому підсумку впливають на валютні резерви країни через імпортні компоненти або інші валютні зобов'язання.

Одна з поширених формул може мати такий вигляд:

$$E_{\text{експ}} = BV_{\text{отр}} - BV_{\text{вит}}, \quad (1.6)$$

Де:

– $E_{\text{експ}}$ – ефект експортної операції (чистий валютний дохід);

– ВВотр – валютна виручка, отримана від експорту товарів (у іноземній валюті);

– ВВвит – валютні витрати (або еквівалент валютних витрат), які пов'язані з виробництвом та реалізацією експортної продукції, але можуть бути виражені через потребу в імпортних комплектуючих, технологіях або інших валютних зобов'язаннях, що виникають внаслідок виробництва експортної продукції.

Якщо вже відома вартісна оцінка експортної продукції (у валюті) та витрати на експорт (у національній валюті), то валютний коефіцієнт (або валютний коефіцієнт ефективності експорту) використовується для визначення, скільки національної валюти "коштує" отримання одиниці іноземної валюти. Це є ключовим показником рентабельності експортної операції:

$$КВЕ = Ввал/Внац, \quad (1.7)$$

Де:

– КВЕ – валютний коефіцієнт ефективності експорту;

– Внац – всі витрати у національній валюті, пов'язані з виробництвом, реалізацією та доставкою експортної продукції до моменту отримання валютної виручки (сюди входить собівартість продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, внутрішні транспортні витрати, митні платежі, які оплачуються в національній валюті, тощо);

– Ввал – валютна виручка, отримана від реалізації експортної продукції (тобто вартісна оцінка експортної продукції, виражена в іноземній валюті).

Для визначення впливу окремого фактора на зростання показників ефективності в детермінованій моделі застосовується метод ланцюгової заміни [19, с. 5]. Шляхом порівняння значень експортного прибутку до та після зміни рівня певного фактора можна виключити вплив решти факторів, ізолювавши таким чином вплив заміщення всіх факторів на зростання експортного прибутку [17, с. 105].

Якщо експортна операція передбачає надання кредиту (тобто оплата за товар надходить не відразу, а протягом певного періоду з відсотками), це суттєво впливає на розрахунок її економічної ефективності. Необхідно враховувати фактор часу та вартість грошей. Формула розрахунку ефективності в такому випадку:

Ефект експорту:

$$E_{\text{експ}} = \sum_{t=0}^n \frac{BB_{\text{вал},t}}{(1+r)^t} - BB_{\text{нац},0} \quad (1.8)$$

Де:

- $E_{\text{експ}}$ – Ефект експортної операції (чиста приведена вартість);
- $BB_{\text{вал},t}$ – Валютна виручка (основна сума та відсотки за кредитом), що надходить у період t ;
- $BB_{\text{нац},0}$ – Внутрішні витрати у національній валюті, понесені на початку операції (період 0);
- r – Ставка дисконтування (відображає вартість капіталу або альтернативні витрати, може бути представлена як відсоткова ставка за залученням коштів, або норма прибутку, яку очікує підприємство);
- t – Період, в якому відбувається надходження валютної виручки (від 0 до n , де n – термін кредиту);
- $\sum$ – Сума всіх дисконтованих майбутніх надходжень.

Ефективність експорту:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{BB_{\text{вал},t}}{(1+r)^t}}{BB_{\text{нац},0}} \quad (1.9)$$

Де:

- $K_{\text{еф}}$ – Коефіцієнт ефективності експортної операції (з урахуванням кредиту);

- Інші позначення аналогічні попередній формулі.
- Інтерпретація:
- Якщо $К_{\text{еф}} > 1$: Операція є ефективною. Приведена вартість валютних надходжень перевищує внутрішні витрати.
- Якщо $К_{\text{еф}} = 1$: Операція окупається.
- Якщо $К_{\text{еф}} < 1$: Операція є неефективною.

Якщо експорт здійснюється за рахунок раніше наданого кредиту, у формулах використовується обернений до кредитного імпакт-фактора фактор:

$$K^{\text{погаш}}_{\text{кр}} = 1 / K_{\text{кр}} \quad (1.10)$$

У разі зміни експортного попиту, спричиненої зміною умов торгівлі, обчислюється еластичність експорту. Цей показник визначається як відсоткова зміна обсягу експорту у відповідь на відсоткову зміну його ціни.

$$I = \frac{V_u(\%)}{P_u(\%)} \quad (1.11)$$

Падіння ціни на товар на зовнішньому ринку призводить до збільшення обсягу експорту, тоді як зростання ціни спричиняє його зменшення.

Так, проаналізувавши наявні методи, для найбільш точної оцінки експортної діяльності підприємств необхідно використовувати їх у комплексі.

Отже, для оцінки ефективності експортних операцій у сфері збуту продукції застосовується системний підхід. Він дає змогу здійснити всебічний аналіз будь-якої зовнішньоекономічної операції. На основі аналізу показників діяльності вітчизняного підприємства, зокрема його взаємодії із зовнішньоекономічною сферою, проводиться відповідне економічне обґрунтування.

1.3. Обґрунтування основних напрямів підвищення ефективності експортно-збутової діяльності підприємства

Головним завданням підприємств-експортерів є безперервне підвищення ефективності їхньої експортної діяльності задля зростання експортного потенціалу. Для цього необхідно постійно аналізувати динаміку показників, що впливають на результати експортної діяльності компаній [30, С. 212].

Оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності на внутрішньому ринку представлена на рисунку 1.3.

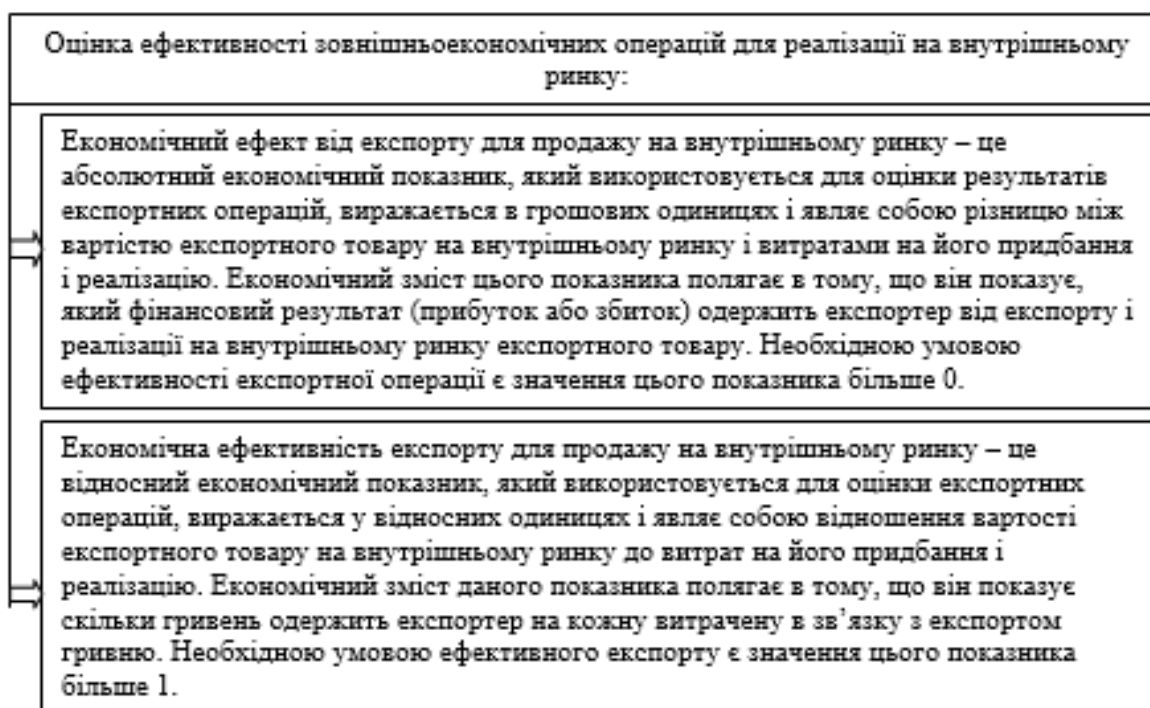


Рис. 1.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій для реалізації на внутрішньому ринку [29]

Оцінку ефективності експортної діяльності та її впливу на фінансовий стан і розвиток підприємства-експортера можна провести в такій послідовності:

Етапи аналізу експортної діяльності

1. Структурний та динамічний аналіз експорту: Дослідження складу та змін обсягів експорту.

2. Визначення ролі експорту: Оцінка значення експорту для загальної діяльності підприємства.

3. Аналіз ефективності експорту: Оцінка результативності експортних операцій.

4. Аналіз впливу експорту: Дослідження впливу експорту на ключові фінансово-економічні показники підприємства [8, С. 237].

Для оцінки динаміки використовується рівневий аналіз, який включає розрахунок темпів зростання та темпів приросту. Ці показники розраховуються як для всього обсягу експорту, так і для його окремих складових. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності щодо власного споживання представлена на рисунку 1.4.

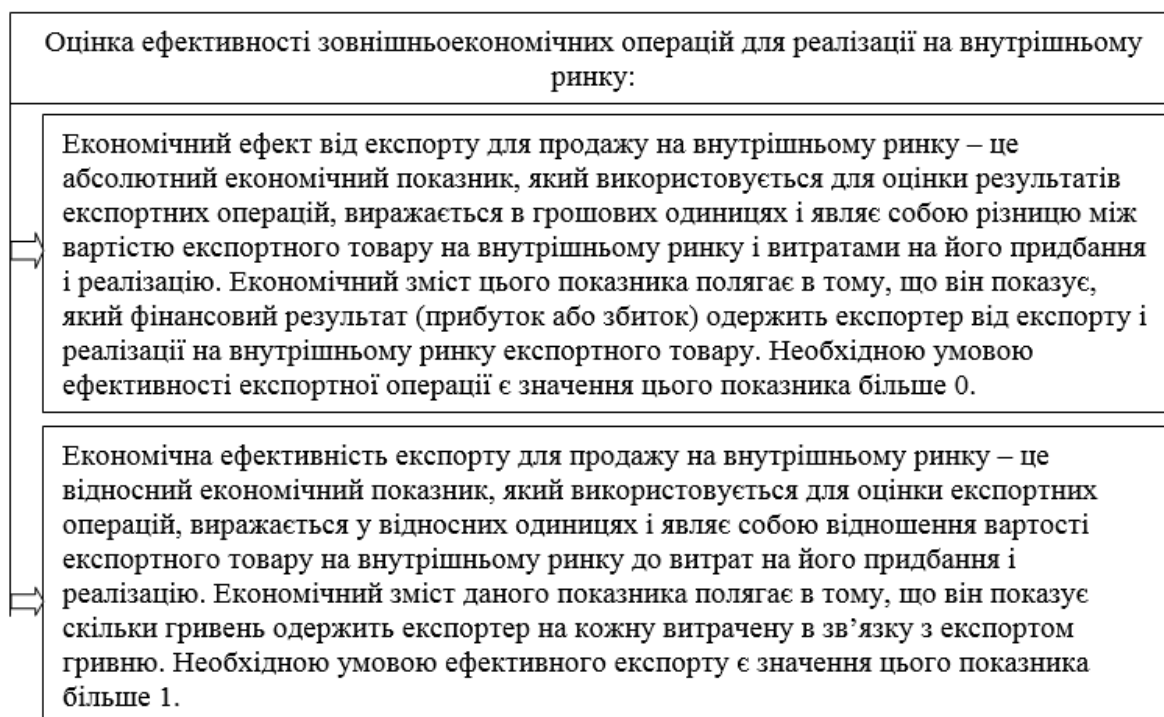


Рис. 1.4. Особливості оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій для власного споживання [35, с. 31]

Основними показниками для оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій та посилення експортного потенціалу є:

1. Обсяг експорту: Кількість товарів або послуг, реалізованих на зовнішньому ринку за певний період.

2. Частка експорту в загальному обсязі виробництва: Співвідношення обсягу експорту до загального обсягу виробленої продукції.
3. Динаміка зростання обсягу експорту: Зміна обсягу експорту за різні проміжки часу (роки, квартали, місяці).
4. Частка ринку: Співвідношення обсягу експорту підприємства до загального обсягу експорту всіх інших компаній на конкретному зовнішньому ринку.
5. Середня ціна експортних товарів: Середня вартість товарів, реалізованих на зовнішньому ринку.
6. Відсоток прибутку від експорту: Співвідношення прибутку, отриманого від експорту, до загального прибутку підприємства.
7. Рівень конкурентоспроможності: Оцінка конкурентоспроможності товарів або послуг на зовнішньому ринку порівняно з конкурентами.

Ці показники допомагають оцінити ефективність експортної діяльності підприємства, виявити його успішність на зовнішньому ринку, визначити наявні проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Результати такого аналізу є основою для ухвалення рішень щодо подальшої стратегії розвитку експортної діяльності, вибору найбільш перспективних напрямків та планування.

Позитивним аспектом такого підходу є широкий спектр специфічних показників ділової активності, що сприяють узгодженню конкурентоспроможності бізнесу з показниками реалізації експортного потенціалу.

Однак, цей підхід має й недоліки: він не включає показників для обчислення рентабельності та прибутковості експортно-збутової діяльності [16, С. 46].

