

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

Обґрунтування шляхів максимізації реінвестованого прибутку при здійсненні експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-22

_____/ Сергєєва О. С. /
(підпис)

Керівник

_____/ Афанасьєв Є.В./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

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

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Сергєєвої Олени Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування шляхів максимізації реінвестованого прибутку при здійсненні експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»
керівник роботи: Афанасьєв Є.В., д.е.н., проф.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: 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 ОСНОВИ РЕІНВЕСТУВАННЯ ПРИБУТКУ ВІД ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА; ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»; ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АМКР».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Процес управління прибутком у сфері ЗЕД; Порівняльна оцінка джерел фінансування інвестиційної діяльності; Аналіз показників Звіту про фінансові результати ПАТ «АМКР»; Обсяги експорту та географічна структура експорту ПАТ «АМКР»; Обґрунтування заходів відновлення потенціалу реінвестування ПАТ «АМКР»; PEST-аналіз макросередовища функціонування підприємства; SWOT-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	д.е.н., проф., Афанасьєв Є.В.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.26

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	03.03.2026 - 05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	06.03.2026- 09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 23.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026	
10	Попередній захист роботи	22.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026	

Студент

(підпис)

Сергєєва О. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Сергеєва О. С. «Обґрунтування шляхів максимізації реінвестованого прибутку
при здійсненні експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». –
КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 55 сторінках, містить 9 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 41 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних організаційно-управлінських рішень щодо ефективного управління прибутком від експортної діяльності підприємства та формування дієвого механізму його реінвестування.

Завдання дослідження: розкрити економічну сутність та роль прибутку й реінвестиційних процесів у забезпеченні сталого розвитку підприємства-експортера; дослідити організаційно-управлінські аспекти фінансового менеджменту ЗЕД; систематизувати методичні підходи до оцінки потенціалу максимізації фінансових результатів від здійснення експортних операцій; надати загальноекономічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та проаналізувати динаміку його техніко-економічних показників і структури витрат; провести оцінку сучасного стану експортної діяльності комбінату, її географічної структури та детермінувати вплив чинників ЗЕД на результуючі фінансові показники та надати розрахунок кумулятивного ефекту від запропонованих заходів; здійснити стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства за допомогою інструментів PEST- та SWOT-моделей, окреслити місію та побудувати «дерево цілей» розвитку підприємства; обґрунтувати функціональну стратегію ЗЕД для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямовану на вихід із кризи та відновлення процесів самофінансування.

Об'єкт дослідження: процеси формування, розподілу та реінвестування прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та практичні організаційно-управлінські інструменти максимізації прибутку від експортних операцій та обґрунтування стратегії реінвестування на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Одержаний економічний ефект (ефективність): економічний ефект від впровадження інтегрованої програми становить 13 765 641 тис. грн.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, прибуток, експортна діяльність, аналіз, система, стратегія, реінвестування.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНВЕСТУВАННЯ ПРИБУТКУ ВІД ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та роль реінвестованого прибутку в забезпеченні розвитку підприємства-експортера	8
1.2. Організаційно-управлінські засади управління прибутком при здійсненні експортної діяльності	14
1.3. Методичні підходи до оцінки потенціалу максимізації прибутку від експортних операцій	18
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників господарської діяльності	24
2.2. Оцінка сучасного стану експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	31
2.3. Визначення впливу чинників експортної діяльності на результуючі показники прибутку та процеси реінвестування	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АМКР»	39
3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства	39
3.2. Формулювання місії та побудова «дерева цілей» стратегічного розвитку підприємства	46
3.3. Обґрунтування та розробка функціональної стратегії розвитку ПАТ «АМКР»	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, високої макроекономічної нестабільності та геополітичних викликів, прибуток виступає провідним показником результативності господарювання та базовим фундаментом для забезпечення довгострокового розвитку підприємств-експортерів. Особливо критичного значення процеси ефективного управління прибутком та його капіталізації набувають для підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України. Потреба у розробці комплексних організаційно-управлінських підходів до максимізації прибутку від експортних операцій та обґрунтуванні стратегій відновлення інвестиційного потенціалу промислових підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних організаційно-управлінських рішень щодо ефективного управління прибутком від експортної діяльності підприємства та формування дієвого механізму його реінвестування.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність та роль прибутку й реінвестиційних процесів у забезпеченні сталого розвитку підприємства-експортера;
- дослідити організаційно-управлінські аспекти фінансового менеджменту ЗЕД;
- систематизувати методичні підходи до оцінки потенціалу максимізації фінансових результатів від здійснення експортних операцій;
- надати загальноекономічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та проаналізувати динаміку його техніко-економічних показників і структури витрат;
- провести оцінку сучасного стану експортної діяльності комбінату, її географічної структури та детермінувати вплив чинників ЗЕД на результуючі фінансові показники та надати розрахунок кумулятивного ефекту від запропонованих заходів;

– здійснити стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства за допомогою інструментів PEST- та SWOT-моделей, окреслити місію та побудувати «дерево цілей» розвитку підприємства;

– обґрунтувати функціональну стратегію ЗЕД для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямовану на вихід із кризи та відновлення процесів самофінансування.

Об’єкт дослідження – процеси формування, розподілу та реінвестування прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні організаційно-управлінські інструменти максимізації прибутку від експортних операцій та обґрунтування стратегії реінвестування на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методичною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії та фінансового менеджменту. У процесі дослідження використано такі методи: *системний підхід та класифікація; економіко-статистичний та трендовий аналіз; структурно-логічний та факторний аналіз; методи стратегічного менеджменту (PEST-аналіз, модель 5 сил Портера, SWOT-матриця, дерево цілей).*

Інформаційну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України (зокрема Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»), офіційні дані Державної служби статистики України, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а також первинна фінансова та статистична звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2023–2025 роки, опублікована в системі SMIDA.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох логічно послідовних розділів, висновків, списку використаних джерел (що включає 41 найменування) та додатків. Робота містить 9 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНВЕСТУВАННЯ ПРИБУТКУ ВІД ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль реінвестованого прибутку в забезпеченні розвитку підприємства-експортера.

В сучасних економічних умовах прибуток виступає найважливішим показником результативності діяльності підприємства, а його максимізація є основною метою суб'єктів господарювання [8]. Для підприємства-експортера прибуток є не лише мірилом успіху на зовнішніх ринках, а й базовим фундаментом для фінансування стратегічного розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

Згідно з дослідженнями О. С. Брагіної та Є. Л. Кічука, прибуток підприємства — це фінансовий результат, що характеризується перевищенням доходів над витратами за певний період. У контексті сталого розвитку, що є критично важливим для виходу на міжнародні ринки, формування прибутку базується на *трьохкомпонентному підході (Triple Bottom Line)* [8]:

- *Економічна ефективність*: досягнення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі;
- *Екологічна відповідальність*: мінімізація шкоди довкіллю в процесі генерування доходу;
- *Соціальна відповідальність*: врахування інтересів громад, справедлива оплата праці та інвестиції в персонал.

Економічна категорія «прибуток» має складну внутрішню структуру. Для цілей аналізу та управління доцільно використовувати класифікацію видів прибутку, що наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Методика розрахунку та характеристики видів прибутку

Вид прибутку	Економічний зміст та методика розрахунку	Роль у розвитку
<i>Валовий прибуток</i>	Різниця між доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції.	Характеризує ефективність виробничої діяльності .
<i>Операційний прибуток</i>	Різниця між валовим прибутком та операційними витратами (адмінвитрати, витрати на збут тощо) .	Показує результат основної діяльності підприємства
<i>Чистий прибуток</i>	Сума, що залишається після вирахування всіх витрат, включаючи податки та фінансові зобов'язання .	Основне джерело формування фондів розвитку та виплат власникам .
<i>Економічний прибуток</i>	Балансовий прибуток мінус витрати альтернативних можливостей .	Відображає реальну додану вартість капіталу.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Процес перетворення отриманого доходу на чистий прибуток є багатоетапним і залежить від чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, таких як цінова політика, обсяг діяльності, податкомісткість та оборотність активів [8].

Реінвестований прибуток (або капіталізована частина чистого прибутку) відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової незалежності підприємства. В умовах сучасного стану економіки України, обтяженої воєнним станом, можливість залучення зовнішнього фінансування значно обмежена. Дослідження Н. М. Усенко свідчать, що власні кошти підприємств залишаються найпоширенішим джерелом фінансування інвестиційної діяльності [30].

У системі фінансового менеджменту зовнішньоекономічної діяльності реінвестований прибуток розглядається як найважливіше внутрішнє джерело самофінансування підприємства. На відміну від залучених кредитних коштів, реінвестиції не обтяжують бюджет суб'єкта ЗЕД процентними виплатами та дозволяють зберігати повну фінансову незалежність.

Відповідно до стратегічних цілей розвитку, реінвестований прибуток спрямовується за такими ключовими напрямками [8]:

1. Модернізація обладнання та впровадження нових технологій

У контексті глобальної конкуренції технічне оновлення є обов'язковою умовою виживання. Спрямування прибутку на заміну морально застарілих основних засобів дозволяє:

- підвищити продуктивність праці;
- знизити енергоємність та собівартість одиниці продукції;
- забезпечити відповідність товарів міжнародним екологічним і технічним стандартам (наприклад, ISO або CE).

2. Розширення виробництва та диверсифікація продукції

ЗЕД вимагає від підприємства гнучкості та здатності адаптуватися до запитів іноземних споживачів. Кошти, що залишаються в розпорядженні компанії, використовуються для:

- збільшення виробничих потужностей (екстенсивний шлях);
- розробки нових лінійок товарів, що враховують специфіку культурних та правових особливостей зарубіжних ринків (диверсифікація);
- мінімізації ризиків: якщо попит на один вид товару на певному ринку впаде, прибутки будуть підтримані за рахунок інших товарних позицій.

3. Інвестування в маркетинг, дослідження та розробки (R&D)

Інноваційний складник є фундаментом конкурентоспроможності. Капіталовкладення в сегмент R&D (Research and Development) забезпечують створення унікальних торгових пропозицій (УТП). Одночасно з цим, інвестиції в міжнародний маркетинг дозволяють:

- формувати впізнаваність бренду за кордоном;
- проводити глибокий аналіз кон'юнктури світових ринків;
- вибудовувати ефективні канали дистрибуції та системи збуту.

4. Створення резервного фонду та фонду розвитку виробництва

Формування внутрішніх страхових резервів є елементом фінансової стійкості суб'єкта ЗЕД.

- Резервний фонд виступає «фінансовою подушкою» на випадок різких коливань валютних курсів, змін у митному законодавстві або форс-мажорних обставин у міжнародній логістиці.
- Фонд розвитку виробництва забезпечує цільове накопичення капіталу для майбутніх масштабних інвестиційних проєктів, що потребують значних одноразових витрат.

Ефективний розподіл реінвестованого прибутку дозволяє підприємству не лише підтримувати поточну життєдіяльність, а й створювати базу для сталого експортного зростання, трансформуючи кількісні фінансові результати у якісні технологічні переваги.

За пріоритетністю використання джерел фінансування, реінвестований прибуток посідає перше місце завдяки своїй доступності та мінімальній вартості залучення [30]. На рис. 1.1 представлена блок-схема розподілу чистого прибутку, що ілюструє місце реінвестування в загальній системі фінансового менеджменту.

Для підприємств експортно-орієнтованих галузей, зокрема металургійної, реінвестування є питанням виживання. Як зазначають В. Мазур та М. Тимошенко, ігнорування необхідності модернізації призводить до того, що заводська собівартість продукції стає вищою за ціни світового ринку, що робить вітчизняний експорт неконкурентоспроможним [20].

