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 зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою підвищення кокурентоспроможності

Виконала: студентка IV курсу,

групи МН-22 _____/ Джадан К. І. /
(підпис)

Керівник _____/ Варава Л.М./
(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

Джадан Ксенії Іванівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою підвищення кокурентоспроможності»
керівник роботи: Варава Лариса Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 року № 128 с
2. Строк подання студентом роботи __.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): Теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії та її вплив на кокурентоспроможність підприємства; Техніко-економічний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та оцінка його зовнішньоекономічної стратегії; Вибір загальної стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та обгрунтування зовнішньоекономічної стратегії.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Особливості зовнішньоекономічної стратегії підприємства; Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Основні ринки збуту продукції до повномасштабного вторгнення; Основні ринку збуту продукції (після повномасштабного вторгнення); Дерево цілей для підприємства 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., Зав. каф. МіА проф, Варава Л.М.	03.03.2026	11.05.2026
Розділ 2	д .е.н., Зав. каф. МіА проф, Варава Л.М.	03.03.2026	01.06.2026
Розділ 3	д.е.н., Зав. каф. МіА проф, Варава Л.М	03.03.2026	10.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	10.06.2026

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	02.03.2026- 05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	20.03.2026- 09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 25.04.2026	
4	Підготовка І розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2026 11.05.2026	
5	Підготовка ІІ розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	15.05.2026- 01.06.2026	
6	Підготовка ІІІ розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	01.06.2026 - 10.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	11.06 - 12.06..2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2026 - 15.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	15.06.2026	
10	Попередній захист роботи	17.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026	

Студент _____ Джадан К. І..
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Варава Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Джадан К. І. Обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою підвищення кокурентоспроможності – *КНУ, 2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 79 сторінках, містить 18 таблиць, 5 рисунків. При підготовці роботи використано 23 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: є дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в сучасних умовах та обгрунтування його зовнішньоекономічної стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Завдання дослідження: Проаналізувати теоретико-методичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства та організаційно-управлінські аспекти забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; Визначити аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства та резервів підвищення конкурентоспроможності; Дослідити техніко-економічну характеристику підприємства та Виконати аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Надати оцінку сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та обґрунтувати ефективность запропонованих заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії; Виконати стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, сформувати місію та «дерево цілей» підприємства; Здійснити обґрунтування та вибір загальної і зовнішньоекономічної стратегії підприємства, а також функціональної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження: є зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як складова його господарської діяльності в умовах міжнародної конкуренції.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Одержаний економічний ефект (ефективність): від впровадження розроблених заходів підприємство одержить загальний економічний ефект, який забезпечує економію у розмірі близько 1,31 млн грн на рік.

Ключові слова: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», кокурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА…… 10

1.1 Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її організаційно-управлінські аспекти…… 10

1.2 Теоретико-методичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства…… 13

1.3 Аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії та резервів підвищення конкурентоспроможності…… 20

РОЗДІЛ ІІ. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ…… 24

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…… 24

2.2 Оцінка сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробка напрямів її удосконалення…… 38

2.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії…… 46

РОЗДІЛ ІІІ. ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ …… 54

3.1 Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…… 54

3.2 Установлення місії та системи цілей базового підприємства …… 61

3.3 Вибір загальної стратегії та обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії підприємства з урахуванням резервів підвищення конкурентоспроможності…… 66

ВИСНОВКИ…… 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 77
ДОДАТКИ…… 80

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції підприємства гірничо-металургійного комплексу змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів зовнішнього середовища. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як одне з провідних металургійних підприємств України, активно інтегроване у світові ринки, що вимагає формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії. Від правильності обраного стратегічного курсу залежить не лише рівень експорту, а й загальна конкурентоспроможність підприємства на міжнародній арені.

Особливої значущості набуває дослідження в умовах нестабільності світових ринків металопродукції, коливань цін, змін у торговельній політиці країн-партнерів, а також впливу геополітичних факторів і воєнного стану в Україні. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» важливим є не лише збереження існуючих позицій на зовнішніх ринках, а й пошук нових напрямів збуту, оптимізація логістичних ланцюгів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті обґрунтування стратегічних підходів до розвитку зовнішньоекономічної діяльності є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства.

Крім того, актуальність теми визначається потребою у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств шляхом впровадження сучасних методів стратегічного управління, інноваційних технологій та адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Розробка та обґрунтування ефективної зовнішньоекономічної стратегії для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сприятиме не лише покращенню його економічних показників, а й зміцненню позицій України на світовому ринку металургійної продукції.

Метою роботи є дослідження зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в сучасних умовах та обгрунтування його

зовнішньоекономічної стратегії з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Для того щоб виконати мету бакалаврської роботи були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства та організаційно-управлінські аспекти забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

2. Визначити аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства та резервів підвищення конкурентоспроможності;

3. Дослідити техніко-економічну характеристику підприємства та Виконати аналіз основних техніко-економічних та фінансових показників виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

4. Надати оцінку сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та обґрунтувати ефективность запропонованих заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії;

5. Виконати стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, сформувати місію та «дерево цілей» підприємства;

6. Здійснити обґрунтування та вибір загальної і зовнішньоекономічної стратегії підприємства, а також функціональної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як складова його господарської діяльності в умовах міжнародної конкуренції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності на світових ринках.

Методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, систематизація, економічний аналіз, статистичний аналіз, порівняльний аналіз, метод групування, табличний метод, графічний метод, метод стратегічного аналізу та метод економічного обґрунтування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Запропоновані у дослідженні підходи до формування зовнішньоекономічної стратегії можуть бути застосовані керівництвом підприємства для підвищення ефективності експортних операцій, оптимізації вибору зовнішніх ринків збуту, удосконалення логістичних процесів та мінімізації ризиків, пов’язаних із коливаннями світових цін і змінами кон’юнктури ринку.

Крім того, результати дослідження можуть бути використані як методична основа для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному рівні. Практичні рекомендації сприятимуть підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, розширенню географії експорту та впровадженню сучасних інструментів стратегічного управління, що в цілому забезпечить зростання економічної ефективності та стійкий розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота предсталена на _ сторінках, а також включає _ джерело літератури.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її організаційно-управлінські аспекти

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою складовою сучасної системи господарювання, що забезпечує інтеграцію суб'єктів підприємництва у світовий економічний простір. В умовах глобалізації та розвитку міжнародних економічних відносин підприємства дедалі активніше виходять на зовнішні ринки, здійснюють експортно-імпортні операції, співпрацюють із закордонними партнерами та залучають іноземні інвестиції. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринків збуту продукції та збільшенню прибутковості діяльності.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності визначаються специфікою міжнародного середовища, у якому функціонує підприємство. На відміну від внутрішньогосподарської діяльності, зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з впливом додаткових факторів, зокрема валютного регулювання, митного законодавства, міжнародних стандартів якості, політичних та економічних ризиків. Успішне ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує від підприємства гнучкості, здатності адаптуватися до змін кон'юнктури світового ринку та ефективно управляти міжнародними господарськими зв'язками.

Важливе значення у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності мають організаційно-управлінські аспекти. Для ефективної роботи на міжнародному ринку підприємство повинно формувати відповідну систему управління, яка забезпечує координацію зовнішньоторговельних операцій, контроль виконання

контрактів, організацію логістики та взаємодію з іноземними контрагентами. Значну роль відіграє також кадрове забезпечення, оскільки працівники, залучені до зовнішньоекономічної діяльності, мають володіти знаннями у сфері міжнародної економіки, права, маркетингу та митного оформлення.

Відповідно до положень статті 377 Господарського кодексу України, зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання визначається як вид господарської діяльності, здійснення якої пов'язане з переміщенням через митний кордон України майна та/або трудових ресурсів [9]. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює економічні операції, що здійснюються між українськими та іноземними учасниками господарських відносин.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» дане поняття трактується як діяльність українських та іноземних суб'єктів господарювання, а також державних замовників у сфері оборонного замовлення, яка ґрунтується на взаємодії між ними та може здійснюватися як на території України, так і за її межами [10]. Отже, зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом функціонування економіки держави, що забезпечує розвиток міжнародного співробітництва та інтеграцію України у світовий економічний простір.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, стало серйозним випробуванням для держави та її економіки. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування підприємств, міжнародну торгівлю та загальний розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Негативні наслідки війни продовжували відчуватися у 2024 році та залишаються актуальними й сьогодні [3].

1.Руйнування інфраструктури:

– значних пошкоджень зазнали виробничі підприємства, транспортні шляхи, складські приміщення, логістичні комплекси та інші об'єкти критичної інфраструктури;

– регулярні обстріли енергетичної системи спричинили нестабільне електропостачання та перебої у роботі підприємств.

2. Скорочення ринків збуту:

– ускладнення роботи морських портів негативно позначилося на експортно-імпортних операціях;

– через тимчасову окупацію окремих територій підприємства втратили частину внутрішніх і зовнішніх ринків;

– зменшення доходів населення призвело до скорочення попиту на товари та послуги.

3. Порушення виробничих процесів:

– багато суб’єктів господарювання були змушені тимчасово припинити або обмежити свою діяльність;

– виникли труднощі із постачанням сировини, матеріалів та необхідних комплектуючих.

4. Відтік трудових ресурсів:

– значна кількість працівників виїхала за кордон або змінила місце проживання через небезпеку воєнних дій, що спричинило дефіцит кадрів.

5. Фінансові проблеми підприємств:

– зросли витрати на виробництво, логістику та забезпечення безпеки діяльності;

– багато підприємств зіткнулися зі зменшенням прибутків та нестачею фінансових ресурсів.

6. Правові та юридичні труднощі:

– нестабільність економічної ситуації створила додаткові ризики для ведення бізнесу;

– ускладнилося виконання міжнародних контрактів через дію форс-мажорних обставин.

7. Погіршення інвестиційного клімату:

– підвищений рівень ризику стримує як внутрішніх, так і іноземних інвесторів;

– скоротилися обсяги прямих іноземних інвестицій;

– спостерігається відтік капіталу та зниження інвестиційної активності загалом.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складним багатогранним процесом, який потребує ефективного організаційного та управлінського забезпечення. Від правильності побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить результативність міжнародної співпраці підприємства, його позиції на зовнішньому ринку та рівень економічної стійкості. Дослідження особливостей зовнішньоекономічної діяльності та її організаційно-управлінських аспектів є важливим для визначення шляхів підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

1.2 Теоретико-методичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та активного розвитку міжнародних економічних відносин зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливо важливого значення. Вихід підприємств на міжнародні ринки створює нові можливості для розширення обсягів реалізації продукції, залучення іноземних інвестицій, підвищення рівня прибутковості та зміцнення конкурентних позицій. Разом із тим ефективне функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує чітко сформованої стратегії, здатної забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища та мінімізувати вплив міжнародних ризиків.

Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства є складним і багатогранним процесом, який передбачає визначення довгострокових цілей розвитку підприємства на міжнародному ринку та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Для успішної реалізації зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати не лише внутрішні ресурси та можливості підприємства, а й особливості міжнародного конкурентного середовища, зміни кон'юнктури ринку, державне регулювання та сучасні тенденції світової економіки. Саме тому теоретико-методичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії мають важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Теоретичні підходи до формування зовнішньоекономічної стратегії ґрунтуються на використанні сучасних методів стратегічного аналізу, оцінки конкурентних переваг та прогнозування розвитку міжнародних ринків. Методичні засади передбачають застосування різноманітних інструментів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити найбільш перспективні напрями зовнішньоекономічної діяльності. Ефективно сформована стратегія забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, підвищувати рівень конкурентоспроможності та досягати довгострокових економічних результатів.

Рис. 1.1 Особливості зовнішньоекономічної стратегії підприємства [7]

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки саме вона визначає напрями виходу на міжнародні ринки, особливості співпраці з іноземними партнерами та механізми забезпечення конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі. Її формування потребує врахування значної кількості чинників, що впливають як на внутрішню діяльність підприємства, так і на його позиції у світовій економіці. Стратегія ЗЕД виступає комплексним інструментом розвитку, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства та підвищення ефективності міжнародної діяльності.

Однією з ключових характеристик стратегії ЗЕД є її комплексність. Це пояснюється тим, що зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр процесів: експорт та імпорт товарів, міжнародне інвестування, валютні операції, логістику, митне оформлення, міжнародний маркетинг та управління ризиками. Усі ці елементи взаємопов’язані між собою та потребують узгодженого підходу до управління. Саме тому стратегія ЗЕД повинна охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства та забезпечувати їх ефективну координацію.