На розрахунок показників ефективності експортно-збутової діяльності більше зосереджена методика Волкової І. А. [8, С. 237]. Вона передбачає аналіз витрат на експортну діяльність, прибутковості та рента ті зовнішньоекономічних операцій. Також до її складу можуть входити такі показники, як співвідношення експорту до загального обсягу виробництва, частка експорту в загальних

продажах підприємства, рівень конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, динаміка ринкових цін на експортну продукцію тощо.

Ця методика дає підприємствам можливість оцінювати ефективність експортної діяльності та своєчасно коригувати свої стратегії на зовнішньому ринку, зокрема для забезпечення стійкості та розвитку.

Перевагою цього методу є його універсальність: його можна використовувати як для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств за певний період, так і для економічного обґрунтування окремих пропозицій з продажу товарів, а також для планування майбутньої експортної діяльності. Серед недоліків методики можна виділити те, що вона не враховує темпи зростання експорту та не розраховує частку експорту на зовнішніх ринках.

Отже, аналіз експортно-збутової діяльності підприємства є необхідним засобом підвищення ефективності діяльності підприємств. Основні напрямки аналізу експортно-збутової діяльності включають такі аспекти:

- Аналіз кон'юнктури міжнародного ринку експортних товарів: Охоплює аналіз тарифів, митних обмежень, законодавства, тенденцій споживання, культурних особливостей та інших чинників, що можуть вплинути на експортну діяльність підприємства.

- Аналіз конкурентної позиції на ринку: Включає аналіз конкурентів, їхніх стратегій, цінової політики, якості продукції, маркетингових зусиль та інших аспектів.

- Вплив експортної діяльності на фінансовий стан і розвиток підприємства: Допомагає виявити, наскільки експортно-збутова діяльність сприяє розвитку підприємства, які ризики пов'язані з експортом та які є можливості для покращення фінансового стану.

Всі ці напрямки аналізу сприяють ефективнішому управлінню експортно-збутовою діяльністю підприємства, розробці стратегій виходу на нові ринки, удосконаленню маркетингової системи та підвищенню експортного потенціалу підприємства на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників господарської діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») - найбільша компанія гірничо-металургійного комплексу України. Підприємство має повне металургійне переробне виробництво, що об'єднує коксову, гірничодобувну промисловість, шахтне управління, підземне видобування та металургійне виробництво. До його складу входять спікання, виробництво сталі, прокат сталі та ін.

Загальна характеристика, історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1 й в додатку В.

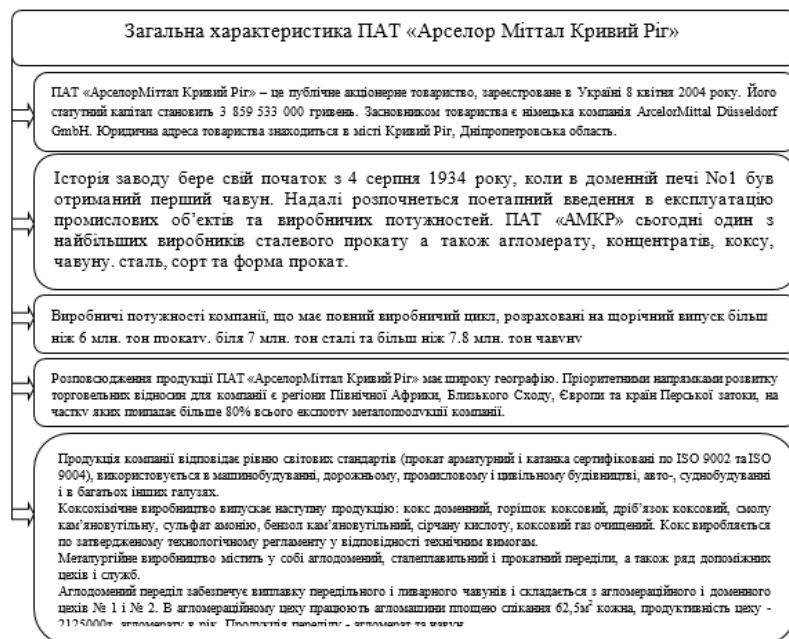


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [44].

Використовуючи фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Дод. А), проведемо аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Техніко-економічні показники господарської діяльності ПАТ «АМКР», тис. грн

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 818 410	41 848 635	64 591 407	-1969775	22742772	-4.5%	54.3%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55 829 721	50 635 909	69 042 126	-5193812	18406217	-9.3%	36.4%
Валовий прибуток (збиток)	-12 011 311	-8 787 274	-4 450 719	3224037	4336555	-26.8%	-49.4%
Інші операційні доходи	596 185	429 403	375 811	-166782	-53592	-28.0%	-12.5%
Адміністративні витрати	1 805 121	1 679 688	2 278 484	-125433	598796	-6.9%	35.6%
Витрати на збут	42 846	33 255	35 567	-9591	2312	-22.4%	7.0%
Інші операційні витрати	797 304	190 963	690 180	-606341	499217	-76.0%	261.4%
Фінансовий результат від операційної діяльності	14 060 397	10 261 777	7 079 139	-3798620	-3182638	-27.0%	-31.0%
Інші фінансові доходи	25 141	48 123	64 246	22982	16123	91.4%	33.5%
Фінансові витрати	1 155 305	1 508 095	1 818 110	352790	310015	30.5%	20.6%
Інші витрати	36 169 884	0	0	-36169884	0	-100.0%	-
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	51 360 445	11 721 749	8 833 003	-39638696	-2888746	-77.2%	-24.6%
Чистий фінансовий результат: (збиток, прибуток)	49 009 104	11 811 030	8 848 963	-37198074	-2962067	-75.9%	-25.1%

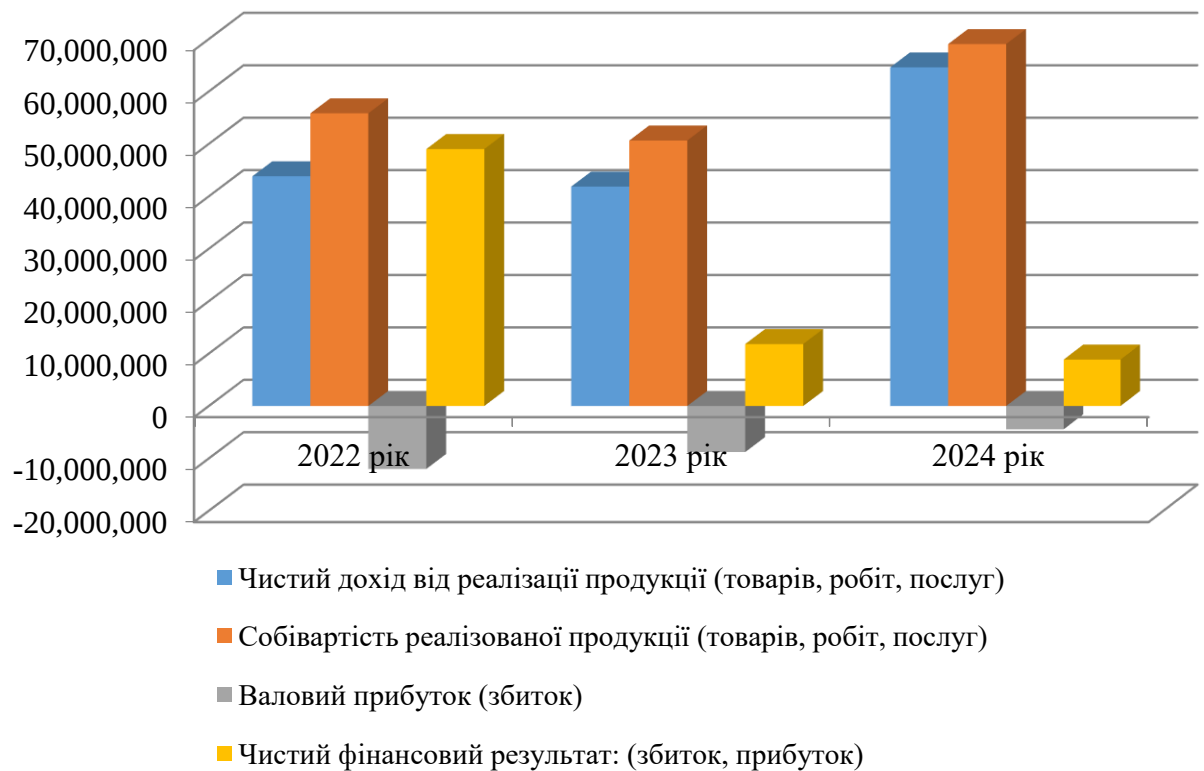


Рис. 2.1 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі аналізу зробимо наступні висновки:

Так, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 41 848 635 тис. грн, що на 1 969 775 тис. грн (або 4,5%) менше порівняно з 2022 роком. У 2024 році цей показник зріс до 64 591 407 тис. грн, перевищивши рівень 2023 року на 22 742 772 тис. грн, що становить зростання на 54,3%. Зниження доходу в 2023 році можна пояснити спадом обсягів продажів, тоді як у 2024 році спостерігається суттєве покращення, ймовірно, внаслідок відновлення попиту або ефективнішої реалізаційної політики.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зменшилася до 50 635 909 тис. грн, що на 5 193 812 тис. грн (або 9,3%) менше, ніж у 2022 році. Проте у 2024 році собівартість зросла до 69 042 126 тис. грн, що на 18 406 217 тис. грн (36,4%) більше, ніж у 2023 році. Зменшення у 2023 році може свідчити про оптимізацію витрат або скорочення обсягів виробництва, тоді як зростання у

2024 році, ймовірно, пов'язане з підвищенням вартості сировини, енергоносіїв або збільшенням виробничих обсягів.

Валовий збиток у 2023 році становив 8 787 274 тис. грн, що на 3 224 037 тис. грн (або 26,8%) менше, ніж у 2022 році. У 2024 році збиток скоротився до 4 450 719 тис. грн, тобто на 4 336 555 тис. грн (49,4%) у порівнянні з попереднім роком, однак підприємство все ще не досягло беззбиткової діяльності.

Інші операційні доходи у 2023 році знизилися на 166 782 тис. грн (28%) до рівня 429 403 тис. грн. У 2024 році вони становили 375 811 тис. грн, що на 53 592 тис. грн (12,5%) менше, ніж у 2023 році, що говорить про зменшення надходжень від неосновної діяльності, ймовірно, через згортання додаткових проєктів або скорочення інвестиційної активності.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році знизився на 3 798 620 тис. грн (27%) у порівнянні з 2022 роком і склав 10 261 777 тис. грн. У 2024 році спостерігалось подальше погіршення — до 7 079 139 тис. грн, що на 3 182 638 тис. грн (31%) менше. Зниження результату свідчить про зменшення прибутковості основної діяльності на тлі зростання витрат.

Інші фінансові доходи зросли у 2023 році на 22 982 тис. грн (91,4%) і склали 48 123 тис. грн. У 2024 році вони продовжили зростання — до 64 246 тис. грн, що на 16 123 тис. грн (33,5%) більше порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про часткове відновлення прибутковості фінансових вкладень або зростання доходів від фінансових інструментів.

У 2023 році фінансовий результат до оподаткування скоротився на 39 638 696 тис. грн (77,2%) до 11 721 749 тис. грн, а у 2024 році — ще на 2 888 746 тис. грн (24,6%) до 8 833 003 тис. грн. Чистий фінансовий результат у 2023 році зменшився на 37 198 074 тис. грн (75,9%) до 11 811 030 тис. грн, а у 2024 році — на 2 962 067 тис. грн (25,1%) до 8 848 963 тис. грн. Загальне зниження результатів пояснюється впливом ринкових ризиків, скороченням прибутковості основної діяльності та зростанням витрат.

Проведемо додатково аналіз структури витрат, які підприємство має протягом 2023-2024 р.р.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2023		2024		Відхилення 2024/2023		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 635 909	93.8%	69 042 126	93.5%	18406217	36.4%	-0.4%
Адміністративні витрати	1 679 688	3.1%	2 278 484	3.1%	598796	35.6%	0.0%
Витрати на збут	33 255	0.1%	35 567	0.0%	2312	7.0%	0.0%
Інші операційні витрати	190 963	0.4%	690 180	0.9%	499217	261.4%	0.6%
Фінансові витрати	1 508 095	2.8%	1 818 110	2.5%	310015	20.6%	-0.3%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-89 281	-0.2%	-15 960	0.0%	73321	-82.1%	0.1%
УСЬОГО ВИТРАТ	53958629	100%	73848507	100%	19889878	36.9%	x

Таким чином, найбільшу частку в загальній структурі витрат підприємства продовжує займати собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). У 2024 році її обсяг зріс на 18 406 217 тис. грн або на 36,4% порівняно з 2023 роком, досягнувши 69 042 126 тис. грн. Незважаючи на зростання абсолютного значення, питома вага показника дещо зменшилася — з 93,8% до 93,5% (на 0,4 процентного пункту), що свідчить про незначне розширення структури витрат за іншими статтями (рис. 2.2).

Адміністративні витрати у 2023 році склали 1 679 688 тис. грн, а вже у 2024 році зросли на 35,6% (на 598 796 тис. грн), досягнувши 2 278 484 тис. грн. При цьому їх частка в загальному обсязі витрат залишилася сталою — 3,1%. Зростання пов'язане зі збільшенням обсягів управлінських витрат на підтримку бізнес-процесів і, ймовірно, розширенням адміністративного персоналу.