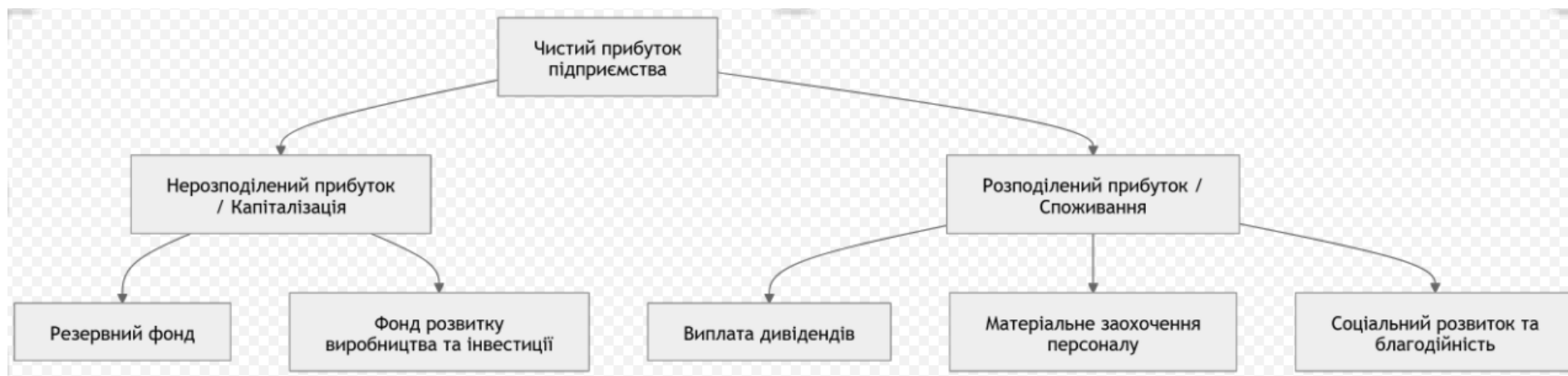


Рис. 1.1. Схема розподілу чистого прибутку підприємства

Джерело: адаптовано автором за матеріалами [30, 8]

Оцінка ефективності формування та використання прибутку є критичною для прийняття управлінських рішень. Цей процес доцільно проводити у кілька етапів [8].:

1. *Аналіз динаміки*: дослідження змін валового, операційного та чистого прибутку протягом періоду
2. *Аналіз джерел*: визначення частки прибутку від експортних операцій, інвестиційної та фінансової діяльності.
3. *Оцінка рентабельності*: розрахунок відносних показників, таких як рентабельність продажів, активів та власного капіталу.

Важливим аспектом є порівняння прибутку з витратами на його отримання (ціна капіталу). Концепція ціни капіталу показує, яку суму варто заплатити за залучення одиниці ресурсу [30]. Для реінвестованого прибутку ця ціна є мінімальною, що підтверджується порівняльною оцінкою джерел фінансування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна оцінка джерел фінансування інвестиційної діяльності

Джерело фінансування	Доступність	Вартість використання	Ризик втрати контролю
<i>Реінвестований прибуток</i>	Максимальна	Мінімальна	Мінімальний
<i>Амортизаційні відрахування</i>	Максимальна	Мінімальна	Мінімальний
<i>Кредити банків</i>	Мінімальна	Висока	Середній
<i>Емісія акцій</i>	Низька	Середня	Максимальний

Джерело: узагальнено за [3]

Високий рівень реінвестування свідчить про віру власників у розвиток бізнесу та підвищує інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх контрагентів [8]. Водночас, для галузей з високою енергоємністю (наприклад, ГМК України), обсяги необхідних інвестицій часто перевищують можливості лише власного прибутку, що вимагає пошуку балансу між власними та залученими ресурсами [20].

1.2. Організаційно-управлінські засади управління прибутком при здійсненні експортної діяльності.

В умовах сучасної глобалізації та макроекономічної нестабільності управління прибутком підприємств, що здійснюють експорту діяльність (ЗЕД), набуває стратегічного значення [9]. Прибуток є не лише мірилом ефективності експортних операцій, а й основним внутрішнім джерелом фінансового забезпечення для подальшого розвитку та технічного переозброєння [6, 9]. Особливої актуальності це питання набуває для нефінансових корпорацій, які формують ядро реального сектору економіки [9].

Управління прибутком у сфері зовнішньоекономічної діяльності розглядається як специфічна функція фінансового менеджменту, спрямована на гармонізацію грошових потоків у межах глобальних ринків. Цей процес вимагає інтегрованого підходу до планування, де враховуються не лише внутрішні витрати виробництва, а й екзогенні чинники: волатильність валютних курсів, транскордонні податкові режими та логістичні витрати [9].

Ключовими суб'єктами цього процесу є нефінансові корпорації (НФК). У системі національних рахунків вони визначаються як інституційні одиниці, чия первинна функція полягає у виробництві ринкових товарів або наданні нефінансових послуг з метою отримання прибутку.

Згідно з сучасними методологічними положеннями, роль НФК у структурі ЗЕД є багатовимірною та визначальною:

1. Генерація валової доданої вартості та формування експортного потенціалу НФК виступають фундаментом національної економіки, оскільки саме в цьому секторі створюється валова додана вартість (ВДВ).

- У розрізі ЗЕД діяльність корпорацій безпосередньо формує пропозицію товарів на світовому ринку.
- Динаміка експорту країни прямо корелює з технологічним рівнем та операційною ефективністю НФК.

- Збільшення питомої ваги високотехнологічної продукції в портфелі корпорацій веде до покращення торговельного балансу держави.

2. Забезпечення фінансової взаємодії з банківським сектором

Для масштабування операцій на зовнішніх ринках НФК виступають основними позичальниками кредитних ресурсів. Специфіка управління прибутком тут полягає у:

- залученні торговельного фінансування (акредитиви, факторинг);
- використанні банківських гарантій для забезпечення виконання міжнародних контрактів;
- оптимізації кредитного портфеля для мінімізації процентних витрат, що безпосередньо впливає на чистий прибуток від ЗЕД.

3. Адаптивність через інтеграцію фінансових і виробничих функцій

Сучасна НФК — це не лише виробничий комплекс, а й активний фінансовий гравець. Адаптація до турбулентних умов світового ринку відбувається шляхом глибинної трансформації бізнес-моделей:

- Хеджування ризиків: інтеграція інструментів захисту від валютних та товарних ризиків безпосередньо у виробничий цикл.
- Фінансова гнучкість: здатність швидко перерозподіляти капітал між різними географічними сегментами ринку залежно від зміни рівня прибутковості.
- Стратегічне маневрування: поєднання інженерно-технологічних інновацій з інструментами податкового планування та управління трансфертним ціноутворенням.

Таким чином, ефективність управління прибутком НФК у сфері ЗЕД визначається не лише обсягами реалізації, а й здатністю корпорації виступати стійким вузлом у ланцюгу створення вартості, поєднуючи виробничу потужність із сучасними фінансовими технологіями.

Ефективне управління прибутком неможливе без належного фінансового забезпечення. У період останніх років спостерігається трансформація структури джерел фінансування вітчизняних підприємств [9]. Головним джерелом

залишаються власні кошти підприємств, що підкреслює важливість механізму самофінансування — фінансування за рахунок генерованого прибутку та амортизаційних відрахувань [18].

Сучасні підходи до управління експортом стикаються з проблемою проциклічності банківської моделі. У періоди економічного спаду доступ до зовнішнього капіталу звужується, що змушує підприємства покладатися на внутрішні ресурси [9].

Суть самофінансування полягає у виборі між споживанням прибутку та його реінвестуванням [6]. В умовах ЗЕД реінвестування є пріоритетним для:

- Покриття постійних витрат, частка яких визначає "виробничий важіль" підприємства.
- Зниження фінансового ризику, що оцінюється через "силу дії фінансового важеля" [18].

Науковці дискутують щодо пріоритетності внутрішніх джерел. І.А. Бланк наголошує на важливості амортизаційних відрахувань як стабільної фінансової бази [7].

Управління прибутком у ЗЕД нерозривно пов'язане із забезпеченням економічної стійкості. Обґрунтування управлінських рішень має базуватися на оцінці факторів стабільності. О.В. Окунєва використовує кореляційно-регресійний аналіз для визначення факторів впливу на торговельні мережі, де ключовими регресорами виступають індекс споживчих цін та обсяги прямих іноземних інвестицій [24].

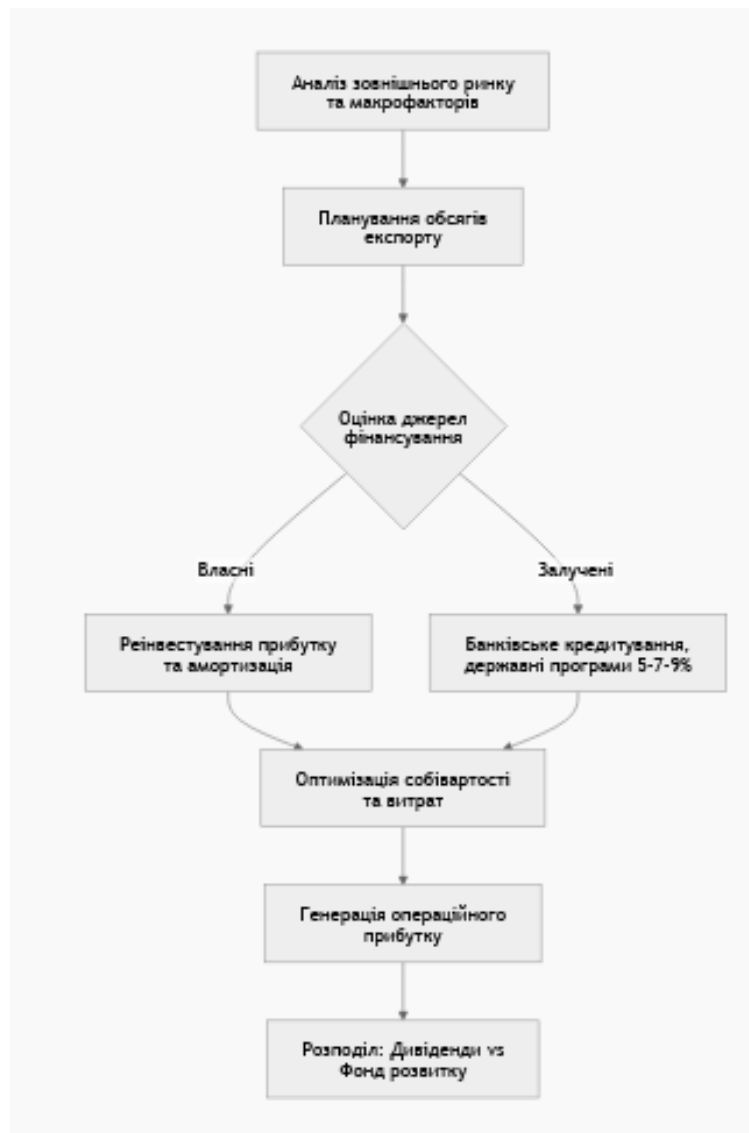


Рис. 1.2. Процес управління прибутком у сфері ЗЕД

Управління прибутком при здійсненні експорту у сучасних умовах вимагає переходу до гібридної моделі, яка поєднує:

- *Контрциклічний підхід*: активне використання державних програм підтримки (наприклад, "Доступні кредити 5-7-9%") у періоди спаду;
- *Диверсифікацію джерел*: поєднання внутрішнього самофінансування із залученням ресурсів міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк);
- *Оптимізацію структури капіталу*: врахування типу підприємства (фондомістке, матеріаломістке чи трудомістке) при виборі способу фінансування.

1.3. Методичні підходи до оцінки потенціалу максимізації прибутку від експортних операцій.

Сучасний стан світового ринку та геополітичні виклики змушують вітчизняні підприємства, особливо металургійного та промислового секторів, шукати нові шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Максимізація прибутку від експорту є не лише фінансовою ціллю, а й базою для формування сукупного економічного потенціалу підприємства, що забезпечує його подальший стратегічний розвиток [6].