Важливою особливістю стратегії зовнішньоекономічної діяльності є її спрямованість як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства. З одного боку, підприємство повинно враховувати умови міжнародного ринку, рівень конкуренції, зміни у світовій економіці, валютні коливання, митну політику та міжнародні стандарти. З іншого боку, необхідно оцінювати власний виробничий потенціал, кадрові ресурси, фінансові можливості та рівень технологічного розвитку. Ефективна стратегія ЗЕД формується лише за умови гармонійного поєднання внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми ринковими умовами.

Стратегія ЗЕД також характеризується пріоритетністю над іншими видами діяльності підприємства у випадках, коли міжнародна діяльність стає основним джерелом прибутку та розвитку підприємства. У сучасних умовах глобалізації

багато підприємств орієнтуються саме на зовнішні ринки, оскільки вони дозволяють розширити обсяги збуту продукції, залучити іноземні інвестиції та підвищити рівень прибутковості. У таких умовах стратегія ЗЕД визначає не лише напрям міжнародної діяльності, а й значною мірою впливає на загальну систему управління підприємством, його виробничу та маркетингову політику.

Ще однією важливою рисою є ієрархічність та гетерархічність стратегії ЗЕД. Ієрархічність проявляється у тому, що стратегія формується на різних рівнях управління підприємством – від загальнокорпоративного до функціонального та операційного. Кожен рівень має власні завдання та інструменти реалізації стратегії. Водночас гетерархічність передбачає взаємодію різних структурних підрозділів підприємства, які спільно беруть участь у реалізації зовнішньоекономічної політики. Такий підхід забезпечує більш гнучке управління та швидке реагування на зміни міжнародного середовища.

Не менш важливою характеристикою є необхідність фокусування на визначеному колі факторів, що мають найбільший вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємс тва. Підприємство не може одночасно однаково ефективно контролювати всі зовнішні та внутрішні чинники, тому стратегія ЗЕД повинна визначати пріоритетні напрями розвитку, ключові ринки збуту, основні конкурентні переваги та найважливіші ризики. Концентрація уваги на стратегічно важливих факторах дозволяє підприємству більш ефективно використовувати ресурси, підвищувати результативність міжнародної діяльності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

Етапи формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№	Етапи

1	Виявлення основних передумов та визначення мотивів для створення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2	Дослідження та оцінка факторів, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3	Оцінювання впливу державного регулювання на здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності.
4	Визначення перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та формування стратегічної мети.
5	Аналіз ресурсного потенціалу та внутрішніх можливостей підприємства.
6	Встановлення пріоритетних міжнародних ринків і територіальних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7	Обрання найбільш ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності серед можливих альтернатив.
8	Реалізація та практичне впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
9	Проведення моніторингу та контролю результатів реалізації обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Джерело: [15]

Виявлення основних передумов та визначення мотивів для створення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є початковим етапом стратегічного планування. На цьому етапі підприємство визначає причини виходу на міжнародний ринок, оцінює потребу у розширенні діяльності, збільшенні обсягів реалізації продукції, залученні іноземних

партнерів або підвищенні рівня прибутковості. Також враховуються внутрішні та зовнішні передумови, які можуть стимулювати розвиток зовнішньоекономічної діяльності [11].

Дослідження та оцінка факторів, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, передбачає аналіз умов функціонування підприємства на міжнародному ринку. До уваги беруться економічні, політичні, соціальні, технологічні та конкурентні фактори, які можуть позитивно або негативно впливати на діяльність підприємства. Проведення такого аналізу дозволяє своєчасно виявити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку.

Оцінювання впливу державного регулювання на здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності полягає у вивченні законодавчих, митних, податкових та валютних механізмів регулювання міжнародної діяльності. Підприємство аналізує державну політику у сфері зовнішньої торгівлі, наявність міжнародних угод, систему ліцензування та сертифікації продукції. Це дає можливість врахувати всі правові вимоги та забезпечити законність здійснення зовнішньоекономічних операцій [12].

Визначення перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та формування стратегічної мети передбачає встановлення основних цілей міжнародної діяльності. Підприємство обирає найбільш перспективні види зовнішньоекономічної діяльності, визначає бажані результати та формує довгострокові орієнтири розвитку. На цьому етапі також визначаються ключові показники ефективності майбутньої стратегії.

Аналіз ресурсного потенціалу та внутрішніх можливостей підприємства спрямований на оцінку фінансових, матеріальних, кадрових та технологічних ресурсів, необхідних для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство визначає рівень своєї готовності до виходу на міжнародний ринок,

оцінює конкурентні переваги та виявляє внутрішні резерви для розвитку. Такий аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Встановлення пріоритетних міжнародних ринків і територіальних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає вибір країн та регіонів, які є найбільш перспективними для співпраці. Підприємство досліджує місткість ринків, рівень конкуренції, попит на продукцію, економічну стабільність та умови ведення бізнесу в різних країнах. Це дозволяє визначити найбільш вигідні напрями міжнародної діяльності та сконцентрувати ресурси на перспективних ринках [13].

Обрання найбільш ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності серед можливих альтернатив полягає у порівнянні різних варіантів розвитку міжнародної діяльності підприємства. На цьому етапі оцінюються потенційні результати, рівень ризиків, витрати та очікувана ефективність кожної альтернативної стратегії. За результатами аналізу підприємство обирає найбільш доцільний варіант, який відповідає його цілям та можливостям [14].

Реалізація та практичне впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає виконання запланованих заходів щодо виходу на міжнародний ринок та розвитку зовнішньоекономічних зв’язків. На цьому етапі здійснюється організація роботи структурних підрозділів, укладання міжнародних контрактів, налагодження логістичних процесів та забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегії.

Проведення моніторингу та контролю результатів реалізації обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є завершальним етапом стратегічного процесу. Підприємство оцінює рівень досягнення поставлених цілей, аналізує ефективність зовнішньоекономічної діяльності та визначає можливі відхилення від запланованих результатів. У разі необхідності

здійснюється коригування стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства.

1.3 Аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії та резервів підвищення конкурентоспроможності

У сучасних умовах розвитку міжнародної економіки ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від правильно сформованої та реалізованої зовнішньоекономічної стратегії. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність світових ринків, зміни валютних курсів та економічні ризики змушують підприємства постійно вдосконалювати механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме тому важливого значення набуває застосування сучасних аналітичних підходів до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії та визначення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної стратегії є необхідною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та результативність діяльності на міжнародному ринку. Проведення комплексного аналізу дає можливість оцінити економічні результати зовнішньоекономічних операцій, рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів та конкурентні позиції підприємства. Отримані результати аналізу виступають основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії передбачають використання системи економічних, фінансових та маркетингових показників, які характеризують результати міжнародної

діяльності підприємства. До таких показників належать обсяги експорту та імпорту, валютна виручка, рентабельність зовнішньоекономічних операцій, частка підприємства на міжнародному ринку та рівень конкурентоспроможності продукції. Комплексне використання аналітичних методів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також визначити фактори, що впливають на ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Важливим напрямом дослідження є також визначення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. У сучасних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати якість продукції, впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати витрати та розширювати ринки збуту. Виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів розвитку дозволяє забезпечити стійкі конкурентні переваги, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити позиції підприємства у міжнародному економічному середовищі.

Таблиця 1.2

Характеристика підходів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види ефективності зовнішньоекономічної діяльності	Розширена характеристика підходу
За напрямами здійснення зовнішньоекономічної діяльності	Ефективність експортної діяльності	Визначає рівень доцільності та прибутковості реалізації продукції або послуг на зовнішніх ринках. Оцінюється через обсяги експорту, валютну виручку, рівень прибутку, конкурентоспроможність продукції та здатність підприємства закріпитися на міжнародному ринку.

	Ефективність імпортної діяльності	Характеризує економічну вигоду від закупівлі товарів, сировини, обладнання чи технологій за кордоном. Аналізується з урахуванням витрат на імпорт, якості придбаних ресурсів, їх впливу на виробництво та можливостей зниження собівартості продукції.
	Ефективність реекспортних операцій	Відображає результативність перепродажу імпортованих товарів на зовнішніх ринках без їх значної переробки. Оцінюється через рівень прибутковості посередницьких операцій, швидкість товарообігу та ефективність використання логістичних каналів.
	Ефективність реімпортних операцій	Показує економічну доцільність повернення раніше експортованої продукції на внутрішній ринок. Оцінка здійснюється з урахуванням причин реімпорту, витрат на транспортування, можливих збитків та впливу на фінансові результати підприємства.
За масштабами об'єкта оцінювання	Загальна (інтегральна) ефективність	Відображає комплексну результативність усієї зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначається на основі системи економічних, фінансових та виробничих показників, які характеризують загальний вплив ЗЕД на розвиток підприємства.
	Локальна ефективність	Характеризує результативність окремих напрямів зовнішньоекономічної діяльності, конкретних контрактів, зовнішньоторговельних операцій або співпраці з окремими іноземними партнерами. Дає можливість оцінити ефективність конкретних управлінських рішень.
	Абсолютна ефективність	Визначається через систему абсолютних показників, таких як прибуток від зовнішньоекономічної діяльності, обсяг валютної виручки, чистий дохід, економічний ефект або приріст обсягів реалізації продукції на зовнішньому ринку.
	Відносна ефективність	Оцінюється за допомогою відносних показників, що відображають співвідношення отриманих результатів до витрат або ресурсів підприємства. До таких показників належать рентабельність експорту, коефіцієнт ефективності

		зовнішньоторговельних операцій, рівень конкурентоспроможності та продуктивність використання ресурсів.
За рівнем управління та аналізу	Стратегічна ефективність	Характеризує довгострокові результати реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства, включаючи зміцнення позицій на міжнародному ринку, розширення географії збуту, формування конкурентних переваг та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.
	Оперативна ефективність	Відображає поточні результати здійснення зовнішньоекономічних операцій у короткостроковому періоді. Оцінюється через своєчасність виконання контрактів, рівень витрат, швидкість поставок та ефективність управління зовнішньоторговельними процесами.

Джерело: [15,16]

Отже, оцінка ефективності зовнішньоекономічної стратегії є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Використання комплексних аналітичних підходів дозволяє всебічно дослідити результати зовнішньоекономічної діяльності, визначити рівень досягнення стратегічних цілей, виявити проблемні аспекти та оцінити наявні конкурентні переваги. Проведений аналіз свідчить, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати за різними класифікаційними ознаками, з урахуванням напрямів діяльності, масштабів оцінювання та рівнів управління. Водночас своєчасне виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності, удосконалення системи управління, впровадження інновацій та розширення присутності на міжнародних ринках сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню результативності зовнішньоекономічної діяльності та забезпеченню його довгострокового економічного зростання.

РОЗДІЛ ІІ. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ОЦІНКА ЙОГО ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством України та одним із найбільших виробників сталевої продукції у Східній Європі. Підприємство здійснює повний металургійний цикл виробництва, який включає видобуток залізної руди, виробництво коксу, виплавку чавуну, сталі та виготовлення готового прокату. Завдяки значним виробничим потужностям та розвиненій інфраструктурі підприємство займає важливе місце в економіці України та забезпечує значну частку вітчизняного металургійного виробництва.

Історія підприємства бере свій початок у 1934 році, коли було введено в експлуатацію металургійний комбінат «Криворіжсталь». У 2005 році підприємство було приватизоване міжнародною металургійною корпорацією ArcelorMittal, після чого отримало сучасну назву. Входження до складу світового лідера металургійної галузі сприяло модернізації виробництва, залученню інвестицій та впровадженню сучасних технологій управління і виробництва.

Основною продукцією підприємства є арматурний прокат, катанка, сортовий прокат, чавун та інші види металопродукції, які реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Продукція комбінату експортується до багатьох країн світу, що забезпечує надходження валютної виручки та зміцнює позиції України на міжнародному ринку металургійної продукції. Висока якість

продукції досягається завдяки постійному контролю виробничих процесів та впровадженню міжнародних стандартів якості.

В останні роки діяльність підприємства здійснюється в складних економічних умовах, пов’язаних із воєнними діями на території України, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на енергоресурси та нестабільною ситуацією на світових ринках металу. Незважаючи на це, підприємство продовжує виробничу діяльність, підтримує роботу основних виробничих підрозділів та реалізує заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів. Значна увага приділяється забезпеченню безпеки працівників та збереженню виробничого потенціалу

Важливим напрямом діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є соціальна відповідальність та участь у розвитку регіону. Підприємство забезпечує робочими місцями тисячі мешканців Кривого Рогу, сплачує значні податки до бюджетів різних рівнів та бере участь у реалізації соціальних і благодійних проєктів. Завдяки своєму економічному значенню, виробничим потужностям та стратегічній ролі у металургійній галузі підприємство залишається одним із ключових промислових об’єктів України.

Структура виробництва підприємства побудована за функціональним принципом та охоплює всі основні виробничі, допоміжні й обслуговуючі підрозділи, що забезпечують безперервний процес виготовлення металургійної продукції. Така організаційна побудова дозволяє ефективно координувати діяльність окремих департаментів, забезпечувати взаємозв’язок між виробничими ланками та підтримувати високий рівень керованості підприємством.