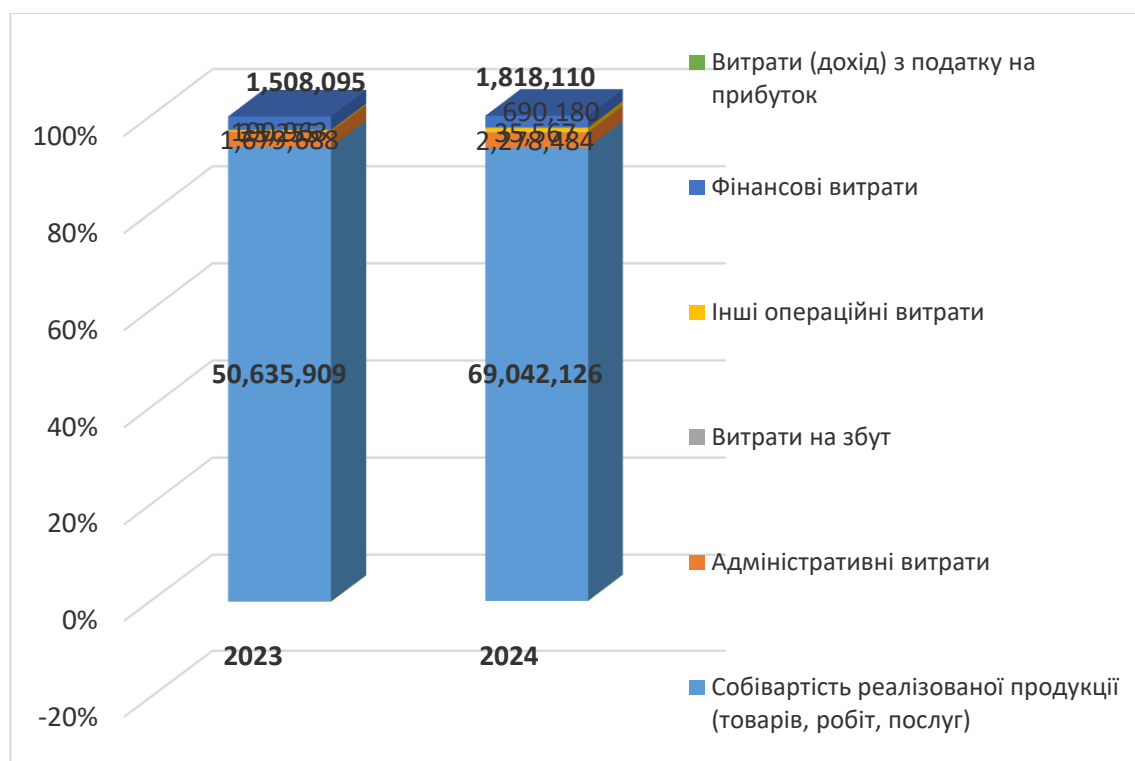


Рис. 2.2. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Витрати на збут залишаються на незначному рівні: у 2023 році — 33 255 тис. грн, а у 2024 році — 35 567 тис. грн, що демонструє приріст на 7,0% (на 2 312 тис. грн). Їх частка в структурі витрат становить менш як 0,1%, що свідчить про ефективну оптимізацію системи збуту.

Натомість інші операційні витрати суттєво зросли: з 190 963 тис. грн у 2023 році до 690 180 тис. грн у 2024 році, тобто на 499 217 тис. грн, або на 261,4%. Це зумовлено, ймовірно, зростанням цін на ресурси або одноразовими операційними витратами. Їх питома вага також збільшилася — з 0,4% до 0,9% (на 0,6 п.п.).

Фінансові витрати також продемонстрували зростання — з 1 508 095 тис. грн у 2023 році до 1 818 110 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 310 015 тис. грн або 20,6%. Однак їхня частка у структурі витрат зменшилася на 0,3 п.п. — з 2,8% до 2,5%.

Податковий ефект (дохід або витрати з податку на прибуток) у 2023 році становив -89 281 тис. грн, у 2024 році — -15 960 тис. грн, що свідчить про зменшення податкового навантаження на 82,1%.

Загалом загальна сума витрат підприємства у 2024 році зросла на 19 889 878 тис. грн (на 36,9%), що склало 73 848 507 тис. грн (53 958 629 тис. грн було у 2023 році). Так, попри збереження високої частки собівартості у загальних витратах, відбувається активізація операційної діяльності підприємства,.

Наступним етапом аналізу буде оцінка показників рентабельності ПАТ «АМКР». Розглянемо у таблиці 2.3 основні коефіцієнти рентабельності підприємства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності підприємства ПАТ «АМКР»

No	Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2023-2022	2024-2023
1	Рентабельність сукупного капіталу	-93.03%	-23.49%	-17.54%	69.54%	5.95%
2	Рентабельність власного капіталу	-222.19%	-57.44%	-49.06%	164.75%	8.38%
3	Рентабельність необоротних активів	-243.55%	-46.62%	-35.43%	196.93%	11.19%
4	Рентабельність оборотних активів	-173.32%	-39.71%	-33.57%	133.61%	6.14%
5	Рентабельність підприємства	-111.88%	-28.22%	-13.70%	83.66%	14.52%
6	Рентабельність продукції	-87.79%	-23.33%	-12.82%	64.46%	10.51%

З аналізу табл.2.3 можна зробити такі висновки:

Протягом 2022–2024 років підприємство демонструвало негативні тенденції у сфері рентабельності, однак у 2023–2024 роках спостерігається певне покращення динаміки, попри збереження від’ємних значень більшості показників.

Так, рентабельність сукупного капіталу у 2022 році становила -93,03%, що вказує на критично низьку ефективність використання всього капіталу. У 2023 році цей показник суттєво покращився — до -23,49% (покращення на 69,54), а у 2024 році — до -17,54% (плюс 5,95), що свідчить про поступове зниження збитковості підприємства (рис. 2.3).

Аналогічну динаміку має рентабельність власного капіталу: з -222,19% у 2022 році до -57,44% у 2023 році (покращення на 164,75), а у 2024 році — до -49,06% (плюс 8,38). Це вказує на значне зменшення втрат на одиницю власного капіталу, хоча результат все ще залишається негативним.

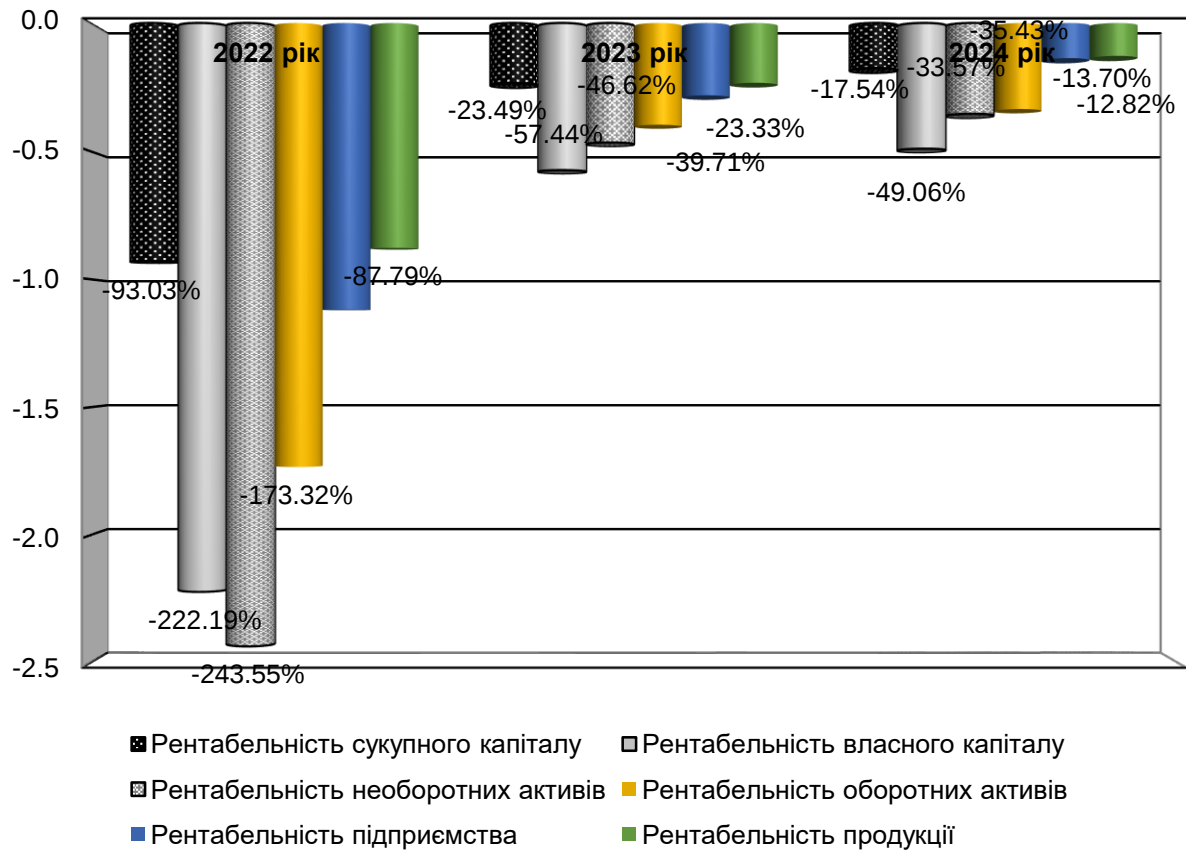


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АМКР» в 2022 - 2024 рр., %

Рентабельність необоротних активів зросла з -243,55% у 2022 році до -46,62% у 2023 році та -35,43% у 2024 році. Абсолютне покращення склало

196,93 та 11,19 відповідно. Така динаміка свідчить про зростаючу ефективність використання основних засобів і довгострокових інвестицій.

Показник рентабельності оборотних активів також демонструє позитивну динаміку: з -173,32% у 2022 році до -39,71% у 2023 році і -33,57% у 2024 році. Це свідчить про покращення управління обіговими коштами та ефективніше використання поточних активів.

Рентабельність підприємства загалом у 2022 році становила -111,88%, а вже у 2023 році покращилася до -28,22% (плюс 83,66). У 2024 році її значення склало -13,70% (плюс 14,52). Це свідчить про поступове зменшення операційних втрат та можливу стабілізацію фінансового стану.

Рентабельність продукції також мала позитивну динаміку: з -87,79% у 2022 році до -23,33% у 2023 році та -12,82% у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 64,46% та 10,51% відповідно. Це свідчить про підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції, хоч підприємство ще не досягло прибутковості.

Загальна тенденція свідчить про серйозні фінансові проблеми в 2022 році, які поступово долаються. Для поліпшення фінансового стану доцільно продовжити оптимізацію витрат, підвищення продуктивності виробництва та вдосконалення управлінських рішень.

2.2 Аналіз ринку збуту металургійної продукції та оцінка позиції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на ньому

Світовий ринок металургійної продукції залишається однією з ключових артерій глобальної економіки, забезпечуючи сировиною будівництво, машинобудування, транспортну та інші стратегічні галузі. Обсяги виробництва та споживання сталі є важливими індикаторами промислової потужності у світі. На цьому динамічному ринку Україна, і зокрема ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", традиційно відігравала помітну роль, хоча останні події внесли суттєві корективи.

Глобальне виробництво сирової сталі, за даними World Steel Association [47], у 2023 році склало 1 888,2 мільйона тонн (Мт), що є незначним зменшенням порівняно з 1,95 Мт у 2022 році (рис.2.4).

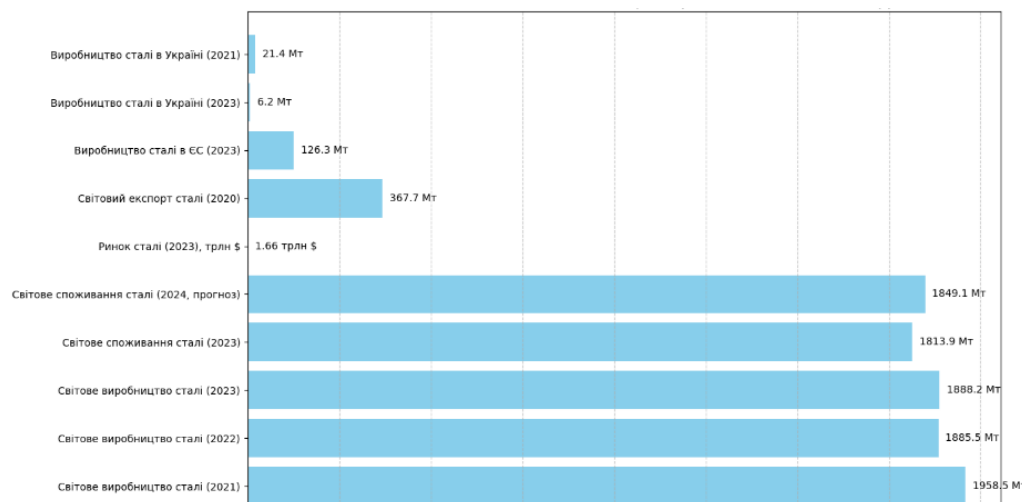


Рис.2.4. Ключові показники сталеливарної промисловості у світі (2020-2024 р.р.)

