

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства»

Виконав: студент 2-го курсу,
групи МОБ-23м

_____ / Нестеренко С.С. /
(підпис)

Керівник

_____ / Мельнікова І.Є. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ (підпис)

«___» _____ 2024 року

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

Нестеренко Сергію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства»

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

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

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

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань щодо питань сучасних тенденцій управління логістичними процесами, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», офіційний сайт підприємства, інтернет-ресурси.

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

1) Дослідити теоретичні засади управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю. 2) Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». 3) Оцінити поточний стан транспортно-логістичної діяльності підприємства. 4) Провести аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства. 5) Розробити пропозиції щодо удосконалення управління транспортно-логістичною діяльністю. 6) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

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

1) Завдання транспортно-логістичних систем; 2) Особливості управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства; 3) Види ділової

активності та основна продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», 4) Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг; 5) Склади продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на території України; 6) Основні напрями удосконалення міжнародної транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури | 10.07.2024 – 11.07.2024 | |
| 2 | Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи | 12.07.2024 – 10.09.2024 | |
| 3 | Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи | 11.09.2024 – 24.09.2024 | |
| 4 | Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту | 25.09.2024 – 23.10.2024 | |
| 5 | Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту | 24.10.2024 – 20.11.2024 | |
| 6 | Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику | 21.11.2024 – 02.12.2024 | |
| 7 | Підготовка вступної частини | 03.12.2024 – 04.12.2024 | |
| 8 | Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи | 05.12.2024 – 06.12.2024 | |
| 9 | Отримання відгуку керівника та рецензії | 12.12.2024 | |
| 10 | Попередній захист роботи | 16.12.2024 | |
| 11 | Захист роботи в ЕК | 19.12.2024 | |

Студент

_____ (підпис)

Нестеренко С.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мельнікова І.Є.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Нестеренко С.С. «Управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 69 сторінках, містить 14 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 35 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Завдання дослідження:

- 1) Дослідити теоретичні засади управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю.
- 2) Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
- 3) Оцінити поточний стан транспортно-логістичної діяльності підприємства.
- 4) Провести аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства.
- 5) Розробити пропозиції щодо удосконалення управління транспортно-логістичною діяльністю.
- 6) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження:

міжнародна транспортно-логістична діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Предмет дослідження:

методи управління та підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): мультиmodalьні перевезення дозволяє заощадити 3993625 тис. грн. (економія 63%).

Ключові слова: управління, транспорт, логістика, постачання, металургійне підприємство, мультиmodalьні перевезення.

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ | 8 |
| 1.1. Сутність та особливості транспортно-логістичної діяльності | 8 |
| 1.2. Управління транспортно-логістичною діяльністю | 16 |
| 1.3. Методичні підходи до підвищення ефективності міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 26 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників | 30 |
| 2.3. Аналіз конкуренції в галузі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 36 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» | 44 |
| 3.1. Аналіз транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 44 |
| 3.2. Визначення напрямків удосконалення міжнародних транспортно- логістичних процесів | 49 |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю | 53 |
| ВИСНОВКИ | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 65 |
| ДОДАТКИ | 69 |

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, активного розвитку міжнародних економічних зв'язків та посилення конкуренції на світових ринках металургійні підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління транспортно-логістичною діяльністю. Особливого значення набуває питання організації міжнародних перевезень, оптимізації логістичних ланцюгів, зменшення витрат та підвищення надійності постачань. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» — один із найбільших виробників металопродукції в Україні та Європі, що активно працює на міжнародних ринках.

Обрана тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства» обумовлена важливістю оптимізації логістичних процесів для підвищення конкурентоспроможності, мінімізації витрат та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Мета дослідження — розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю.
2. Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
3. Оцінити поточний стан транспортно-логістичної діяльності підприємства.
4. Провести аналіз міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства.
5. Розробити пропозиції щодо удосконалення управління

транспортно-логістичною діяльністю.

б. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — міжнародна транспортно-логістична діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження — методи управління та підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності підприємства.

Методи дослідження:

- Аналіз та синтез.
- SWOT-аналіз.
- Економічний аналіз.
- Метод порівнянь.

Джерела інформації:

1. Фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр..
2. Наукові праці з питань управління транспортно-логістичною діяльністю.
3. Галузеві аналітичні звіти та статистичні дані.
4. Інтернет-ресурси, включаючи публікації та звіти галузевих експертів.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та особливості транспортно-логістичної діяльності

Транспортно-логістична діяльність — це інтегрована система дій, спрямованих на організацію, управління та оптимізацію процесів переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків із метою створення додаткової вартості, задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ця діяльність охоплює транспортування вантажів, складування, обробку вантажів, митне оформлення, планування маршрутів, управління запасами та координацію між усіма учасниками ланцюга постачань.

Основними характеристиками транспортно-логістичної діяльності є її комплексність, інтегративний підхід і стратегічне значення для ефективного функціонування бізнесу. У сучасних умовах глобалізації вона також виконує роль ключового інструменту для взаємодії між національними та міжнародними ринками.

Основні етапи розвитку транспортно-логістичної галузі[6]:

1. Доіндустріальний період: На початкових етапах розвитку суспільства транспортно-логістична діяльність обмежувалася фізичним переміщенням вантажів із використанням примітивних засобів транспорту (гужовий транспорт, річкові перевезення). Ця діяльність мала локальний характер і була спрямована на забезпечення базових потреб населення.

2. Індустріалізація (XIX – початок XX століття): .Поява залізниць, парових суден і автомобільного транспорту значно розширила масштаби логістичних операцій. Логістика почала формуватися як окрема функція підприємств, що забезпечує постачання сировини та доставку готової

продукції споживачам.

3. Систематизація логістики (середина ХХ століття): У цей період почали використовувати методи управління запасами, а також інтегрувати транспортування, складування та постачання. Логістика стала частиною стратегічного управління підприємством.

4. Інтеграція логістики (1980-1990-ті роки): Виникнення концепції управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management). Вперше були впроваджені логістичні інформаційні системи (TMS, WMS), що дозволило автоматизувати операції та значно підвищити їх ефективність.

5. Цифрова трансформація (XXI століття): Розвиток цифрових технологій, таких як Big Data, IoT, штучний інтелект, автоматизація складів, а також впровадження безпілотного транспорту значно змінили підходи до транспортно-логістичної діяльності. Логістика стала основою глобальних ланцюгів постачань.

Логістична система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління потоками матеріалів, інформації та фінансів у межах певної території або між підприємствами. Вона функціонує як інтегрований механізм, спрямований на ефективне досягнення поставлених цілей[8].

Структура логістичної системи[10]:

1. Матеріальний потік: продукція, сировина, комплектуючі, які транспортуються між підприємствами та кінцевими споживачами.

2. Інформаційний потік: дані про переміщення вантажів, стан запасів, виконання замовлень, митне оформлення тощо.

3. Фінансовий потік: грошові ресурси, які супроводжують логістичні операції (оплата транспортування, страхування тощо).

Основні складові логістичної системи[8]:

- Постачання та закупівлі.
- Транспортування (внутрішнє та міжнародне).
- Управління запасами.

- Складування та вантажообробка.
- Розподіл продукції серед кінцевих споживачів.
- Інформаційно-аналітичне забезпечення.

Транспорт є основним елементом логістики, що забезпечує фізичне переміщення вантажів. У глобальному контексті взаємозв'язок транспорту та логістики реалізується через[12]:

- Інтеграцію транспортних коридорів: міжнародні коридори об'єднують країни та регіони, забезпечуючи швидкість і безперервність постачань.
- Мультиmodalні перевезення: використання кількох видів транспорту (автомобільного, морського, залізничного) для оптимізації витрат і часу доставки.
- Глобальні логістичні хаби: великі транспортні вузли, що об'єднують основні шляхи переміщення вантажів.
- Цифровізацію логістики: впровадження систем трекінгу та управління маршрутами для підвищення прозорості процесів.

Основні функції транспортно-логістичної системи[15,23]:

1. Транспортування: організація фізичного переміщення вантажів у межах підприємства, між регіонами або країнами.
2. Складування: зберігання продукції на складах із забезпеченням відповідних умов збереження (температура, вологість тощо).
3. Вантажообробка: процеси, пов'язані з підготовкою вантажу до транспортування (пакування, сортування, маркування, обробка).
4. Митне оформлення: забезпечення відповідності вантажів митним вимогам і законодавству країн-імпортерів та експортерів.
5. Планування та координація: визначення оптимальних маршрутів, розрахунок витрат, складання графіків поставок.
6. Управління запасами: контроль над рівнем товарів у системі для уникнення дефіциту чи надлишку.
7. Обслуговування клієнтів: забезпечення точності, надійності та

швидкості виконання замовлень.

Завдання транспортно-логістичних систем у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств[27]:

1. Мінімізація витрат: оптимізація транспортних маршрутів, складування, пакування для зниження собівартості продукції.
2. Підвищення швидкості доставки: забезпечення своєчасного виконання замовлень для зменшення часу очікування клієнтами.
3. Гнучкість: адаптація до змін попиту, нових ринкових умов, транспортних та митних правил.
4. Забезпечення прозорості процесів: використання цифрових технологій для трекінгу, прогнозування та аналітики логістичних операцій.
5. Розширення ринків: інтеграція до міжнародних логістичних мереж для доступу до нових споживачів і ринків збуту.
6. Стійкість до ризиків: створення механізмів резервування ресурсів для мінімізації впливу зовнішніх факторів (затримки, поломки, кризові ситуації).

Систематизуємо інформацію в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Завдання транспортно-логістичних систем

| № | Завдання | Опис |
|---|----------------------------------|---|
| 1 | Мінімізація витрат | Оптимізація транспортних маршрутів, складування, пакування для зниження собівартості продукції. |
| 2 | Підвищення швидкості доставки | Забезпечення своєчасного виконання замовлень для зменшення часу очікування клієнтами. |
| 3 | Гнучкість | Адаптація до змін попиту, нових ринкових умов, транспортних та митних правил. |
| 4 | Забезпечення прозорості процесів | Використання цифрових технологій для трекінгу, прогнозування та аналітики логістичних операцій. |
| 5 | Розширення ринків | Інтеграція до міжнародних логістичних мереж для доступу до нових споживачів і ринків збуту. |
| 6 | Стійкість до ризиків | Створення механізмів резервування ресурсів для мінімізації впливу зовнішніх факторів (затримки, поломки, кризові ситуації). |

Таким чином, транспортно-логістична система є стратегічним елементом, який дозволяє підприємствам не лише забезпечувати свою операційну діяльність, а й посилювати конкурентні позиції на ринку.

Глобалізація економіки змінила підходи до організації транспортно-логістичної діяльності, надаючи їй стратегічного значення. Особливості управління в цих умовах включають:

1. Інтеграція в глобальні ланцюги постачань:
 - Підприємства мають враховувати міжнародні стандарти, регуляторні вимоги та особливості кожного ринку.
 - Створення транспортно-логістичних хабів у стратегічно важливих місцях (порти, прикордонні регіони) забезпечує ефективну координацію глобальних потоків.
2. Мультиmodalьні перевезення:
 - Використання кількох видів транспорту для зменшення витрат і підвищення ефективності доставки. Це вимагає інтеграції різних транспортних систем у єдиний процес.
3. Цифровізація та автоматизація:
 - Використання сучасних технологій (IoT, Big Data, блокчейн) для управління транспортними потоками, прогнозування затримок і оптимізації маршрутів.
 - Системи управління транспортом (TMS) дозволяють відстежувати вантажі в режимі реального часу, скорочувати затрати та підвищувати прозорість.
4. Управління ризиками:
 - В умовах глобалізації зростає кількість ризиків: від політичної нестабільності до природних катаклізмів. Логістичні системи мають бути гнучкими та адаптивними.
5. Екологічні вимоги:
 - Впровадження концепції "зеленої логістики", мінімізація впливу на довкілля, використання екологічно чистих транспортних засобів.