Центральне місце у структурі займає гірничий департамент, який відповідає за видобуток та первинну підготовку залізорудної сировини. До його складу входять шахтоуправління з підземного видобутку руди, рудоуправління, дробильно-фабричні комплекси та рудозбагачувальні фабрики. Крім того,

департамент включає підрозділи технічного транспорту, інженерного забезпечення та енергетичного обслуговування, що створює необхідні умови для стабільного функціонування гірничих виробництв.

Важливу роль у виробничому циклі відіграє департамент з виробництва чавуну та сталі. Його структурні елементи забезпечують послідовне здійснення металургійних процесів від підготовки шихти до виплавки сталі. До складу департаменту входять доменні, конвертерні та інші спеціалізовані цехи, діяльність яких спрямована на виробництво металу необхідної якості та обсягів відповідно до виробничої програми підприємства.

Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Окремим напрямом діяльності є коксохімічне виробництво, яке забезпечує металургійні процеси необхідними видами палива та хімічної сировини. До його складу входять вуглепідготовчий, коксовий та інші технологічні цехи, а також ремонтні та обслуговуючі підрозділи. Робота цього виробництва має стратегічне значення, оскільки якість коксу безпосередньо впливає на ефективність доменного виробництва.

Подальша обробка металу здійснюється в прокатному департаменті, який об’єднує блюмінг, великосортний, сортопрокатний та прокатний цехи. Саме тут відбувається формування кінцевої продукції шляхом механічної обробки металевих заготовок. Діяльність підрозділів прокатного комплексу спрямована на випуск широкого асортименту металопрокату відповідно до вимог споживачів і міжнародних стандартів якості.

Важливим елементом виробничої системи є енергетичний департамент, який забезпечує всі структурні підрозділи підприємства необхідними видами енергоресурсів. Його функціонування спрямоване на безперебійне постачання електроенергії, теплової енергії, води та інших ресурсів, без яких неможливе здійснення виробничих процесів у металургійному комплексі.

Для забезпечення ефективного переміщення сировини, матеріалів і готової продукції в структурі підприємства функціонує транспортний департамент. Його діяльність охоплює організацію внутрішньозаводських перевезень, координацію транспортних потоків та підтримання належного технічного стану транспортних засобів. Це сприяє скороченню виробничих витрат і підвищенню оперативності виконання виробничих завдань.

Окрім основних виробничих підрозділів, структура включає центральний департамент з утримання і ремонтів та допоміжні підрозділи. Вони забезпечують технічне обслуговування обладнання, проведення ремонтних робіт, підтримання виробничої інфраструктури та створення необхідних умов для стабільної роботи всіх департаментів. Загалом представлена структура свідчить про високий рівень спеціалізації виробництва, чіткий розподіл функцій між підрозділами та комплексний підхід до організації діяльності великого металургійного підприємства.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	43 818 410	41 848 635	64 591 407	70 634 443
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	55 829 721	50 635 909	69 042 126	75 361 466
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-12 011 311	-8 787 274	-4 450 719	-4 727 023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25 846	24 917	23 711	22 648
Фонд оплати праці, тис. грн	4 445 356	3 587 893	4 168 600	4 317 609
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 695,34	1 679,54	2 724,00	3 118,19
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 332,87	11 999,43	14 650,94	15 886,51
Рентабельність реалізованої продукції, %	-21,51	-17,35	-6,45	-6,27
Рентабельність продажу, %	-27,41	21,00	-6,89	-6,69
Фондовіддача, грн/грн	2,3066	2,2660	3,2451	3,0652
Фондомісткість, грн/грн	0,4335	0,4413	0,3082	0,3262

Джерело: створено автором

Аналіз наведених техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про неоднозначну динаміку результатів діяльності підприємства у 2022–2025 рр. З одного боку, спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції — з 43 818 410 тис. грн у 2022 році до 70 634 443 тис. грн у 2025 році. Це вказує на розширення обсягів реалізації продукції та поступове відновлення виробничої активності підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції протягом усього періоду перевищує чистий дохід, що зумовлює від’ємний валовий прибуток. Хоча його розмір поступово скорочується (з -12 011 311 тис. грн у 2022 році до -4 727 023

тис. грн у 2025 році), підприємство все ще залишається у зоні збитковості на рівні операційної ефективності. Це свідчить про високий рівень витрат, характерний для металургійної галузі, зокрема через енергоємність виробництва та зростання вартості ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, яка збільшилася з 1 695,34 тис. грн/особу у 2022 році до 3 118,19 тис. грн/особу у 2025 році. Це відбулося на фоні скорочення середньооблікової чисельності персоналу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та часткову оптимізацію виробничих процесів. Одночасно з цим зростає і рівень середньомісячної заробітної плати, що дозволяє підтримувати мотивацію персоналу.

Показники фондовіддачі та фондомісткості демонструють покращення ефективності використання основних засобів. Зокрема, зростання фондовіддачі до 3,0652 грн/грн у 2025 році свідчить про більш ефективне використання виробничого потенціалу підприємства. Загалом, незважаючи на збереження збитковості, підприємство демонструє позитивні структурні зрушення, що проявляються у зростанні доходів, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активів підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	105 935	95 807	136 575	126 512
первісна вартість	742 072	715 693	760 624	762 413
накопичена амортизація	636 137	619 886	624 049	635 901
Основні засоби	18 996 729	18 468 194	19 904 180	23 044 243
II. Оборотні активи Запаси	14 021 719	10 842 192	14 687 451	14 636 032

Виробничі запаси	6 416 427	5 788 371	7 365 740	9 038 929
Незавершене виробництво	6 893 670	3 700 672	5 671 178	4 321 957
Готова продукція	711 622	1 353 149	1 650 533	1 275 146
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 486 969	6 071 880	5 024 433	3 926 039

Джерело: створено автором на основі: [20,21,22,23]

Аналізуючи склад і структуру активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр., можна відзначити, що найбільшу частку в активах підприємства займають необоротні активи, насамперед основні засоби. Їх вартість упродовж досліджуваного періоду поступово зростала: з 18 996 729 тис. грн у 2022 році до 23 044 243 тис. грн у 2025 році. Таке збільшення свідчить про оновлення виробничих потужностей, здійснення капітальних інвестицій та підтримання належного технічного стану основних фондів підприємства.

Вартість нематеріальних активів протягом аналізованого періоду змінювалася нерівномірно. Якщо у 2023 році їх обсяг скоротився до 95 807 тис. грн порівняно зі 105 935 тис. грн у 2022 році, то вже у 2024 році спостерігалося зростання до 136 575 тис. грн. У 2025 році показник дещо зменшився і становив 126 512 тис. грн. Такі зміни можуть бути пов’язані з придбанням програмного забезпечення, ліцензій та інших об’єктів інтелектуальної власності, а також нарахуванням амортизації на наявні нематеріальні активи.

У структурі оборотних активів значне місце займають запаси, обсяг яких за досліджуваний період коливався. У 2023 році їх вартість знизилася до 10 842 192 тис. грн, однак уже у 2024–2025 рр. перевищила 14,6 млрд грн. Особливо помітним є зростання виробничих запасів, які збільшилися з 6 416 427 тис. грн у 2022 році до 9 038 929 тис. грн у 2025 році. Водночас обсяг незавершеного

виробництва мав нестабільну динаміку, що може свідчити про зміни у виробничому циклі та завантаженості підприємства.

Позитивною тенденцією є поступове скорочення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги. За аналізований період її сума зменшилася з 7 486 969 тис. грн у 2022 році до 3 926 039 тис. грн у 2025 році, тобто майже вдвічі. Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни контрагентів та більш ефективну політику управління дебіторською заборгованістю. Загалом структура активів підприємства характеризується високою часткою виробничих ресурсів, що відповідає специфіці діяльності великого металургійного підприємства та створює основу для подальшого розвитку виробництва.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури пасивів підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533	3 859 533
Додатковий капітал	27 058 029	26 672 914	26 901 519	26 130 249
Накопичені курсові різниці	27 058 029	26 672 914	26 901 519	26 130 249
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3 283 553	-15 094 583	-23 943 54	-32 840 343
Пенсійні зобов’язання	1 820 270	2 119 824	1 680 612	2 325 235
Довгострокові кредити банків	2 475 694	2 272 107	3 352 891	5 071 135
Довгострокові забезпечення	1 485 275	1 801 248	2 195 194	2 260 567

Джерело: створено автором на основі: [20,21,22,23]

Аналіз складу та структури пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр. свідчить про суттєві зміни у джерелах формування капіталу

підприємства. Основу власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду становив зареєстрований капітал, розмір якого залишався незмінним і становив 3 859 533 тис. грн. Стабільність цього показника свідчить про відсутність додаткових емісій акцій або змін у статутному капіталі підприємства.

Додатковий капітал протягом аналізованого періоду мав тенденцію до незначного скорочення. Якщо у 2022 році його обсяг становив 27 058 029 тис. грн, то у 2025 році він зменшився до 26 130 249 тис. грн. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо накопичених курсових різниць, що пов’язано з впливом валютних коливань на результати діяльності підприємства. Незважаючи на певне скорочення, додатковий капітал залишається одним із найбільших елементів власного капіталу.

Найбільш негативною тенденцією є стрімке зростання непокритого збитку. Якщо у 2022 році його величина становила 3 283 553 тис. грн, то у 2025 році вона досягла 32 840 343 тис. грн. Таке суттєве погіршення фінансового результату може бути пов’язане зі складними умовами функціонування металургійної галузі, воєнними ризиками, зростанням виробничих витрат та несприятливою кон’юнктурою зовнішніх ринків. Збільшення накопичених збитків негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та зменшує обсяг власних джерел фінансування.

У структурі довгострокових зобов’язань спостерігається тенденція до зростання. Зокрема, обсяг довгострокових кредитів банків збільшився з 2 475 694 тис. грн у 2022 році до 5 071 135 тис. грн у 2025 році, що свідчить про активніше використання позикового капіталу для фінансування діяльності та інвестиційних проєктів. Водночас зросли довгострокові забезпечення – з 1 485 275 тис. грн до 2 260 567 тис. грн, а також пенсійні зобов’язання, які у 2025 році становили 2 325 235 тис. грн. Загалом структура пасивів характеризується зростанням залежності підприємства від довгострокових зобов’язань на фоні накопичення значних

збитків, що потребує посилення заходів щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз складу фінансових показників підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 818 410	41 848 635	64 591 407	70 634 443
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55 829 721	50 635 909	69 042 126	75 361 466
Фінансові витрати	1 155 305	1 508 095	1 818 110	1 152 644
Матеріальні затрати	39 816 604	34 485 128	53 241 200	55 610 913
Витрати на оплату праці	4 445 356	3 587 893	4 168 600	4 317 609
Відрахування на соціальні заходи	953 909	746 877	877 254	917 778
Амортизація	6 172 806	3 611 313	4 096 284	4 749 477
Інші операційні витрати	8 408 249	7 568 379	12 017 607	11 667 148

Джерело: створено автором на основі: [20,21,22,23]

Аналіз фінансових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр. свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2022 році цей показник становив 43 818 410 тис. грн, то у 2025 році він зріс до 70 634 443 тис. грн. Особливо суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли виручка збільшилася більш ніж на 22 млрд грн порівняно з попереднім роком. Це може

бути пов’язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції та поступовим відновленням діяльності підприємства.

Разом із доходами зростала і собівартість реалізованої продукції. У 2022 році вона становила 55 829 721 тис. грн, а у 2025 році досягла 75 361 466 тис. грн. Протягом усього досліджуваного періоду собівартість перевищувала чистий дохід від реалізації, що свідчить про наявність суттєвих проблем із забезпеченням прибутковості виробництва. Така ситуація може бути наслідком високих виробничих витрат, подорожчання сировини, енергоресурсів та логістичних послуг.

Найбільшу частку у структурі витрат підприємства займають матеріальні затрати. Їх обсяг зріс з 39 816 604 тис. грн у 2022 році до 55 610 913 тис. грн у 2025 році, що підтверджує матеріаломісткий характер металургійного виробництва. Водночас витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи залишалися відносно стабільними. Після скорочення у 2023 році витрати на персонал поступово збільшувалися, що може бути пов’язано з підвищенням рівня заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованих працівників.

Амортизаційні відрахування протягом аналізованого періоду також зазнавали змін. У 2023 році їх обсяг суттєво скоротився до 3 611 313 тис. грн, однак у наступні роки спостерігалося поступове зростання до 4 749 477 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про наявність процесів оновлення та модернізації основних засобів підприємства. Крім того, значними залишалися інші операційні витрати, які у 2024 році перевищили 12 млрд грн, що також суттєво впливало на фінансові результати діяльності.