Для порівняння, у 2021 році світове виробництво сталі досягло 1 958,5 Мт. Точні обсяги реалізації у вартісному вираженні коливаються залежно від цін на сировину та готову продукцію. За оцінками Statista [48], ринок сталі у 2023 році оцінювався в 1,66 трильйона доларів США, і прогнозується його зростання в найближчі роки. У 2020 році світовий обсяг експорту сталі (готової продукції та напівфабрикатів) становив 367,7 мільйона тонн [47], експорт товарів групи 72 і 73 за класифікацією ГС). Видиме споживання готової сталі у світі в 2023 році оцінювалося у 1 813,9 Мт, а прогноз на 2024 рік передбачає зростання до 1 849,1 Мт.

Останні роки характеризуються волатильністю, спричиненою пандемією COVID-19, порушенням ланцюгів постачання, геополітичною напруженістю, зокрема повномасштабним вторгненням Росії в Україну, та енергетичною кризою. Ці фактори вплинули як на обсяги виробництва, так і на географію торговельних потоків. Так, виробництво сталі в ЄС (27) у 2023 році скоротилося на 7,4% порівняно з 2022 роком, до 126,3 Мт. Виробництво в Україні у 2023 році склало 6,2 Мт, що на 0,6% менше, ніж у 2022 році, але значно нижче довоєнних показників (21,4 Мт у 2021 році).

Традиційно до списку найбільших експортерів металургійної продукції входять (рис.2.5) [47]:

Китай: Залишається беззаперечним лідером. У 2023 році експорт сталі з Китаю зріс на 36,2% р/р, до 90,3 млн т. ; Японія: експортувала 32,7 Мт сталевій продукції у 2022 році; Країни ЄС (як блок): загальний експорт сталі з ЄС (поза межі блоку) у 2022 році становив близько 28,9 Мт.; Південна Корея: експорт сталі у 2022 році склав 27,2 Мт.; Росія: до санкцій була великим експортером. У 2021 році експорт становив близько 30,1 Мт. Після повномасштабного вторгнення та санкцій експорт суттєво переорієнтувався та скоротився в традиційних напрямках; Індія: Нарощує виробничі потужності та експорт. У 2023 році країна експортувала близько 11,6 Мт сталі; Туреччина: експорт сталі у 2022 році становив 19,6 Мт; Україна: до повномасштабного вторгнення була значним експортером. У 2021 році експорт сталевій продукції склав 14,3 Мт. У 2023 році експорт української сталі (за даними Держмитслужби [49]) скоротився до близько 2,3 млн тонн у натуральному виразі.

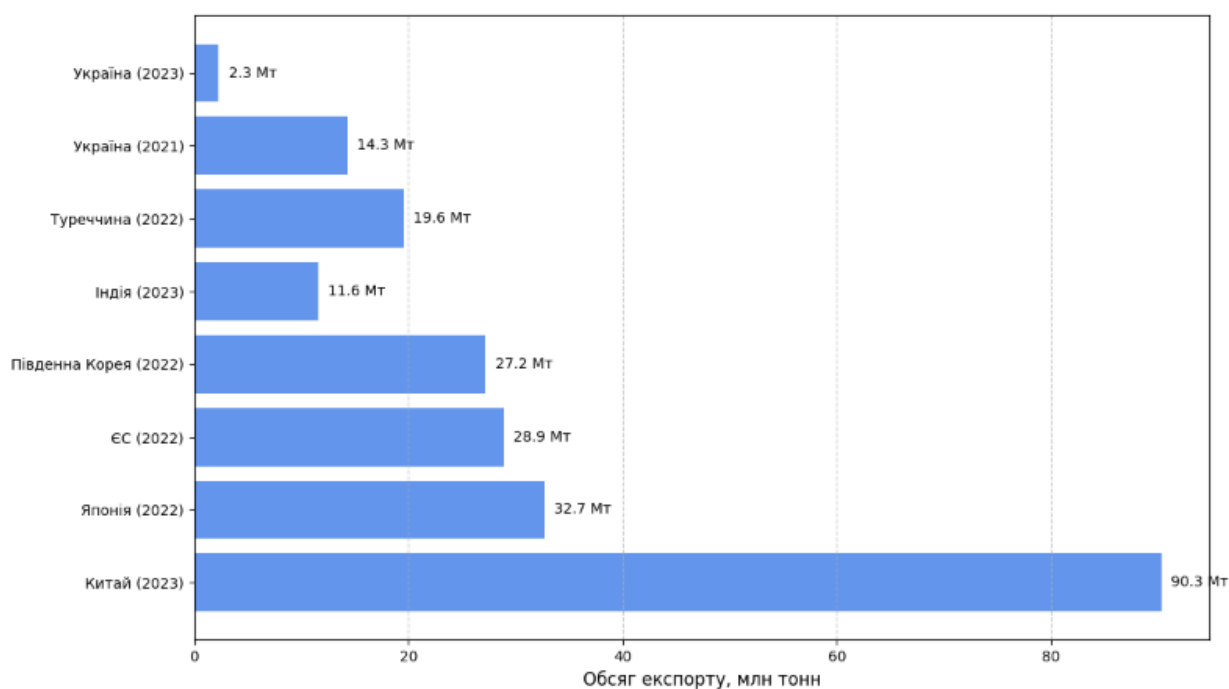


Рис. 2.5. Експорт сталі провідними країнами світу (2021-2023 р.р.)

Основними країнами-імпортерами металопродукції виступають США (імпорт сталі у 2023 році – 28,2 Мт), країни Європейського Союзу (як блок та окремі країни, що не мають достатнього власного виробництва для покриття потреб; імпорт ЄС з третіх країн у 2023 році становив близько 30 Мт), країни Південно-Східної Азії (зокрема Таїланд, В'єтнам), а також країни Близького Сходу.

Серед найбільших світових компаній-виробників сталі у 2022 році (за даними [47], були (рис.2.6):

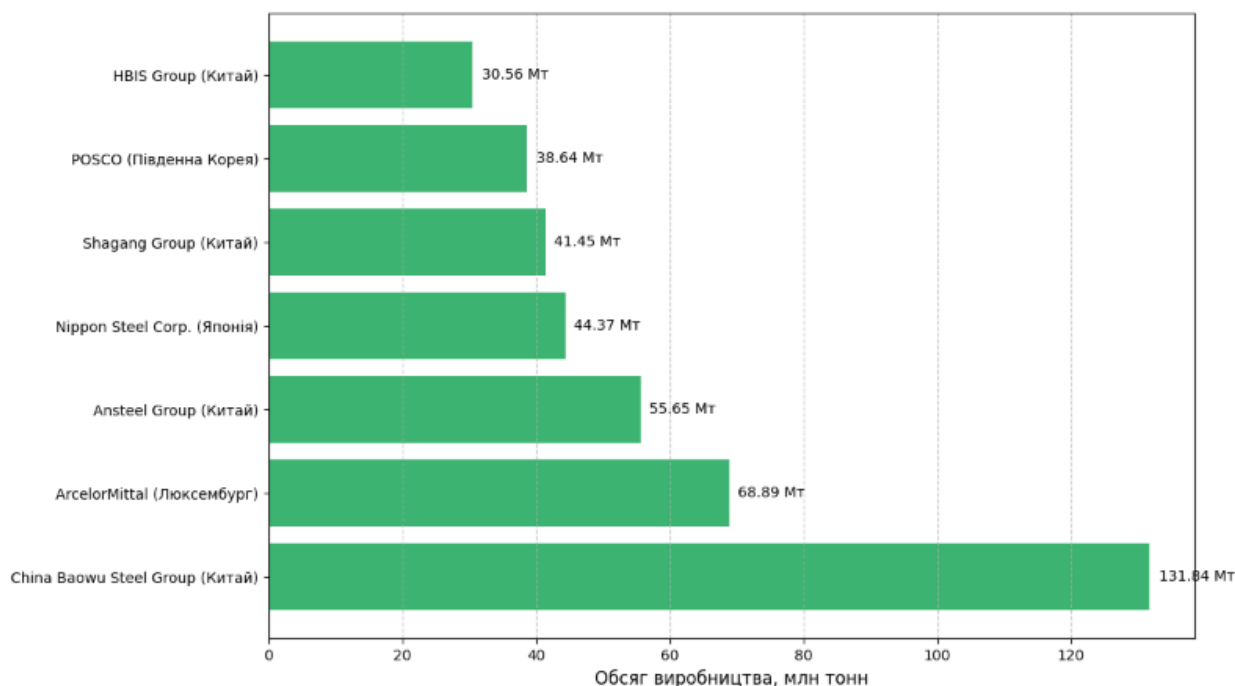


Рис.2.6. Виробництво сталі найбільшими металургійними компаніями світу

Ці компанії володіють величезними виробничими потужностями та мають глобальну присутність на ринку.

Найбільшим споживачем металопродукції є Китай, на який припадає більше половини світового споживання (у 2023 році – 942,6 Мт, [47] (рис.2.7). Далі йдуть Індія (136,1 Мт), США (110,0 Мт), країни ЄС (140,6 Мт), Японія (52,9 Мт) та Південна Корея (51,9 Мт). Споживання залежить від темпів економічного зростання, розвитку будівельної галузі, автомобілебудування та інфраструктурних проектів.

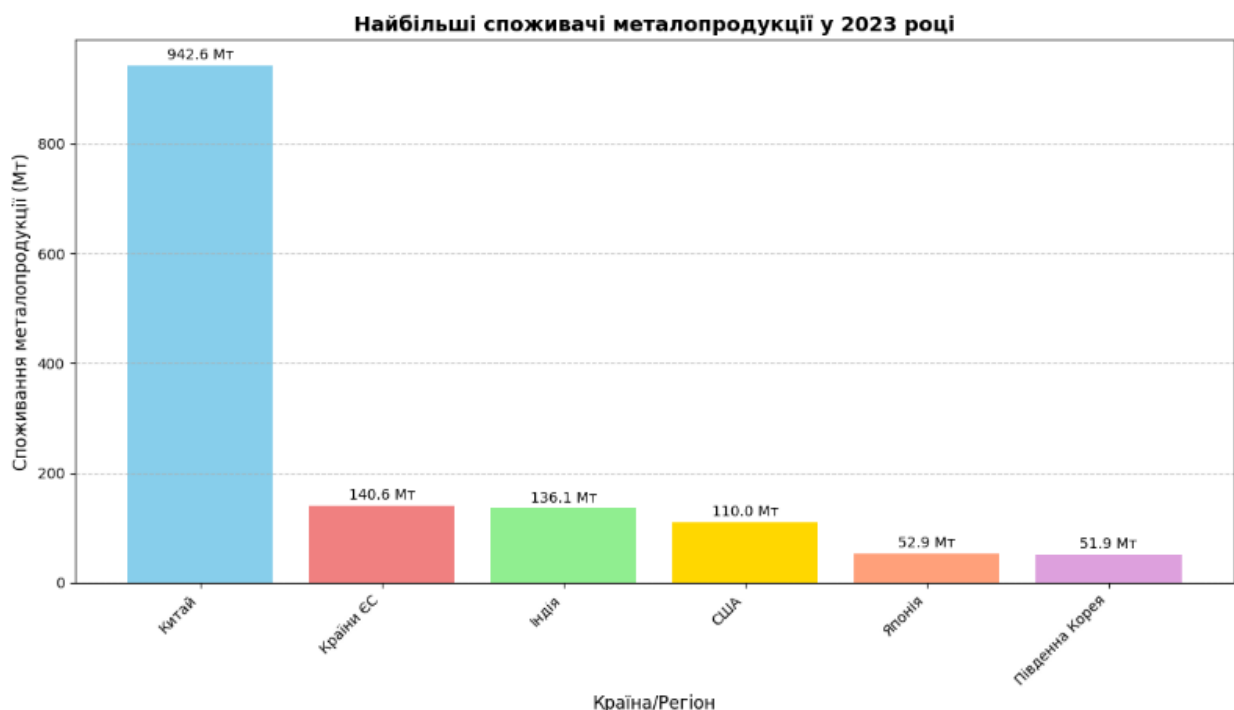


Рис. 2.7. Країни-найбільші споживачі металопродукції

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (АМКР) є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України та частиною глобальної корпорації ArcelorMittal. До повномасштабного вторгнення підприємство було одним із ключових виробників та експортерів української металопродукції. Його частка на внутрішньому ринку металопродукції України становила близько 20-25% (залежно від виду продукції та року) [46].

Підприємство має повний виробничий цикл, включаючи видобуток залізної руди (близько 25-27 млн тонн товарної руди на рік до війни) та виробництво коксу (близько 2,8-3 млн тонн на рік). Виробничі потужності АМКР до війни були розраховані на щорічний випуск понад 6 млн тонн сталі, близько 5 млн тонн прокату та 5,5 млн тонн чавуну.

Експорт завжди був пріоритетним напрямком для АМКР, причому до 80-85% готової продукції відправлялося за кордон. Традиційними ринками збуту були країни Близького Сходу (Єгипет, Ірак, де цінували якість арматури), Північної Африки та Європи.

У 2022 році АМКР виробив 1,2 млн тонн сталі (зниження на 79,5% порівняно з 2021 роком), 1,1 млн тонн прокату (-79,5%) та 1,5 млн тонн чавуну (-79,2%) (рис.2.8). У 2023 році виробництво сталі склало 0,8 млн тонн (зниження на 33% порівняно з 2022 роком), прокату – 0,7 млн тонн (-33%), чавуну – 1,3 млн тонн (-13%).