Прибуток виступає головним показником результативності діяльності підприємства, забезпечуючи ресурси для реінвестування у модернізацію та диверсифікацію продукції. В контексті експортних операцій прибуток визначається перевищенням доходів над витратами за певний період, проте він підпадає під вплив специфічних факторів [8]:

- *Ринкова кон'юнктура*: цінова політика на світових ринках та рівень конкуренції;
- *Собівартість*: в Україні заводська собівартість багатьох видів металопродукції часто перевищує ціни світового ринку через зношеність фондів;
- *Логістичні витрати*: вартість залізничних перевезень сировини та готової продукції;
- *Податкомісткість*: вплив податку на додану вартість, акцизів та експортних мит.

Ефективна політика формування прибутку має базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачає баланс між фінансовою вигодою та соціальною й екологічною відповідальністю [8].

Прибуток є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та основним джерелом його розвитку. Залежно від ознак класифікації прибуток може розглядатися за видами діяльності, порядком формування, методикою оцінки та метою визначення. У табл. 1.3 узагальнено основні види прибутку та відповідні методики їх розрахунку, що дозволяє комплексно оцінити фінансові результати підприємства.

Методика розрахунку та оцінки прибутку за різними ознаками

Ознака класифікації	Вид прибутку	Методика розрахунку
<i>Вид діяльності</i>	Прибуток від реалізації (Пр)	$\text{Пр} = \text{ВД} - \text{ПДВ} - \text{Аз} - \text{ВВ}$
<i>Порядок визначення</i>	Чистий прибуток (ЧП)	$\text{ЧП} = \text{Пр} + \text{Пі} + \text{Пп} - \text{Податки}$
<i>Методика оцінки</i>	Реальний прибуток (Преал)	$\text{Преал} = \text{Пном} / \text{Іцін}$
<i>Мета визначення</i>	Економічний прибуток (ЕП)	$\text{ЕП} = \text{БП} - \text{В}_{\text{ал. мож.}}$

Примітка: ВД – валовий дохід; ВВ – валові витрати; БП – бухгалтерський прибуток; $\text{В}_{\text{ал. мож.}}$ – витрати альтернативних можливостей.

Оцінка ефективності використання прибутку на засадах сталого розвитку повинна здійснюватися поетапно, від аналізу загальних показників до факторного аналізу прибутку [8].

Отже, систематизація прибутку за різними класифікаційними ознаками дає змогу глибше зрозуміти його економічну сутність і роль у діяльності підприємства. Різні підходи до розрахунку прибутку забезпечують можливість оцінки як поточних фінансових результатів, так і реальної купівельної спроможності доходів та альтернативних витрат. Це створює аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз промислового сектора України, зокрема ГМК, вказує на те, що значна частина підприємств працює на межі рентабельності через системні слабкості [20]. Основними резервами для підвищення прибутку є:

1. *Технологічне переозброєння:* Впровадження нових сталеплавильних агрегатів та машин безперервного лиття заготовок дозволяє знизити енергомісткість та підвищити якість продукції.

2. *Пошук дешевих джерел фінансування:* В умовах дефіциту ресурсів пріоритетним є реінвестування прибутку та амортизаційні відрахування [1].

3. *Оптимізація сировинної бази:* Використання внутрішніх ресурсів, таких як металобрухт або окислені руди (через добудову КГЗКОР), може суттєво знизити собівартість експортного товару [20].

Формування фінансових ресурсів для здійснення експортної діяльності потребує чіткого розуміння джерел фінансування та рівня їх доступності, ризиковості й впливу на фінансову автономію підприємства. У практиці управління доцільно структурувати ці джерела за рівнями пріоритетності — від найбільш бажаних і внутрішньо контрольованих до більш складних і залежних від зовнішнього середовища. Представлена діаграма відображає ієрархію таких джерел фінансування та їх еволюцію залежно від умов залучення.

Ієрархічний підхід до класифікації джерел фінансування експортної діяльності дозволяє визначити їх пріоритетність з урахуванням рівня ризику, складності залучення та впливу на фінансову незалежність підприємства. Найбільш доцільними є внутрішні джерела, які забезпечують стабільність і автономність розвитку. Водночас залучений капітал відкриває додаткові можливості, але підвищує фінансові ризики. Найскладнішими є джерела, пов'язані із зовнішнім регулюванням, що потребують значних організаційних зусиль. Таким чином, ефективна фінансова стратегія підприємства має базуватися на оптимальному поєднанні різних джерел із урахуванням їх переваг і обмежень.

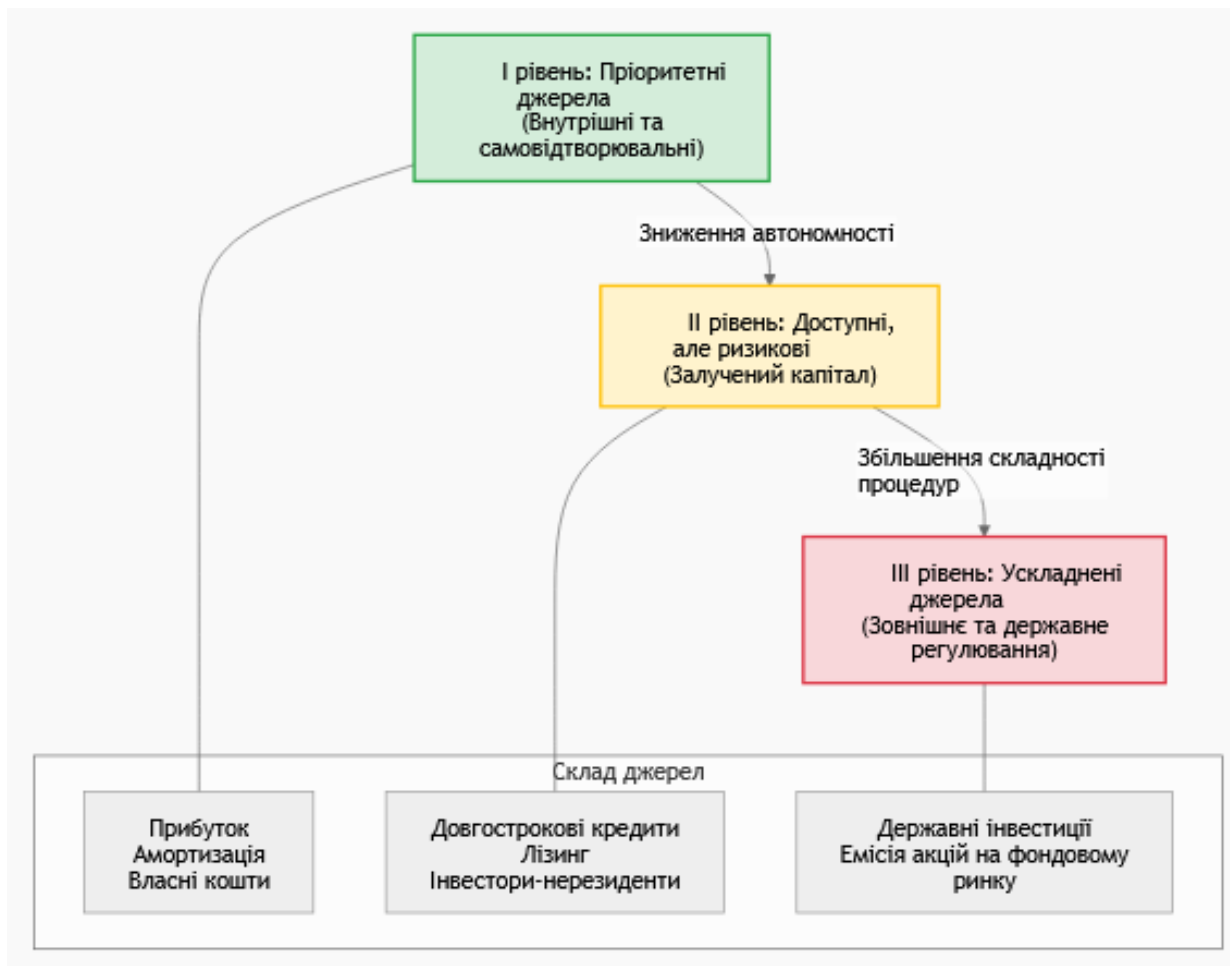


Рис. 1.3. Розподіл джерел фінансування для реалізації резервів росту за пріоритетністю

Управління процесом залучення фінансування для експортного розвитку повинно включати постійний пошук нових інструментів. Приплив коштів від інвесторів-нерезидентів дає змогу модернізувати виробництво та збільшити обсяг експорту, проте потребує збалансованого підходу для збереження контролю над підприємством [6].

Аналіз прибутку підприємства є важливою складовою фінансового менеджменту, оскільки дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності, визначити тенденції розвитку та виявити резерви зростання.

Такий аналіз здійснюється поетапно і передбачає дослідження ключових показників, динаміки формування прибутку, структури джерел його виникнення, рівня рентабельності та факторів впливу. Наведена діаграма (рис.1.4) відображає логічну послідовність проведення комплексного аналізу прибутку підприємства.



Рис. 1.4. Процес аналізу прибутку підприємства

Деталізація етапів аналізу наступна:

Підготовчий етап (Етап 1): Визначення загального "здоров'я" підприємства через базові показники (дохід, витрати, активи).

Динамічний аналіз (Етап 2): Порівняння прибутку з попередніми періодами для виявлення тенденцій (ріст або спад).

Структурний аналіз (Етап 3): Розподіл прибутку на операційний, інвестиційний та фінансовий. Це допомагає зрозуміти, яка саме діяльність приносить реальні гроші.

Якісна оцінка (Етап 4): Перехід від абсолютних цифр до відносних (рентабельність), що показує ефективність використання кожного інвестованого долара чи гривні.

Результативний етап (Етап 5): Визначення конкретних факторів, що вплинули на результат (ціни, собівартість, обсяги), та розробка плану дій щодо їхнього покращення.

Отже, процес аналізу прибутку підприємства має чітку поетапну структуру, що забезпечує всебічне дослідження фінансових результатів. Послідовний перехід від загальної оцінки показників до глибокого факторного аналізу дозволяє не лише визначити поточний стан прибутковості, а й виявити ключові чинники її формування. Завершальний етап, пов'язаний із пошуком резервів, створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової результативності та стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

ПАТ «АМКР» - Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - компанія гірничо-металургійного комплексу України. Діяльність підприємства об'єднує гірничодобувну, коксову, промисловість, підземне видобування, шахтне управління, та металургійне виробництво, до складу якого входять спікання, виробництво сталі, прокат сталі та ін.

Історія становлення та загальна характеристика, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена на рис. 2.1 й в додатку В.

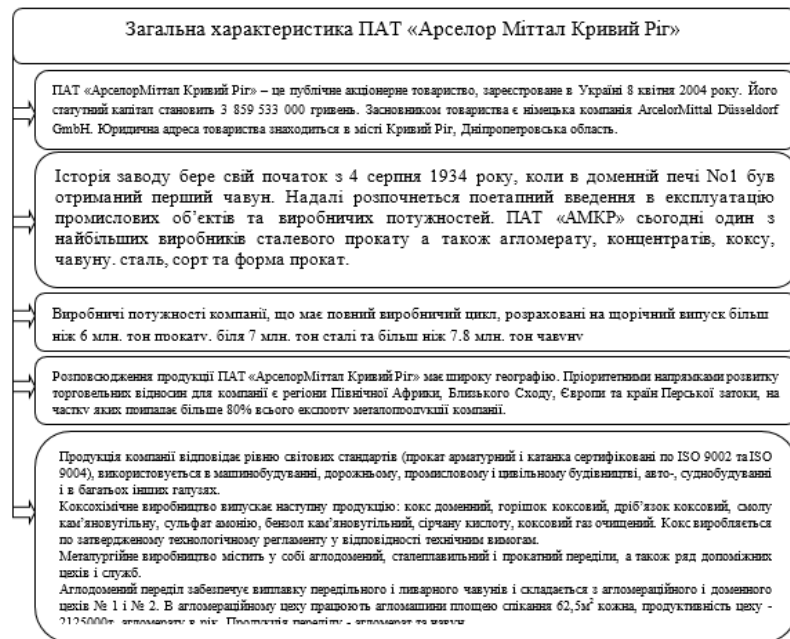


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [40].