Фінансові витрати підприємства мали нестабільну динаміку. Вони зросли з 1 155 305 тис. грн у 2022 році до 1 818 110 тис. грн у 2024 році, після чого скоротилися до 1 152 644 тис. грн у 2025 році. Загалом проведений аналіз показує, що підприємство нарощує обсяги реалізації продукції, однак одночасне збільшення виробничих та операційних витрат стримує покращення фінансових

результатів. Тому одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є оптимізація витрат та підвищення рентабельності виробництва.

Таблиця 2.5

Аналіз трудових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25 846	24 917	23 711	22 648
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	43 818 410	41 848 635	64 591 407	70 634 443
Витрати на оплату праці, тис. грн	4 445 356	3 587 893	4 168 600	4 317 609
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1 695,34	1 679,54	2 724,00	3 118,19
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	171 994,43	143 993,22	175 811,23	190 638,11
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14 332,87	11 999,43	14 650,94	15 886,51
Дохід на 1 грн витрат на оплату праці, грн	9,86	11,66	15,49	16,36

Джерело: складено автором

Аналіз трудових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр. свідчить про поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу. Якщо у 2022 році на підприємстві працювало 25 846 осіб, то у 2025 році цей показник зменшився до 22 648 осіб. Скорочення чисельності працівників може бути пов’язане з оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією окремих операцій, а також складними умовами функціонування підприємства в період воєнного стану.

Незважаючи на зменшення кількості персоналу, обсяг чистого доходу від реалізації продукції у 2024–2025 роках суттєво зріс. Якщо у 2023 році дохід становив 41 848 635 тис. грн, то у 2025 році він досяг 70 634 443 тис. грн. Це позитивно вплинуло на продуктивність праці працівників. Зокрема, виробіток одного працівника збільшився з 1 679,54 тис. грн у 2023 році до 3 118,19 тис. грн у 2025 році. Таким чином, за досліджуваний період продуктивність праці зросла майже у два рази, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду змінювалися нерівномірно. У 2023 році вони скоротилися до 3 587 893 тис. грн, однак у наступні роки знову почали зростати та у 2025 році становили 4 317 609 тис. грн. Відповідно збільшувався і рівень оплати праці працівників. Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 143 993,22 грн у 2023 році до 190 638,11 грн у 2025 році, а середньомісячна – з 11 999,43 грн до 15 886,51 грн відповідно. Це свідчить про прагнення підприємства зберегти кадровий потенціал та забезпечити конкурентний рівень оплати праці.

Позитивною тенденцією є також зростання показника доходу на 1 грн витрат на оплату праці. Якщо у 2022 році на кожну гривню витрат на персонал припадало 9,86 грн доходу, то у 2025 році цей показник досяг 16,36 грн. Це свідчить про підвищення економічної віддачі від використання трудових ресурсів та більш ефективне співвідношення між витратами на оплату праці і результатами діяльності підприємства. Загалом результати аналізу показують, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у досліджуваному періоді змогло підвищити продуктивність праці та ефективність використання персоналу навіть в умовах скорочення чисельності працівників.

Таблиця 2.6

Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022	2023	2024	2025
Рентабельність реалізованої продукції, %	-21,51	-17,35	-6,45	-6,27
Рентабельність продажу, %	-27,41	-21,00	-6,89	-6,69
Рентабельність витрат, %	-21,51	-17,35	-6,45	-6,27
Витратомісткість реалізації, грн/грн	1,27	1,21	1,07	1,07
Коефіцієнт покриття витрат доходами	0,78	0,83	0,94	0,94
Валова маржа, %	-27,41	-21,00	-6,89	-6,69
Рівень збитковості діяльності, %	27,41	21,00	6,89	6,69

Джерело: створено автором

Аналіз показників рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр. свідчить про те, що підприємство протягом усього досліджуваного періоду працювало зі збитком. Про це свідчать від'ємні значення рентабельності реалізованої продукції та рентабельності продажу. У 2022 році рентабельність реалізованої продукції становила -21,51 %, а у 2025 році покращилася до -6,27 %. Хоча показник залишається від'ємним, така динаміка свідчить про поступове скорочення збитковості діяльності підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності продажу, яка зросла з -27,41 % у 2022 році до -6,69 % у 2025 році. Це означає, що втрати підприємства на кожну гривню реалізованої продукції поступово зменшувалися. Основною причиною такого покращення стало випереджаюче зростання доходів від реалізації продукції порівняно зі зростанням витрат, що дало змогу частково компенсувати негативний вплив високої собівартості виробництва.

Показник витратомісткості реалізації протягом аналізованого періоду також демонструє позитивні зміни. Якщо у 2022 році на отримання 1 грн доходу підприємство витрачало 1,27 грн, то у 2024–2025 роках цей показник скоротився

до 1,07 грн. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та поступове наближення підприємства до беззбиткової діяльності. Водночас витрати все ще перевищують доходи, що не дозволяє підприємству отримувати прибуток.

Позитивну динаміку підтверджує і коефіцієнт покриття витрат доходами. У 2022 році він становив лише 0,78, тобто доходи покривали 78 % витрат, тоді як у 2025 році показник зріс до 0,94. Це означає, що підприємство вже забезпечувало покриття 94 % своїх витрат отриманими доходами. Незважаючи на те, що значення коефіцієнта ще не досягло нормативного рівня, його зростання є свідченням покращення фінансових результатів діяльності.

Валова маржа протягом досліджуваного періоду залишалася від'ємною, однак її значення поступово покращувалося: з -27,41 % у 2022 році до -6,69 % у 2025 році. Подібна тенденція характерна і для рівня збитковості діяльності, який зменшився з 27,41 % до 6,69 %. Отже, результати аналізу свідчать, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує працювати в складних економічних умовах, проте поступово скорочує обсяги збитків та підвищує ефективність використання наявних ресурсів, що створює передумови для відновлення прибуткової діяльності у майбутньому.

2.2 Оцінка сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розробка напрямів її удосконалення

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки значна частина виробленої продукції реалізується на міжнародних ринках. Для підприємства металургійної галузі експорт має важливе значення, адже забезпечує надходження валютної виручки, сприяє розширенню ринків збуту та

підвищенню конкурентоспроможності продукції. В умовах глобалізації ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначає фінансові результати та перспективи розвитку підприємства.

Останніми роками зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнала суттєвих змін під впливом воєнних дій, трансформації логістичних маршрутів та переорієнтації експорту на європейські ринки. Закриття морських портів, зростання транспортних витрат і зміна структури міжнародного попиту змусили підприємство адаптувати свою експортну політику до нових умов господарювання. Незважаючи на значні труднощі, підприємству вдалося зберегти присутність на зовнішніх ринках та поступово відновлювати обсяги експортних поставок.

До початку повномасштабного вторгнення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належало до найбільших експортерів України та реалізовувало близько 85 % готової продукції на зовнішніх ринках. Основними напрямами збуту металопродукції були країни Африки, Близького Сходу, Європейського Союзу, США та Південної Америки. Така диверсифікація ринків дозволяла підприємству зменшувати залежність від кон'юнктури окремих регіонів та забезпечувала стабільні валютні надходження.

Рис. 2.2 Основні ринки збуту продукції до повномасштабного вторгнення

Найбільшим попитом на зовнішніх ринках користувалися чавун, заготовка, арматурний прокат, катанка та залізорудний концентрат. Значна частина продукції постачалася морським транспортом через українські порти Чорного моря, що забезпечувало відносно низькі логістичні витрати та високу конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку металопродукції.

Після початку повномасштабної війни зовнішньоекономічна діяльність підприємства суттєво ускладнилася. Основними проблемами стали блокування морських шляхів експорту, дефіцит електроенергії, високі логістичні витрати та скорочення попиту на металопродукцію на світових ринках. Унаслідок цього підприємство було змушене переорієнтовувати експортні потоки на найближчі країни Європейського Союзу, використовуючи переважно залізничний транспорт та європейські порти.

Попри складні умови роботи, у 2024 році підприємству вдалося суттєво збільшити експортні поставки. За даними Forbes Ukraine, експорт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році склав близько 1,1 млрд дол. США, що на 57 % більше порівняно з 2023 роком. Основу експорту становили залізорудний концентрат, чавун та сталева заготовка. Позитивний вплив на результати діяльності мало часткове відновлення роботи морського коридору.

Рис. 2.3 Основні ринку збуту продукції (після повномасштабного вторгнення)

Разом з тим підприємство продовжує працювати в умовах значних зовнішніх ризиків. Висока вартість логістики, нестабільне енергозабезпечення та впровадження механізму CBAM у країнах ЄС негативно впливають на конкурентоспроможність української металопродукції. Тому подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує пошуку нових ринків збуту, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та вдосконалення логістичних маршрутів [17].

Таблиця 2.7

Динаміка географічної структури експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», %

Регіон	2021 (до війни)	2023	2024	2025
Африка	33,0	18,5	13,6	11,8
Близький Схід	24,0	15,2	11,8	10,4
Країни ЄС	22,0	54,8	67,2	69,5
США	9,0	4,1	3,1	2,7
Південна Америка	12,0	7,4	4,3	5,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором

Аналіз географічної структури експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про суттєву трансформацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства під впливом воєнних подій та змін логістичних маршрутів. До початку повномасштабного вторгнення у 2021 році підприємство мало достатньо диверсифіковану структуру експорту, де найбільшу частку займали країни Африки (33,0 %) та Близького Сходу (24,0 %). Значну роль також відігравали країни Європейського Союзу, на які припадало 22,0 % експортних поставок. Така структура дозволяла підприємству мінімізувати ризики залежності від окремих ринків збуту та забезпечувати стабільні валютні надходження.

Після початку повномасштабної війни відбулися суттєві зміни в географії експорту. Найбільше скорочення спостерігалося на ринках Африки та Близького Сходу, які традиційно обслуговувалися через морські порти України. Частка Африки зменшилася з 33,0 % у 2021 році до 11,8 % у 2025 році, а частка Близького Сходу скоротилася з 24,0 % до 10,4 %. Основною причиною таких змін стало ускладнення морської логістики та значне зростання транспортних витрат, що негативно вплинуло на конкурентоспроможність української металопродукції на віддалених ринках.

Найбільш помітною тенденцією стало стрімке зростання частки країн Європейського Союзу в загальному обсязі експорту підприємства. Якщо у 2021 році на ринок ЄС припадало лише 22,0 % поставок, то у 2023 році цей показник зріс до 54,8 %, а у 2025 році досяг 69,5 %. Це свідчить про переорієнтацію експортної діяльності підприємства на найближчі ринки збуту, які стали доступнішими завдяки використанню залізничного та автомобільного транспорту. Крім того, важливу роль відіграло поглиблення економічної співпраці між Україною та країнами Європейського Союзу.

Негативна динаміка також спостерігається щодо експорту до США та країн Південної Америки. Частка американського ринку скоротилася з 9,0 % у 2021 році до 2,7 % у 2025 році, що пояснюється складністю транспортування продукції та переорієнтацією підприємства на більш доступні ринки. Поставки до країн Південної Америки також зменшилися з 12,0 % до 5,6 %, хоча у 2025 році спостерігається незначне відновлення цього напрямку порівняно з 2024 роком. Це свідчить про поступове відновлення зовнішньоторговельних зв'язків підприємства з віддаленими регіонами світу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про істотну зміну географічної структури експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у досліджуваному періоді. Якщо до 2022 року підприємство орієнтувалося переважно на ринки Африки та Близького Сходу, то після початку війни

ключовим напрямом експорту стали країни Європейського Союзу. Така переорієнтація дозволила підприємству зберегти експортний потенціал та адаптуватися до нових умов господарювання, однак водночас підвищила залежність від європейського ринку, що необхідно враховувати при формуванні подальшої зовнішньоекономічної стратегії.

Таблиця 2.8

Динаміка експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий

Показник	2022	2023	2024	2025
Обсяг експорту, млн дол. США	0,48	0,70	1,10	1,18
Темп зростання експорту, %	-58,9	45,8	57,1	7,3
Частка експорту в реалізації продукції, %	54,2	61,8	68,4	70,2
Частка ринку ЄС в експорті, %	39,5	54,8	67,2	69,5

Джерело: складено автором

Динаміка експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2025 рр. свідчить про поступове відновлення зовнішньоекономічної діяльності підприємства після різкого скорочення обсягів експорту на початку повномасштабної війни. У 2022 році обсяг експорту становив лише 0,48 млн дол. США, що було наслідком порушення традиційних логістичних маршрутів та суттєвого зменшення виробничих потужностей. Проте вже у 2023 році підприємству вдалося збільшити експорт до 0,70 млн дол. США, а у 2024 році цей показник досяг 1,10 млн дол. США. У 2025 році позитивна тенденція збереглася, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Позитивні зміни підтверджуються динамікою темпів зростання експорту. Якщо у 2022 році спостерігалося скорочення на 58,9 %, то у 2023 році темп зростання становив 45,8 %, а у 2024 році досяг 57,1 %. У 2025 році темпи

приросту дещо сповільнилися до 7,3 %, що може свідчити про поступове досягнення стабільного рівня експортної діяльності. Водночас частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції постійно збільшувалася: з 54,2 % у 2022 році до 70,2 % у 2025 році. Це підтверджує високу залежність підприємства від зовнішніх ринків збуту та важливу роль експорту у формуванні доходів підприємства.