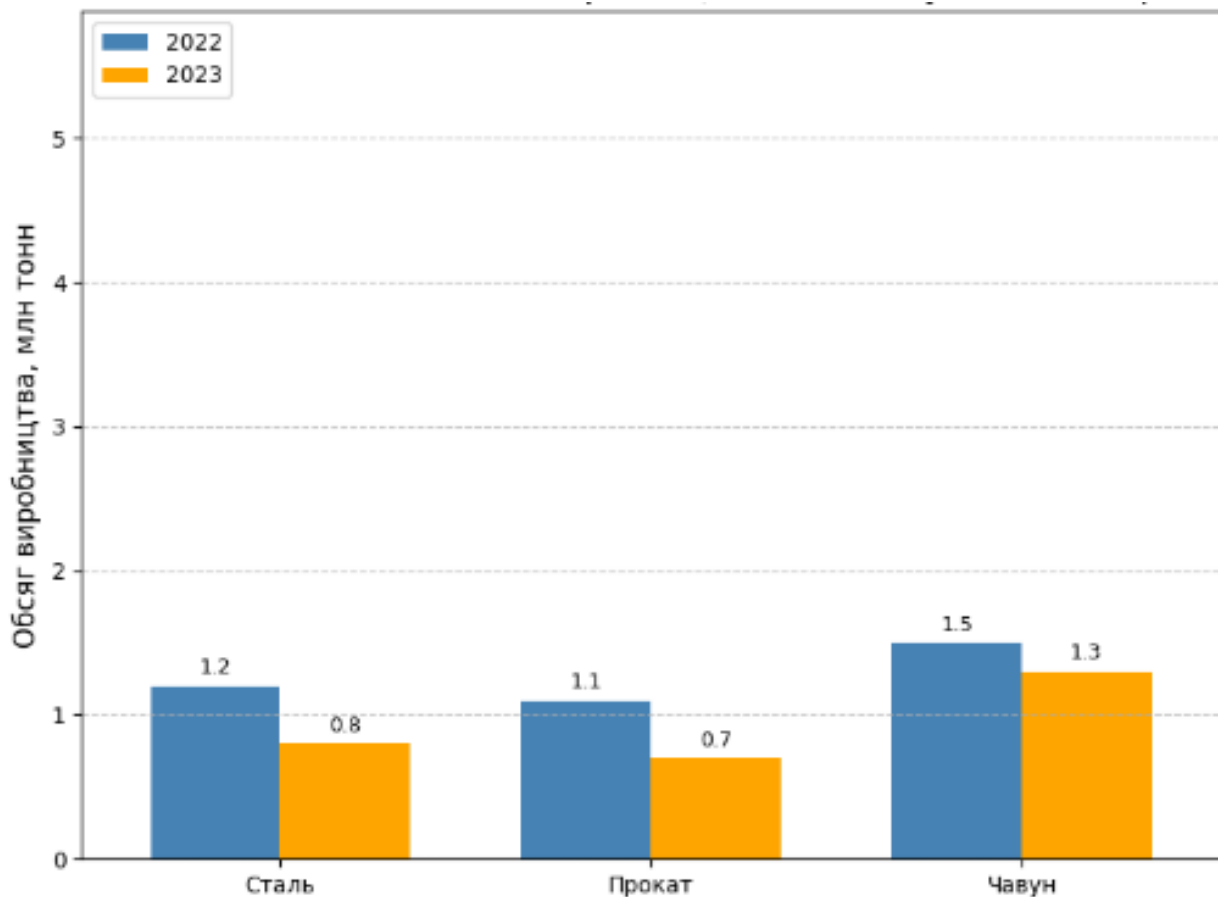


Рис.2.8. Обсяги виробництва металургійної продукції ПАТ «АМКР»

На початку 2024 року підприємство працювало на 25-30% від довоєнних потужностей. Прогнози щодо виробництва у 2024 році обережні, але компанія планує поступове нарощування обсягів за умови стабілізації ситуації, зокрема з енергопостачанням та логістикою. Наприклад, у березні 2024 року АМКР виробив 109 тис. тонн сталі, що є певним покращенням порівняно з середньомісячними показниками 2023 року.

Через високу вартість логістики та обмежені можливості вивезення продукції, АМКР змушене було переорієнтувати частину експорту на найближчі країни ЄС (Польща, Румунія, Словаччина, Чехія, країни Балтії). Однак обсяги експорту значно менші, ніж раніше, і підприємство стикається з жорсткою конкуренцією на цих ринках, а також із занепадом будівельної активності в деяких європейських країнах.

Незважаючи на колосальні труднощі, "АрселорМіттал Кривий Ріг" продовжує працювати, адаптуватися до нових умов та залишається важливим елементом не лише української, а й, потенційно, європейської металургії. Його здатність відновити довоєнні обсяги виробництва та експорту буде значною мірою залежати від завершення війни, відновлення інфраструктури та доступу до традиційних ринків збуту. В контексті глобального ринку, частка АМКР наразі є значно меншою, ніж до війни, проте підприємство зберігає потенціал для відновлення своїх позицій за сприятливих умов, спираючись на якість продукції та інтеграцію в глобальну структуру ArcelorMittal.

2.3. Розробка заходів з підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ «АМКР» та розрахунок ефекту від впровадження

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки, підприємство має значні збитки при одночасному зростанні чистого доходу у 2024 році. Це свідчить про потенціал до підвищення ефективності експортно-збутової діяльності. Пропонуються такі заходи з удосконалення експортно-збутової діяльності підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Обґрунтування впровадження заходів

№	Захід	Джерела впровадження / Механізми реалізації
1	Оптимізація структури витрат на збут	Перерозподіл внутрішнього бюджету з неефективних витрат
		Часткове реінвестування вивільнених обігових коштів (з п. 4)
		Прямі вкладення в маркетинг, CRM, логістику
2	Скорочення дебіторської заборгованості	Адміністративне рішення щодо кредитної політики
		Впровадження системи знижок за передоплату без значних інвестицій
		Автоматизація обліку на базі існуючих ERP
3	Розширення географії збуту (експорт)	Використання держпрограм і галузевих об'єднань для виходу на міжнародні ринки
		Перенаправлення маркетингових зусиль
		Мінімальні витрати на участь у тендерах і виставках
4	Рационалізація запасів готової продукції	Оптимізація внутрішніх логістичних процесів
		Впровадження цифрових рішень (частково наявних у компанії)
		Навчання персоналу методам LEAN
5	Цифрові канали збуту	Можливість використання відкритих рішень (наприклад, хмарні платформи)
		Залучення ІТ-партнерів або аутсорсинг
		Інтеграція з поточними системами підприємства
6	Зниження собівартості продукції	Етапне впровадження автоматизації та енергозбереження
		Інвестиції за рахунок вивільнених коштів (пункти 1, 4)
		Часткове кредитування або участь у програмах модернізації

Зробимо розрахунок ефекту від впровадження кожного заходу:

1. *Оптимізація структури витрат на збут:*

- Збільшення витрат на збут до 1% від доходу: 645 914 тис. грн
- Потенційне зростання доходу: +6 459 140 тис. грн
- Додаткові витрати: $645\,914 - 35\,567 = 610\,347$ тис. грн
- Чистий економічний ефект: 5 848 793 тис. грн

2. *Скорочення дебіторської заборгованості:*

- Ефект від зменшення дебіторки: +1 500 000 тис. грн

3. Розширення географії збуту

- Потенційне зростання доходу на 15%:
 $64\,591\,407 \times 0.15 = 9\,688\,711$ тис. грн

4. Раціоналізація запасів готової продукції:

- Вивільнення коштів: (500–700 млн грн) → в середньому 600 000 тис. грн

5. Впровадження цифрових каналів збуту:

- Потенційне зростання доходу на 6%:
 $64\,591\,407 \times 0.06 = 3\,875\,485$ тис. грн

6. Зниження собівартості продукції:

- Зниження собівартості на 5%:
 $69\,042\,126 \times 0.05 = 3\,452\,106$ тис. грн

Занесемо результати в таблицю (табл.2.5) та відобразимо на рис. 2.9

Таблиця 2.5

Узагальнена таблиця розрахунків економічного ефекту від
впровадження заходів

№	Назва заходу	Сутність / Основні дії	Економічний ефект, тис. грн
1	Оптимізація структури витрат на збут	Збільшення витрат на збут до 1% від доходу (вкл. маркетинг, логістика, CRM)	5 848 793
2	Скорочення дебіторської заборгованості	Жорсткіша кредитна політика, знижки за передоплату, електронний контроль	1 500 000
3	Розширення географії збуту (експорт)	Нові ринки (Близький Схід, Африка, Індія), участь у тендерах, локалізація пропозицій	9 688 711
4	Раціоналізація запасів готової продукції	LEAN, цифрове планування, зменшення складу, трейдери/біржі/e-commerce	600 000
5	Впровадження цифрових каналів збуту	B2B-платформа, кабінет дилера, інтеграція з логістикою/оплатою	3 875 485
6	Зниження собівартості продукції	Автоматизація, енергоефективність, оптимізація постачання	3 452 106
	ЗАГАЛОМ		24 965 095

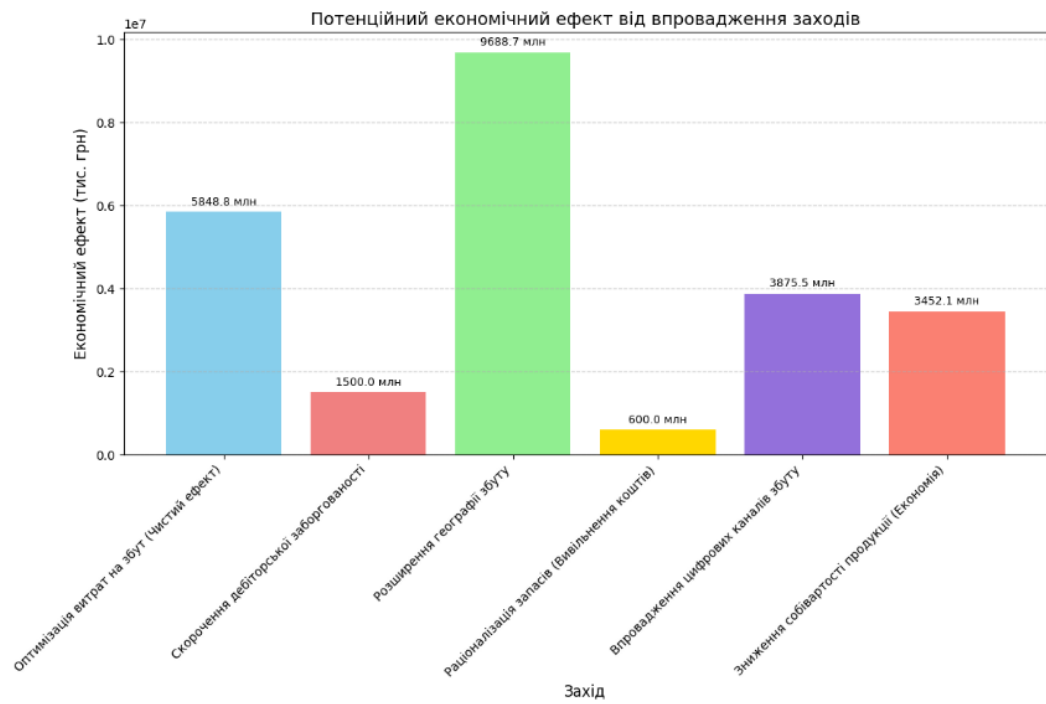


Рис. 2.9. Потенційний економічний ефект від впровадження заходів

Щоб забезпечити запропоновані заходи та досягти запланованого економічного ефекту (24965096 тис. грн), доцільно залучити інвестиції для кожного заходу. Орієнтуємось на середньоринкові показники інвестиційної віддачі (ROI) в промисловості, логістиці та IT (ROI 200–400%) [50] і пропонуємо обґрунтовані обсяги інвестицій у розрізі заходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Необхідний обсяг інвестицій для забезпечення заходів

№	Назва заходу	Запропонований обсяг інвестицій, тис. грн	Орієнтовний ROI	Коментар
1	Оптимізація структури витрат на збут	1 170 000	500%	Витрати на маркетинг, CRM, логістику — вискоєфективні у короткостроковій перспективі.
2	Скорочення дебіторської заборгованості	300 000	500%	Витрати на системи контролю, політику дисконтування, юридичну підтримку.

Продовження табл. 2.6

3	Розширення географії збуту (експорт)	2 500 000	380%	Дослідження ринків, маркетинг, участь у виставках/тендерах, логістика.
4	Раціоналізація запасів готової продукції	150 000	400%	Впровадження LEAN-методів, автоматизованих систем управління запасами.
5	Впровадження цифрових каналів збуту	950 000	400%	Розробка B2B-платформи, інтеграція з ERP, логістикою, оплатою.
6	Зниження собівартості продукції	1 000 000	345%	Інвестиції в енергоефективність, автоматизацію, модернізацію обладнання.
	Загальний обсяг інвестицій:	6 070 000	411% (середній)	-



Рис. 2.10. Необхідний обсяг інвестицій для забезпечення заходів, тис. грн.