Відмінності транспортно-логістичної діяльності у внутрішній та міжнародній торгівлі

1. Регуляторні вимоги:

- У внутрішній торгівлі операції регулюються національним законодавством, що є більш уніфікованим і передбачуваним.

- У міжнародній торгівлі враховуються митні правила, торгові угоди та міжнародні стандарти (Інкотермс, ISO).

2. Масштаби та складність:

- Внутрішня логістика менш складна через менші відстані, уніфіковану транспортну інфраструктуру.

- Міжнародна логістика включає координацію між різними транспортними системами, організацію мультимодальних перевезень, митне оформлення та врахування культурних відмінностей.

3. Транспортні засоби:

- Внутрішня торгівля найчастіше використовує автомобільний та залізничний транспорт.

- У міжнародній торгівлі домінують морський транспорт (90% світової торгівлі) та авіаперевезення для термінових вантажів.

4. Фінансові аспекти:

- У внутрішній торгівлі витрати переважно складаються з транспортування та складування.

- У міжнародній торгівлі додаються витрати на страхування, митні збори, валютні ризики та додаткові послуги.

Специфіка транспортно-логістичної діяльності в різних галузях

1. Металургія:

- Транспортно-логістична діяльність у цій галузі зосереджена на перевезенні важких та габаритних вантажів (метал, руди).

- Використовується залізничний транспорт і морські перевезення для великих партій товарів.

- Особливість — організація зберігання продукції на відкритих

складах із захистом від корозії.

2. Машинобудування:

- Логістика охоплює перевезення компонентів для складання, готової техніки та спеціального обладнання.

- Вимагається точне дотримання графіків постачання для підтримки виробничих циклів.

- Часто використовуються спеціалізовані транспортні засоби для перевезення великогабаритних і делікатних вантажів.

3. Агропромисловий комплекс:

- Транспортно-логістична діяльність пов'язана з перевезенням швидкопсувної продукції, що вимагає використання рефрижераторів.

- Особливість — сезонність поставок, що впливає на попит на логістичні послуги.

- Інтенсивно використовуються автомобільний транспорт і зберігання у спеціалізованих складах.

4. Класифікація транспортно-логістичних послуг

Основні види транспортно-логістичних послуг

1. Транспортування:

- Організація перевезення вантажів автомобільним, залізничним, морським, повітряним транспортом.

- Включає планування маршруту, координацію з перевізниками, забезпечення вантажоперевезень.

2. Складування:

- Зберігання товарів на складах із використанням спеціальних умов для різних типів продукції (температурний режим, вологість).

3. Аутсорсинг логістики:

- Передача частини логістичних функцій стороннім спеціалізованим компаніям (3PL-провайдерам).

4. Мультиmodalьні перевезення:

- Використання кількох видів транспорту в єдиному логістичному

ланцюгу для оптимізації витрат і часу.

5. Митно-брокерські послуги:

- Оформлення товарів для перетину кордонів, підготовка документів, сплата митних зборів.

Типи транспортних засобів та їх застосування залежно від типу продукції

1. Автомобільний транспорт:

- Гнучкість маршрутів, зручність для перевезень у межах регіону.

Підходить для дрібних і середніх вантажів.

2. Залізничний транспорт:

- Ефективний для перевезення великих обсягів вантажів (руда, метал, зерно) на великі відстані.

3. Морський транспорт:

- Найекономічніший спосіб доставки великих партій товарів на міжконтинентальних маршрутах.

4. Повітряний транспорт:

- Найшвидший, але найдорожчий спосіб доставки вантажів.

Підходить для термінових і цінних товарів.

5. Трубопровідний транспорт:

- Використовується для транспортування нафти, газу та інших рідин.

Інтегровані логістичні послуги передбачають об'єднання кількох логістичних функцій (транспортування, складування, управління запасами) в єдиний комплекс.

Особливості:

- Знижують витрати завдяки оптимізації всього ланцюга постачань.
- Підвищують ефективність через централізоване управління потоками.
- Забезпечують високу прозорість і контроль завдяки використанню сучасних ІТ-рішень.

Інтегровані послуги стають основою сучасної транспортно-логістичної діяльності, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

1.2. Управління транспортно-логістичною діяльністю

Ефективне управління логістичними процесами передбачає використання різноманітних підходів, які залежать від масштабів, специфіки діяльності підприємства та його стратегічних цілей. Основні підходи включають:

1. Системний підхід:

- Логістичні процеси розглядаються як єдина система, що охоплює всі етапи: постачання, виробництво, розподіл, транспортування та обслуговування клієнтів.

- Мета — забезпечення узгодженої роботи всіх елементів логістичної системи.

2. Процесний підхід:

- Увага приділяється оптимізації окремих логістичних процесів, таких як транспортування, складування чи управління запасами.

- Фокус на підвищенні продуктивності кожного етапу логістичного ланцюга.

3. Клієнтоорієнтований підхід:

- Логістика спрямована на задоволення потреб клієнтів, зокрема у швидкості, точності доставки та якості обслуговування.

- Підприємства інвестують у технології трекінгу та прогнозування попиту.

4. Інтегрований підхід:

- Логістичні операції інтегруються з іншими бізнес-процесами підприємства, такими як маркетинг, фінанси та виробництво.

- Використовуються системи ERP для координації діяльності всіх підрозділів.

Принципи побудови ефективної транспортно-логістичної системи

- Цілісність: Усі елементи логістичної системи мають бути взаємопов'язаними для досягнення спільної мети.

- Оптимізація: Зниження витрат на всіх етапах логістичного процесу без втрати якості обслуговування.

- Прозорість: Забезпечення повного контролю та доступності інформації про стан логістичних процесів.

- Гнучкість: Здатність адаптуватися до змін у попиті, умов ринку та зовнішніх обставин. Інноваційність: Використання сучасних технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Логістика є міжфункціональною сферою, що вимагає тісної взаємодії різних підрозділів:

- Виробництво: забезпечення безперебійного постачання сировини та матеріалів.

- Фінанси: аналіз витрат на транспортування, складування та обслуговування клієнтів.

- Маркетинг: прогнозування попиту, координація продажів та логістики.

- IT-відділ: впровадження систем автоматизації та трекінгу.

Поняття ефективності в логістиці: економічна, організаційна, екологічна складові

1. Економічна ефективність:

- Мінімізація витрат на транспортування, складування, управління запасами.

- Підвищення прибутковості за рахунок оптимізації логістичних операцій.

2. Організаційна ефективність:

- Оптимізація процесів управління, координація роботи різних

підрозділів.

- Зниження кількості затримок, помилок та простоїв у логістичних операціях.

3. Екологічна ефективність:

- Використання "зелених" технологій, зменшення викидів CO₂, впровадження енергоефективних транспортних засобів.

- Мінімізація негативного впливу логістики на довкілля.

Ключові показники ефективності транспортно-логістичних процесів (KPIs)

1. Середній час доставки (Lead Time): тривалість переміщення вантажу від відправника до отримувача.

2. Точність доставки: відсоток замовлень, доставлених без затримок.

3. Витрати на одиницю вантажу: загальні витрати на транспортування одного вантажу.

4. Рівень заповнення транспорту: ефективність використання обсягів транспортних засобів.

5. Індекс обслуговування клієнтів: рівень задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг.

Ефективна логістика:

- Підвищує конкурентоспроможність за рахунок зниження витрат.
- Забезпечує швидкість та якість обслуговування клієнтів.
- Знижує ризики переривання постачань і затримок виробництва.

Використання інформаційних технологій у логістичних процесах (TMS, WMS, ERP)

1. TMS (Transport Management Systems):

- Планування та управління транспортуванням вантажів.

- Оптимізація маршрутів, відстеження в режимі реального часу.

2. WMS (Warehouse Management Systems):

- Управління складськими операціями, оптимізація розміщення товарів.

- Забезпечення швидкого доступу до необхідних запасів.

3. ERP (Enterprise Resource Planning):

○ Інтеграція всіх бізнес-процесів (виробництво, продажі, фінанси) з логістикою.

- Автоматизація планування поставок та розподілу продукції.

Інноваційні моделі логістичних ланцюгів: Lean Logistics, Green Logistics

1. Lean Logistics:

○ Мінімізація витрат шляхом усунення "вузьких місць" у логістичних процесах.

- Зниження часу простоїв, надмірних запасів і зайвих операцій.

2. Green Logistics:

○ Використання екологічно чистих транспортних засобів.
○ Мінімізація відходів, енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії.

Роль автоматизації та цифровізації в управлінні транспортно-логістичною діяльністю

- Автоматизація складів: впровадження роботів для обробки вантажів.
- Цифрові платформи: інтеграція перевізників, клієнтів і складів в єдину інформаційну мережу.
- Блокчейн: забезпечення прозорості та надійності логістичних операцій.

1.3. Методичні підходи до підвищення ефективності міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства

Міжнародна транспортно-логістична діяльність охоплює широкий спектр операцій, які забезпечують переміщення товарів між країнами з

урахуванням технічних, економічних і правових аспектів. Її ефективне управління вимагає координації між різними учасниками ланцюга постачань, мінімізації витрат і забезпечення своєчасності поставок.

Особливості управління міжнародною логістикою:

1. Різноманітність транспортних маршрутів:

Підприємства повинні вибирати між прямими та транзитними маршрутами, враховуючи вартість, час і ризики. Наприклад, морський транспорт дешевший, але значно повільніший за авіаперевезення.

2. Мультикультурні аспекти:

- У міжнародній логістиці необхідно враховувати особливості ділової культури різних країн.

- Мовні бар'єри, різниця у правових нормах і підходах до роботи можуть ускладнити координацію.

3. Розподіл відповідальності:

- Визначення зон відповідальності кожного учасника ланцюга постачань відповідно до Інкотермс.

4. Планування ресурсів:

- Розробка гнучких стратегій управління запасами з урахуванням попиту на різних ринках.

Додаткові виклики:

- Геополітична нестабільність (санкції, закриття транспортних коридорів).

- Зростання вимог до екологічної відповідальності.

- Технологічна конкуренція між учасниками ринку.

Стратегічні цілі міжнародної логістики:

- Підвищення конкурентоспроможності товарів через зниження логістичних витрат.

- Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів (швидкість, точність, якість).

- Розширення ринків збуту через інтеграцію у глобальні логістичні

мережі.

Металургійна галузь є основним споживачем транспортно-логістичних послуг через значний обсяг виробництва, велику масу вантажів та їх специфічність(табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Особливості управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства

| № | Ключові особливості | Деталі |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Обсяги та типи вантажів | Металургійна продукція має велику вагу та об'єм. Включає сировину (руда, кокс), напівфабрикати (заготовки) та готову продукцію (труби, листи). |
| 2 | Інфраструктурні вимоги | Необхідність залізничних станцій, портів із вантажними кранами. Організація складів на відкритих майданчиках із антикорозійним захистом. |
| 3 | Вибір транспорту | Залізничний транспорт: далекі відстані. Морський транспорт: експорт на міжконтинентальні ринки. Автомобільний транспорт: доставка до портів. |
| 4 | Сезонність поставок | Погодні умови впливають на морські перевезення та стан залізничних шляхів у зимовий період. |
| 5 | Регуляторні аспекти | Дотримання норм перевезення небезпечних вантажів. Врахування митних бар'єрів. |

Деталізуємо ключові особливості для металургійних підприємств:

1. Обсяги та типи вантажів:
 - Металургійна продукція має велику вагу та об'єм, що потребує спеціалізованого транспорту (платформи, цистерни).
 - Вантажі часто включають сировину (руда, кокс), напівфабрикати (заготовки) та готову продукцію (труби, листи, катанка).
2. Інфраструктурні вимоги:
 - Необхідність наявності залізничних станцій, портів із вантажними кранами для обробки важких вантажів.