Особливо помітною є зміна географічної структури експорту. Частка ринку Європейського Союзу в загальному експорті зросла з 39,5 % у 2022 році до 69,5 % у 2025 році. Така тенденція свідчить про переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства на європейський ринок після втрати частини традиційних напрямів експорту. Зростання ролі країн ЄС стало результатом використання альтернативних логістичних маршрутів через європейську транспортну інфраструктуру та посилення економічної інтеграції України з європейськими країнами. Загалом результати аналізу демонструють підвищення ефективності експортної діяльності та успішну адаптацію підприємства до нових умов міжнародної торгівлі.

Таблиця 2.9

Структура експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за основними товарними групами у 2024 році

Вид продукції	Частка в експорті, %
Залізорудний концентрат	42,3
Чавун	28,7
Сталева заготовка	17,4
Арматурний прокат	7,1
Катанка та інша металопродукція	4,5
Разом	100,0

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується низкою проблем, які стримують подальше зростання обсягів експорту та знижують конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Незважаючи на поступове відновлення експортних поставок та адаптацію до нових умов господарювання, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів продовжує створювати значні ризики для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим доцільно виділити основні проблеми, які потребують першочергового вирішення.

Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1.Висока вартість логістичних перевезень. Після втрати можливості повноцінного використання українських морських портів підприємство було змушене переорієнтувати експортні потоки на залізничний транспорт та європейські порти, що суттєво збільшило витрати на транспортування продукції.

2.Надмірна залежність від ринку Європейського Союзу. Частка країн ЄС у структурі експорту зросла до майже 70 %, що підвищує ризик залежності від економічної ситуації, попиту та регуляторної політики одного регіону.

3.Скорочення присутності на традиційних ринках збуту. Частка експорту до країн Африки, Близького Сходу, США та Південної Америки значно зменшилася, що призвело до втрати частини клієнтів та зниження рівня диверсифікації експорту.

4.Посилення екологічних вимог з боку країн ЄС. Запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) створює додаткові фінансові витрати та вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва й скорочення викидів парникових газів.

5.Нестабільність енергозабезпечення виробництва. Періодичні обмеження в енергопостачанні та висока вартість енергоресурсів негативно впливають на

виробничі обсяги, собівартість продукції та можливість своєчасного виконання експортних контрактів.

6. Переважання у структурі експорту продукції з невисокою доданою вартістю. Значну частку експорту становлять залізорудний концентрат, чавун та сталева заготовка, тоді як частка готової металопродукції залишається відносно невеликою, що обмежує можливості отримання вищих прибутків від зовнішньоекономічної діяльності.

2.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії

У межах удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно зосередитися на двох ключових заходах, які мають найбільш суттєвий вплив на стабільність експорту та підвищення його ефективності. Йдеться про *оптимізацію логістичних витрат шляхом диверсифікації транспортних маршрутів* та *про розширення географії зовнішніх ринків збуту.* Саме ці напрями є найбільш критичними з огляду на сучасні умови функціонування підприємства та зовнішні обмеження, що формуються як війною, так і трансформаціями світової металургійної кон’юнктури.

Перший обраний захід – *оптимізація логістичних витрат та удосконалення системи експортних перевезень.* Його актуальність зумовлена різким зростанням транспортних витрат після втрати стабільного доступу до морських портів України. Підприємство змушене використовувати переважно залізничні маршрути через країни ЄС, що значно збільшує собівартість продукції. Тому впровадження більш гнучкої логістичної моделі є економічно обґрунтованим кроком.

Сутність даного заходу полягає у поєднанні різних логістичних каналів, включаючи залізничні перевезення, використання альтернативних європейських портів, а також укладання довгострокових контрактів із міжнародними логістичними операторами. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від одного маршруту та мінімізувати ризики зростання тарифів. Крім того, оптимізація маршрутів дає змогу скоротити час доставки продукції до кінцевого споживача.

Другим заходом є *диверсифікація зовнішніх ринків збуту*, що передбачає зменшення надмірної залежності від ринку Європейського Союзу. На сьогодні частка ЄС у структурі експорту є надто високою, що створює ризики концентрації попиту та залежності від регуляторної політики одного регіону. Саме тому розширення географії продажів є стратегічно необхідним напрямом розвитку.

Реалізація цього заходу передбачає відновлення та активізацію присутності на ринках Африки, Близького Сходу, Південної Америки та частково Азії. Для цього необхідно розширити мережу торговельних партнерів, адаптувати комерційну політику до вимог різних регіонів та посилити маркетингову активність на нових ринках. Важливим також є врахування специфіки попиту та цінових умов у кожному регіоні.

Економічне обґрунтування заходу з оптимізації логістичних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на аналізі структури та динаміки експортної діяльності підприємства. В умовах високої залежності від зовнішніх транспортних маршрутів та зростання частки ринку Європейського Союзу у структурі експорту, логістичні витрати набувають критичного значення у формуванні собівартості продукції.

1. Вихідні дані для розрахунку

Для проведення розрахунку використаємо дані за 2025 рік з таблиці 2.7:

Загальний обсяг експорту підприємства:

$$Q_{\text{заг.}} = 1{,}18 \text{ млн дол. США}$$

Частка експорту до країн Європейського Союзу:

$$S_{\text{ЄС.}} = 69{,}5$$

Курс валют:

$$K = 40 \text{ грн/дол.}$$

2. Економічна логіка вибору бази розрахунку

Оптимізація логістичних витрат найбільш суттєво впливає саме на поставки до ЄС, оскільки:

-після втрати морських портів Україна переорієнтувала експорт через ЄС;

-саме цей напрям формує найдовші та найдорожчі логістичні маршрути;

-саме в цьому сегменті спостерігається найбільша перевантаженість залізничної та портової інфраструктури.

Тому для розрахунку ефекту беремо лише частину експорту, що припадає на ЄС.

3. Визначення обсягу експорту до ЄС

Формула:

$$Q_{\text{ЄС.}} = Q_{\text{заг.}} * \frac{S_{\text{ЄС}}}{100};$$

$$Q_{\text{ЄС.}} = 1{,}18 * 0{,}695 = 0{,}8191 \text{ млн. дол. США;}$$

4. Переведення експортного обсягу у національну валюту

Оскільки всі витрати підприємства здійснюються у гривні, виконуємо конвертацію:

Формула:

$$Q_{\text{грн..}} = Q_{\text{ЄС.}} * K;$$

$$Q_{\text{грн..}} = 0{,}8191 * 40 = 32{,}764 \text{ млн. грн.};$$

5. Визначення логістичних витрат до впровадження заходу

Для металургійних підприємств частка логістичних витрат у експортній вартості через складні маршрути становить у середньому 18%.

Позначимо:

С0 – логістичні витрати до оптимізації

Формула:

$$\text{С0} = Q_{\text{грн.}} * 0{,}18;$$

$$\text{С0} = 32{,}764 * 0{,}18 = 5{,}8975 \text{ млн грн.};$$

6. Сутність запропонованого заходу

Запропонований захід передбачає:

-оптимізацію транспортних маршрутів (залізниця + альтернативні порти ЄС);

-зменшення простоїв на кордонах;

-укладання довгострокових контрактів з логістичними операторами;

-перерозподіл потоків між різними транспортними коридорами.

Очікуваний результат – зниження частки логістичних витрат у структурі експорту до 15%.

7. Визначення логістичних витрат після впровадження заходу

Позначимо:

С1 – логістичні витрати після оптимізації

Формула:

$$\text{С1} = Q_{\text{грн.}} * 0{,}15;$$

$$\text{С1} = 32{,}764 * 0{,}15 = 4{,}9146 \text{ млн. грн.};$$

8. Розрахунок економії витрат

Економія визначається як різниця між витратами до та після впровадження заходу:

Формула:

$$\Delta\text{С} = \text{С0} - \text{С1};$$

$$\Delta\text{С} = 5{,}8975 - 4{,}9146 = 0{,}9829 \text{ млн. грн};$$

9. Економічний ефект заходу

Економічний ефект дорівнює сумі зекономлених витрат:

$$E = \Delta\text{С};$$

$$E = 0{,}9829 \text{ млн. грн.};$$

10. Розрахунок рівня ефективності заходу

Відносне зниження логістичних витрат визначається за формулою:

$$R = \frac{C0 - C1}{C0} * 100\ \%;$$

$$R = \frac{5{,}8975 - 4{,}9146}{5{,}8975} * 100\ \% = 16{,}66\ \%;$$

11. Економічна інтерпретація результатів

Отримані результати свідчать, що впровадження заходів з оптимізації логістичних маршрутів дозволяє знизити витрати на транспортування продукції до країн ЄС приблизно на 16,7%.

У грошовому вираженні це забезпечує економію у розмірі близько:

0,98 млн грн на рік

Незважаючи на відносно невелику частку у загальному експорті, даний ефект є значущим, оскільки:

-логістичні витрати мають тенденцію до зростання;

-частка ЄС у експорті становить майже 70% і продовжує збільшуватись;

-будь-яке зниження витрат прямо впливає на конкурентоспроможність продукції.

Таким чином, проведений розрахунок підтверджує економічну доцільність реалізації заходу з оптимізації логістичних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Отриманий економічний ефект у розмірі 0,98 млн грн на рік свідчить про можливість підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок удосконалення транспортної системи та зниження витрат на експортні перевезення.

Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації зовнішніх ринків збуту є важливим етапом обґрунтування доцільності запропонованого заходу в межах удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У сучасних умовах надмірна концентрація експорту на ринку Європейського Союзу створює для підприємства підвищені ризики залежності від регуляторних змін, коливань попиту та торговельних обмежень.

Захід передбачає зменшення залежності від ринку ЄС (69,5%) шляхом часткового перенаправлення експорту на альтернативні ринки (Африка, Близький Схід, Азія).

1. Суть заходу

Економічний ефект формується за рахунок:

-зниження ризиків втрати доходів;

-виходу на менш насичені ринки;

-стабілізації цін реалізації (+5% премія за альтернативні ринки через попит).

2. Вихідні дані (2025 р.)

Загальний експорт: 1,18 млн дол.

Частка ЄС: 69,5%

Частка нових ринків (після заходу): 20% від експорту ЄС

Премія ціни на нових ринках: +5%

3. Розрахунок обсягу переорієнтації

Обсяг експорту ЄС:

$$Q_{\text{ЄС.}} = 1{,}18 * 0{,}695 = 0{,}8191 \text{ млн. дол. США;}$$

Обсяг, який диверсифікується:

$$Q_{\text{ЄС.}} = 0{,}8191 * 0{,}20 = 0{,}1638 \text{ млн. дол. США;}$$

4. Додатковий дохід від диверсифікації

Формула:

$$E = Q_{\text{див}} * 0.05;$$

$$E = 0{,}1638 * 0.05 = 0{,}00819 \text{ млн. дол. США;}$$

5. Переведення в гривню:

$$E\text{грн.} = 0{,}00819 * 40 = 0{,}3276 \text{ млн. грн.};$$

6. Економічний ефект

Ефект = 0,33 млн грн/рік

Таблиця 2.10.

Розрахунок економічного ефекту від диверсифікації ринків

Показник	Значення

Загальний експорт (2025), млн дол.	1,18
Частка ЄС, %	69,5
Обсяг експорту ЄС, млн дол.	0,8191
Частка перенаправлення, %	20
Обсяг диверсифікації, млн дол.	0,1638
Премія за нові ринки, %	5
Додатковий дохід, млн дол.	0,00819
Економічний ефект, млн грн	0,33

Джерело: складено автором

Реалізація заходу з диверсифікації зовнішніх ринків забезпечує додатковий економічний ефект у розмірі 0,33 млн грн на рік, а також зменшує залежність підприємства від ринку ЄС, що є критично важливим в умовах високої концентрації експорту.