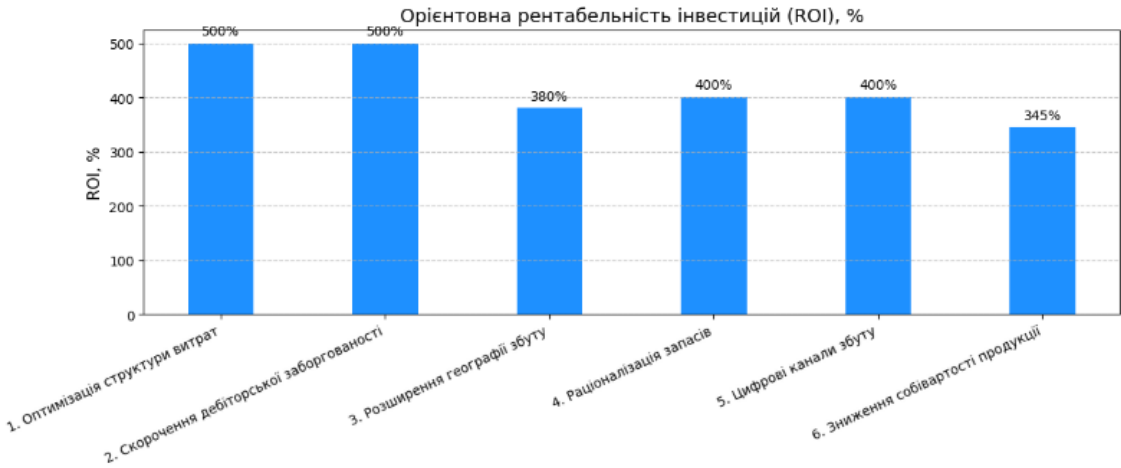


Рис. 2.11. Орієнтовна рентабельність інвестицій (ROI), %

Запропонований обсяг інвестицій (6070000 тис. грн.) виглядає реалістичним для великого промислового підприємства на кшталт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та дозволяє отримати значне зростання доходу й прибутку при відносно розумному рівні вкладень.

Таким чином, провадження запропонованих заходів матиме комплексний і значний позитивний вплив на результативність діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Сукупний потенційний економічний ефект від зростання доходу та економії витрат становить:

– **Збільшення доходу:** 5 848 793 тис. грн (оптимізація витрат на збут) + 1 500 000 тис. грн (дебіторка) + 9 688 711 тис. грн (експорт) + 3 875 485 тис. грн (цифрові канали) = **20 912 989 тис. грн**

– **Економія/Вивільнення коштів:** 600 000 тис. грн (запаси) + 3 452 106 тис. грн (собівартість) = **4 052 106 тис. грн**

Отримані результати демонструють величезний потенціал для зростання прибутку та зміцнення фінансової стабільності компанії через стратегічне інвестування у збут, ефективне управління оборотним капіталом, розширення ринків та технологічну модернізацію. Рекомендовано приділити першочергову увагу заходам, що мають найбільший потенційний ефект на дохід та зниження собівартості.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства та побудова SWOT-матриці

Вступ України до європейських та регіональних спільнот відкриває нові перспективи та виклики для вітчизняних підприємств. В умовах стрімких змін та зростання інформаційних потоків, стратегічне планування стає не просто корисним інструментом, а й життєвою необхідністю для передбачення майбутніх труднощів та можливостей.

Для ефективного вирішення цих завдань потрібна чітка система стратегічного управління. Її основна мета – вчасне визначення цілей розвитку, постановка проблем і завдань, пошук шляхів їх розв'язання та організоване досягнення поставлених цілей.

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера (рис. 3.1) є цінним інструментом для всебічного аналізу ключових конкурентних чинників, що впливають на ринок, та оцінки їхнього впливу. Ця класична модель конкурентного середовища дозволяє чітко визначити значення та силу впливу кожного з факторів, які відрізняються залежно від специфіки ринку. Саме ці фактори формують ціни, витрати, обсяги інвестицій у виробництво та збут продукції, а зрештою – і прибутковість бізнесу [41].



Рис. 3.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі.

Ефективність конкурентної стратегії визначається глибоким розумінням структури конкретної галузі та динаміки її розвитку. Незалежно від того, на якому ринку – внутрішньому чи міжнародному – оперує компанія, суть конкурентного оточення формують п'ять ключових сил:

– **Загроза появи нових конкурентів:** передбачає оцінку ймовірності виходу на ринок нових гравців та їхнього потенційного впливу.

– **Загроза появи товарів-замінників або послуг-аналогів:** полягає у визначенні ймовірності появи продуктів чи послуг, що можуть замінити ті, які компанія виробляє наразі.

– **Ринкова влада постачальників:** оцінює ступінь їхнього впливу на ціноутворення та умови постачання.

– **Ринкова влада покупців:** визначає ступінь їхнього впливу на ціни та умови укладання угод.

– **Рівень конкуренції між існуючими гравцями:** аналізує інтенсивність суперництва з боку компаній, що вже присутні на ринку.

Підприємству необхідно визначитися з типом конкурентної переваги, яку воно прагне здобути, та сферою, де це є досяжним.

Розглянемо детальніше кожен із цих чинників у контексті діяльності комбінату:

– **Підприємства, що пропонують товари-субститути.** Щодо появи продукції-замінників, то на сьогодні ця проблема для комбінату неактуальна. Попит на металопродукцію в осяжному майбутньому, ймовірно, залишиться на теперішньому рівні. Наразі комбінат відповідає сучасним тенденціям, впроваджуючи інновації, та має достатні ресурси для подальшої модернізації, якщо виникне така потреба. Таким чином, ця сила за моделлю Портера не чинить тиску на діяльність ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".

– **Постачальники,** так само як і покупці, значно впливають на стабільність роботи комбінату. ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" співпрацює з великою кількістю постачальників. Серед них є й такі, без своєчасних поставок від яких комбінат не зможе функціонувати. Насамперед це стосується постачальників енергоресурсів.

– **Покупці** – цей фактор має дуже значний вплив. Комбінат постійно докладає зусиль не лише для утримання вже завойованих ринкових сегментів, але й для освоєння нових. Щороку географія поставок продукції розширюється (наприклад, у 2008 році вона охоплювала 73 країни). З метою збільшення обсягів збуту здійснюється розширення асортименту та освоєння виробництва нових марок сталі.

– **Конкуренція в галузі.** Ця сила впливає на функціонування підприємства, проте позиції самого підприємства в галузі є дуже міцними. Тому, маючи найширший асортимент та високу якість продукції, комбінат на сьогодні є конкурентоспроможним підприємством.

На формування конкурентних переваг, крім п'яти сил Портера, істотно впливають також інші значущі аспекти державної політики. Інструментарій та механізми такої політики здатні як сприяти, так і обмежувати розвиток ринкової конкуренції.

Проведення SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є одним із найпопулярніших інструментів, що застосовується підприємствами під час розробки стратегічних ініціатив. Він надає можливість здійснити всебічну оцінку внутрішнього та зовнішнього оточення компанії, ідентифікувати її переваги та недоліки, а також потенційні сприятливі умови та виклики (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Основні компоненти SWOT-аналізу:

<i>Категорія</i>	<i>Опис</i>
Сильні сторони (Strengths)	
Визначення	Внутрішні чинники, які забезпечують компанії конкурентні переваги.
Характеристика	Позитивні аспекти діяльності компанії, які вона контролює і які вигідно відрізняють її від конкурентів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	
Визначення	Внутрішні чинники, що негативно позначаються на конкурентоспроможності компанії.
Характеристика	Внутрішні недоліки або обмеження, які перешкоджають компанії досягати своїх цілей або ефективно конкурувати.
Можливості (Opportunities)	
Визначення	Зовнішні обставини, які можуть посприяти росту компанії.
Характеристика	Сприятливі тенденції або події у зовнішньому середовищі, які компанія може використати для власної вигоди.
Приклади	Нові ринки збуту, зміна споживчих переваг, технологічні інновації, сприятлива державна політика, зниження конкуренції, розширення партнерської мережі.
Загрози (Threats)	
Визначення	Зовнішні обставини, які здатні негативно позначитися на функціонуванні та розвитку компанії.
Характеристика	Несприятливі тенденції або події у зовнішньому середовищі, які можуть створити проблеми або перешкоди для компанії.

Застосування цього методу дає змогу визначити взаємозв'язки між перевагами та недоліками, характерними для підприємства, та зовнішніми загрозами й можливостями. Початково ідентифікуються сильні та слабкі сторони, а також загрози й можливості, після чого встановлюються кореляції між ними, що надалі може бути використано для формування стратегії підприємства.

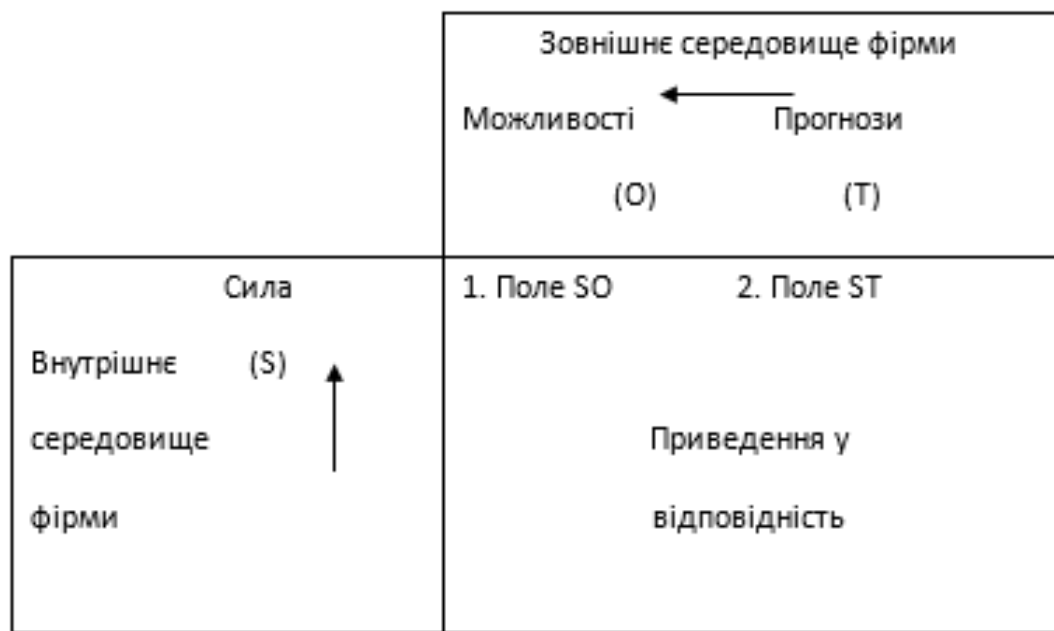


Рис. 3.2. Схема застосування SWOT – аналізу [41]

Після аналізу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна окреслити його сильні та слабкі сторони, які ґрунтуються на наявних ресурсах та ключових стратегічних напрямках роботи комбінату.

Розглядаючи внутрішнє середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», стає очевидним, що підприємство має певні слабкості, які впливають на його конкурентоздатність. Однак, зважаючи на поточний фінансовий стан комбінату, існують перспективи для їх перетворення на конкурентні переваги.

Отже, до сильних сторін комбінату належать значний виробничий потенціал та наявність висококваліфікованого і досвідченого персоналу. Комбінат володіє інфраструктурою, що забезпечує його виробничу діяльність; доступність сировинної бази дозволяє зменшити залежність від постачальників, а близькість до портів та залізничних вузлів – від перевізників.

Крім того, наявність у комбінату сертифікації за системою якості сприяє розширенню кола споживачів на зовнішніх ринках та надає можливість виконувати індивідуальні, "нестандартні" замовлення.

Водночас, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", як і будь-яке інше підприємство, має не лише переваги, а й недоліки. До основних слабких сторін компанії можна зарахувати:

- **Зношеність основних фондів:** Застаріле обладнання та виробничі лінії можуть спричиняти зниження продуктивності, погіршення якості готової продукції та зростання операційних витрат.

- **Необхідність значних інвестицій в екологічні ініціативи:** Підприємство потребує суттєвих капіталовкладень у будівництво та модернізацію очисних споруд та інших природоохоронних об'єктів.

- **Високий рівень витрат та собівартості продукції:** Ці чинники можуть негативно впливати на конкурентоспроможність компанії на ринкових майданчиках.

- **Недостатній рівень технічного обслуговування та капіталовкладень:** Недофінансування планових ремонтів та модернізації виробничих потужностей може призвести до їх аварійних зупинок, зниження загальної ефективності та погіршення якісних характеристик продукції.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є домінуючим суб'єктом на українському ринку металопродукції, фактично маючи монопольне становище. Ця монополія, хоча й зумовлена економічною доцільністю для країни та її населення, несе певні ризики та вимагає ретельного державного регулювання.

Однією з ключових проблем для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є використання застарілих технологій та надзвичайно високий рівень зносу основних фондів (що сягає близько 90%). Застосування мартенівського та конвертерного способів виплавки сталі, які вже практично не використовуються у промислово розвинених країнах, відсутність технології безперервного розливу заготовки та експлуатація застарілих прокатних станів суттєво знижують ефективність роботи компанії та її конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, результати оцінки загроз та можливостей з боку зовнішнього середовища, а також раніше представлені сильні та слабкі сторони, будуть систематизовані у наступному вигляді (рис. 3.3.)