- Організація складів на відкритих майданчиках із антикорозійним захистом.

3. Вибір транспорту:

- Залізничний транспорт: основний засіб для перевезення руди, коксів та готової продукції на далекі відстані.

- Морський транспорт: критично важливий для експорту металопродукції на міжконтинентальні ринки.

- Автомобільний транспорт: застосовується для доставки між виробничими майданчиками та портами.

4. Сезонність поставок:

- У зимовий період металургійна логістика ускладнюється через погодні умови, що впливають на морські перевезення та стан залізничних шляхів.

5. Регуляторні аспекти:

- Дотримання норм щодо перевезення небезпечних вантажів (залежно від категорії).

- Митні бар'єри, пов'язані з експортом металопродукції до різних країн.

Серед проблем міжнародної логістики металургійних підприємств можна відзначити:

- Обмеження вантажопідйомності інфраструктури.
- Висока вартість транспортування на далекі відстані.
- Довгий час доставки при використанні морського транспорту.

Головні аспекти правового регулювання міжнародної транспортно-логістичної діяльності включають:

1) Міжнародні договори:

1. Конвенція CMR (Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road):

- Встановлює правила міжнародних автомобільних перевезень.
- Забезпечує захист інтересів вантажовідправників і перевізників.

2. Інкотермс (International Commercial Terms):

- Регламентує відповідальність сторін щодо доставки товарів.
- Наприклад, умови CIF покладають витрати на транспортування

та страхування на продавця.

2) Митне регулювання:

- Оформлення вантажів відповідно до вимог країни-імпортера.
- Сплата митних платежів, що залежать від тарифів на

металургійну продукцію.

3) Екологічні норми:

- Забезпечення дотримання міжнародних вимог до скорочення

викидів CO₂.

Сертифікація транспорту відповідно до стандартів ISO 14001.

Відзначимо методичні підходи до підвищення ефективності міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Методичні підходи до підвищення ефективності міжнародної транспортно-логістичної діяльності підприємства

| № | Підхід | Деталізація |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Мультимодальні перевезення | Використання кількох видів транспорту для зниження витрат. Приклад: перевезення руди залізницею до порту, далі морським шляхом. |
| 2 | Інтеграція інформаційних систем | Впровадження TMS, WMS для управління перевезеннями. Синхронізація логістичних операцій з ERP-системами підприємства. |
| 3 | Оптимізація маршрутів | Використання Big Data для вибору найшвидших і найдешевших маршрутів. Розподіл вантажів між перевізниками для уникнення затримок. |
| 4 | Технологічна трансформація | ІоТ: сенсори для відстеження вантажів у реальному часі. Блокчейн: прозорість угод, автоматизація платежів. Роботизація обробки вантажів. |
| 5 | Екологічна відповідальність | Використання енергоефективного транспорту (електровози, LNG-судна). Перехід на перероблювані пакувальні матеріали. |

Деталізуємо інформацію, наведену в табл. 1.3.:

1. Мультимодальні перевезення:

- Використання кількох видів транспорту для зниження витрат і забезпечення гнучкості.

- Наприклад, перевезення руди залізницею до порту, далі морським шляхом до кінцевого споживача.

2. Інтеграція інформаційних систем:

- Впровадження TMS, WMS для управління всіма етапами перевезення.

- Синхронізація логістичних операцій з ERP-системами підприємства.

3. Оптимізація маршрутів:

- Використання технологій Big Data для вибору найшвидших і найдешевших маршрутів.

- Розподіл вантажів між кількома перевізниками для уникнення затримок.

Технологічна трансформація:

- IoT (Інтернет речей): Встановлення сенсорів на транспортних засобах для відстеження вантажів у реальному часі.

- Блокчейн: Забезпечення прозорості угод, автоматизація платежів і управління контрактами.

- Автоматизація складів: Роботизація обробки важких вантажів для скорочення часу операцій.

Екологічна відповідальність: Використання енергоефективного транспорту (електровози, LNG-судна). Перехід на перероблювані пакувальні матеріали для металопродукції.

Існуючі інноваційні підходи у міжнародній логістиці:

- Big Data для прогнозування. Використання аналітики для визначення пікових сезонів і оптимізації графіків постачання.

- Безпілотні транспортні засоби. Розробка автономних суден і вантажівок для зниження витрат і підвищення безпеки.

- Цифрові платформи. Використання глобальних платформ (Maersk TradeLens) для координації вантажів.

Ці підходи забезпечують підвищення ефективності, скорочення витрат та забезпечення сталого розвитку міжнародної логістики металургійних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим підприємством гірничо-металургійного комплексу України, яке вирізняється своєю унікальністю. Підприємство функціонує за повним металургійним циклом і включає десятки структурних підрозділів. До них належать гірничо-збагачувальний департамент (шахтоуправління з підземного видобутку руди та Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат), коксохімічний департамент, а також металургійний департамент, що складається з аглодоменних, сталеплавильних та прокатних цехів.

Підприємство є колективною формою власності. Управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюється через загальні збори акціонерів, які є вищим органом управління. Вищий виконавчий орган представлений Правлінням, очолюваним генеральним директором.

Організаційна структура підприємства - лінійно-функціональна.

Корпоративне управління та етичні принципи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базуються на сучасних міжнародних практиках. Як частина глобальної корпорації АрселорМіттал, що веде діяльність у понад 60 країнах світу, підприємство враховує багатонаціональні особливості та культурну різноманітність бізнес-середовища. Притримуючись єдиних стандартів відповідального ведення бізнесу, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» прагне досягати високого рівня прозорості та відкритості.

Основні види діяльності та асортимент продукції підприємства представлені на рис. 2.1.

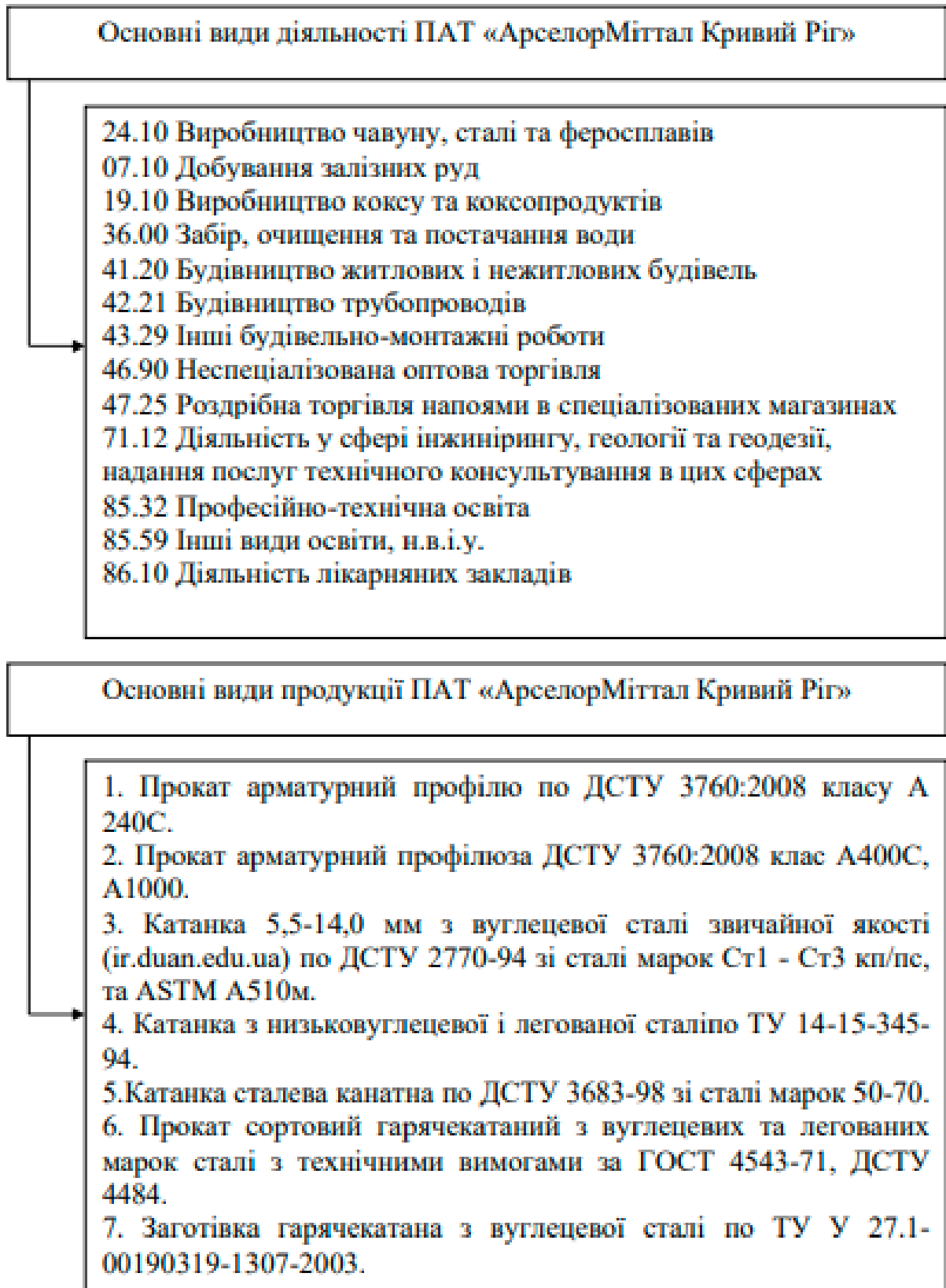


Рис. 1.1. Види ділової активності та основна продукція
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

В Україні продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» широко застосовується в метизній, будівельній та машинобудівній галузях. Особливий акцент зроблено на відвантаженнях для метизних заводів, які є пріоритетними споживачами.

Згідно зі стратегією продажів підприємства, внутрішній ринок України поділено на чотири основні регіони: Центральний, Північний, Західний і Східний. Найбільші обсяги металопродукції реалізуються в Північному регіоні (Київська область) та Центральному регіоні (Дніпропетровська область).

Металопродукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно використовувалася під час будівництва ключових інфраструктурних об'єктів в Україні.

У 2022 році, внаслідок війни в Україні, підприємство скоротило обсяги виробництва майже на 70%. Це зумовлено зменшенням експортних можливостей через втрату частини покупців у тимчасово окупованих областях, порушення логістичних ланцюгів та обмеження електропостачання. Як результат, рівень завантаження комбінату впав до 20-25%.

Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році. наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Показники виробництва основних видів продукції
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році

| Вид продукції | План, млн. т. | Факт, млн. т. | Темп росту, % |
|------------------|---------------|---------------|---------------|
| Чавун | 5,6 | 1,6 | 29 |
| Сталь | 5,1 | 1,2 | 23,1 |
| Прокат | 4,8 | 1,1 | 22,8 |
| Кокс (6% волог.) | 2,8 | 1 | 37,3 |
| Концентрат | 10,6 | 4,5 | 42,8 |
| Руда | 26,4 | 11,6 | 44 |

Для аналізу слід зазначити, що у 2021 році було вироблено 5,37 млн тон чавуну, 4,6 млн тон прокату, 4,92 млн тон сталі та 11 млн тон концентрату. Обсяг видобутку залізної руди склав 26,4 млн тон.

Порівняльна динаміка детально продемонстрована на рис. 2.2.