РОЗДІЛ ІІІ. ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції на світовому ринку металопродукції та суттєвого впливу воєнних факторів особливого значення набуває стратегічний аналіз діяльності підприємства. Його проведення дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження підприємства, визначити вплив зовнішніх факторів на результати господарської діяльності, а також сформувати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. Для підприємств металургійної галузі стратегічний аналіз є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності функціонування на міжнародних ринках.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших експортоорієнтованих металургійних підприємств України, діяльність якого значною мірою залежить від стану світового ринку металопродукції, логістичних можливостей та міжнародної економічної кон'юнктури. Проведений у попередньому розділі аналіз фінансово-економічних показників і зовнішньоекономічної діяльності дозволив виявити як наявні проблеми, так і перспективні можливості розвитку підприємства. З метою узагальнення отриманих результатів та визначення стратегічних пріоритетів подальшого розвитку доцільно провести SWOT- та PEST-аналіз, які дозволять сформувати стратегічну проблему та обґрунтувати стратегічну мету розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.1

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група факторів	Фактор	Характер впливу
Політичні (P)	1. Воєнний стан в Україні 2. Державна підтримка експортерів 3. Поглиблення співпраці України з ЄС 4. Митна політика країн-імпортерів 5. Санкційна політика та міжнародні обмеження 6. Відновлення роботи морського коридору	1. Негативний 2. Позитивний 3. Позитивний 4. Позитивний/негативний 5. Негативний 6. Позитивний
Економічні (E)	1. Коливання світових цін на металопродукцію 2. Зростання вартості логістичних перевезень 3. Коливання валютного курсу 4. Висока інфляція та зростання виробничих витрат 5. Зростання попиту на металопродукцію в ЄС 6. Післявоєнна відбудова України	1. Негативний 2. Негативний 3. Негативний 4. Негативний 5. Позитивний 6. Позитивний
Соціальні (S)	1. Скорочення трудових ресурсів через міграцію населення 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів 3. Підвищення вимог до умов праці та безпеки персоналу 4. Соціальна відповідальність великого бізнесу 5. Необхідність збереження кадрового потенціалу 6. Підвищення рівня професійної підготовки працівників	1. Негативний 2. Негативний 3. Позитивний /негативний 4. Позитивний 5. Позитивний 6. Позитивний
Технологічні (T)	1. Автоматизація виробничих процесів	1. Позитивний 2. Позитивний

	2. Впровадження цифрових систем управління логістикою 3. Розвиток енергоефективних технологій 4. Необхідність екологічної модернізації виробництва 5. Впровадження сучасних інформаційних систем управління 6. Розвиток технологій виробництва продукції з високою доданою вартістю	3. Позитивний 4. Позитивний/негативний 5. Позитивний 6. Позитивний

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сьогодні мають політичні та економічні фактори. Основним негативним чинником залишається воєнний стан в Україні, який спричинив порушення традиційних логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат та ускладнення зовнішньоторговельних операцій. Водночас важливим позитивним фактором є поглиблення економічної інтеграції України з країнами Європейського Союзу, що дозволило підприємству переорієнтувати значну частину експорту на європейський ринок.

Серед економічних факторів найбільшу загрозу становлять високі логістичні витрати, інфляційні процеси та нестабільність світових цін на металопродукцію. Для підприємства, у структурі доходів якого понад 70 % припадає на експортні операції, будь-які зміни цінової кон’юнктури світового ринку безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. Крім того, зростання вартості енергоресурсів і транспортних послуг призводить до збільшення собівартості продукції та зниження рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Соціальні фактори насамперед пов’язані зі скороченням трудових ресурсів та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Зменшення чисельності персоналу, яке

спостерігалося на підприємстві протягом 2022–2025 років, значною мірою обумовлене міграційними процесами та складними умовами праці в умовах воєнного стану. Водночас підприємство змушене підтримувати конкурентний рівень оплати праці та інвестувати у розвиток персоналу для збереження кадрового потенціалу.

Технологічні фактори формують найбільші можливості для подальшого розвитку підприємства. Впровадження цифрових систем управління, автоматизація виробничих процесів, розвиток енергоефективних технологій та модернізація обладнання дозволяють знижувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати конкурентні позиції підприємства на світовому ринку металопродукції. Особливого значення набувають екологічні технології, необхідність впровадження яких зумовлена посиленням екологічних вимог на ринку Європейського Союзу.

Загалом результати PEST-аналізу свідчать, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища. Водночас наявні можливості, пов’язані з розвитком нових ринків збуту, технологічною модернізацією та подальшою інтеграцією з європейським економічним простором, створюють передумови для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений стратегічний аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволив виявити ключові проблеми та фактори, які визначають сучасний стан і перспективи розвитку підприємства. Результати SWOT- та PEST-аналізу свідчать, що підприємство зберігає потужний виробничий та експортний потенціал, однак функціонує в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища та високого рівня ризиків.

Основною стратегічною проблемою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є надмірна залежність від ринку Європейського Союзу та високий рівень логістичних витрат, що виникли внаслідок переорієнтації експортних потоків

після початку повномасштабної війни. У 2025 році частка країн ЄС у структурі експорту досягла 69,5 %, що суттєво підвищує залежність підприємства від економічної ситуації, попиту та регуляторної політики одного регіону. Додатковим фактором ризику є впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM), який може призвести до подальшого зростання витрат та зниження конкурентоспроможності української металопродукції на європейському ринку.

Водночас значною проблемою залишається висока собівартість продукції, що обумовлена зростанням цін на енергоресурси, логістичні послуги та матеріальні ресурси. Проведений фінансовий аналіз показав, що протягом 2022–2025 років собівартість реалізованої продукції перевищувала чистий дохід від реалізації, що стало причиною збиткової діяльності підприємства. Незважаючи на поступове покращення показників рентабельності, підприємство потребує подальшого підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

Разом із цим ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє значними конкурентними перевагами. До них належать повний металургійний цикл виробництва, значні виробничі потужності, належність до міжнародної корпорації ArcelorMittal, наявність досвіду роботи на світових ринках та можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, підприємство демонструє позитивну динаміку відновлення експортної діяльності та зростання продуктивності праці.

Отже, стратегічна проблема підприємства полягає у необхідності підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом зниження логістичних витрат, диверсифікації ринків збуту та зменшення залежності від окремих експортних напрямів. Вирішення цієї проблеми дозволить зміцнити конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку,

підвищити стійкість до зовнішніх ризиків та створити умови для покращення фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

SWOT-матриця ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Внутрішні фактори / Зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1.Потужна виробнича база 2.Відомий міжнародний бренд 3.Значний досвід роботи на зовнішніх ринках 4.Вертикальна інтеграція виробництва 5.Наявність кваліфікованого персоналу 6.Доступ до міжнародних інвестицій та технологій	1. Розширення експорту до країн ЄС завдяки використанню виробничих потужностей та позитивному впливу євроінтеграційних процесів. 2. Залучення інвестицій для модернізації виробництва та розвитку енергоефективних технологій. 3. Нарощування виробництва металопродукції для потреб післявоєнної відбудови України. 4. Освоєння нових видів продукції з високою доданою вартістю на основі сучасних технологій. 5. Використання відновлення морського експорту для зміцнення позицій на міжнародних ринках	1. Підвищення операційної ефективності для компенсації впливу інфляції та зростання виробничих витрат. 2. Диверсифікація ринків збуту з метою зниження залежності від окремих країн та митних обмежень. 3. Використання міжнародного досвіду групи ArcelorMittal для адаптації до санкційних та політичних ризиків. 4. Розвиток власної логістичної інфраструктури для зменшення впливу зростання транспортних витрат. 5. Активне впровадження автоматизації для скорочення залежності від дефіциту трудових ресурсів.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1.Висока енергоємність виробництва 2.Значна залежність від зовнішніх ринків збуту 3.Зношеність частини виробничого обладнання 4.Значні екологічні витрати 5.Висока залежність від логістичних маршрутів	1. Проведення технічної модернізації за рахунок міжнародних інвестицій та програм підтримки промисловості. 2. Впровадження цифрових систем управління виробництвом і логістикою для підвищення ефективності діяльності. 3. Залучення коштів для реалізації екологічних проєктів відповідно до європейських стандартів.	1. Поетапне оновлення виробничого обладнання для зниження енерговитрат і виробничих ризиків. 2. Скорочення залежності від окремих логістичних маршрутів шляхом розвитку альтернативних каналів постачання та збуту. 3. Посилення кадрової політики для утримання кваліфікованих працівників в умовах трудової міграції.

6.Потреба у значних капіталовкладеннях	4. Розвиток програм професійної підготовки персоналу для забезпечення підприємства необхідними кадрами. 5. Переорієнтація частини виробництва на продукцію з більшою доданою вартістю та вищою рентабельністю.	4. Формування резервів фінансової стійкості для протидії валютним коливанням та нестабільності ринку. 5. Зниження екологічних ризиків через поступову модернізацію виробництва та впровадження сучасних природоохоронних технологій.

Джерело: складено автором

Проведена SWOT-матриця свідчить, що найбільш перспективними для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є SO-стратегії, спрямовані на використання виробничого потенціалу підприємства для розширення експорту до країн ЄС, участі у післявоєнній відбудові України та впровадження інноваційних технологій. Водночас значна увага має приділятися модернізації виробництва, підвищенню енергоефективності та зниженню залежності від зовнішніх ризиків, що дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

Визначення стратегічної мети

На основі проведеного стратегічного аналізу можна зробити висновок, що подальший розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значною мірою залежить від ефективності реалізації зовнішньоекономічної діяльності та здатності підприємства адаптуватися до змін міжнародного ринкового середовища. Виявлені проблеми, пов’язані з високими логістичними витратами, надмірною концентрацією експорту на ринку Європейського Союзу та посиленням зовнішніх ризиків, потребують формування чітких стратегічних орієнтирів подальшого розвитку.

Водночас результати SWOT- та PEST-аналізу підтвердили наявність значного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку металопродукції. Наявність потужної виробничої бази, досвіду

роботи на міжнародних ринках, підтримки міжнародної корпорації ArcelorMittal та поступове відновлення експортної діяльності створюють необхідні передумови для реалізації стратегічних змін і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Стратегічною метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підвищення ефективності експортної діяльності шляхом оптимізації логістичних процесів, диверсифікації зовнішніх ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку металопродукції.

Досягнення визначеної стратегічної мети передбачає скорочення логістичних витрат, зниження залежності від окремих ринків збуту, розширення присутності підприємства на перспективних міжнародних ринках, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків та створення умов для зростання обсягів експорту і покращення фінансових результатів діяльності у довгостроковій перспективі.

3.2 Установлення місії та системи цілей базового підприємства

Після проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства важливим етапом стратегічного управління є формування місії та системи стратегічних цілей. Саме місія визначає основне призначення підприємства, його роль на ринку та ключові орієнтири діяльності, тоді як система цілей конкретизує напрями розвитку та дозволяє забезпечити досягнення довгострокових результатів. Для підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішньоекономічних зв’язків, чітке визначення місії та цілей є необхідною умовою ефективного функціонування в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формування місії та стратегічних цілей має особливе значення, оскільки підприємство є одним із найбільших експортерів металопродукції в Україні та здійснює діяльність в умовах суттєвих трансформацій міжнародного ринку. Проведений у попередньому розділі аналіз показав наявність низки проблем, пов'язаних із високими логістичними витратами, залежністю від окремих ринків збуту та посиленням зовнішніх ризиків. Водночас підприємство володіє значним виробничим потенціалом, сучасними технологіями та можливостями для подальшого розширення зовнішньоекономічної діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність визначення місії підприємства та формування системи стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності експортної діяльності, зміцнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Реалізація визначених цілей має створити передумови для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому ринку металопродукції.

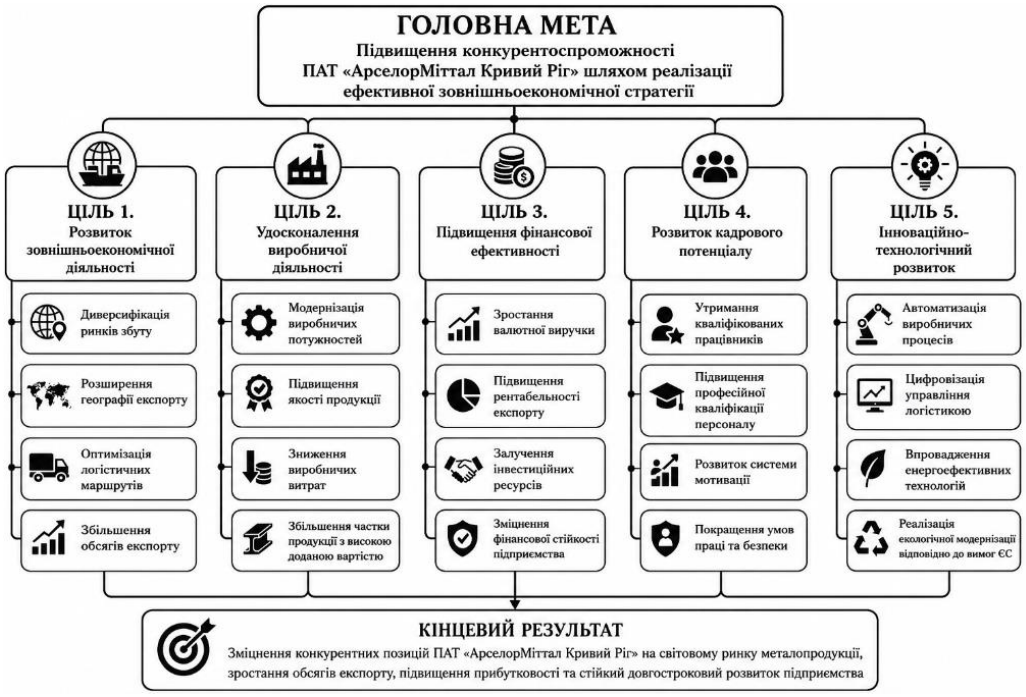

Рис. 3.1 Дерево цілей для пілприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Побудоване дерево цілей відображає систему стратегічних пріоритетів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом реалізації ефективної зовнішньоекономічної стратегії. Структура дерева цілей сформована з урахуванням результатів SWOT-, PEST- та TOWS-аналізу, що дозволило узгодити внутрішній потенціал підприємства із можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Перший напрям стратегічного розвитку пов’язаний із удосконаленням зовнішньоекономічної діяльності. Його реалізація передбачає диверсифікацію ринків збуту, розширення географії експорту, оптимізацію логістичних маршрутів та збільшення обсягів поставок продукції на міжнародні ринки. Досягнення зазначених цілей сприятиме зниженню залежності підприємства від окремих ринків збуту та підвищенню стійкості до зовнішніх економічних і політичних ризиків.