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

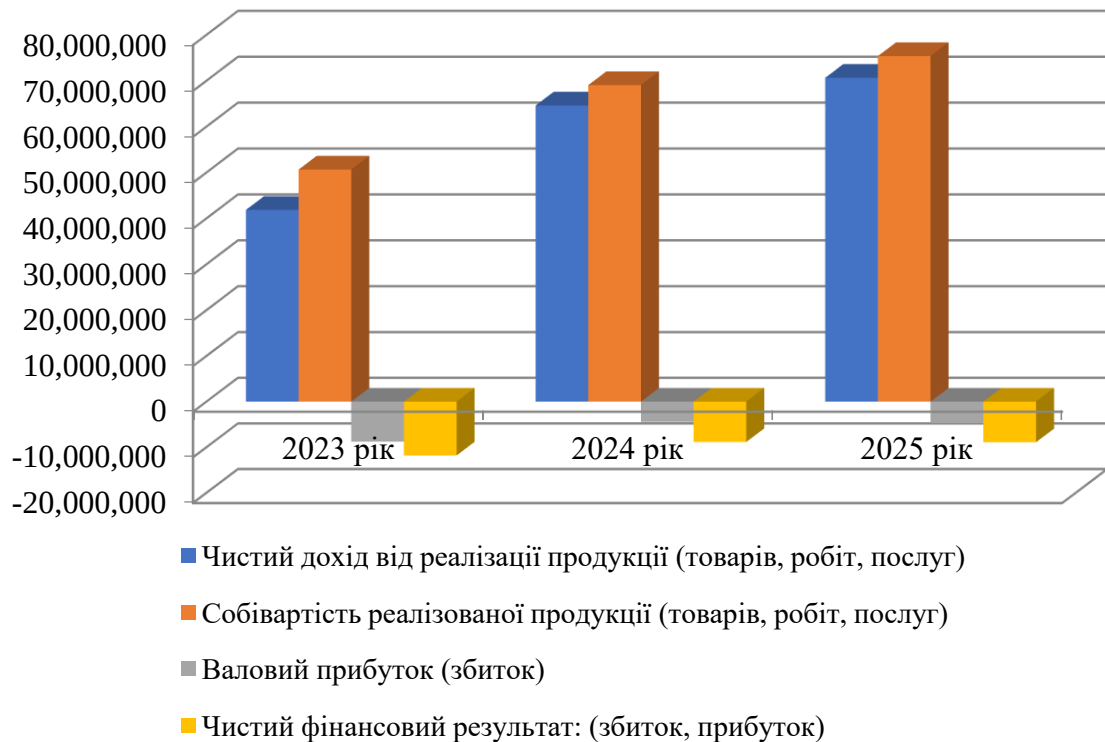


Рис. 2.2 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі аналізу зробимо наступні висновки:

У 2024 році підприємство суттєво збільшило чистий дохід від реалізації продукції на 22 742 772 тис. грн або на 54,35 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів виробництва та реалізації металопродукції. У 2025 році темпи зростання доходу уповільнилися, однак позитивна динаміка збереглася — приріст становив 9,36 %.

Собівартість реалізованої продукції також зростала високими темпами: на 36,35 % у 2024 році та на 9,15 % у 2025 році. Оскільки собівартість перевищувала чистий дохід у всі роки, підприємство отримувало валовий збиток. У 2024 році валовий збиток скоротився майже на 49,35 %, що є позитивною тенденцією, проте у 2025 році він знову збільшився на 6,21 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності залишався від'ємним протягом усього досліджуваного періоду. У 2024 році операційний збиток скоротився на 31,01 %, однак у 2025 році знову зріс на 9,65 %.

Фінансові витрати у 2025 році скоротилися на 36,60 %, що можна оцінити позитивно, оскільки це зменшило навантаження на фінансові результати підприємства. Проте навіть за умов скорочення фінансових витрат підприємство залишилося збитковим.

Чистий фінансовий результат у 2024 році покращився на 25,08 % порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році чистий збиток знову дещо збільшився — на 0,54 %.

Так, аналіз техніко-економічних показників АрселорМіттал Кривий Ріг за 2023–2025 роки свідчить про складний фінансовий стан підприємства. Незважаючи на суттєве зростання обсягів реалізації продукції, підприємство продовжувало працювати збитково через надмірно високий рівень виробничих та операційних витрат.

У 2024 році спостерігалось часткове покращення фінансових результатів, зокрема скорочення валового та чистого збитку. Однак у 2025 році негативна тенденція знову посилилася внаслідок подальшого зростання собівартості продукції та операційних витрат.

Загалом підприємству необхідно реалізувати заходи щодо зниження собівартості виробництва, оптимізації адміністративних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та покращення структури фінансування діяльності.

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

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2024	2025	2025		Відхилення 2025/2024		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	69 042 126	93,5%	75 361 466	94,1%	6319340	9,2%	0,7%
Адміністративні витрати	2 278 484	3,1%	2 597 859	3,2%	319375	14,0%	0,2%
Витрати на збут	35 567	0,0%	44 127	0,1%	8560	24,1%	0,0%
Інші операційні витрати	690 180	0,9%	888 099	1,1%	197919	28,7%	0,2%
Фінансові витрати	1 818 110	2,5%	1 152 644	1,4%	-665466	-36,6%	-1,0%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-15 960	0,0%	-13	0,0%	15947	-99,9%	0,0%
УСЬОГО ВИТРАТ	73848507	100%	80044182	100%	6195675	8,4%	x

Так, аналіз структури витрат АрселорМіттал Кривий Ріг показує, що найбільшу частку у загальному обсязі витрат у 2024–2025 роках займала собівартість реалізованої продукції. У 2024 році її частка становила 93,49 %, а у 2025 році зросла до 94,15 %. Абсолютне збільшення собівартості становило 6 319 340 тис. грн, або 9,15 %, що свідчить про суттєве зростання виробничих витрат підприємства.

Адміністративні витрати у 2025 році збільшилися на 319 375 тис. грн, або на 14,02 %. Їх частка у структурі витрат зросла з 3,09 % до 3,25 %, що свідчить про підвищення витрат на управління підприємством.

Витрати на збут залишаються незначними у структурі витрат підприємства. Їх питома вага у 2025 році становила лише 0,06 %, хоча абсолютне зростання склало 24,07 %.

Інші операційні витрати збільшилися на 197 919 тис. грн, або на 28,68 %. Їх частка у структурі витрат зросла на 0,18 пункту структури, що негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве скорочення фінансових витрат у 2025 році на 665 466 тис. грн, або на 36,60 % (рис. 2.3). Їх частка у структурі витрат зменшилася з 2,46 % до 1,44 %, що свідчить про зниження боргового навантаження або вартості обслуговування позикового капіталу.

Загальна сума витрат у 2025 році зросла на 6 195 675 тис. грн, або на 8,39 %, порівняно з 2024 роком.

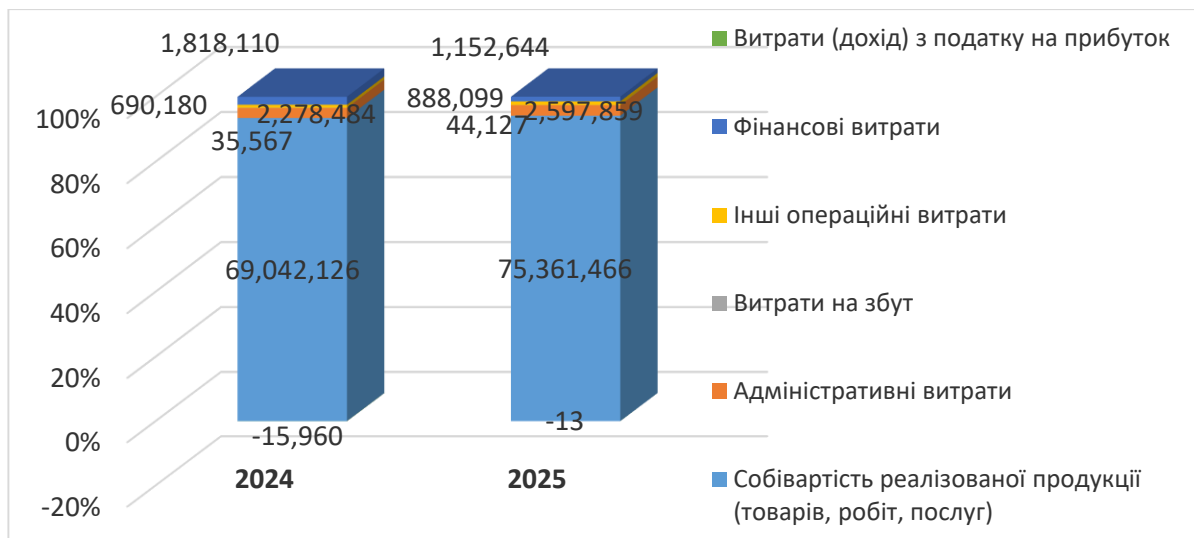


Рис. 2.3. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведений аналіз структури витрат АрселорМіттал Кривий Ріг свідчить про домінування виробничих витрат у загальній структурі витрат підприємства. Основним фактором формування витрат є собівартість реалізованої продукції, частка якої перевищує 94 %.

Загалом структура витрат підприємства характеризується високою матеріало- та енергоємністю виробництва, що є типовим для металургійної галузі. Для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно зосередити увагу на зниженні виробничих витрат, модернізації обладнання та оптимізації адміністративних витрат.

Наступним етапом аналізу буде оцінка показників рентабельності ПАТ «АМКР». Розглянемо у таблиці 2.3 основні коефіцієнти рентабельності підприємства за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПАТ «АМКР»

No	Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2024-2023	2025-2024
1	Рентабельність сукупного капіталу	-25,11	-17,11	-16,48	8,00	0,63
2	Рентабельність власного капіталу	-73,74	-119,64	Не розраховується (від'ємний капітал)	-45,90	119,64
3	Рентабельність необоротних активів	-46,63	-32,46	-29,35	14,17	3,11
4	Рентабельність оборотних активів	-54,43	-36,17	-37,62	18,26	-1,45
5	Рентабельність підприємства	-28,22	-13,7	-12,59	14,52	1,11
6	Рентабельність продукції	-17,35	-12,82	-11,8	4,53	1,02

Отже, з аналізу даних табл.2.3 можна зробити такі висновки:

У 2023–2025 рр. діяльність ПАТ «АМКР» залишалась збитковою, однак більшість показників рентабельності демонстрували поступове покращення.

Рентабельність сукупного капіталу зросла з -25,11% у 2023 році до -16,48% у 2025 році. Це означає, що збитковість використання всіх активів підприємства поступово зменшувалась. Позитивна тенденція пов'язана зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції та відносною стабілізацією фінансових результатів.

Рентабельність необоротних активів трохи покращилася: з -46,63% у 2023 році до -29,35% у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів та виробничого потенціалу підприємства.

Рентабельність оборотних активів у 2024 році суттєво покращилася порівняно з 2023 роком (на 18,26 в.п.), однак у 2025 році відбулося незначне погіршення до -37,62%, що пояснюється скороченням оборотних активів і збереженням значного чистого збитку (рис 2.4).

Найбільш нестабільним показником є рентабельність власного капіталу. У 2025 році вона набула негативного значення, що пояснюється від'ємною величиною власного капіталу підприємства (-2 271 631 тис. грн). Така ситуація є негативною ознакою фінансового стану та свідчить про втрату фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність підприємства за фінансовим результатом до оподаткування покращилась із -28,22% до -12,59%, а рентабельність продукції — з -17,35% до -11,80%. Це свідчить про поступове зниження збитковості виробництва та реалізації продукції, хоча собівартість і надалі перевищує чистий дохід.