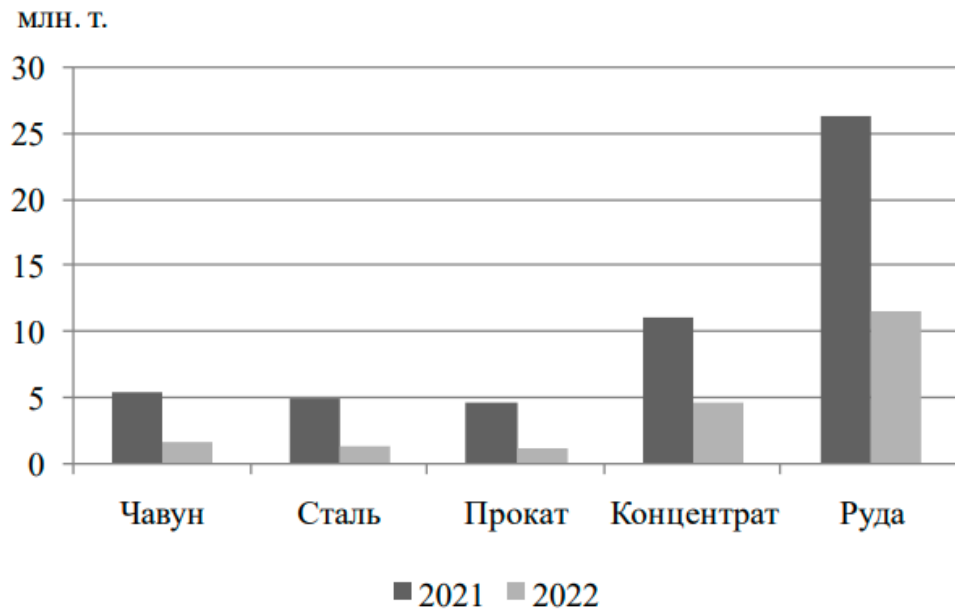


Рис. 2.2. Динаміка виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Згідно з результатами аналізу, у 2022 році спостерігалось значне скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Основною причиною цього є складна економічна ситуація, спричинена війною.

Розглянемо показники ефективності управління персоналом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2018-2022 років, звертаючи увагу на їхній вплив на формування прибутку підприємства (табл. 2.).

Згідно з даними таблиці 2.3, протягом п'яти років чисельність персоналу на підприємстві зменшилася на 2562 особи. Скорочення розпочалося у 2020 році, оскільки до цього компанія дотримувалася зобов'язань щодо уникнення примусового скорочення штату, які були встановлені в рамках домовленостей із іноземними інвесторами. Ці зобов'язання включали дотримання стандартів оплати праці та забезпечення

належних умов для працівників.

Фонд оплати праці за цей період зріс на 26,37% завдяки підвищенню середнього рівня заробітної плати на 44,16%. У 2022 році середня заробітна плата на підприємстві склала 20 353 грн, що перевищувало середній рівень заробітної плати в місті. Це сприяло формуванню високої лояльності працівників та їхньому прагненню працювати ефективно.

Проте через обставини, що не залежать від діяльності персоналу, а саме через воєнні події в країні, продуктивність праці у 2022 році значно знизилася. Загалом, за п'ять років зменшення продуктивності праці склало 26,45%.

Таблиця 1.3

Динаміка показників ефективності управління персоналом ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2018-2022 роках.

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022/2018 рр. | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|---------|
| | | | | | | «+,-» | % |
| Чисельність персоналу, осіб | 20 763 | 20 763 | 19 504 | 19 487 | 18 201 | -2 562 | -12,34% |
| Фонд оплати праці, тис.грн. | 3 517 735 | 4 505 589 | 4 625 350 | 5 041 382 | 4 445 356 | 927 621 | 26,37% |
| Середньомісячна ЗП, грн | 14 119 | 18 083 | 19 762 | 21 559 | 20 353 | 6 234 | 44,16% |
| Зарплатовіддача, грн/грн | 19,32 | 13,85 | 13,73 | 21,68 | 9,86 | -9,46 | -48,98% |
| Продуктивність праці, тис.грн/особа | 3 273 | 3 006 | 3 256 | 5 609 | 2 407 | -866 | -26,45% |

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників

Проведемо аналіз фінансового стану. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Такий аналіз на основі фінансової звітності підприємства охоплює період протягом 2020-2022 рр.

Аналіз розпочнемо з оцінки ключових фінансових показників, таких як чистий дохід, чистий прибуток, активи, власний та позиковий капітал, дані про які наведено в таблиці 2.2.

У 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало значне зростання фінансових показників. Зокрема, чистий дохід збільшився на 45 806 471 тис. грн., що становить приріст на 72,14%. Чистий прибуток зріс на 2 452 049 тис. грн., тобто у 33 рази порівняно з попереднім періодом.

Динаміка цих змін відображена на рисунку 2.3.

Таблиця 2.2.

Динаміка змін основних фінансових показників

| Показник | Рік | | | Відхилення 2021-2020 | | Відхилення 2022-2021 | |
|-------------------|----------|-----------|-----------|----------------------|---------|----------------------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | абс. | відн, % | абс. | відн, % |
| Чистий дохід | 63496684 | 109303155 | 43818410 | 45806471 | 72,14 | -65484745 | -59,91 |
| Чистий прибуток | 740902 | 25282951 | -48339061 | 24542049 | 3312,5 | -73622012 | -291,2 |
| Активи | 88349556 | 105800975 | 52682761 | 17451419 | 19,75 | -53118214 | -50,21 |
| Власний капітал | 60879286 | 83911240 | 34259293 | 23031954 | 37,83 | -49651947 | -59,17 |
| Позиковий капітал | 27470270 | 21889735 | 18423468 | -5580535 | -20,31 | -3466267 | -15,84 |

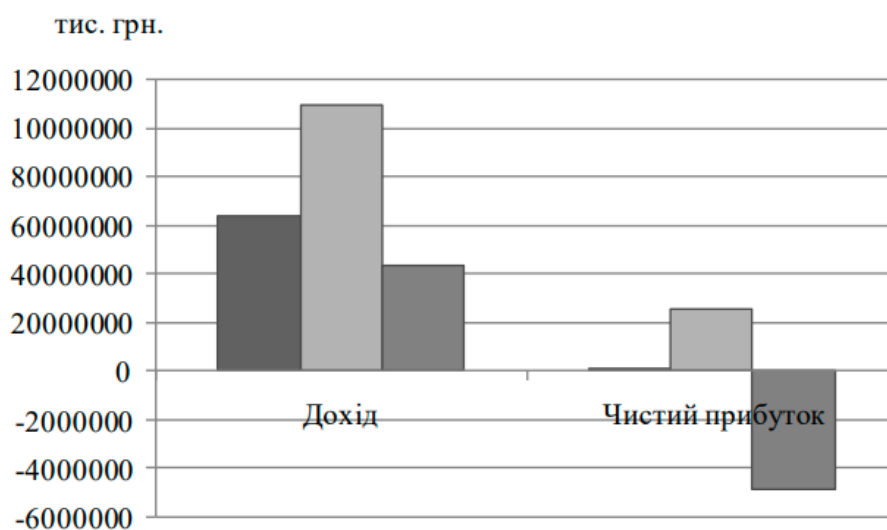


Рис. 2.3. Основні фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в динаміці

У 2022 році, порівняно з 2021 роком, спостерігалось значне погіршення фінансових показників через наслідки війни з РФ. Зокрема, чистий дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився на 65 484 745 тис. грн., що становить скорочення на 59,91%. Чистий прибуток знизився на 73 622 012 тис. грн., що відповідає падінню у 29,1 разів. У результаті, у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 48 339 061 тис. грн.

Відносно активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та щодо джерел їх покриття, то їх зміну продемонстровано на рис. 2.4..

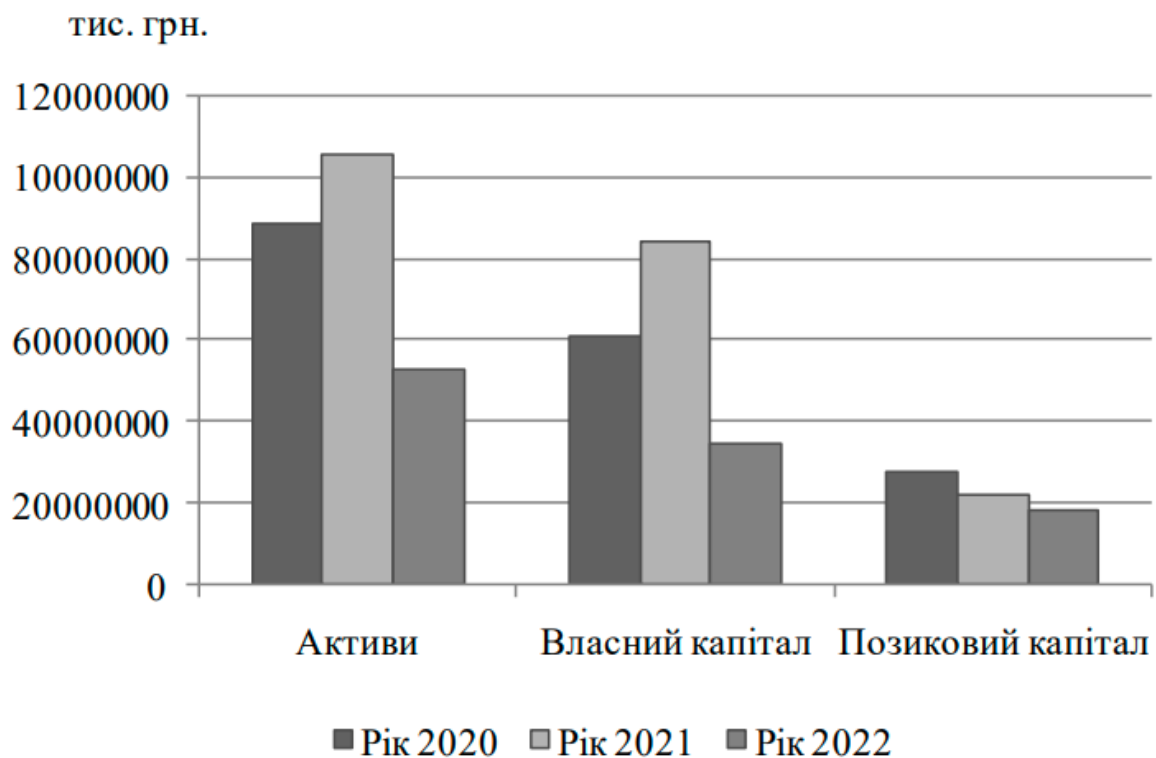


Рис. 2.4. Основні показники балансу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в динвміці за 2020-2022 рр.

Аналіз показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2022 років виявив значні коливання активів, власного та позикового капіталів. Зокрема, активи підприємства у 2021 році зросли на 19,75% (або на 17 451 419 тис. грн.) порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році вони зменшилися на 50,21% (або на 53 118 214 тис. грн.) порівняно з попереднім роком.

Схожа динаміка спостерігалася у зміні власного капіталу. У 2021 році

власний капітал збільшився на 37,83% (або на 49 651 947 тис. грн.) порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році відбулося його суттєве скорочення на 59,17% (або на 49 651 947 тис. грн.) порівняно з 2021 роком.

Щодо позикового капіталу, то його обсяг постійно зменшувався протягом досліджуваного періоду. У 2021 році він скоротився на 20,31% (або на 5 580 535 тис. грн.) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році знизився ще на 15,84% (або на 3 466 267 тис. грн.) порівняно з 2021 роком.

Зміни у фінансовій звітності підприємства значною мірою впливають на його загальний фінансовий стан. Аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було проведено на основі даних фінансової звітності (Додаток А).

Результати розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів, які відображають фінансовий стан підприємства, представлено у таблиці 2.3.

На основі даних, наведених у табл. 2.3, можна зробити такі висновки. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє фінансову стійкість та ліквідність. Зокрема, коефіцієнт автономії, який за нормативом повинен перевищувати 0,5, у 2022 році становив 0,65, а у 2021 році – 0,79. Це свідчить, що найстійкіший фінансовий стан підприємство мало у 2021 році.

Коефіцієнт заборгованості, який є оберненим до коефіцієнта автономії, показав найнижчу залежність підприємства від зобов'язань у 2021 році та найвищу – у 2022 році.