Другий і третій напрями орієнтовані на підвищення виробничої та фінансової ефективності підприємства. Для цього передбачається модернізація виробничих потужностей, покращення якості продукції, зниження виробничих витрат і збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Одночасно важливими завданнями є зростання валютної виручки, підвищення рентабельності експорту, залучення інвестиційних ресурсів та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Четвертий напрям стосується розвитку кадрового потенціалу, який є необхідною умовою реалізації стратегічних змін. Основними завданнями визначено утримання кваліфікованих працівників, підвищення рівня професійної підготовки персоналу, розвиток системи мотивації та покращення умов праці й безпеки. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами та підвищити ефективність використання людського капіталу.

П’ятий напрям пов’язаний з інноваційно-технологічним розвитком підприємства. Він передбачає автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію управління логістикою, впровадження енергоефективних технологій та реалізацію екологічної модернізації відповідно до вимог Європейського Союзу. Комплексна реалізація всіх визначених цілей забезпечить зміцнення конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому ринку металопродукції, збільшення обсягів експорту, підвищення прибутковості та створення передумов для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.3

Формулювання місії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складова місії	Зміст
Основне призначення	Виробництво високоякісної металопродукції для забезпечення потреб внутрішнього та світового ринків
Ключова діяльність	Видобуток залізної руди, виробництво чавуну, сталі та готового металопрокату
Цільові споживачі	Промислові підприємства будівельної, машинобудівної, транспортної та інших галузей
Географія діяльності	Український ринок та міжнародні ринки металопродукції (експорт)
Стратегічна роль	Зміцнення позицій України на світовому ринку металургії та забезпечення валютних надходжень
Соціальна складова	Створення робочих місць, розвиток регіону та забезпечення безпечних умов праці
Інноваційна орієнтація	Впровадження сучасних технологій виробництва, енергоефективності та екологічних стандартів

Джерело: складено автором

Формулювання місії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на комплексному відображенні ролі підприємства в економічній, виробничій та соціальній системі, тому кожна її складова має чітке стратегічне обґрунтування.

Основне призначення підприємства визначається його базовою функцією в економіці – виробництвом високоякісної металопродукції. Це пояснюється тим, що ArcelorMittal Kryvyi Rih є одним із ключових виробників металургійної продукції, яка формує основу для розвитку будівництва, машинобудування та інфраструктури як в Україні, так і за її межами. Саме тому акцент на якості та забезпеченні ринків є логічним відображенням його місії.

Ключова діяльність охоплює повний виробничий цикл – від видобутку залізної руди до випуску готового металопрокату. Це обґрунтовується інтегрованою структурою підприємства, що дозволяє контролювати всі етапи створення доданої вартості, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність продукції на світовому ринку.

Цільові споживачі визначені як промислові підприємства різних галузей, оскільки саме вони формують основний попит на металопродукцію. Така орієнтація відображає B2B-модель діяльності компанії, де продукція не призначена для кінцевого споживача, а використовується як виробничий ресурс.

Географія діяльності включає як внутрішній, так і міжнародні ринки, що пояснюється експортною спрямованістю металургійної галузі України. Підприємство інтегроване у світові ланцюги постачання, тому вихід на глобальні ринки є необхідною умовою його стабільного розвитку та валютної стійкості.

Стратегічна роль полягає у зміцненні позицій України на світовому ринку металургії. Це обґрунтовується тим, що підприємство є одним із найбільших промислових експортерів, що впливає на формування валютних надходжень і макроекономічну стабільність країни.

Соціальна складова включає створення робочих місць та розвиток регіону, оскільки підприємство є містоутворюючим для Кривого Рогу. Крім того, акцент на безпечних умовах праці є важливою складовою сучасної корпоративної відповідальності в металургійній галузі.

Інноваційна орієнтація пояснюється необхідністю модернізації виробництва, зниження енерговитрат та відповідності екологічним стандартам ЄС. Для металургійних підприємств це є критичним фактором конкурентоспроможності, особливо в умовах посилення екологічних вимог на міжнародних ринках.

У підсумку, всі складові місії взаємопов'язані та формують цілісне стратегічне бачення підприємства як глобального виробника, економічного драйвера регіону та соціально відповідального суб'єкта господарювання.

3.3 Вибір загальної стратегії та обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії підприємства з урахуванням резервів підвищення конкурентоспроможності

Після проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», визначення місії підприємства, стратегічної мети та системи цілей виникає необхідність вибору найбільш доцільної стратегії подальшого розвитку. В умовах високої конкуренції на світовому ринку металопродукції, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації міжнародних торговельних зв'язків ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від правильності обраного стратегічного курсу.

Результати SWOT- та PEST-аналізу показали, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, має досвід роботи на міжнародних ринках та залишається одним із найбільших експортерів металургійної продукції України. Водночас виявлено низку проблем, серед яких найбільш суттєвими є висока залежність від ринку Європейського Союзу, значні логістичні витрати,

посилення екологічних вимог до металургійного виробництва та вплив зовнішніх економічних ризиків.

За таких умов особливого значення набуває вибір загальної стратегії розвитку підприємства та формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії, спрямованої на використання наявних резервів підвищення конкурентоспроможності. Реалізація обраних стратегічних напрямів повинна забезпечити зміцнення позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках, підвищення ефективності експортної діяльності та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про наявність передумов для реалізації стратегії розвитку (зростання), яка найбільшою мірою відповідає сучасному стану підприємства та перспективам його функціонування на міжнародних ринках. Незважаючи на складні умови господарювання, пов’язані з воєнними ризиками, зміною логістичних маршрутів та нестабільністю світового ринку металопродукції, підприємство демонструє поступове відновлення експортної діяльності та зміцнення своїх позицій на зовнішніх ринках.

На користь вибору стратегії розвитку свідчить позитивна динаміка основних показників зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, обсяг експорту підприємства збільшився з 0,48 млн дол. США у 2022 році до 1,18 млн дол. США у 2025 році, а частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції зросла до 70,2 %. Крім того, у 2024–2025 роках спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про поступове відновлення виробничої та збутової діяльності підприємства.

Важливим аргументом на користь стратегії зростання є значний виробничий потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство володіє повним металургійним циклом виробництва, сучасною виробничою інфраструктурою та значними потужностями з випуску металопродукції, що

створює можливості для подальшого нарощування обсягів виробництва та експорту. Крім того, підприємство залишається одним із найбільших виробників металопродукції в Україні та має значний досвід роботи на міжнародних ринках.

Водночас результати стратегічного аналізу показали наявність резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Насамперед це стосується оптимізації логістичних витрат, які суттєво зросли після зміни традиційних експортних маршрутів, а також диверсифікації зовнішніх ринків збуту з метою зменшення залежності від ринку Європейського Союзу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції та забезпечити подальше зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, з урахуванням результатів проведеного аналізу, найбільш доцільною для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є стратегія розвитку (зростання), яка передбачає розширення зовнішньоекономічної діяльності, освоєння нових ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та збільшення обсягів експорту. Саме така стратегія дозволить підприємству максимально використати наявний потенціал та забезпечити довгостроковий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.4

Обґрунтування вибору загальної стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фактор	Характеристика стану підприємства	Вплив на вибір стратегії
Динаміка чистого доходу	Зростання доходу з 41 848,6 млн грн у 2023 р. до 70 634,4 млн грн у 2025 р.	Свідчить про відновлення діяльності та можливість подальшого розвитку
Експортна орієнтація	Частка експорту зросла до 70,2 % у 2025 р.	Потребує активного розширення зовнішніх ринків збуту

Виробничий потенціал	Наявність повного металургійного циклу та значних виробничих потужностей	Створює можливості для збільшення обсягів виробництва та експорту
Конкурентні переваги	Висока якість продукції та міжнародна репутація бренду	Сприяє зміцненню позицій на світовому ринку
Логістичні проблеми	Високі витрати на транспортування продукції	Вимагає реалізації заходів з оптимізації логістики
Структура експорту	Висока залежність від ринку ЄС (69,5 %)	Необхідність диверсифікації ринків збуту
Результати SWOT-аналізу	Наявність значних можливостей розвитку та експортного потенціалу	Доцільність використання стратегії зростання
Результати PEST-аналізу	Сприятливі можливості міжнародної інтеграції та відновлення світового попиту	Створюють передумови для розширення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором

Результати проведеного аналізу свідчать, що для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш доцільною **є стратегія розвитку (зростання**), оскільки підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, поступове відновлення експортної діяльності та володіє значним виробничим потенціалом. Водночас наявність резервів підвищення конкурентоспроможності, пов’язаних із диверсифікацією ринків збуту та оптимізацією логістичних процесів, створює додаткові можливості для зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку металопродукції та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» найбільш доцільною є стратегія диверсифікації зовнішніх ринків збуту та оптимізації логістичних процесів. *Обрана зовнішньоекономічна стратегія – стратегія диверсифікації зовнішніх ринків збуту.* Вибір даної стратегії обумовлений результатами проведеного

стратегічного аналізу, який показав високу залежність підприємства від ринку Європейського Союзу, частка якого у структурі експорту у 2025 році досягла 69,5 %. Така концентрація експортних поставок створює додаткові ризики для підприємства у разі зміни економічної кон'юнктури, посилення конкуренції або запровадження нових торговельних та екологічних обмежень на європейському ринку.

Стратегія передбачає поступове зменшення залежності від країн ЄС шляхом відновлення та активізації поставок продукції до країн Африки, Близького Сходу та Південної Америки, які традиційно були важливими напрямами збуту металопродукції підприємства. Крім того, перспективним напрямом є освоєння нових ринків Азії, де спостерігається стійкий попит на металургійну продукцію та сировину для промислового виробництва.

Важливою складовою обраної стратегії є оптимізація логістичних процесів. Після початку повномасштабної війни підприємство зіткнулося зі значним зростанням транспортних витрат через обмеження роботи морських портів та необхідність використання альтернативних маршрутів експорту. У зв'язку з цим доцільним є розвиток мультимодальних перевезень, розширення співпраці з міжнародними логістичними операторами, використання альтернативних європейських портів та удосконалення системи управління транспортними потоками.

Реалізація зазначеної стратегії дозволить скоротити логістичні витрати, підвищити гнучкість зовнішньоекономічної діяльності, знизити ризики залежності від окремих ринків збуту та забезпечити більш стабільне надходження валютної виручки. Одночасно підприємство зможе зміцнити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку металопродукції та підвищити ефективність використання наявного виробничого потенціалу.

Таким чином, стратегія диверсифікації зовнішніх ринків збуту та оптимізації логістичних процесів найбільш повно відповідає сучасним умовам

функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», враховує результати SWOT- та PEST-аналізу, а також забезпечує реалізацію стратегічної мети підприємства щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Вибір зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» повинен базуватися на результатах проведеного стратегічного аналізу та виявлених резервах підвищення конкурентоспроможності підприємства. У ході дослідження було встановлено, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, має стабільне зростання обсягів експорту та поступово відновлює свої позиції на міжнародних ринках. Водночас існують фактори, які стримують подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності, зокрема висока залежність від ринку Європейського Союзу, значні логістичні витрати та недостатня диверсифікація експортних поставок.