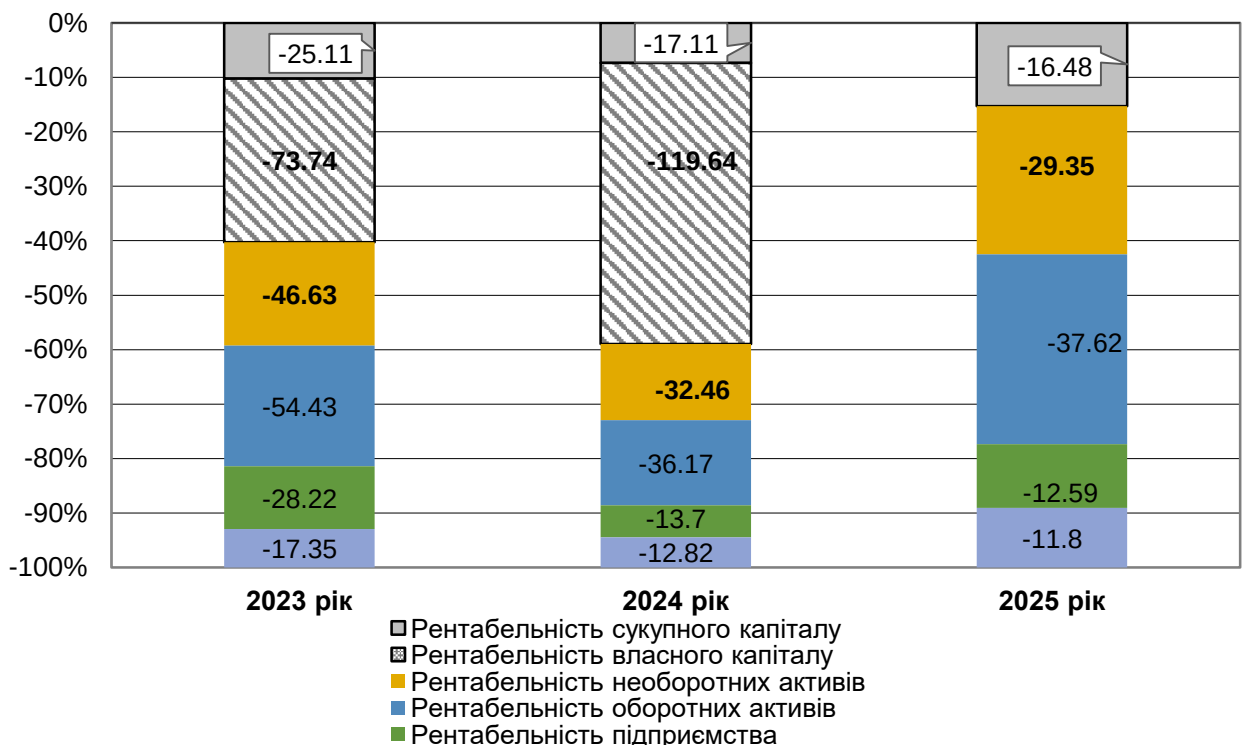


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників рентабельності ПАТ «АМКР»

Показники рентабельності ПАТ «АМКР» у 2023–2025 роках свідчать про збереження збиткової діяльності підприємства, проте спостерігається тенденція до поступового скорочення рівня збитковості. Найбільш позитивні зміни відбулися у сфері ефективності використання активів та виробничих ресурсів. Водночас критичним фактором залишається від’ємний власний капітал у 2025 році, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та високий рівень залежності від залучених коштів. Для покращення рентабельності підприємству необхідно знижувати виробничі витрати, оптимізувати структуру капіталу та підвищувати ефективність операційної діяльності.

2.2. Оцінка сучасного стану експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України та важливим експортером металопродукції. У 2023–2025 роках діяльність підприємства здійснювалась в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, обмежень енергопостачання та трансформації зовнішніх ринків збуту.

Підприємство реалізує на зовнішніх ринках чавун, металопрокат, арматуру, катанку та залізорудний концентрат. Основними ринками збуту у 2024–2025 роках були країни Європи, Туреччина, Єгипет та Молдова [39].

Таблиця 2.4 відображає динаміку експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023–2025 роках. У ній наведено обсяги експорту, частку експорту у загальному обсязі продажів та основні особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану, логістичних обмежень і трансформації зовнішніх ринків збуту. Аналіз показників дозволяє оцінити ступінь адаптації підприємства до кризових умов та ефективність відновлення зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.4

Основні показники експортної діяльності ПАТ «АМКР»

Рік	Обсяг експорту, млн грн	Частка експорту, %	Ключові особливості
2023	32000	65	Відновлення після логістичної кризи
2024	43845,8	68	Відновлення морського експорту
2025	48563,6	69	Розширення ринків збуту

Проведений аналіз свідчить про поступове відновлення експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2023–2025 років. Обсяги експорту та частка зовнішніх продажів демонструють позитивну динаміку завдяки відновленню роботи морського коридору та диверсифікації логістичних маршрутів. У 2025 році частка експорту досягла 69 %, що підтверджує збереження експортної орієнтації підприємства навіть в умовах воєнних ризиків та нестабільності світового ринку металопродукції.

На рис. 2.5 зображено зміну частки експорту у загальному обсязі реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023–2025 роках. Це дозволяє оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх ринків збуту та ефективність відновлення експортних операцій після суттєвих логістичних і виробничих обмежень, спричинених війною.

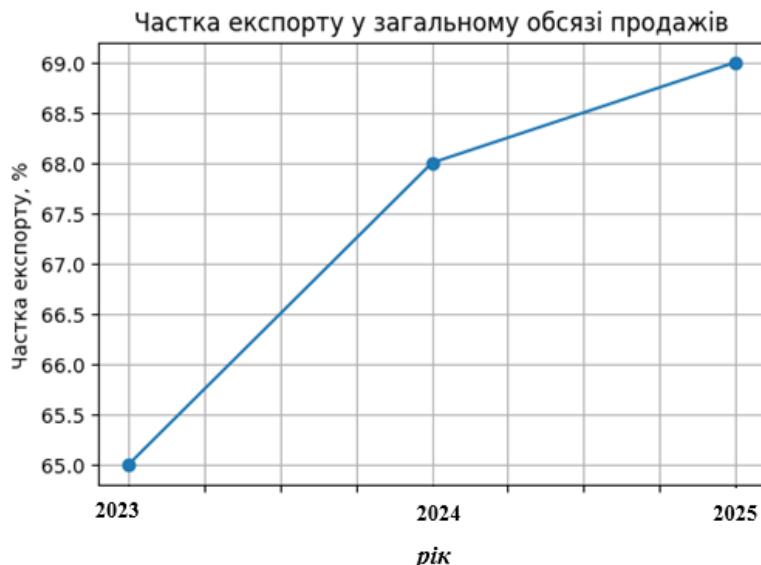


Рис. 2.5. Частка експорту продукції ПАТ «АМКР» у загальному обсязі продажів

З діаграми видно, що частка експорту в структурі продажів підприємства поступово зростала протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, відновлення експортних поставок через чорноморські порти та активний пошук альтернативних ринків збуту. Разом із тим висока залежність від експорту зумовлює значний вплив зовнішньоекономічних і геополітичних ризиків на фінансові результати підприємства.

На рис.2.6 відображено динаміку обсягів експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2023–2025 роках у грошовому вираженні.

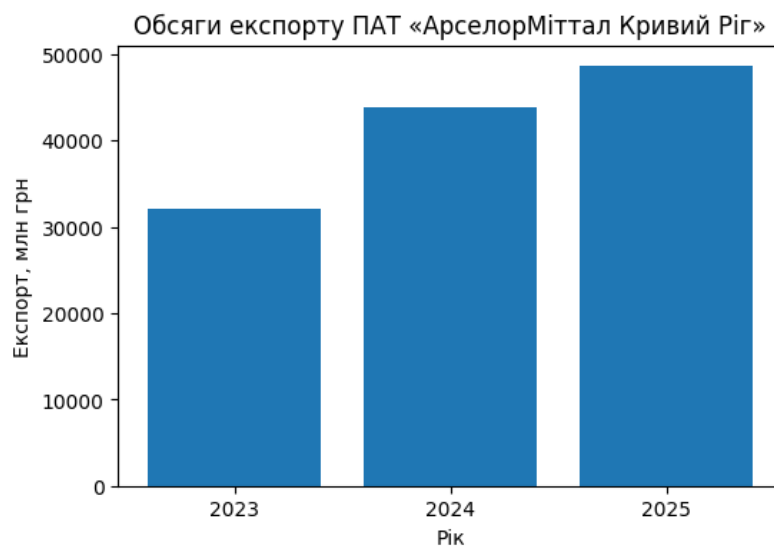


Рис. 2.6. Обсяги експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Динаміка обсягів експорту демонструє поступове збільшення експортної виручки підприємства у 2024–2025 роках. Основними факторами зростання стали часткове відновлення морської логістики, стабілізація виробничих процесів та розширення географії поставок. Незважаючи на позитивні тенденції, підприємство продовжує функціонувати в умовах високих логістичних витрат, енергетичних ризиків і жорсткої міжнародної конкуренції.

В свою чергу, змінюється географічна структура експорту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2025 році (рис. 2.7).

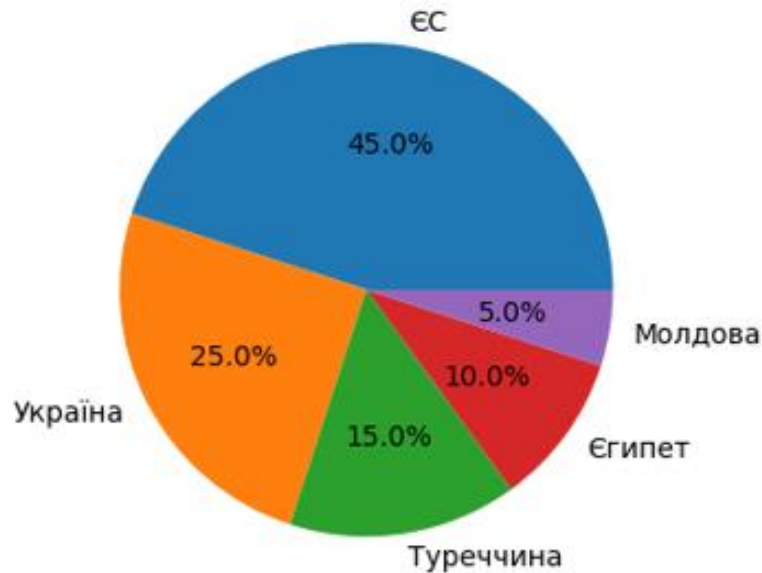


Рис. 2.7. Географічна структура експорту ПАТ «АМКР» у 2025 році

Аналіз географічної структури експорту свідчить, що основними ринками реалізації продукції підприємства залишаються країни Європи, а також Туреччина, Єгипет і Молдова. Водночас через посилення конкуренції на європейському ринку підприємство змушене переорієнтовувати частину поставок на ринки Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Це створює передумови для диверсифікації експортної діяльності та зниження ризиків залежності від окремих регіонів збуту.

У 2023–2025 роках ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступово відновлювало експортну діяльність після значних втрат, спричинених війною. Відновлення морського коридору та адаптація логістики дозволили збільшити обсяги експорту та частку зовнішніх продажів. Разом з тим підприємство стикається з високими ризиками, пов'язаними з війною, енергетичною кризою, конкуренцією та екологічними обмеженнями ЄС.

Перспективи розвитку пов'язані з диверсифікацією ринків збуту, модернізацією виробництва, впровадженням «зеленої» металургії та оптимізацією логістичних процесів.

2.3. Визначення впливу чинників експортної діяльності на результуючі показники прибутку та процеси реінвестування

Оскільки ПАТ «АМКР» інтегроване у світовий ринок чорних металів, детермінація впливу факторів ЗЕД на фінансові результати є ключовим етапом діагностики. Взаємозв'язок між макроекономічними чинниками ЗЕД, внутрішньою системою управління експортом та результуючими капітальними процесами має вигляд багаторівневої системи, яку доцільно представити у формі структурно-логічної блок-схеми (рис. 2.8).