Норматив коефіцієнта фінансового ризику не повинен перевищувати 1. Як видно з таблиці 2.3, у всі аналізовані роки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишалося фінансово стійким, однак найбільш складний фінансовий стан спостерігався у 2022 році.

Аналізуючи ліквідність підприємства, можна відзначити, що її динаміка відповідає загальному фінансовому стану. Упродовж 2020–2022 років ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишалося ліквідним. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності, при нормативному значенні 1,5–2,0 часток одиниць, становив 1,68 часток одиниць у 2020 році, 2,08 – у 2021 році та 1,61

– у 2022 році, що свідчить про виконання нормативу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також відповідав нормативному рівню, визначеному у межах 0,5–1,5 часток одиниць, протягом усіх трьох років.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, норматив якого становить 0,2–0,5 часток одиниць, то його значення не досягало цього рівня жодного року. Водночас показник залишався стабільним у межах 0,05–0,06 часток одиниць, як відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

| Показник | Рік | | | Абсолютне відхилення | |
|---|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021-2020 | 2022-2021 |
| 1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) | 0,69 | 0,79 | 0,65 | 0,10 | -0,14 |
| 2. Коефіцієнт фінансового ризику | 0,45 | 0,26 | 0,54 | -0,19 | 0,28 |
| 3. Коефіцієнт заборгованості | 0,31 | 0,21 | 0,35 | -0,10 | 0,14 |
| 4. Власні оборотні кошти, тис. грн. | 12180114 | 23723794 | 11279951 | 11543680 | -12443843 |
| 5. Коефіцієнт поточної ліквідності | 1,68 | 2,08 | 1,61 | 0,40 | -0,47 |
| 6. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,27 | 1,42 | 0,85 | 0,16 | -0,57 |
| 7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,05 | 0,06 | 0,05 | 0,01 | -0,01 |
| 8. Коефіцієнт маневреності капіталу | 0,20 | 0,28 | 0,33 | 0,08 | 0,05 |
| 9. Рентабельність продажів | 7,3 | 31,8 | 51,9 | 24,5 | 20,1 |
| 10. Рентабельність продукції, робіт, послуг | 7,9 | 46,6 | 40,7 | 38,7 | -5,9 |
| 11. Рентабельність активів | 0,8 | 23,9 | -91,8 | 23,1 | -115,7 |
| 12. Рентабельність власного капіталу | 1,2 | 30,1 | -141,1 | 28,9 | -171,2 |

Суттєвим негативним фактором у фінансовому стані ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році стало зниження власного оборотного капіталу на 12 443 843 тис. грн.

Проте, незважаючи на зменшення суми власного капіталу, коефіцієнт маневреності капіталу залишився стабільним, що свідчить про відсутність критичного погіршення.

Щодо показників рентабельності, підприємство демонструвало позитивну динаміку у рентабельності продажів, яка зросла з 7,3% у 2020 році до 51,9% у 2022 році. Це значне зростання позитивно вплинуло на конкурентоспроможність компанії.

Рентабельність продукції також суттєво зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком — з 7,9% до 46,6%. У 2022 році спостерігалось лише незначне зниження цього показника.

Динаміка рентабельності активів і власного капіталу була нестабільною. У 2021 році ці показники значно покращилися: рентабельність активів збільшилася на 23,1%, а рентабельність власного капіталу — на 28,9%.

Однак у 2022 році внаслідок війни в Україні та порушення постачання продукції морським шляхом ці показники різко знизилися до від'ємних значень. Рентабельність активів у 2022 році становила -91,8%, а рентабельність власного капіталу — -141,1%.

Аналізуючи результати оцінки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зробити висновок, що до 2022 року підприємство стабільно розвивалося, демонструвало прибутковість, а також характеризувалося міцним фінансовим станом, стійкістю та ліквідністю. Однак у 2022 році ситуація суттєво погіршилася через наслідки війни.

Попри те, що підприємство зберігало фінансову стійкість і ліквідність, воно стало критично збитковим, а обсяги виробництва та реалізації продукції скоротилися на 70%.

2.3. Аналіз конкуренції в галузі діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для оцінки конкурентних позицій підприємства та інтенсивності конкуренції в галузі діяльності доцільно продемонструвати місце ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» серед підприємств гірничо-металургійної галузі (табл. 2.4).

Згідно з даними таблиці 2.4, у 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посідало 21 місце за обсягами реалізації продукції серед усіх компаній України та друге місце серед виробників металопродукції. У 2021 році підприємство також займало друге місце за рівнем чистого доходу, поступаючись лише ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча».

Основною проблемою у 2022 році стало порушення логістичних ланцюгів, особливо доставки металопродукції морським транспортом. Це було критичним фактором, оскільки понад 80% продукції підприємства реалізовувалося на експорт, а виконання зобов'язань за річними контрактами залежало від стабільності логістики.

Додатково виникла проблема виробничого характеру: через обстріли було припинено діяльність сортопрокатного цеху, який спеціалізувався на виробництві катанки різного діаметру.

Найвищу позицію серед усіх національних компаній у 2022 році, зайнявши 15 місце, та перше місце серед українських підприємств гірничо-металургійного комплексу, посіло ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь». Протягом року підприємство реалізувало металопродукції на суму 46,92 млрд грн, хоча й зазнало чистих збитків у розмірі 4 369 млн грн.

«Запоріжсталь» є основним конкурентом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». У період війни підприємство зіткнулося з меншими проблемами реалізації продукції завдяки більшій орієнтації на внутрішній ринок та меншій залежності від експорту.

Таблиця 2.4 – Місце ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» серед підприємств галузі за обсягами реалізації

| Місце серед всіх компаній України | Підприємство | 2021 рік | | 2022 рік | | Вид діяльності в галузі |
|-----------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--|
| | | Чистий дохід, млрд. грн. | Чистий прибуток, млн. грн. | Чистий дохід, млрд. грн. | Чистий прибуток, млн. грн. | |
| 15 | ПАТ "Запорізький МК "Запоріжсталь" | 86,97 | 17034 | 46,92 | -4369 | ГМК: виробництво сталі та прокату |
| 21 | ПАТ "Арселорміттал Кривий Ріг" | 109,3 | 25283 | 43,82 | -48339 | ГМК: виробництво сталі та прокату |
| 24 | ПрАТ "Камет-Сталь" | 19,78 | 139 | 37,85 | -689 | ГМК: виробництво сталі та прокату |
| 33 | ТОВ "Метінвест-СМЦ" | 51,39 | 3060 | 29,86 | 669 | ГМК: реалізація сталі та прокату |
| 38 | ПрАТ "Маріупольський МК ім. Ілліча" | 146,4 | 16368 | 25,87 | -6834 | ГМК: виробництво сталі та прокату |
| 46 | ПрАТ "Полтавський ГЗК" | 44,24 | 11238 | 22,51 | 4360 | ГМК: видобуток та збагачення залізної руди |
| 64 | ТОВ "Метінвест Холдинг" | 62,96 | 2478 | 16,32 | -1707 | ГМК: видобуток руди, виплавка сталі, виробництво прокату |
| 67 | ПрАТ "Запоріжжкокс" | 12,93 | 3041 | 15,81 | -105 | ГМК: виробництво коксу |
| 71 | ПрАТ "Центральний ГЗК" | 22,55 | 9056 | 14,35 | 2625 | ГМК: видобуток руди та збагачення руди |
| 72 | ПрАТ МК "Азовсталь" | 86,66 | 8929 | 14,35 | -2970 | ГМК: виробництво сталі та прокату |
| 76 | ПрАТ "Північний ГЗК" | 51,82 | 25422 | 13,84 | -2274 | ГМК: видобуток та збагачення руди |
| 82 | ПрАТ "Інгuleцький ГЗК" | 40,72 | 20580 | 12,7 | -144 | ГМК: видобуток та збагачення руди |
| 94 | ТОВ МК "Дніпросталь" | 14,41 | 2580 | 10,85 | 311 | ГМК: виробництво сталльної заготовки |
| 109 | ПрАТ "Южкокс" | 7,27 | 1274 | 9,51 | -1181 | ГМК: виробництво коксу |
| 112 | АТ "Південний ГЗК" | 51,6 | 29560 | 9,25 | 3025 | ГМК: видобуток та збагачення руди |
| 171 | АТ "Криворізький залізорудний комбінат" | 11,16 | 3910 | 6,29 | 1229 | ГМК: видобуток залізної руди |
| 178 | ПрАТ "Авдіївський коксохімічний завод" | 28,03 | 4291 | 6,09 | -869 | ГМК: виробництво коксу |
| 200 | ПрАТ "ДМЗ" | 9,83 | 4193 | 5,45 | 183 | ГМК: виробництво сталі та прокату |

На 3-му місці серед підприємств гірничо-металургійного комплексу та на 24-му місці серед усіх українських компаній у 2022 році розташувалося ПрАТ «Камет-Сталь» (м. Кам'янське, Дніпропетровська область). У 2021 році обсяг реалізації продукції цього підприємства був у 5 разів меншим, ніж у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», але у 2022 році воно подвоїло свої обсяги, майже досягнувши показників аналізованого підприємства, хоча й зазнало збитків.

На 4-й і 5-й позиціях серед підприємств гірничо-металургійного комплексу та на 33-му і 38-му місцях серед усіх українських компаній розташувалися ТОВ «Метінвест-СМЦ» (Київ) та ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» (нині м. Запоріжжя). У 2022 році обсяги реалізації продукції цих компаній були близькими – 29,86 млрд грн та 25,87 млрд грн відповідно.

У 2021 році ситуація була кардинально іншою: ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» досягло 146,4 млрд грн чистого доходу з прибутком у 16,4 млрд грн. Водночас ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2022 році уникнуло збитків, що є позитивним сигналом та свідчить про зростання його конкурентоспроможності.

Суттєве падіння показників ПрАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» пояснюється війною, окупацією Маріуполя та припиненням виробничої діяльності. Дані, внесені до таблиці 2.4, відображають роботу підприємства лише за перші два місяці 2022 року.

Інші підприємства галузі мають значно менші обсяги реалізації продукції або належать до споріднених виробництв, тому наразі не становлять конкуренції для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

На конкурентоспроможність підприємства значний вплив має якість продукції, яку воно виробляє. Основними показниками ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у виконанні планів щодо якості металопродукції є рівень браку та дотримання технологічних процесів під час виробництва. Для аналізу цих аспектів було використано дані таблиці 2.5.

Аналізуючи таблицю 2.5, можна зробити висновок, що частка

бракованої продукції на комбінаті є незначною. Найбільші втрати катаної продукції пов'язані з дефектами недокатання. Незважаючи на невелике збільшення частки браку, що є негативною тенденцією, загальний рівень якості продукції залишається високим.

Таким чином, можна стверджувати, що за показниками якості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є конкурентоспроможним підприємством.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників браку та порушення технологій виробництва катанки у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2022 рр.

| № з/п | Показник якості катанки | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення | |
|-------|---|-------|-------|-------|------------|-----------|
| | | | | | 2020-2021 | 2021-2022 |
| 1 | Рівень дотримання технології, % | 99,63 | 99,55 | 99,53 | -0,08 | -0,02 |
| 2 | Прокатано невідповідно до технології, % | 0,37 | 0,45 | 0,47 | 0,07 | 0,02 |
| 3 | У т.ч. недокатання, % | 0,12 | 0,13 | 0,14 | -0,01 | -0,01 |

Враховуючи наявні конкурентні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та вплив різних факторів на його діяльність, можна здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з іншими українськими металургійними компаніями на основі показників ефективності роботи.