Внутрішні фактори	S-сили:	W-слабкості:
	1. Впровадження нового обладнання. 2. Використання відходів виробництва. 3. Вдосконалення технологій. 4. Комплексне і раціональне використання сировини. 5. Зростання обсягів виробництва. 6. Гарна репутація серед покупців. 7. Підвищення кваліфікації працівників. 8. Скорочення чисельності працівників. 9. Відносно висока якість готової продукції.	1. Відсутність чітких стратегічних орієнтирів. 2. Забруднення навколишнього середовища. 3. Брак молодих керівників. 4. Негативна рентабельність через високі витрати. 5. Значний відсоток застарілого устаткування.
O-можливості	SO-стратегії	WO-стратегії
1. Наявність перспективи покращення економічної ситуації. 2. Вихід на нові ринки збуту. 3. Збільшення внутрішнього попиту. 4. Покращення якості за рахунок введення нових технологій 5. Використання енергозберігаючих технологій	Можливість розширення географії виробництва та залучення нових споживачів. Покращення фінансового стану підприємства і підвищення конкурентоспроможності.	Модернізація виробництва можлива у зв'язку з підвищенням внутрішнього попиту.
T-загрози	ST-стратегії	WT-стратегії
1. Неплатоспроможність покупця. 2. Інфляція. 3. Посилення державного регулювання витрат. 4. Швидкий фізичний і моральний знос старого устаткування. 5. Недостатня кваліфікація працівників. 6. Зростання цін на енергоносії. 7. Недостатньо гнучка система управління і керівництва.	1. Неплатоспроможність покупця може викликати недостатність коштів на впровадження нової техніки. 2. Надмірне посилення державного регулювання витрат негативно впливає на ріст обсягів виробництва. 3. Застаріле устаткування: не дозволяє комплексно і раціонально використовувати сировину; негативно впливає на ріст обсягів виробництва; не дозволяє виробляти продукцію належної якості. 4. Низький фактичний рівень працівників призводить до виробництва неякісної продукції. 5. Підвищення цін на енергоносії обумовлює зменшення обсягів виробництва продукції.	1. Керівництво повільно реагує на зміни в економіці. 2. Неплатоспроможність покупця негативно впливає на рентабельність виробництва. 3. Інфляція також має негативний вплив на рентабельність.

Рис. 3.3. SWOT- аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрями реалізації стратегій:

SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

1. **Вихід на нові ринки** за рахунок високої якості продукції та гарної репутації.
2. **Покращення фінансового стану підприємства** шляхом впровадження нових технологій та обладнання.
3. **Розирення виробництва** із використанням відходів і впровадженням енергозберігаючих технологій.
4. **Підвищення конкурентоспроможності** через підготовку персоналу та зростання обсягів виробництва.

WO-стратегія (подолання слабкостей за рахунок можливостей):

1. **Модернізація виробництва** з використанням нових технологій для заміни застарілого обладнання.
2. **Формування стратегічного бачення** у відповідь на зміни економічної ситуації.
3. **Залучення молодих керівників** до розробки нових підходів в управлінні.
4. **Покращення рентабельності** за рахунок зростання попиту та виходу на нові ринки.

ST-стратегія (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):

1. **Зменшення впливу інфляції** через підвищення енергоефективності та раціональне використання сировини.
2. **Заміна застарілого обладнання** на нове для протидії фізичному зносу і підвищення якості продукції.
3. **Протидія зростанню цін на енергоносії** шляхом впровадження енергозберігаючих технологій.
4. **Зміцнення управління** через підвищення кваліфікації персоналу.

WT-стратегія (мінімізація слабкостей і уникнення загроз):

1. **Адаптація управління до змін ринку** — впровадження гнучкої системи реагування на зміни економіки.
2. **Зниження залежності від зовнішніх покупців** — розвиток внутрішнього ринку.
3. **Створення антикризових резервів** для зменшення впливу інфляції та падіння платоспроможності покупців.
4. **Екологічна реабілітація виробництва** для зменшення зовнішнього тиску та репутаційних ризиків.

Так, можна зробити висновок, що ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має значний потенціал розвитку, завдяки технологічним і кадровим перевагам, які потрібно активно використовувати в умовах зростання попиту та виходу на нові ринки. Ключовими проблемами залишаються старе обладнання, висока собівартість, відсутність стратегічного управління, які потрібно вирішувати через модернізацію, підвищення енергоефективності та оновлення управлінської команди. Зовнішні загрози (інфляція, неплатоспроможність покупців, регулювання) можна частково нейтралізувати за рахунок внутрішніх сильних сторін: інновацій, високої якості продукції та кваліфікованого персоналу. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підприємству необхідно розробити чітку стратегію, орієнтовану на технологічне оновлення, екологічну безпеку, гнучкість в управлінні та розширення ринків збуту.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місія підприємства – це його основна мета, своєрідне довгострокове бачення призначення компанії та її ролі на ринку [31].

Так, **місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»** полягає у виробництві високоякісної та конкурентоспроможної продукції. При цьому враховуються потреби споживачів, інтереси партнерів, працівників, суспільства та інших зацікавлених сторін. Важливими аспектами місії є також забезпечення безпечних умов праці, мінімізація негативного впливу на довкілля та охорона здоров'я населення регіону, де працює підприємство.

Для досягнення поставлених цілей у системному аналізі використовують побудову дерева цілей. Цей метод дозволяє узгодити обрану мету з необхідними засобами її досягнення.

«Дерево цілей» — це ієрархічна структура, що нагадує дерево. Вона створюється шляхом розподілу головної цілі на підцілі, які, своєю чергою, поділяються на ще більш детальні компоненти, такі як нові підцілі або функції. Головна ціль завжди розташовується на найвищому рівні цієї структури [34].

«Дерево цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображене на рис. 3.4

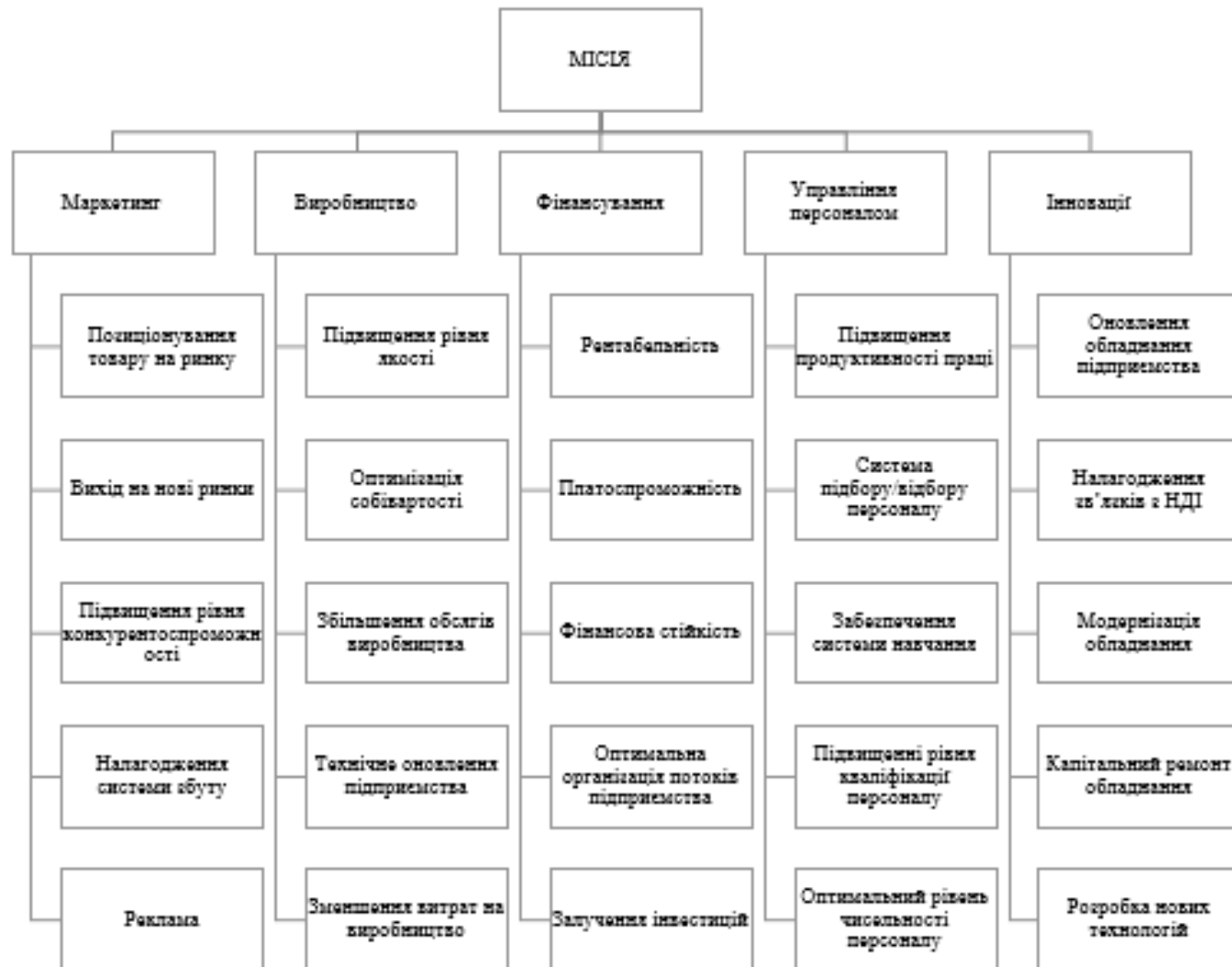


Рис. 3.4. «Дерево цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Після визначення місії ПАТ «АМКР» його ключові стратегічні напрямки розвитку дозволяють сформулювати наступні стратегічні цілі:

1. Збільшення обсягів виробництва шляхом закупівлі якісної сировини.
2. Покращення якості продукції через оновлення технічного оснащення.
3. Розширення ринків збуту, що є наслідком зростання обсягів виробництва.
4. Модернізація техніки та розвиток технологій за рахунок інвестицій.
5. Забезпечення конкурентоспроможності прокатної продукції комбінату.
6. Проведення технічного переозброєння комбінату.
7. Впровадження ресурсозберігаючих технологій.
8. Зниження енергоємності продукції.
9. Виведення з експлуатації застарілого обладнання (як фізично, так і морально).
10. Підвищення якості металопродукції.
11. Ефективне використання ресурсів.
12. Збільшення прибутку.

3.3. Вибір та обґрунтування функціональної стратегії в умовах ПАТ «АМКР»

Розробляючи стратегію розвитку бізнесу, компанії часто обирають один або декілька стратегічних варіантів. Для ПАТ «АМКР» були обрані такі стратегії: розширення, консолідація та скорочення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи для ПАТ «АМКР»

Базова стратегія	Стратегічні альтернативи
1. Зростання	Проникнення на нові ринки; зовнішньоекономічна діяльність; співробітництво; диверсифікація
2. Стабілізаційна	Зменшення, фінансова активізація та економія витрат; ревізія витрат
3. Стратегія скорочення	Перебудова системи управління фінансовою й маркетинговою діяльністю

Пріоритетні напрямки розвитку ПАТ «АМКР» на 2025 рік включають:

- Збільшення продажів металопродукції на існуючих експортних ринках (країни ЄС, СНД), що дозволить зменшити транспортні витрати та підвищити прибутковість;
- Вихід на нові ринки збуту (Південно-Східна Азія, Африка, Латинська Америка), з акцентом на посилення орієнтації на Китай;
- Розширення асортименту продукції за рахунок освоєння нових марок металів;
- Розвиток сертифікації продукції;
- Реалізація чинного генерального плану;
- ПрАТ «АМКР» може обрати одну з трьох основних стратегій:
- Стратегія пом'якшення (виживання);
- Стратегія можливостей розвитку (стабільність);
- Стратегія розвитку.

Вибір стратегії ПАТ «АМКР» на основі бажаних темпів зростання та рівня диверсифікації зводиться до наступних варіантів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Стратегічні альтернативи в залежності від темпу зростання та рівнів диверсифікації ПАТ «АМКР»

Для підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АМКР», зосередження зусиль на міжнародних ринках та покращення ділової репутації серед закордонних партнерів, компанії необхідно:

- **Розширювати частку ринку** шляхом налагодження партнерських відносин з різними країнами.
- **Знаходити оптимальні рішення** для закупівлі нового обладнання за прийнятними цінами та умовами поставки.
- **Розширювати присутність робочої сили** на зовнішніх ринках.
- **Забезпечувати високу якість продукції.**
- **Розвивати та розширювати транспортно-складський комплекс.**
- **Підвищувати кваліфікацію персоналу**, покращувати соціальний захист працівників та рівень працевлаштування.
- **Зосередитися на збутовій та маркетинговій діяльності**, створюючи сприятливі умови для зростання продажів.

Так, для ПАТ «АМКР» пропонується маркетингова функціональна стратегія, яка повинна базуватися на стратегічному плануванні, координації та інтеграції (об'єднанні та узгодженні з загальною стратегією підприємства) для досягнення очікуваних результатів. Важливою умовою при формуванні маркетингової стратегії є її включення в процес постійного моніторингу та контролю, що забезпечить ефективність експортно-збутової діяльності.

Для розширення маркетингової діяльності та виходу на нові ринки збуту, ПАТ «АМКР» потрібно отримати інформацію про потенційний попит на свою продукцію на зовнішніх ринках та визначити потенційних клієнтів.

ПАТ «АМКР» займається торгівлею металопродукцією на світових ринках [46]. Традиційно, світовий ринок сталі сегментується на шість основних регіонів: Азія, Близький Схід, Африка, Північна Америка, країни СНД та ЄС.

З огляду на прогнозоване зниження обсягів імпорту на ринки ЄС та Північної Америки, ПАТ «АМКР» необхідно переорієнтувати свою експортну діяльність і зосередити зусилля на ринках, що розвиваються: на ринки країн Африки та Азії.