Саме виявлені резерви підвищення конкурентоспроможності формують основу для розробки та обґрунтування майбутньої зовнішньоекономічної стратегії підприємства. До таких резервів належать оптимізація логістичних процесів, розширення географії експорту, відновлення присутності на традиційних ринках збуту, збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю та підвищення адаптивності до міжнародних вимог і стандартів. Реалізація зазначених резервів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства на світовому ринку металопродукції та забезпечити стале зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Для обґрунтування вибору зовнішньоекономічної стратегії доцільно систематизувати основні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначити їхній вплив на подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Резерви підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як основа формування зовнішньоекономічної стратегії

Резерв	Як впливає на конкурентоспроможність
Оптимізація логістичних витрат	Зменшує собівартість продукції та підвищує цінову конкурентоспроможність
Диверсифікація ринків збуту	Знижує залежність від ЄС та підвищує стійкість експорту
Розширення географії продажів	Дає можливість збільшити обсяги реалізації продукції
Використання виробничих потужностей	Сприяє зростанню обсягів виробництва та експорту
Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю	Підвищує прибутковість та позиції на світовому ринку
Відновлення присутності на традиційних ринках	Дозволяє повернути втрачених клієнтів та валютну виручку

Джерело: складено автором

Обрана стратегія диверсифікації зовнішніх ринків збуту дозволяє максимально використати наявні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Насамперед це стосується скорочення логістичних витрат шляхом оптимізації транспортних маршрутів, розширення географії експорту, відновлення присутності на традиційних ринках Африки та Близького Сходу, а також підвищення ефективності використання виробничих потужностей. Реалізація зазначених резервів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародному ринку, збільшенню валютної виручки та забезпеченню довгострокової стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретичні основи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства та визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на міжнародному ринку. Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою розвитку сучасного підприємства, оскільки забезпечує розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації продукції, залучення іноземних інвестицій та підвищення економічної ефективності діяльності. Водночас ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від рівня організаційного та управлінського забезпечення, здатності підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища та своєчасно реагувати на зовнішні виклики.

У ході дослідження з'ясовано, що формування зовнішньоекономічної стратегії є комплексним процесом, який передбачає аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, оцінку зовнішнього середовища, визначення стратегічних цілей та вибір найбільш ефективних напрямів міжнародної діяльності. Обґрунтовано, що зовнішньоекономічна стратегія повинна базуватися на принципах комплексності, гнучкості, адаптивності та узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства. Розглянуті етапи формування та реалізації стратегії дозволяють забезпечити системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю та створюють основу для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Також визначено основні аналітичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Встановлено, що оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності доцільно здійснювати на основі системи економічних, фінансових та маркетингових показників, які характеризують рівень прибутковості, обсяги експортно-імпортних операцій,

конкурентоспроможність продукції та ефективність використання ресурсів. Комплексний аналіз дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Узагальнення теоретичних положень свідчить, що важливим резервом підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії шляхом диверсифікації ринків збуту, оптимізації логістичних процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Отримані теоретичні результати формують методичну основу для проведення подальшого аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оцінки ефективності його зовнішньоекономічної стратегії та розроблення практичних заходів щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.

У результаті проведеного техніко-економічного аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» встановлено, що підприємство залишається одним із провідних виробників металургійної продукції в Україні та має значний виробничий потенціал. Аналіз активів показав зростання вартості основних засобів і збереження високої частки виробничих ресурсів у структурі майна, що свідчить про підтримання виробничих потужностей та продовження інвестиційної діяльності. Водночас фінансовий стан підприємства характеризується накопиченням значних збитків і зростанням залежності від позикових джерел фінансування, що негативно впливає на його фінансову стійкість.

Дослідження фінансово-економічних показників засвідчило збільшення обсягів реалізації продукції та поступове відновлення виробничої діяльності після кризових явищ попередніх років. Незважаючи на зростання доходів, підприємство продовжує працювати зі збитком через високий рівень

собівартості, значні матеріальні витрати та складні умови господарювання. Разом із тим спостерігається позитивна тенденція до скорочення рівня збитковості, покращення показників покриття витрат доходами та підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що створює передумови для відновлення прибутковості в майбутньому.

Оцінка зовнішньоекономічної діяльності показала, що підприємство успішно адаптувалося до нових умов функціонування та змогло відновити експортний потенціал. У 2023–2025 роках відбулося суттєве зростання обсягів експорту та частки зовнішніх продажів у загальному обсязі реалізації продукції. Водночас аналіз географічної структури експорту виявив значну переорієнтацію поставок на ринок Європейського Союзу, частка якого досягла майже 70 %. Така ситуація дозволила зберегти експортну активність підприємства, однак призвела до підвищення залежності від одного регіону та посилення впливу зовнішніх регуляторних ризиків.

На основі виявлених проблем було обґрунтовано доцільність реалізації заходів щодо оптимізації логістичних витрат та диверсифікації ринків збуту. Проведені розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих рішень: удосконалення логістичних маршрутів забезпечує щорічну економію 0,98 млн грн, а розширення географії експорту формує додатковий економічний ефект у розмірі 0,33 млн грн. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, зміцненню позицій підприємства на міжнародних ринках, зниженню зовнішньоекономічних ризиків та покращенню загальних результатів господарської діяльності.

У результаті проведеного стратегічного аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було встановлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, який базується на наявності потужної виробничої бази, повного металургійного циклу, досвіду роботи на міжнародних ринках та підтримці міжнародної корпорації

ArcelorMittal. Водночас дослідження виявило низку проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства, серед яких найбільш суттєвими є високі логістичні витрати, збитковість виробництва та значна залежність експорту від ринку Європейського Союзу.

Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив визначити ключові резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. До них належать оптимізація логістичних процесів, розширення географії експорту, відновлення позицій на традиційних зовнішніх ринках, збільшення частки продукції з високою доданою вартістю та підвищення ефективності використання виробничих потужностей. Реалізація зазначених резервів створює умови для зміцнення конкурентних переваг підприємства та підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності.

На підставі результатів аналізу обґрунтовано доцільність вибору загальної стратегії розвитку (зростання), яка передбачає активне використання наявного виробничого потенціалу, розширення масштабів зовнішньоекономічної діяльності та посилення позицій підприємства на міжнародному ринку металопродукції. Такий стратегічний напрям відповідає сучасному стану підприємства, тенденціям відновлення експортної діяльності та наявним можливостям подальшого розвитку.

Як найбільш ефективну зовнішньоекономічну стратегію для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» визначено стратегію диверсифікації зовнішніх ринків збуту в поєднанні з оптимізацією логістичних процесів. Її реалізація дозволить знизити залежність від окремих експортних напрямів, скоротити транспортні витрати, підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, збільшити обсяги валютної виручки та забезпечити довгострокове підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку металопродукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Ю.В. Конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 64 с.

2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р.Дунська, Г. П. Жалдак, В. Ю. Бондар. Електрон. текст. дані (1 файл). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 63 с.

3. Гузенко Г. М., Гайдученко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013. No 3 (14). С. 77–88

4. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. No 1. С. 83–86

5. Пшик-Ковальска О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 296–301

6. Белінська Я.В., Коляда П.Б., Чернова О.В., Юр'єва П.Б., Назаров М.І. Експортно-імпортні операції : навч. посібник. Ірпінь : ВПЦ УДФСУ, 2018. 254 с.

7. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*: проблеми теорії та практики. 2011. № 3(15). С. 117–128.

8. Микитенко Т.В. Вплив європейської інтеграції на зовнішньоекономічну діяльність. Приазовський економічний вісник. 2019. № 6(17) С. 13–16.

9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення 26.04.2026)

10. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/959-12#Text (дата звернення: 24.04.2026)

11. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Львів, 2009. 24 с.

12. Вакульчик О. М. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства як функція планування та контролю економічної безпеки підприємства : *Вісник Академії митної служби України.* 2011. № 1.

13. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужго родського національного університету*. Серія: Міжна родні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (1). С. 172-174

14. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. І. Отенко. Х. : ІНЖЕК, 2010. 336 с.

15. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.

16. Гулакова Л.В Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf (дата звернення: 10.05.2026)

17. ArcelorMittal Kryvyi Rih successfully sells products in EU in 2025, now cutting output, operating at loss due to CBAM, electricity shortages URL: https://en.interfax.com.ua/news/general/1145362.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.05.2026)

18. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

19. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: https://ukraine.arcelormittal.com/ (дата звернення: 25.05.2026)

20. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність 2025 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2025&mode=yearly (дата звернення: 11.05.2026)

21. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2024&mode=yearly (дата звернення: 11.05.2026)

22. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2023&mode=yearly (дата звернення: 11.05.2026)

23. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Фінансова звітність 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/company-finances?year=2022&mode=yearly (дата звернення: 11.05.2026)

ДОДАТКИ

Clarity Project

Фінансова звітність за 2025 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. КРИВИЙ РІГ, ВУЛ. ОРДЖОНІКІДЗЕ, БУД. 1 (ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ")

Код за ЄДРПОУ: 24432974

Дата звіту	27.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Задорожний Павло Вікторович
КАТОТТГ	UA12060170010378670
Кількість працівників	12 644

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	136 575.00	126 512.00
первісна вартість	1001	760 624.00	762 413.00
накопичена амортизація	1002	624 049.00	635 901.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 221 231.00	7 146 641.00
Основні засоби	1010	19 904 180.00	23 044 243.00
первісна вартість	1011	133 885 898.00	141 827 932.00
знос	1012	113 981 718.00	118 783 689.00
Інвестиційна нерухомість	1015	653.00	712.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	5 608.00	35 389.00
знос	1017	4 955.00	34 677.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
1036	1036	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	27 262 639.00	30 318 108.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 687 451.00	14 636 032.00
Виробничі запаси	1101	7 365 740.00	9 038 929.00
Незавершене виробництво	1102	5 671 178.00	4 321 957.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	26 901 519.00	26 130 249.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	26 901 519.00	26 130 249.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 943 546.00	-32 840 343.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	7 396 436.00	-2 271 631.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	1 680 612.00	2 325 235.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	55 610 913.00	53 241 200.00
Витрати на оплату праці	2505	4 317 609.00	4 168 600.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	917 778.00	877 254.00
Амортизація	2515	4 749 477.00	4 096 284.00
Інші операційні витрати	2520	11 667 148.00	12 017 607.00
Разом	2550	77 262 925.00	74 400 945.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 634 443.00	64 591 407.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	75 361 466.00	69 042 126.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	4 727 023.00	4 450 719.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	494 499.00	375 811.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 597 859.00	2 278 484.00
Витрати на збут	2150	44 127.00	35 567.00
Інші операційні витрати	2180	888 099.00	690 180.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	7 762 609.00	7 079 139.00

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. КРИВИЙ РІГ, ВУЛ. ОРДЖОНІКІДЗЕ, БУД. 1 (ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ")

Код за ЄДРПОУ: 24432974

Дата звіту	03.03.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Задорожний Павло Вікторович
КАТОТТГ	UA12060170010378670
Кількість працівників	13 273

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	95 807.00	136 575.00
первісна вартість	1001	715 693.00	760 624.00
накопичена амортизація	1002	619 886.00	624 049.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 765 595.00	7 221 231.00
Основні засоби	1010	18 468 194.00	19 904 180.00
первісна вартість	1011	128 437 676.00	133 885 898.00
знос	1012	109 969 482.00	113 981 718.00
Інвестиційна нерухомість	1015	681.00	653.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1016	7 500.00	5 608.00
знос	1017	6 819.00	4 955.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	25 330 277.00	27 262 639.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	10 842 192.00	14 687 451.00
Виробничі запаси	1101	5 788 371.00	7 365 740.00
Незавершене виробництво	1102	3 700 672.00	5 671 178.00
Готова продукція	1103	1 353 149.00	1 650 533.00

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 071 880.00	5 024 433.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	383 028.00	356 797.00
з бюджетом	1135	3 137 632.00	3 120 787.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246 524.00	231 867.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	523 938.00	488 391.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	523 938.00	488 391.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	26 672 914.00	26 901 519.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	26 672 914.00	26 901 519.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 241 200.00	34 485 128.00
Витрати на оплату праці	2505	4 168 600.00	3 587 893.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	877 254.00	746 877.00
Амортизація	2515	4 096 284.00	3 611 313.00
Інші операційні витрати	2520	12 017 607.00	7 568 379.00
Разом	2550	74 400 945.00	49 999 590.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 094 583.00	-23 943 546.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	16 016 794.00	7 396 436.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	2 119 824.00	1 680 612.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 272 107.00	3 352 891.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 383.00	169 080.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 801 248.00	2 195 194.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	6 398 562.00	7 397 777.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 412 711.00	6 022 353.00
товари, роботи, послуги	1615	9 339 115.00	11 153 994.00
розрахунками з бюджетом	1620	181 931.00	492 732.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	89 281.00	10.00
розрахунками зі страхування	1625	181 456.00	229 014.00
розрахунками з оплати праці	1630	856 814.00	1 071 575.00
за одержаними авансами	1635	1 251 274.00	9 857 854.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	2 400.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 393 061.00	8 101 520.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 591 407.00	41 848 635.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69 042 126.00	50 635 909.00