Для оцінки конкурентної позиції компанії важливо врахувати основні фактори, що впливають на її діяльність. Ці фактори представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фактори, що впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

| Група факторів | Опис проблем | Ступінь впливу на діяльність підприємства | | | Як зміни, що прогноуються, мають вплинути на підприємство |
|------------------------|--|---|----------------|---------------|--|
| | | незначний вплив | середній вплив | значний вплив | |
| Військово-політичні | Війна в Україні | | | X | Неможливо прогнозувати |
| Логістичні | Порушення ланцюгів поставок сировини та збуту продукції | | | X | Пошук нових способів доставки продукції до покупців, стабілізація реалізації, зростання обсягів виробництва та прибутку. |
| Фінансово-економічні | Нестача оборотних коштів, ріст цін на енергоносії, низька платоспроможність підприємств-споживачів металопродукції | | | X | Зниження витрат на виробництво продукції, ефективність використання грошових, матеріальних і трудових ресурсів. |
| Виробничо-технологічні | Необхідність удосконалення систем управління виробництвом | | | X | Пошук шляхів оптимізації системи управління виробництвом та застосування методу «точно в строк» може призвести до економії ресурсів. |
| Соціальні | Допомога малозабезпеченим та соціально уразливим сім'ям працівників та громадянам міста | | X | | Робота благодійного фонду комбінату в підтримку соціально- незахищених, зменшення соціального навантаження на місто. |
| Екологічні | Забруднення навколишнього середовища викидами шкідливих речовин, малоєфективна система газоочистки | | X | | Створення санітарно захисної зони та забезпечення екологічної безпеки виробництва, удосконалення системи газоочистки |

Згідно з даними табл. 2.7, у 2022 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посіло останнє місце за рівнем ефективності серед конкурентів, тоді як у 2021 році підприємство перебувало на 9-й позиції. Це суттєво негативно вплинуло на його конкурентоспроможність.

Отже, попередній аналіз показує, що у 2021 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мало доволі високі конкурентні позиції серед українських металургійних підприємств.

Таблиця 2.7.

Рейтинг конкурентних переваг підприємств
за рівнем рентабельності продажів, %

| Місце серед всіх компаній України | Підприємство | 2021 рік | 2022 рік |
|--|---|-------------|-------------|
| 112 | АТ "Південний ГЗК" | 57,29 | 32,70 |
| 171 | АТ "Криворізький залізорудний комбінат" | 35,04 | 19,54 |
| 46 | ПрАТ "Полтавський ГЗК" | 25,40 | 19,37 |
| 71 | ПрАТ "Центральний ГЗК" | 40,16 | 18,29 |
| 200 | ПрАТ "ДМЗ" | 42,66 | 3,36 |
| 94 | ТОВ МК "Дніпросталь" | 17,90 | 2,87 |
| 33 | ТОВ "Метінвест-СМЦ" | 5,95 | 2,24 |
| 67 | ПрАТ "Запоріжжкокс" | 23,52 | -0,66 |
| 82 | ПрАТ "Інгулецький ГЗК" | 50,54 | -1,13 |
| 24 | ПрАТ "Камет-Сталь" | 0,70 | -1,82 |
| 15 | ПАТ "Запорізький МК "Запоріжсталь" | 19,59 | -9,31 |
| 64 | ТОВ "Метінвест Холдинг" | 3,94 | -10,46 |
| 109 | ПрАТ "Южкокс" | 17,52 | -12,42 |
| 178 | ПрАТ "Авдіївський коксохімічний завод" | 15,31 | -14,27 |
| 76 | ПрАТ "Північний ГЗК" | 49,06 | -16,43 |
| 72 | ПрАТ МК "Азовсталь" | 10,30 | -20,70 |
| 38 | ПрАТ "Маріупольський МК ім. Ілліча" | 11,18 | -26,42 |
| 21 | ПАТ "Арселорміттал Кривий Ріг" | 23,13 | -110,31 |

Таким чином, визначимо, що основними конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку є ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь», ПАТ «Камет-Сталь» та ТОВ «Метінвест-СМЦ». Це зумовлено подібністю їхньої продукції, значною часткою ринку, масштабами діяльності та рівнем економічних показників.

Конкуренція на світовому ринку металопродукції залишається надзвичайно високою. Для збереження своїх конкурентних позицій на ринках збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює комплексну роботу з підтвердження відповідності своєї продукції (заготовки, катанки, фасонного, сортового та арматурного прокату) вимогам національних стандартів країн-споживачів.

Серед основних конкурентів підприємства можна виділити такі компанії:

- На ринку Близького Сходу: «Ezz Group» (Єгипет), «Ilhanlar Rolling LTD STI» (Туреччина), «Sonasid» (Марокко), «Магнітогорський МК» (Росія).
- На ринку Африки: індійська «Rashtriya Ispat», австралійська «ONE STEEL».

Додатково, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу, СНД та Європейського Союзу конкуренцію складають провідні світові виробники продукції чорної металургії, зокрема: «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та інші.

На Близькому Сході значну конкуренцію створюють такі компанії, як:

- «Beshay Steel» (Єгипет),
- «Nippon Steel» (Японія),
- «POSCO» (Південна Корея),
- «JFE» (Японія),
- «Wuhan Iron and Steel (Group)» (Китай),
- «Shanghai Baosteel Group Corporation» (Китай).

На ринку СНД основними конкурентами є металургійні підприємства Росії («Северсталь», «Євраз груп»), а також компанії з Білорусі та Молдови.

Щодо ринку ЄС, варто зазначити, що тут діють численні металургійні підприємства, які входять до корпорації «АрселорМіттал». У зв'язку з цим цей регіон до 2022 року не був стратегічним пріоритетом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потрібно зміцнити свої позиції на перспективних міжнародних ринках, які характеризуються стабільним попитом на металопродукцію. Основними регіонами, що привертають увагу компанії, є:

- Південна Азія (Індія, Пакистан, Бангладеш): активний будівельний бум і масштабні інфраструктурні проекти створюють високий попит на арматуру та прокат.
- Африка (Єгипет, Нігерія, Південна Африка): через зростаючу урбанізацію в регіоні підвищується потреба в будівельних матеріалах.
- Латинська Америка (Бразилія, Аргентина, Чилі): інтенсивний розвиток промисловості та реалізація великих інфраструктурних проектів забезпечують сприятливі умови для збуту металопродукції.
- Європа: відкриваються нові можливості завдяки скасуванню квот на металопродукцію для українських виробників, що сприяє розширенню присутності на європейському ринку.

Ці регіони є стратегічно важливими для підприємства, враховуючи їхній економічний потенціал і зростаючий попит на продукцію чорної металургії.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНОЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Аналіз транспортно-логістичної діяльності
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Оцінка транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснена на основі інформації з відкритих джерел і акцентує увагу на проблемах і пошуку їх вирішення, адаптації до нових логістичних умов та перспективах успішної експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в найближчому майбутньому.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в 2022 році зіткнулося з серйозними викликами у сфері логістики через зміну ринкових умов і блокаду українських морських портів, яка виникла у зв'язку з війною. Для забезпечення безперервності постачань компанія адаптує свої логістичні процеси, проте ці зміни суттєво вплинули на витрати, час доставки та географію збуту.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» почало розвивати власну дистриб'юторську мережу ще у 2013 році, відкривши три склади металопродукції в Україні.

На сьогодні компанія володіє дев'ятьма складами готової продукції, які розташовані в таких містах, як Одеса, Харків, Тернопіль, Львів, Дніпро, а також у селах Вишневе та Вільне(табл. 3.1).

Це забезпечує широке покриття території України, дозволяючи швидко та зручно організовувати логістичні процеси для доставки продукції у будь-який регіон за максимально короткий час.

Таблиця 3.1

Склади продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на території України

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

Переваги власної дистрибуторської мережі:

1. Скорочення часу доставки: Власні склади дозволяють мінімізувати час постачання продукції клієнтам, що є критично важливим у сучасних умовах, коли швидкість виступає одним із головних чинників конкурентоспроможності.

2. Оптимізація витрат: Завдяки зменшенню залежності від сторонніх перевізників і посередників, компанія може знизити витрати на транспортування та зберігання.

3. Ефективне управління запасами: Наявність власних складських потужностей сприяє кращому управлінню запасами, знижуючи ризик дефіциту або надлишку продукції.

4. Розширення географічного покриття: Розташування складів у різних регіонах України дозволяє компанії забезпечувати своєчасне постачання навіть у віддалені області.

5. Підтримка експортної логістики: Склади у західних регіонах, зокрема у Львові та Тернополі, стали стратегічно важливими для організації поставок до європейських портів.

У 2023 році через військові дії в Україні компанія зіткнулася з новими

викликами. Деякі склади, розташовані поблизу зон активних бойових дій, тимчасово втратили свою функціональність або потребували додаткового захисту. Водночас компанія зміцнила значення складів у західних регіонах, таких як Тернопіль та Львів. Ці об'єкти стали ключовими вузлами для експортної логістики, забезпечуючи транспортування продукції через кордони з країнами ЄС.

Незважаючи на складнощі, викликані війною, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» змогло зберегти ефективність своїх логістичних операцій завдяки власній дистриб'юторській мережі. Власні склади забезпечили стабільність постачання продукції, знизили витрати та сприяли зміцненню позицій компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Такий підхід дозволяє компанії не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й поступово адаптуватися до нових реалій ринку.

Основні проблеми транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 3.2):

1. Перебудова логістичних маршрутів:
 - Блокада морських портів змусила компанію перенаправити експортні вантажі до портів ЄС, таких як Гданськ, Гдиня, Щецин (Польща) і Констанца (Румунія).
 - Ці зміни призвели до значного зростання витрат і часу на транспортування.
2. Завантаженість портів Європи:
 - Значний наплив українських товарів у порти ЄС викликав затримки, а також нестачу ресурсів для обробки специфічних вантажів, таких як чавун і заготовки.
3. Виклики залізничної логістики:
 - Проблема різниці у ширині залізничних колій між Україною та ЄС збільшила складність транзиту через кордон.
 - Недостатня пропускна спроможність залізничних переходів та дефіцит вагонів створюють вузькі місця у логістичній системі.

4. Обмеженість автомобільного транспорту:
- Попит на автоперевезення через польські кордони значно зріс, однак затримки на митних переходах залишаються проблемою.

Таблиця 3.2.

Основні проблеми транспортно-логістичної діяльності

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

| № | Проблема | Опис |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 | Перебудова логістичних маршрутів | Блокада українських морських портів змусила перенаправити вантажі до портів ЄС (Гданськ, Гдиня, Констанца), що призвело до зростання витрат і часу транспортування. |
| 2 | Завантаженість портів Європи | Великий наплив вантажів створив затримки, нестачу техніки та персоналу для обробки специфічних вантажів (чавун, заготовки). |
| 3 | Виклики залізничної логістики | Різниця у ширині залізничних колій між Україною та ЄС ускладнює транзит, обмежена пропускна здатність переходів і дефіцит вагонів. |
| 4 | Обмеженість автомобільного транспорту | Збільшення попиту на автоперевезення через польські кордони супроводжується чергами та затримками на митниці. |

Адаптація логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Розвиток складської інфраструктури:
 - Компанія зміцнила свої позиції завдяки мережі складів у західних регіонах України (Тернопіль, Львів), які стали ключовими для організації експортних поставок до ЄС.
2. Гнучкість логістики:
 - Переналаштування логістичних маршрутів дозволило оперативно реагувати на зміни в транспортній інфраструктурі та забезпечувати стабільне постачання.
3. Підтримка конкурентоспроможності:
 - Використання складських потужностей сприяє зменшенню витрат на транспортування, підвищенню швидкості постачання та ефективному управлінню запасами.

Перспективи та пошук рішень:

1. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розпочала переговори з урядом Польщі щодо розміщення в портах Балтійського моря потужностей для транспортування металургійної продукції, що дозволить оптимізувати логістичні ланцюги та зменшити витрати.