Діаграма демонструє логічний взаємозв'язок між зовнішніми чинниками міжнародного середовища та результативністю експортної діяльності ПАТ «АМКР». Нестабільність світових ринків сталі, валютні коливання, логістичні обмеження та регуляторні вимоги НБУ безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень у сфері ЗЕД. У відповідь підприємство застосовує механізми диверсифікації ринків збуту, оптимізації логістики та управління валютними ризиками, що дозволяє підтримувати експортну виручку та рівень прибутковості [41]. Отримані фінансові результати формують основу для процесів реінвестування, забезпечуючи фінансування інвестиційних програм, підтримання ліквідності та зміцнення фінансової стійкості підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

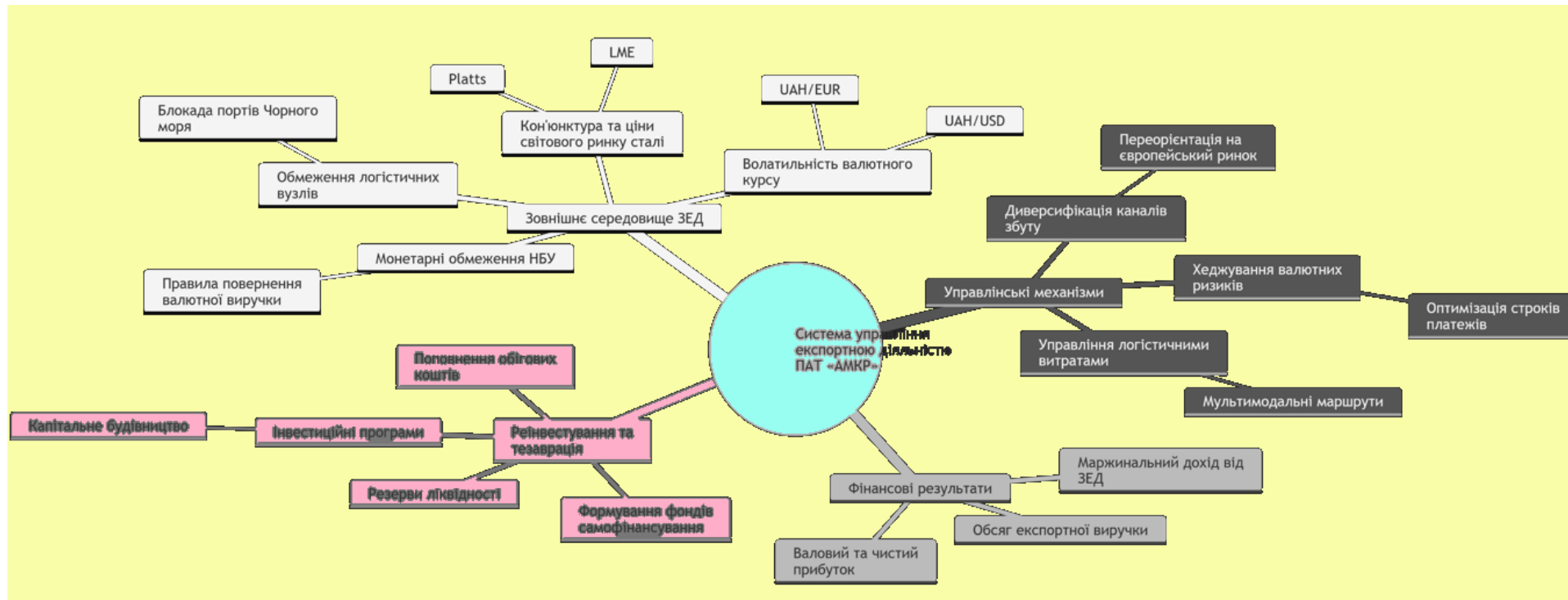


Рис. 2.8. Вплив зовнішнього середовища на систему управління експортною діяльністю ПАТ «АМКР»

Вихід підприємства з глибокої фінансової кризи та відновлення його здатності до самофінансування вимагає кардинальної перебудови системи управління операційними витратами та диверсифікації капітальної бази. Сформуємо програму, що передбачає поєднання внутрішньої оптимізації та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Обґрунтування заходів відновлення потенціалу реінвестування

ПАТ «АМКР»

<i>Стратегічний напрямок розвитку</i>	<i>Конкретний захід / Джерело ресурсу</i>	<i>Очікуваний економічний ефект, тис. грн.</i>	<i>Вплив на фінансову стійкість та відновлення процесів реінвестування</i>
Залучення довгострокового інвестиційного капіталу	Додаткова емісія та продаж 15% акцій комбінату стратегічному інвестору (при загальній ринковій оцінці підприємства в 55 000 000 тис. грн.)	8 259 385,00	Забезпечує надходження «довгих» високоефективних грошових ресурсів. Дозволяє повністю ліквідувати від'ємне значення власного капіталу, суттєво покращує коефіцієнт автономії та фінансової незалежності.
Оптимізація внутрішнього операційного ланцюга	Комплексна програма зниження витрат на сировину та матеріали на 10%, оптимізація чисельності персоналу (управлінського штату), прискорення оборотності дебіторської заборгованості	5 506 256,00	Суттєво знижує критичну точку безбитковості комбінату. Забезпечує пряму економію коштів, максимізує чистий грошовий потік від операційної діяльності, відновлює коефіцієнт поточної ліквідності.
РАЗОМ	Інтегрована програма стабілізації	13 765 641,00	Забезпечує вихід підприємства з кризового стану фінансової стійкості, створює фінансовий фундамент для відновлення процесів тезаврації та реінвестування прибутку.

Впровадження заходів, наведених у Таблиці 2.5, дозволить отримати кумулятивний ефект у розмірі **13,76 млрд грн**. Залучення 8,25 млрд грн через продаж 15% акцій дозволить компанії покрити накопичені касові розриви та стабілізувати капітальну базу, вивівши власний капітал з від'ємної зони у позитивну (з мінус 2,27 млрд грн до приблизно +6 млрд грн). Це миттєво відновить інвестиційну привабливість комбінату.

Економічний ефект від внутрішньої оптимізації витрат (5,50 млрд грн) буде досягнутий за рахунок таких кроків:

- Реструктуризація договорів постачання сировини (залізорудної сировини, вапняків) із переходом на довгострокові пульні контракти, що знизить витрати на матеріали на 10%;
- Оптимізація адміністративно-управлінської вертикалі та цифровізація бізнес-процесів (впровадження інтегрованих систем ERP);
- Жорсткий моніторинг платіжної дисципліни контрагентів-імпортерів, впровадження інструментів факторингу та акредитивів, що дозволить прискорити оборотність дебіторської заборгованості на 15–20 днів і вивільнити додатковий ліквідний капітал.

Реалізація розробленої програми дозволяє ПАТ «АМКР» кардинально знизити точку беззбитковості (ВЕР). При збереженні обсягів чистого доходу на рівні 70,63 млрд грн, повна собівартість знижується до 69,91 млрд грн, що дозволяє підприємству вийти на **позитивний валовий прибуток у розмірі 723 779,6 тис. грн** і подолати трирічну смугу збитковості.

Для обґрунтування заходів та прогнозних результатів, наведених у табл. 2.5, проведемо техніко-економічні та розрахунки на основі первинних даних балансу та звіту про фінансові результати ПАТ «АМКР» (див. Дод. Д).

Відновлений реінвестований прибуток (тезаврація) буде цільовим методом спрямований на поповнення власних обігових коштів для формування резервів ліквідності та фінансування програм модернізації, що забезпечить комбінату довгострокову конкурентоспроможність на європейському та світовому ринках чорних металів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АМКР»

3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства.

Ефективне стратегічне управління металургійним підприємством гігантом, яким є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»), в сучасних умовах вимагає глибокого та всебічного моніторингу середовища його функціонування. Складні макроекономічні трансформації, волатильність глобальних ринків сталі, зміна логістичних маршрутів та внутрішні інституційні бар'єри формують унікальне та водночас високоризиковане середовище для ведення бізнесу [41].

Для ідентифікації ключових чинників зовнішнього впливу, які прямо чи опосередковано визначають траєкторію розвитку ПАТ «АМКР», у роботі застосуємо інструментарій PEST-аналізу [34]. Ця методика дозволяє структурувати фактори макросередовища за чотирма класичними блоками: політико-правові (P), економічні (E), соціокультурні (S) та технологічні (T) (рис. 3.1).

<i>Категорія факторів</i>	<i>Фактори макросередовища</i>	<i>Характер впливу на ПАТ «АМКР»</i>	<i>Напрямок впливу та стратегічна реакція</i>
<i>Політико-правові (P)</i>	Воєнно-політична нестабільність в Україні, ризики пошкодження активів	Критично негативний	Спрямування інвестицій на безпеку персоналу, захист критичної інфраструктури, диверсифікація складів.
	Зміна регуляторної політики ЄС (СВАМ – механізм прикордонного вуглецевого коригування)	Обмежувальний / Високий ризик	Необхідність прискореної екологічної модернізації, зниження вуглецевого сліду експортного металопрокату.
	Нормативно-правове регулювання фондового ринку України, вимоги НКЦПФР щодо розкриття регульованої інформації	Стабільний / Обов'язковий	Забезпечення повної прозорості та своєчасної звітності через уповноважені агентства (наприклад, АРІФРУ).
<i>Економічні (E)</i>	Волатильність світових цін на металопродукцію та залізорудну сировину	Високий / Непередбачуваний	Орієнтація на внутрішні резерви зниження собівартості; перехід від пасивного фіксування браку до превентивного контролю.
	Логістичні обмеження, блокування або здорожчання традиційних морських портів	Негативний / Просторовий	Пошук альтернативних залізничних та комбінованих маршрутів доставки прокату до країн Європи та Близького Сходу.
	Співвідношення собівартості та чистого доходу (збереження збитковості при позитивному тренді її скорочення)	Стримуючий	Оптимізація витрат на сировину та матеріали, націлювання частки високорентабельної продукції.
<i>Соціокультурні (S)</i>	Дефіцит висококваліфікованих інженерних та робочих кадрів через міграційні процеси	Суттєвий / Загрозливий	Посилення мотиваційних програм, розвиток корпоративного навчання, автоматизація операцій для зниження впливу людського фактора.
	Зміна вимог кінцевих споживачів до екологічності та соціальної відповідальності бізнесу	Помірний	Дотримання принципів ESG, публікація звітів про винагороди органів управління на засадах прозорості.
<i>Технологічні (T)</i>	Швидкий розвиток автоматизованих систем моніторингу (SPC – статистичне управління процесами)	Високопозитивний / Інноваційний	Впровадження систем оперативного моніторингу під час нагріву та деформації металу з метою ліквідації браку.
	Необхідність оновлення прокатних станів (МС 250-6, ПС 250) під суворі іноземні стандарти	Позитивний / Визначальний	Модернізація потужностей для забезпечення стабільного сертифікаційного охоплення ринків Близького Сходу та ЄС.

Рис 3.1. PEST-аналіз макросередовища функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Проведений аналіз факторів макросередовища свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в умовах високої невизначеності та жорстких зовнішніх обмежень. Критичний негативний вплив воєнно-політичних ризиків, логістичних бар'єрів безпосередньо позначається на фінансових результатах, утримуючи підприємство у зоні збитковості. Додатковим викликом є дефіцит кадрів та посилення екологічних вимог з боку ЄС, що вимагає прискореної адаптації [39].

Водночас технологічний розвиток — зокрема поява систем автоматизації та SPC-моніторингу — відкриває перед підприємством суттєві можливості для модернізації прокатних станів. Орієнтація на превентивний контроль якості, оптимізацію витрат та утримання експортних позицій за рахунок сертифікації під жорсткі міжнародні стандарти є ключовими векторами макроекономічної адаптації, які дозволять нівелювати загрози та забезпечити стабільне скорочення збитків підприємства у прогностичному періоді.

Наступним кроком стратегічного аналізу є дослідження мікросередовища ПАТ «АМКР» за допомогою моделі п'яти сил галузевої конкуренції М. Портера [23]. Металургійна галузь характеризується високим рівнем капіталомісткості та жорстким суперництвом, особливо в сегментах довгого та сортового прокату.