Китайський ринок сталі є найбільшим за ємністю, проте продукція ПАТ «АМКР» представлена на ньому мінімально. Крім того, в країнах Азії компанія має небагато представництв, зосереджуючись переважно на країнах Євросоюзу. Водночас, попит на сталеву продукцію на ринках ЄС постійно падає, що робить їх менш привабливими для ПАТ «АМКР».

Незважаючи на високу конкуренцію на китайському ринку, де ПАТ «АМКР» доводиться конкурувати з такими великими виробниками як «Sin Baowu Group», «HBIS Group», «Shagang Group», «Ansteel Group», «Jianlong Group», компанія має значні шанси виграти конкуренцію та реалізувати частину своєї продукції на цьому перспективному ринку.

Зважаючи на стратегічну мету виходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) на нові ринки, металургійна компанія ПАТ «АМКР» може створити спільне підприємство, що дозволить отримати значні переваги та розпочати виробництво безпосередньо на ключових ринках Близького Сходу, Африки та Індії. АМКР спроектує масштабне виробництво, яке зможе продавати широкий асортимент продукції, адаптованої до потреб цих регіонів.

Для розширення присутності АМКР на цих нових ринках, доцільно розглянути відкриття торгових представництв у стратегічно важливих містах, таких як Дубай (ОАЕ) для Близького Сходу, Йоганнесбург (ПАР) для Африки та Мумбаї (Індія). Ці міста є регіональними центрами з розвиненою інфраструктурою та логістичними можливостями. Для зберігання продукції, що відповідає високим стандартам якості, АМКР може обрати складські потужності в ключових портах, таких як Джебель-Алі (ОАЕ), Дурбан (ПАР) або Мундра (Індія), які є важливими міжнародними центрами з потужними контейнерними терміналами та достатніми площами для металопродукції.

АМКР прагне активно розвивати свою експортну діяльність на зовнішніх ринках, нарощуючи економічну потужність. Тому пропонуються заходи щодо покращення експортних показників металопродукції, підкріплені детальним аналізом ринкової ситуації та прогнозуванням попиту на продукцію АМКР у цих нових регіонах. Розгортання діяльності на зовнішніх ринках збігається з виходом компанії на ринки Близького Сходу, Африки та Індії, які демонструють стабільне зростання та розвиток. На цих ринках АМКР зможе успішно реалізувати декілька своїх товарних позицій. Ця ініціатива є перспективною, оскільки вона значно підвищить ефективність експортних операцій, що позитивно вплине на фінансові показники компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні засади та сутність результативності експортно-збутової діяльності підприємства. Визначено, що експорт є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення сталого економічного зростання та зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Розглянуто основні функції, принципи та правові аспекти зовнішньоекономічної діяльності, що дозволило сформулювати уявлення про складність та багатовекторність процесу збуту продукції на міжнародному рівні. Було проаналізовано основні форми міжнародного економічного співробітництва, типи експортних операцій та їх вплив на ефективність підприємств.

Методи оцінки результативності експортної діяльності систематизовано у вигляді показників прибутковості, рентабельності, валютної ефективності, що дозволяє комплексно аналізувати доцільність участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

У другому розділі було здійснено глибокий аналіз господарської діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Увага була приділена аналізу фінансових показників, зокрема доходів, витрат, прибутку, а також специфіці структури операційних витрат. Установлено, що попри зростання доходів у 2024 році, підприємство продовжує працювати зі збитками, зумовленими високою собівартістю та недостатньо ефективним управлінням витратами.

Було виявлено, що витрати на збут становлять надто малу частку у загальній структурі витрат (менше 0,1%), що обмежує потенціал підприємства у просуванні продукції на нові ринки. Натомість суттєве зростання обсягів готової продукції на складах свідчить про неефективне планування збуту та потребу у цифровій трансформації логістичних процесів.

Світовий ринок металургійної продукції залишається однією з ключових артерій глобальної економіки, забезпечуючи сировиною будівництво, машинобудування, транспортну та інші стратегічні галузі. Обсяги виробництва та споживання сталі є важливими індикаторами промислової потужності у світі. На цьому динамічному ринку Україна, і зокрема ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", традиційно відігравала помітну роль, хоча останні події внесли суттєві корективи.

Експорт завжди був пріоритетним напрямком для АМКР, причому до 80-85% готової продукції відправлялося за кордон. Традиційними ринками збуту були країни Близького Сходу (Єгипет, Ірак, де цінували якість арматури), Північної Африки та Європи.

У 2022 році АМКР виробив 1,2 млн тонн сталі (зниження на 79,5% порівняно з 2021 роком), 1,1 млн тонн прокату (-79,5%) та 1,5 млн тонн чавуну (-79,2%). У 2023 році виробництво сталі склало 0,8 млн тонн (зниження на 33% порівняно з 2022 роком), прокату – 0,7 млн тонн (-33%), чавуну – 1,3 млн тонн (-13%)..

Незважаючи на колосальні труднощі, "АрселорМіттал Кривий Ріг" продовжує працювати, адаптуватися до нових умов та залишається важливим елементом не лише української, а й, потенційно, європейської металургії. В контексті глобального ринку, частка АМКР наразі є значно меншою, ніж до війни, проте підприємство зберігає потенціал для відновлення своїх позицій за сприятливих умов, спираючись на якість продукції та інтеграцію в глобальну структуру ArcelorMittal.

На основі виявлених проблем розроблено комплексні заходи підвищення результативності збутової діяльності, зокрема: оптимізація структури витрат на збут, розширення географії збуту, раціоналізація запасів готової продукції та зниження собівартості. Проведено кількісну оцінку кожного заходу та визначено їх очікуваний економічний ефект.

Щоб забезпечити запропоновані заходи та досягти запланованого економічного ефекту (24965096 тис. грн), доцільно залучити інвестиції для кожного заходу. Орієнтуємось на середньоринкові показники інвестиційної віддачі (ROI) в промисловості, логістиці та IT (ROI 200–400%) і пропонуємо обґрунтовані обсяги інвестицій у розрізі заходів.

Запропонований обсяг інвестицій (6070000 тис. грн.) виглядає реалістичним для великого промислового підприємства на кшталт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та дозволяє отримати значне зростання доходу й прибутку при відносно розумному рівні вкладень.

Таким чином, провадження запропонованих заходів матиме комплексний і значний позитивний вплив на результативність діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Сукупний потенційний економічний ефект від зростання доходу та економії витрат становить понад 24,9 млрд.

Отримані результати демонструють величезний потенціал для зростання прибутку та зміцнення фінансової стабільності компанії через стратегічне інвестування у збут, ефективне управління оборотним капіталом, розширення ринків та технологічну модернізацію. Рекомендовано приділити першочергову увагу заходам, що мають найбільший потенційний ефект на дохід та зниження собівартості.

У третьому розділі здійснено стратегічний аналіз діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Побудовано SWOT-матрицю, в якій виділено основні сильні сторони підприємства, такі як масштаб виробництва, наявність інфраструктури та міжнародна інтеграція, а також загрози у вигляді політичної нестабільності, зростання вартості ресурсів та логістичних обмежень.

На основі аналізу було сформульовано місію підприємства, довгострокові та короткострокові цілі, орієнтовані на підвищення експортного потенціалу, зменшення витрат і покращення ринкової позиції.

Так, для ПАТ «АМКР» пропонується маркетингова функціональна стратегія, яка повинна базуватися на стратегічному плануванні, координації та інтеграції (об'єднанні та узгодженні з загальною стратегією підприємства) для досягнення очікуваних результатів. Важливою умовою при формуванні маркетингової стратегії є її включення в процес постійного моніторингу та контролю, що забезпечить ефективність маркетингової діяльності.

Визначено три ключові стратегічні альтернативи: експансія на ринки країн, що розвиваються; модернізація логістичних процесів; зміна збутової моделі через платформні рішення. Найбільш доцільною визначено комбіновану маркетингову стратегію, яка враховує потенціал підприємства, обмеження зовнішнього середовища та потреби цільових споживачів.

Таким чином, у розділі доведено необхідність переходу підприємства до активного стратегічного управління, що дозволить забезпечити сталий розвиток, ефективне реагування на ризики та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

У результаті дослідження обґрунтовано, що підвищення результативності експортно-збутової діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є можливим за умови реалізації комплексу стратегічно орієнтованих і економічно доцільних заходів. Проведений аналіз підтвердив наявність значного нереалізованого потенціалу підприємства в напрямку експортної діяльності, що може бути використано для покращення фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI зі змінами та доповненнями (поточна редакція від 01.04.2017, підстава 1797-19). Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.
2. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст. 552.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 26.10.2014 (поточна редакція від 01.01.2016, підстава 905-19). Відомості Верховної Ради (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377.
4. Аль-Оста С. А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С. 213–220.
5. Бахчеванова Н. В., Макуха С. М. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. 101 с.
6. Бегма В. М., Мазуров Г. І. Деякі аспекти визначення експортної діяльності українського оборонно-промислового комплексу. Проблеми науки. 2007. №7. С. 45–51.
7. Бураковський І., Крініцин О., Сологуб І. Політика сприяння експорту МСП в Україні: Проект для обговорення на круглому столі 29 березня 2016 року. Київ, 2016. 36 с.
8. Волкова І. А. Державний контроль зовнішньоекономічної діяльності як головна передумова економічної безпеки країни. Економічний простір : збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. № 22/2. С. 236-243.
9. Волкова І. А., Гірчук І. В. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств. І. А. Волкова, . Вісник ЖДТУ. Економічні науки. № 3 (53). Житомир : 2010. С. 53-55.

10. Гражевська Н. І., Трохименко В. І. Інституційна зміна світової економіки за умов фінансової глобалізації. Фінанси України. 2013. № 5. С. 58-68.
11. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент. К. : Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
12. Довгополов А. А. Глобальні проблеми світової економіки. Євразійський юридичний журнал. 2010. № 2. 55 с.
13. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 172 с.
14. Економічна стратегія розвитку підприємств: монографія; за ред. Житомир: ЖТДУ, 2019. 326 с.
15. Завтур Д. О. Перспективи розвитку експортоорієнтованої стратегії підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 96. С. 114-115.
16. Загородній А. Г. Зовнішньоекономічна діяльність: термінол. слов. Київ : Кондор, 2017. 168 с.
17. Залізнюк В. П. Експортна політика в контексті забезпечення продовольчої безпеки. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». (Спеціальний випуск): матеріали міжнар. наук. конф. «Вільна торгівля, протекціонізм, справедлива торгівля: за і проти». 2018. № 16(2018). С 104-107.
18. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб.; за ред. О. В. Шкурупій. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
19. Калетнік Г. М., Заболотний Г. М., Коздовський С. В. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. Актуальні проблеми економіки. 2011. №4 (118). С. 3-11
20. Кібік О. М., Хаймінова Ю. В. Засади розвитку участі митних та інших посередників у реалізації експортної стратегії України. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. Вип. 4. С. 16-25.
21. Коваль О. Методика бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 4. С. 31-35.

22. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 792 с.
23. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посібник. 5-те вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 272 с.
24. Кравченко В. Експортувати просто. Експорт StepbyStep 10 кроків від виробництва до експорту: практичний посібник. «Саміт-книга», 2016. С. 18–20.
25. Кузьмін О. Є., Тимошук М. Р., Фещур Р. В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. Харків : Харківський економічний університет. 2005. № 22. С. 374–383.
26. Кулішов В. В. Дослідження сучасної світової глобалізації в економічних процесах. Вища школа. 2011. № 9. 85 с.
27. Матусова О. М. Проблеми розвитку експортоорієнтованого малого бізнесу України. Сучасні питання економіки і права. 2013. Вип. 2. С. 69-74.
28. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 396 с.
29. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63–66.
30. Міжнародна економіка: підруч. для студ. вищ. навч. закл.; за ред. Ю. Г. Козака, Д. Г. Лук'яненка, Ю. В. Макогона. 3-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 560 с.
31. Міжнародна торгівля: навч. посібник. Н. В. Крилова. Київ : Знання, 2018. 366 с.
32. Передрій О.С. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ, 2008. 264 с.
33. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. №37 С.223-229.

34. Пономаренко В. С. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: монографія; під. ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2019. С. 7-22.

35. Ревуцький С. Ф. Теоретичні засади поняття та сутності розвитку світової економіки. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2011. № 2. С. 30-33.

36. Рожкова Т. С. Міжнародна торгівля: підручник. К.: КиМУ, 2015. 665 с.

37. Струк О. І. Експортоорієнтовані стратегії економічного розвитку у світовій економіці: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Львів, 2016. 20 с.

38. Управління експортним потенціалом України: монографія; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 210 с.

39. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (98). С. 12-16.

40. Череп А. В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2015. С. 232–236.

41. Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 384 с.

42. Baena Rojas J.J. The Export Restraints Policy: The Reverse Protectionism on the International Trade. 32nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (15-16 November 2018, Seville, Spain). P. 3808-3816.

43. Hall E.H. Assessing the Impact of Export Performance: A Critical Analysis of its Effect on Diversification. International Business Research. 2014. № 7 (12). P. 1-13.

44. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
45. Сайт Державної служби статистики України.
URL: www.ukrstat.gov.ua/
46. <https://gmk.center/ua/infographic/girnichodobuvna-galuz-ukraini-pidsumki-2024-r-ta-perspektivi-u-2025-r/>
47. <https://worldsteel.org/>
48. <https://www.statista.com/markets/422/topic/1139/ukraine/>
49. <https://customs.gov.ua/>
50. <https://www.gartner.com/en>

ДОДАТКИ