2. Розширення ринків збуту: Скасування квот та мит на українську металопродукцію в США відкриває нові можливості для компанії. Активний пошук клієнтів на цих ринках може компенсувати втрати на інших напрямках.

3. Альтернативні маршрути постачання сировини: Розробка нових логістичних ланцюгів постачання коксівного вугілля з Казахстану через територію Росії стала неможливою, тому компанія шукає альтернативні шляхи постачання сировини.

4. Співпраця з «Укрзалізницею»: Активна взаємодія з національною залізницею та оптимізувати перевезення продукції до західних кордонів України та далі до європейських портів.

Наявні умови постачання продукції на закордонні ринки:

- Європейський Союз: Скасування квот та мит створює сприятливі умови для збільшення експорту. Однак інфраструктурні обмеження та конкуренція на ринку вимагають підвищення ефективності логістики.

- США та Канада: Відкриття ринків Північної Америки потребує адаптації логістичних ланцюгів та встановлення нових партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами.

- Близький Схід та Африка: Збереження присутності на цих ринках можливе за умови оптимізації логістики через європейські порти та забезпечення конкурентоспроможних термінів.

Рекомендації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сфері міжнародної транспортно-логістичної діяльності::

1. Оптимізація мультимодальної логістики:

- Розширення використання залізничних та автомобільних маршрутів для доставки продукції до портів ЄС.

2. Інвестиції в інфраструктуру:
 - Зміцнення складських потужностей у регіонах, близьких до кордонів ЄС, для підвищення ефективності експорту.
3. Співпраця з міжнародними партнерами:
 - Розвиток стратегічних відносин із портами ЄС та залучення додаткових логістичних операторів.
4. Автоматизація логістичних процесів:
 - Впровадження цифрових рішень, таких як IoT та ERP-системи, для моніторингу вантажів та підвищення прозорості транспортування.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з численними викликами в міжнародній логістичній діяльності через військові дії та блокаду портів. Однак активний пошук маршрутів, розширення ринків збуту та співпраця з міжнародними партнерами створюють перспективи для стабілізації та розвитку експортної діяльності компанії.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» намагається адаптувати свою транспортно-логістичну діяльність до нових умов ринку. Попри значні виклики, компанія намагається забезпечити безперервність постачання продукції, оптимізувати витрати та посилити експортні можливості через європейські порти. У майбутньому стратегічна інвестиція в інфраструктуру та інновації дозволить підприємству зберегти свої позиції на міжнародних ринках і підвищити ефективність логістики.

3.2. Визначення напрямків удосконалення міжнародних транспортно-логістичних процесів

Розглянемо основні напрями вдосконалення міжнародних транспортно-логістичних процесів:

1. Оптимізація мультимодальних перевезень

Мультимодальні перевезення дозволяють інтегрувати різні види

транспорту в єдиний ланцюг. Основні дії для вдосконалення:

- Інфраструктурні зміни: Модернізація залізничних переходів на кордонах України та ЄС, включаючи автоматизацію процесів перенавантаження на вузьку колію.
- Інтеграція цифрових платформ: Використання автоматизованих систем управління маршрутами (TMS) для координації залізничних, автомобільних і морських перевезень.
- Розширення доступу до європейських портів: Залучення нових партнерів у портах Балтійського моря та Південної Європи для зменшення заторів у ключових вузлах.

2. Розвиток власної складської інфраструктури

Наявність складів у стратегічних локаціях забезпечує ефективний розподіл продукції:

- Оптимізація розташування складів: Створення нових логістичних хабів у прикордонних районах (наприклад, Польща, Словаччина).
- Автоматизація складських операцій: Впровадження WMS (Warehouse Management Systems) для моніторингу запасів, управління складськими операціями та зменшення ручної праці.
- Додаткові функції складів: Розміщення митних служб, центрів упаковки та сортування, щоб зменшити час обробки вантажів перед відправкою.

3. Застосування екологічної логістики

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може стати лідером у впровадженні «зелених» технологій:

- Електротранспорт: Використання електровозів на залізниці для зниження викидів вуглецю.
- Зниження вуглецевого сліду: Перехід на LNG-судна для морських перевезень, які є більш екологічними.
- Роботизація складів: Використання автоматизованих пристроїв для вантажообробки з мінімальним споживанням енергії.

4. Інтеграція цифрових рішень

Для підвищення прозорості та ефективності варто:

- Системи моніторингу вантажів: Встановлення IoT-сенсорів для відстеження вантажів у реальному часі.
- Використання блокчейну: Забезпечення прозорості угод і автоматизація митних процедур.
- Аналітика на основі Big Data: Оптимізація маршрутів доставки, прогнозування попиту та моніторинг затримок у логістичному ланцюзі.

5. Співпраця з міжнародними партнерами

- Розширення експортної мережі: Укладання довгострокових договорів із портами ЄС для стабільного використання їхніх потужностей.
- Використання міжнародних стандартів: Інтеграція з логістичними компаніями, які працюють за стандартами Інкотермс 2020.

6. Удосконалення управління ризиками

- Диверсифікація маршрутів: Заміна ризикованих маршрутів через Чорне море новими напрямками через Балтійські та Адріатичні порти.
- Резервування потужностей: Організація додаткових складів та логістичних маршрутів для екстреного використання.

Окремо відзначимо перспективи мультимодального транспортування:

1. Інтеграція транспортних коридорів

Розвиток мультимодальних коридорів, що включають залізничний, автомобільний і морський транспорт, сприятиме:

- Підвищенню гнучкості доставки.
- Оптимізації витрат: Використання найдешевшого транспорту на кожному етапі.
- Прискоренню доставки: Мінімізація затримок у портах завдяки синхронізації між видами транспорту.

2. Модернізація портової інфраструктури

- Інвестиції в порти ЄС: Удосконалення потужностей для обробки металопродукції.

- Спрощення митних процедур: Використання цифрових рішень для прискорення перевірки вантажів.

3. Використання нових технологій

- Системи управління мультимодальними центрами: Інтеграція всіх учасників логістичного процесу через єдині цифрові платформи.

- Розвиток хабів нового покоління: Створення мультимодальних центрів із широким спектром послуг (митниця, страхування, сортування).

Переваги реалізації запропонованих заходів:

1. Зниження витрат: Завдяки ефективній координації маршрутів і транспортних засобів.

2. Підвищення швидкості доставки: Скорочення часу перевезень і обробки вантажів.

3. Розширення ринків збуту: Забезпечення стабільних поставок до ЄС, США та інших регіонів.

4. Покращення екологічної стійкості: Мінімізація впливу на навколишнє середовище.

5. Підвищення конкурентоспроможності: Забезпечення високої якості послуг та адаптивності до змін.

Систематизуємо визначену вище інформацію у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні напрями удосконалення міжнародної транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

| № | Напрямок | Конкретизація заходів |
|---|--|--|
| 1 | Оптимізація мультимодальних перевезень | Використання комбінованих маршрутів (залізниця, автомобільний транспорт, морські перевезення) для зниження витрат, часу доставки та підвищення гнучкості. |
| 2 | Розвиток складської інфраструктури | Створення нових складів у прикордонних регіонах ЄС (наприклад, Польща, Словаччина), автоматизація операцій за допомогою WMS для ефективного управління запасами. |
| 3 | Впровадження цифрових технологій | Інтеграція IoT для моніторингу вантажів, використання TMS для планування маршрутів, блокчейну для автоматизації угод і Big Data для |

| | | прогнозування попиту. |
|---|--------------------------------------|--|
| 4 | Екологізація логістики | Перехід на екологічний транспорт (електровози, LNG-судна), мінімізація викидів вуглецю, впровадження енергоефективних технологій на складах. |
| 5 | Співпраця з міжнародними партнерами | Укладання довгострокових угод із портами ЄС, залучення додаткових перевізників і інтеграція зі стандартами Інкотермс для підвищення ефективності. |
| 6 | Удосконалення управління ризиками | Диверсифікація логістичних маршрутів, резервування складських потужностей, створення альтернативних шляхів для забезпечення стабільності постачання. |
| 7 | Модернізація портової інфраструктури | Розширення пропускної спроможності європейських портів, інвестиції у спеціалізовані термінали для металопродукції, прискорення митних процедур. |
| 8 | Інтеграція транспортних коридорів | Розвиток міжнародних транспортних коридорів для забезпечення швидкості та безперервності логістичних операцій. |
| 9 | Автоматизація логістичних процесів | Використання роботизованих пристроїв для складів, автоматизація обробки документів і управління перевезеннями за допомогою ERP-систем. |

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю

Удосконалення управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах глобалізації. Як одна з провідних металургійних компаній України, підприємство здійснює значні обсяги експорту металопродукції, що вимагає оптимального управління логістичними процесами для зниження витрат, скорочення часу доставки та забезпечення високої якості послуг.

Поточні виклики, пов'язані з блокадою українських морських портів, перенаправленням вантажів до портів ЄС та складнощами залізничної

логістики, обумовлюють необхідність перегляду логістичних стратегій. Зокрема, адаптація до змінених маршрутів, інтеграція мультимодальних перевезень і розвиток складської інфраструктури в прикордонних регіонах стали стратегічними завданнями для підприємства.

Ефективне управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю дозволяє компанії:

- знижувати витрати на перевезення та складування, що є критично важливим у конкурентному середовищі;
- покращувати швидкість і надійність доставки, що зміцнює довіру клієнтів;
- забезпечувати стабільність постачань навіть у кризових умовах, таких як зміни у транспортній інфраструктурі чи ринкових умовах.

Інтеграція цифрових технологій, таких як системи управління транспортом (TMS), моніторинг вантажів за допомогою IoT і блокчейн для автоматизації угод, дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» отримувати переваги у плануванні та координації логістичних процесів. Водночас впровадження екологічних рішень, таких як використання енергоефективного транспорту, сприяє дотриманню міжнародних стандартів сталого розвитку, що стає дедалі важливішим у глобальній торгівлі.

Вдосконалення управління логістичною діяльністю також є важливим для забезпечення доступу до нових ринків, таких як країни Північної Америки та ЄС, де якість і швидкість логістики є критерієм для вибору постачальників. Розширення співпраці з міжнародними партнерами, інвестиції у модернізацію інфраструктури та адаптація до сучасних вимог роблять підприємство більш гнучким та адаптивним до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, удосконалення управління транспортно-логістичною діяльністю є стратегічно важливим для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки сприяє підвищенню ефективності, розширенню ринків збуту, зменшенню ризиків і зміцненню конкурентних позицій компанії на

глобальному ринку.

Розглянемо варіант транспортування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 850 тис. тон металопродукції в країни Східної Європи протягом 2023 року. Є три можливі види транспорту:

1. Морський транспорт:

Вартість: $50-100 \text{ USD/т} \times 37.15 = 1857.50-3715.00 \text{ UAH/т}$

(середнє: 2776,25 UAH/ т).

Час доставки: 10-30 днів (середнє: 20 днів).

Максимальна потужність: 500,000 тон.

2. Автомобільний транспорт:

Вартість: $100-300 \text{ USD/т} \times 37.15 = 3715.00-11145.00 \text{ UAH/т}$

(середнє: 7423,75 UAH/т).

Час доставки: 1-7 днів (середнє: 4 дні).

Максимальна потужність: 200,000 тон.

3. Залізничний транспорт:

Вартість: $30-70 \text{ USD/т} \times 37.15 = 1114.50-2590.50 \text{ UAH/т}$ (середнє: 1857,50 UAH/т).

Час доставки: 5-10 днів (середнє: 7 днів).

Максимальна потужність: 300,000 тон.

Обмеження:

1. Загальний обсяг перевезень має становити 850,000 тон.
2. Максимальна потужність кожного виду транспорту:
 - Морський транспорт: 500,000 тон.
 - Автомобільний транспорт: 200,000 тон.
 - Залізничний транспорт: 300,000 тон.

Оптимізація проводиться з метою мінімізації загальних витрат.