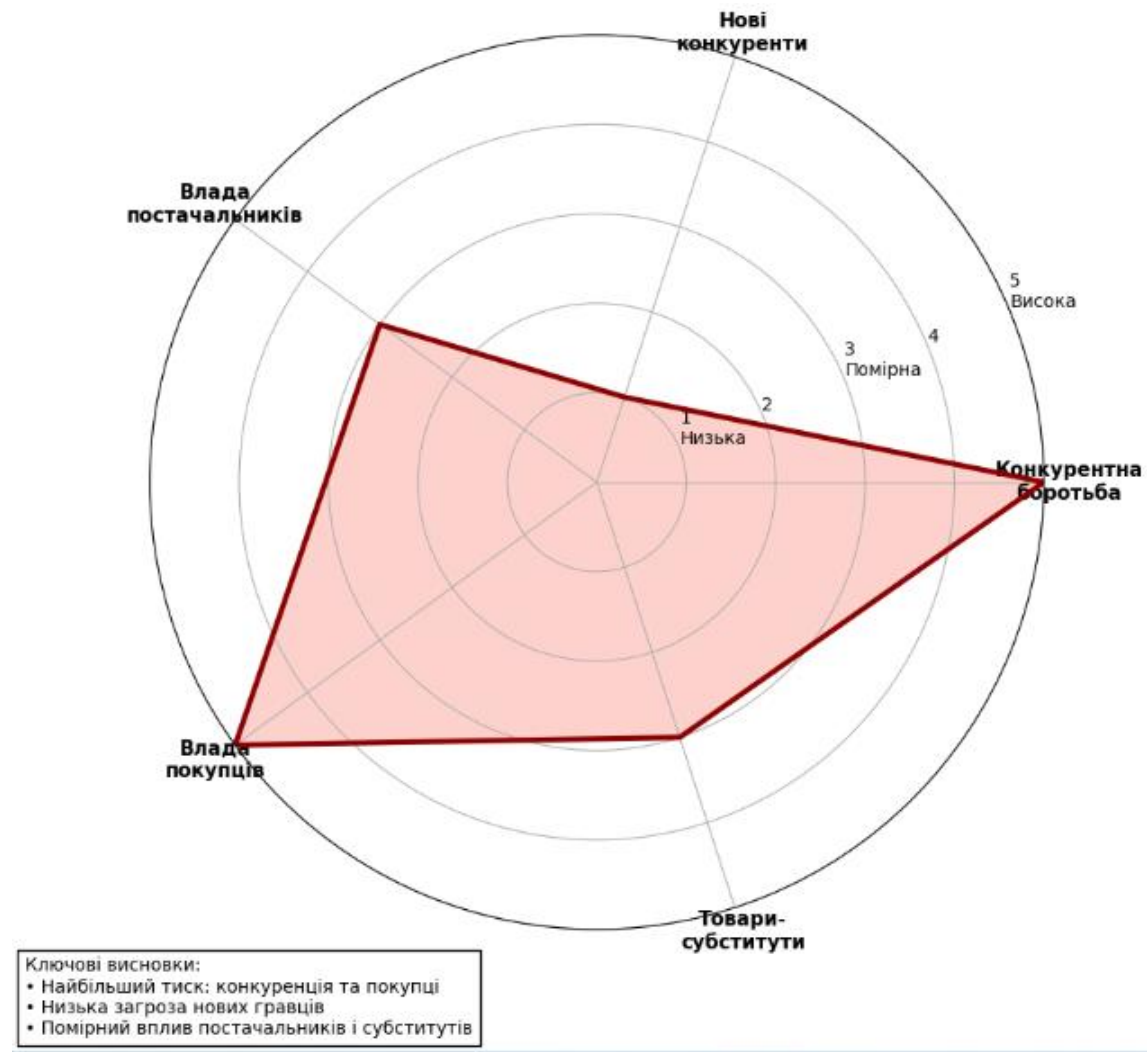


Рис. 3.2. Аналіз конкурентного середовища ПАТ «АМКР» за моделлю 5 сил Портера

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ПАТ «АМКР» функціонує в умовах жорсткого та високоризикованого ринкового пресингу, де ключові загрози зміщені у площину безпосередньої конкуренції та взаємодії з клієнтами.

Головною опорою підприємства є низька загроза появи нових гравців та вертикальна інтеграція. Наявність власної сировинної бази (ГЗК та шахт) захищає комбінат від диктату постачальників залізорудної сировини, що є критично важливим для утримання собівартості.

Найбільшу небезпеку становить синергія двох сил — високої конкуренції всередині галузі та високої влади покупців. Глобалізація ринку та демпінг з боку азійських виробників (КНР) позбавляють підприємство права на технологічну або логістичну помилку. Покупці мають колосальний вибір альтернатив і диктують жорсткі умови щодо міжнародної сертифікації. Будь-яке зниження якісних характеристик металу ПАТ «АМКР» або нестабільність поставок веде до миттєвої втрати ринкової частки.

Для збереження життєздатності та ринкових позицій ПАТ «АМКР» не може покладатися лише на масштаб виробництва. Стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на суворе дотримання міжнародних стандартів якості, диверсифікацію джерел енергопостачання (для нівелювання влади енергетичних монополій) та оптимізацію операційних витрат задля успішного цінового протистояння з виробниками з КНР та Азії.

Для синтезу результатів аналізу макро- та мікросередовища сформуємо інтегровану SWOT-матрицю ПАТ «АМКР», де поєднаємо внутрішні сили й слабкості підприємства з зовнішніми можливостями та загрозами (рис. 3.3).

	Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
Внутрішні чинники (Internal)	1. Повний металургійний цикл та власна залізнична база.2. Наявність інтегрованої СМЯ на базі стандартів ISO 9001.3. Широке сертифікаційне охоплення міжнародних ринків (Близький Схід, ЄС).4. Включення до структури світового лідера ArcelorMittal.	1. Значний рівень чистого збитку та від'ємний власний капітал у кризові періоди.2. Зношеність основних фондів прокатних станів.3. Пасивний характер контролю якості ВТК на фінальних етапах (фіксація браку замість превенції).4. Підвищення фінансової залежності від зовнішніх кредитів.
Зовнішні чинники (External)	Поле «СІМ» (SO-стратегія)	Поле «СІМ» (WO-стратегія)
	Стратегії використання сил для реалізації можливостей	Стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей
Можливості (Opportunities - O)	S1, S3 + O1, O3 (Стратегія ринкової експансії та лідерства):	W3 + O2 (Стратегія технологічного прориву СМЯ):
1. Зростання попиту на високоякісний прокат на ринках Близького Сходу. 2. Розвиток технологій автоматизації та SPC моніторингу якості. 3. Перспективи участі у програмах повоєнної відбудови інфраструктури України.	Модернізація сортопрокатних станів для нарощування експорту високоякісної катанки та арматури у країни з високою маржинальністю та пріоритетна підготовка потужностей до забезпечення внутрішнього інфраструктурного попиту під час відбудови країни.	Впровадження автоматизованої системи превентивного моніторингу якості в процесі нагріву та деформації для радикального зниження собівартості та відходу від нефективного методу простої фіксації браку. W2 + O2 (Стратегія точкової модернізації): Використання сучасних рішень автоматизації та SPC для оновлення систем управління чинних прокатних станів (MC 250-б) без залучення надмірних капіталовкладень.
Загрози (Threats - T)	Поле «СІЗ» (ST-стратегія)	Поле «СІЗ» (WT-стратегія)
	Стратегії використання сил для мінімізації загроз	Стратегії мінімізації слабкостей та захисту від загроз
1. Демпінг та експансія з боку металургів КНР та Азії. 2. Посилення екологічних бар'єрів (CBAM в ЄС). 3. Логістичні блокування та дефіцит сировинних компонентів.	S2, S4 + T1 (Стратегія брендового захисту ринку): Використання глобального бренду компанії та чинної системи міжнародної сертифікації для утримання часток ринку та довгострокового захисту від азійських виробників низькоякісного металу. S1 + T3 (Стратегія сировинної автономії): Максимальне завантаження власної гірничодобувної бази для компенсації дефіциту покупних сировинних компонентів та зменшення чутливості до коливань тарифів внутрішньої логістики.	W1, W4 + T3 (Стратегія фінансової стабілізації): Жорстка оптимізація внутрішніх витрат через управління якістю як прямим важелем керування собівартістю для виходу з кризового стану та зниження потреби у додатковому запозиченні кредитних ресурсів. W3 + T1, T2 (Стратегія екологічного та сертифікаційного виживання): Трансформація СМЯ у превентивну модель, що дозволить забезпечити стабільність фізико-хімічних параметрів прокату під впливом європейського регулювання CBAM та унеможливити випіснення продукції з ринку дешевими субститутами.

Рис. 3.3. SWOT-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Синтез внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє зробити висновок, що підприємство володіє потужним фундаментальним потенціалом, але його реалізація суттєво стримується глибокими кризовими явищами у фінансовій та операційній сферах.

Головний стратегічний вектор розвитку підприємства полягає у переході від пасивного захисту до активної внутрішньої трансформації. Результати аналізу за основними полями матриці вказують на такі пріоритети:

- **SO-стратегія** орієнтує комбінат на використання переваг повного металургійного циклу та світового імені ArcelorMittal для агресивного виходу на високомаржинальні ринки Близького Сходу та забезпечення потреб майбутньої відбудови України.
- **WO-стратегія** визначає технологічний прорив як головний інструмент подолання слабкостей: інтеграція сучасних систем автоматизації та SPC-моніторингу дозволить нівелювати проблему зношеності прокатних станів та змінити неефективну філософію контролю якості.
- **ST-стратегія** мінімізує зовнішні загрози (зокрема демпінг азійських виробників) шляхом утримання суворих міжнародних сертифікатів відповідності та максимального завантаження власної сировинної бази.
- **WT-стратегія** виступає базовим оборонним щитом, який вимагає тотальної оптимізації внутрішніх витрат за допомогою превентивного управління якістю, що є єдиним реалістичним шляхом для подолання збитковості, зниження кредитної залежності та виживання в умовах жорсткого європейського екологічного регулювання (СВАМ).

Таким чином, розроблена SWOT-матриця підтверджує правильність вибору корпоративної стратегії стабілізації та функціональної стратегії диференціації через якість, оскільки саме якісні параметри продукції та процесів стають головним важелем керування собівартістю та відновлення фінансової стійкості підприємства.

3.2. Формулювання місії та побудова «дерева цілей» стратегічного розвитку підприємства

Стратегічна орієнтація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах глибоких фінансово-економічних викликів та трансформації глобальних ринків збуту потребує чіткого цілепокладання. Вихідною точкою цього процесу є дефініція місії підприємства.

Місія ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: «Виробництво безпечної, високоякісної та конкурентоспроможної металопродукції на основі сталого розвитку та інноваційних технологій, забезпечення довгострокової цінності для клієнтів та акціонерів, а також внесок у відбудову інфраструктури України та зміцнення її позицій на світових ринках металу» [40].

Для декомпозиції місії у конкретні управлінські завдання побудуємо трирівневе стратегічне «дерево цілей» (рис. 3.4). Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію: від довгострокових корпоративних прагнень до операційних завдань конкретних виробничих цехів та відділів.

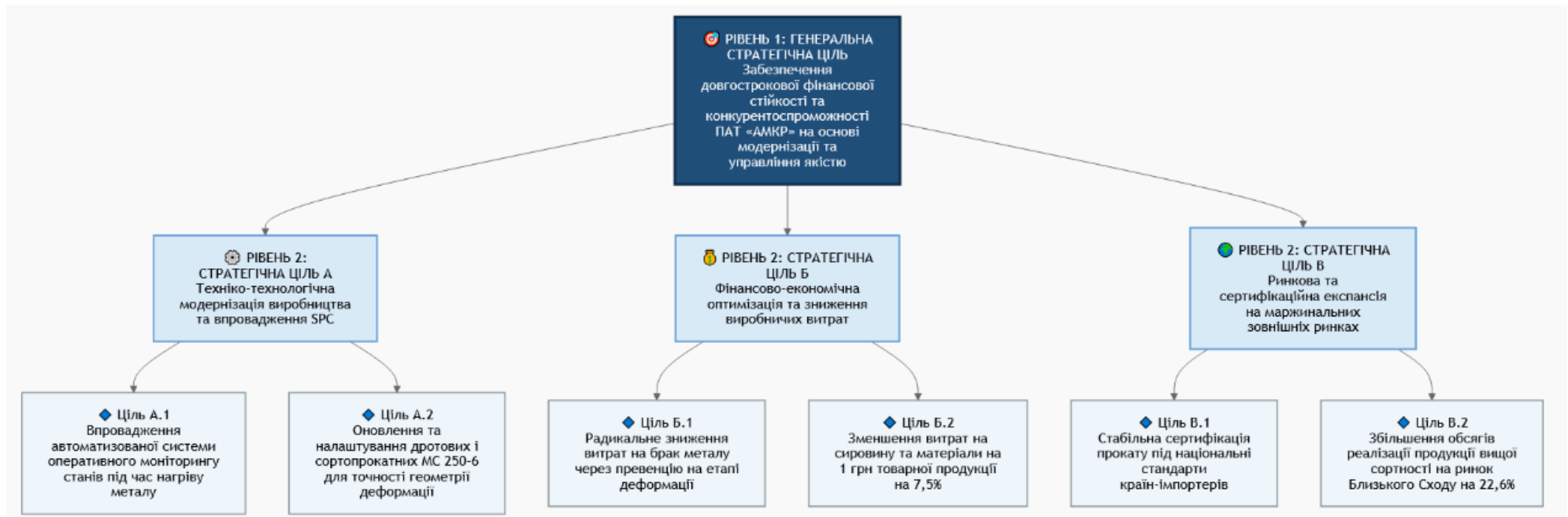


Рис. 3.4. Стратегічне «дерево цілей» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз ієрархічної структури цілей дозволяє сформулювати кілька ключових висновків:

1. Збалансованість та взаємодоповнюваність: Досягнення ринкових цілей (Рівень 2, Ціль В) щодо збільшення реалізації прокату на 22,6% безпосередньо залежить від техніко-технологічного оновлення (Ціль А) та впровадження превентивного SPC-моніторингу. Вища якість металу автоматично забезпечує сертифікаційне охоплення вимогливих іноземних ринків.

2. Якість як джерело фінансової ефективності: Операційні цілі третього рівня наочно демонструють, що якість продукції на ПАТ «АМКР» розглядається не як абстрактна категорія, а як прямий економічний важіль. Ліквідація першопричин браку на етапі нагріву й деформації забезпечує зниження виробничих витрат у середньому на 7,5%, що є головним внутрішнім резервом для виходу підприємства з кризового стану.

3. Практична реалізованість: Кожна ціль третього рівня закріплена за конкретними ланками (відділ автоматизації, прокатні цехи, лабораторії), що дозволяє трансформувати загальну стратегію диференціації через якість у покроковий алгоритм дій для персоналу комбінату.

Таким чином, розроблене «дерево цілей» виступає надійним каркасом для реалізації стратегії стабілізації. Воно доводить, що системна модернізація сортопрокатних потужностей (зокрема станів МС 250-6) та автоматизація контролю параметрів є єдино правильним шляхом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на світовому металургійному ринку.

3.3. Обґрунтування та розробка функціональної стратегії розвитку ПАТ «АМКР»

На основі комплексного аналізу фінансово-економічних показників , PEST-аналізу , матриці SWOT та моделі 5 сил Портера, розроблено **функціональну стратегію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)** для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»).

Головна мета стратегії: Трансформація системи управління ЗЕД для виходу з хронічної збитковості, стабілізація капітальної бази, відновлення фінансової стійкості та максимізація чистого грошового потоку з метою його подальшої тезаврації (самофінансування) та реінвестування у модернізацію виробництва. Обґрунтування основних етапів розробки *функціональної стратегії ЗЕД* та механізм її впровадження для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») наведено в додатку Е.

Так, успішна реалізація розробленої *стратегії ЗЕД* трансформує фінансову модель ПАТ «АМКР». За рахунок зниження повної собівартості до прогнозованого рівня 69,91 млрд грн при збереженні обсягів чистого доходу на рівні 70,63 млрд грн, підприємство вперше за три роки згенерує позитивний валовий прибуток у розмірі **+723 779,6 тис. грн.** Отриманий чистий прибуток, підсилений зниженням фінансових витрат на 60% завдяки капіталізації інвестора, автоматично запускає відкрите самофінансування.

Згенерований капітал буде закритим цільовим методом спрямовуватися на: Фінансування програм капітальної модернізації сортопрокатних потужностей (прокатні стани МС 250-6, ПС 250) під суворі міжнародні стандарти; Екологічну реконструкцію аглофабрик та доменних печей з метою подолання бар'єра СВАН та закріплення довгострокової конкурентоспроможності на ринку ЄС.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування та прикладне дослідження процесів управління прибутком від експортної діяльності підприємства та механізмів його реінвестування. Головні наукові та практичні результати дослідження можна визначити наступні.

Обґрунтовано подвійну природу прибутку підприємства-експортера як економічної категорії, яка в умовах глобалізації виступає не лише мірилом ринкового успіху, а й базовим матеріальним індикатором конкурентоспроможності на міжнародній арені. Систематизовано роль реінвестування прибутку (капіталізованої частини фінансового результату) як провідного і найбільш безпечного джерела самофінансування. Визначено, що для капіталомістких галузей металургійного сектору характерна висока проциклічність, що потребує впровадження інтегрованих систем факторного аналізу для оперативного розмежування впливу світової кон'юнктури цін, транскордонних митних режимів та внутрішньої виробничої собівартості.

Проведена детальна фінансова діагностика ПАТ «АМКР» за 2023–2025 роки виявила стан глибокої затяжної структурно-фінансової кризи. Незважаючи на позитивну динаміку відновлення обсягів діяльності у 2024 році (зростання чистого доходу на 54,3% відносно 2023 року) та помірне зростання у 2025 році (+9,4% до рівня 70 634 443 тис. грн), підприємство залишається хронічно збитковим. Головна деструктивна тенденція полягає в тому, що виробнича собівартість (75 361 466 тис. грн у 2025 році) стабільно перевищує чистий дохід, генеруючи валовий збиток у розмірі 4 727 023 тис. грн.

Наслідком тривалої збитковості став фінансовий колапс капітальної структури: станом на кінець 2025 року власний капітал ПАТ «АМКР» увійшов у глибоко від'ємну зону і становив **мінус 2 274 023 тис. грн**. Це свідчить про повну втрату фінансової автономії, технічне банкрутство та абсолютну паралізацію класичного внутрішнього механізму реінвестування прибутку.

Для виведення ПАТ «АМКР» з кризового стану, відновлення власного капіталу та перезапуску механізму реінвестування у роботі сформовано та розраховано комплексну програму, яка складається з двох ключових взаємодоповнюючих векторів: 1.**Залучення зовнішнього стратегічного інвестиційного капіталу (Фінансовий вектор):** обґрунтовано доцільність проведення додаткової емісії та продажу 15% акцій комбінату великому стратегічному інвестору або міжнародній фінансовій інституції. Це забезпечить одноразове пряме надходження «довгих» грошових ресурсів у розмірі 8 259 385 тис. грн.; 2.**Оптимізація внутрішнього операційного ланцюга (Технологічний вектор):** впровадження програми зниження витрат, а також оптимізацію адміністративно-управлінської вертикалі. Розрахований прямий операційний ефект становить 5 506 256 тис. грн. Кумулятивний економічний ефект від впровадження інтегрованої програми становить **13 765 641** тис. грн, що забезпечує повний вихід підприємства з кризового стану. Розраховано зміну прогностичної точки беззбитковості (ВЕР) комбінату. За умови збереження чистого доходу на базовому рівні 2025 року (70 634 443 тис. грн), ПАТ «АМКР» повністю ліквідує хронічний валовий збиток і вперше за три роки згенерує позитивний валовий прибуток у розмірі +723 779,6 тис. грн.

Для обґрунтування стратегічних рішень було проведено комплексний аналіз зовнішнього макросередовища (PEST) та інтегровану оцінку внутрішніх сил і слабкостей у поєднанні із зовнішніми загрозами та можливостями (SWOT).

На основі комплексного аналізу фінансово-економічних показників , PEST-аналізу , матриці SWOT та моделі 5 сил Портера, розроблено **функціональну стратегію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)** для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР»). Успішна реалізація розробленої стратегії ЗЕД трансформує фінансову модель ПАТ «АМКР» та забезпечить **вихід підприємства на беззбитковість.**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73.
4. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємств : підручник. К.: Либідь, 2003. 296 с.
5. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник. Київ: Либідь, 2003. 384 с.
6. Бланк І. А. Управління формуванням капіталу. Київ : Ніка-Центр, 2000. 512 с.
7. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ: КНТЕУ, 2003. 398 с.
8. Брагіна О. С., Кічук Є. А. Особливості політики формування і використання прибутку підприємства на засадах сталого розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 1 (77). С. 14–22.
9. Буряченко А. Є., Бороденко Т. М. Фінансове забезпечення діяльності нефінансових корпорацій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
10. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
11. Васьківська К. В. *Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес адміністрування*: монографія. Львів: Галич-прес, 2019. 192 с.
12. Востряков О. В. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. Київ : КНЕУ, 2014. 211 с.

- 13.Гриньова В. М. Інвестування: навч. посіб. Харків: ХДЕУ, 2008. 464 с.
- 14.Гриньова В. М., Коюда В. О. Інвестування: навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2008. 464 с.
- 15.Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2026).
- 16.Економіка підприємництва: підручник / за ред. Л. В. Фролової. Одеса: Бондаренко М. О., 2020. 708 с.
- 17.Інвестиційний менеджмент: підручник / І. О. Бланк та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2003. 398 с.
- 18.Клименко І. С. Деякі аспекти структури та джерел фінансування підприємств. *Збірник наукових праць НТУ*. 2011. С. 324–326.
- 19.Козак Л. С., Федорук О. В. Когнітивна діагностика імовірності банкрутства слабоструктурованих економічних систем. *Вісник НТУ*. 2011. С. 327–330.
- 20.Мазур В., Тимошенко М. Актуальні економічні питання в металургійній галузі України. *Управління економікою: теорія і практика*. 2012. С. 13–18.
- 21.Майборода О. Є., Сукрушева Г. О., Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка та управління підприємствами*. Мукачєво: МДУ. С. 310–313.
- 22.Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр навч. Літ-ри, 2014. 336 с.
- 23.Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : 2016. С. 478-534.
- 24.Окунєва О. В. Моделі сучасного розвитку вітчизняних торговельно-посередницьких підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 59–62.
- 25.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 26.Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.

- 27.Співробітництво з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України. Київ: Американська торговельна палата в Україні, 2010. 81 с.
- 28.Стащук О. В. Особливості формування прибутку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 291–296.
- 29.Стащук О. В., Шептицька Л. Р., Крижанівський С. О. Особливості формування прибутку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 291–296.
- 30.Усенко Н. М. Джерела фінансування інвестиційної діяльності підприємства та особливості їх залучення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. Випуск 2 (47). С. 27–34.
- 31.Фролова Л. В. *Економіка підприємництва*: підручник. Одеса: Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
- 32.Фролова Л. В., Кравченко О. С. Тренінг з економіки підприємства: навчально-методичний посібник. Київ: Кондор, 2013. 154 с.
- 33.Шевалдіна В. Г. Нефінансові корпорації як об'єкт банківського кредитування. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 19. С. 231–237.
- 34.Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб., Київ : КНЕУ, 2015.384 с.
- 35.Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
- 36.Enterprise Risk Management — Integrated Framework. COSO, 2017.
- 37.Thompson A. J., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3 ed. Plano. Tex.: BusinessPublications, 1984.
- 38.<http://smida.gov.ua/>
- 39.<https://gmk.center>
- 40.Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
- 41.<https://worldsteel.org/>

ДОДАТКИ