Задача оптимізації передбачає розподіл вантажу з пріоритетом використання найдешевших видів транспорту (залізничний → морський → автомобільний).

Цільова функція:

$$Z = C_{\text{sea}} \cdot x_{\text{sea}} + C_{\text{truck}} \cdot x_{\text{truck}} + C_{\text{rail}} \cdot x_{\text{rail}}$$

де:

- Z — загальні витрати (UAH),
- $C_{\text{sea}}, C_{\text{truck}}, C_{\text{rail}}$ — вартість транспортування за тону для морського, автомобільного та залізничного транспорту відповідно (UAH/тону),
- $x_{\text{sea}}, x_{\text{truck}}, x_{\text{rail}}$ — обсяги вантажів, перевезених кожним видом транспорту (тонни).

$$x_{\text{sea}} + x_{\text{truck}} + x_{\text{rail}} = 850,000$$

$$x_{\text{sea}} \leq 500,000$$

$$x_{\text{truck}} \leq 200,000$$

$$x_{\text{rail}} \leq 300,000$$

Розподіл вантажу:

1. Залізничний транспорт:

Найдешевший вид транспорту (1857.50 UAH/т).

Максимально використовується потужність: 300000 тон

2. Морський транспорт:

Другий за вартістю (2776.25 UAH/т).

Використовується повністю: 500 000 тон

3. Автомобільний транспорт:

○ Найдорожчий вид транспорту (7423.75 UAH/т).

○ Використовується для решти: 50 000 тон.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на транспортування

| Вид транспорту | Обсяг (тон) | Вартість (UAH/т) | Загальні витрати (UAH) |
|----------------|-------------|------------------|--------------------------------------|
| Залізничний | 300000 | 1857,50 | $300000 \times 1857,50 = 557250000$ |
| Морський | 500000 | 2776,25 | $500000 \times 2776,25 = 1388125000$ |
| Автомобільний | 50000 | 7423.75 | $50000 \times 7423,75 = 371187500$ |

Загальні витрати:

$$557250000+1388125000+371187500=2,316,562,500 \text{ UAH.}$$

Мультимодальне транспортування забезпечує мінімальні витрати завдяки оптимальному розподілу вантажу:

- Залізниця та морський транспорт покривають 94.1% загального обсягу, що дозволяє суттєво знизити витрати.
- Автомобільний транспорт використовується лише для залишкових перевезень, що мінімізує використання найдорожчого виду транспорту.

Використання мультимодального транспортування економічно ефективніше порівняно з використанням лише одного виду транспорту, забезпечуючи збалансоване співвідношення між вартістю, швидкістю та пропускною спроможністю.

Економічний ефект визначається як різниця між витратами на перевезення, якщо використовувати тільки один вид транспорту, і витратами при використанні мультимодального транспортування.

Розрахунок витрат при використанні одного виду транспорту

Сценарій 1: Морський транспорт

- Максимальна пропускна спроможність: 500000 тон.
- Решту 350000 тон перевезти неможливо через обмеження, тому цей сценарій не покриває попит.

Сценарій 2: Автомобільний транспорт

- Уся кількість (850000 тон) перевозиться автомобільним транспортом.

• Витрати:

$$850000 \text{ тонн} \times 7423,75 \text{ UAH/тонн} = 6310187500 \text{ UAH}$$

Сценарій 3: Залізничний транспорт

- Уся кількість (850000 тон) перевозиться залізничним транспортом.

• Витрати:

$850000 \text{ тонн} \times 1857,50 \text{ UAH/тонн} = 1578875000 \text{ UAH}$.

Економічний ефект

Порівняння з автомобільним транспортом (найдорожчий варіант):

$E_{\text{авто}} = 6310187500 - 2316562500 = 3993625000 \text{ UAH}$.

Порівняння з залізничним транспортом (найдешевший, але обмежений):

$E_{\text{залізниця}} = 1578875000 - 2316562500 = -737687500 \text{ UAH}$.

(мультимодальне перевезення у цьому випадку дорожче через використання автомобільного транспорту та перевантажень).

Ефект мультимодального транспортування порівняно з автомобільним транспортом:

- Мультимодальне перевезення дозволяє заощадити майже 4 млрд грн (економія 63%).

Порівняння з залізничним транспортом:

- Використання лише залізничного транспорту було б дешевшим, але через обмежену потужність (300000 тон) цей варіант не здатний забезпечити весь обсяг перевезень.

Мультимодальне транспортування забезпечує баланс між економічністю та можливістю перевезення всього обсягу вантажу (850,000 тон), що робить його оптимальним варіантом у реальних умовах.

ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуті основні теоретичні засади управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю підприємства. Зокрема визначено, що транспортно-логістична діяльність — це інтегрована система дій, спрямованих на організацію, управління та оптимізацію процесів переміщення матеріальних, інформаційних і фінансових потоків із метою створення додаткової вартості, задоволення потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначені особливості управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю металургійного підприємства та розглянуті підходи до удосконалення управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю підприємства.

В другому розділі роботи здійснена загальна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - потужного металургійного підприємства, одного з лідерів металургійної галузі України. Металопродукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно використовується під час будівництва ключових інфраструктурних об'єктів в Україні.

У 2022 році, внаслідок війни в Україні, підприємство скоротило обсяги виробництва майже на 70%. Це зумовлено зменшенням експортних можливостей через втрату частини покупців у тимчасово окупованих областях, порушення логістичних ланцюгів та обмеження водо- та електропостачання. Як результат, рівень виробничого завантаження комбінату зменшився до 25-30%. у 2021 році було вироблено 5,37 млн тон чавуну, 4,6 млн тон прокату, 4,92 млн тон сталі та 11 млн тон концентрату. Обсяг видобутку залізної руди склав 26,4 млн тон.

У 2022 році, порівняно з 2021 роком, спостерігалось значне погіршення фінансових показників через наслідки війни. Зокрема, чистий

дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився на 65 484 745 тис. грн., що становить скорочення на 59,91%. Чистий прибуток знизився на 73 622 012 тис. грн., що відповідає падінню у 29,1 разів. У результаті, у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 48 339 061 тис. грн.

Аналізуючи результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зробити висновок, що до 2022 року підприємство стабільно розвивалося, демонструвало прибутковість, а також характеризувалося міцним фінансовим станом, стійкістю та ліквідністю. Однак у 2022 році ситуація суттєво погіршилася. Попри те, що підприємство зберігало фінансову стійкість і ліквідність, станом на кінець 2022 року стало небезпечно збитковим, а обсяги виробництва та реалізації продукції скоротилися на 70%.

Основними конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на внутрішньому ринку є ПАТ «Запорізький МК «Запоріжсталь», ПАТ «Камет-Сталь» та ТОВ «Метінвест-СМЦ». Це зумовлено подібністю їхньої продукції, значною часткою ринку, масштабами діяльності та рівнем економічних показників.

Конкуренція на світовому ринку металопродукції залишається надзвичайно високою. Для збереження своїх конкурентних позицій на ринках збуту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює комплексну роботу з підтвердження відповідності своєї продукції (заготовки, катанки, фасонного, сортового та арматурного прокату) вимогам національних стандартів країн-споживачів.

Серед основних конкурентів підприємства можна виділити такі компанії:

- На ринку Близького Сходу: «Ezz Group» (Єгипет), «Ilhanlar Rolling LTD STI» (Туреччина), «Sonasid» (Марокко), «Магнітогорський МК» (Росія).
- На ринку Африки: індійська «Rashtriya Ispat», австралійська «ONE STEEL».

Додатково, на ринках Африки (особливо північної), Близького Сходу,

СНД та Європейського Союзу конкуренцію складають провідні світові виробники продукції чорної металургії, зокрема: «Nippon Steel», «JFE», «Tata Steel», «Метінвест» та інші.

На Близькому Сході значну конкуренцію створюють такі компанії, як:

- «Beshay Steel» (Єгипет),
- «Nippon Steel» (Японія),
- «POSCO» (Південна Корея),
- «JFE» (Японія),
- «Wuhan Iron and Steel (Group)» (Китай),
- «Shanghai Baosteel Group Corporation» (Китай).

На ринку СНД основними конкурентами є металургійні підприємства Росії («Северсталь», «Євраз груп»), а також компанії з Білорусі та Молдови.

Щодо ринку ЄС, варто зазначити, що тут діють численні металургійні підприємства, які входять до корпорації «АрселорМіттал». У зв'язку з цим цей регіон до 2022 року не був стратегічним пріоритетом для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потрібно зміцнити свої позиції на перспективних міжнародних ринках, які характеризуються стабільним попитом на металопродукцію. Основними регіонами, що привертають увагу компанії, є:

- Південна Азія (Індія, Пакистан, Бангладеш): активний будівельний бум і масштабні інфраструктурні проекти створюють високий попит на арматуру та прокат.
- Африка (Єгипет, Нігерія, Південна Африка): через зростаючу урбанізацію в регіоні підвищується потреба в будівельних матеріалах.
- Латинська Америка (Бразилія, Аргентина, Чилі): інтенсивний розвиток промисловості та реалізація великих інфраструктурних проектів забезпечують сприятливі умови для збуту металопродукції.
- Європа: відкриваються нові можливості завдяки скасуванню квот на металопродукцію для українських виробників, що сприяє

розширенню присутності на європейському ринку.

Ці регіони є стратегічно важливими для підприємства, враховуючи їхній економічний потенціал і зростаючий попит на продукцію чорної металургії.

Оцінка транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснена на основі інформації з відкритих джерел і акцентує увагу на проблемах і пошуку їх вирішення, адаптації до нових логістичних умов та перспективах успішної експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в найближчому майбутньому.

На сьогодні компанія володіє дев'ятьма складами готової продукції, які розташовані в таких містах, як Одеса, Харків, Тернопіль, Львів, Дніпро, а також у селах Вишневе та Вільне

Основні проблеми транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

1. Перебудова логістичних маршрутів:

- Блокада морських портів змусила компанію перенаправити експортні вантажі до портів ЄС, таких як Гданськ, Гдиня, Щецин (Польща) і Констанца (Румунія).

- Ці зміни призвели до значного зростання витрат і часу на транспортування.

2. Завантаженість портів Європи:

- Значний наплив українських товарів у порти ЄС викликав затримки, а також нестачу ресурсів для обробки специфічних вантажів, таких як чавун і заготовки.

3. Виклики залізничної логістики:

- Проблема різниці у ширині залізничних колій між Україною та ЄС збільшила складність транзиту через кордон.

- Недостатня пропускна спроможність залізничних переходів та дефіцит вагонів створюють вузькі місця у логістичній системі.

4. Обмеженість автомобільного транспорту:

○ Попит на автоперевезення через польські кордони значно зріс, однак затримки на митних переходах залишаються проблемою.

Основними напрямми удосконалення міжнародної транспортно-логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є: 1) Оптимізація мультимодальних перевезень, 2) Розвиток складської інфраструктури, 3) Впровадження цифрових технологій, 4) Екологізація логістики, 5) Співпраця з міжнародними партнерами, 6) Удосконалення управління ризиками, 7) Модернізація портової інфраструктури, 8) Інтеграція транспортних коридорів, 9) Автоматизація логістичних процесів.

Удосконалення управління міжнародною транспортно-логістичною діяльністю є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах глобалізації. Як одна з провідних металургійних компаній України, підприємство здійснює значні обсяги експорту металопродукції, що вимагає оптимального управління логістичними процесами.

Удосконалення управління логістичною діяльністю також є важливим для забезпечення доступу до нових ринків, таких як країни Північної Америки та ЄС, де якість і швидкість логістики є критерієм для вибору постачальників. Розширення співпраці з міжнародними партнерами, інвестиції у модернізацію інфраструктури та адаптація до сучасних вимог роблять підприємство більш гнучким та адаптивним до змін зовнішнього середовища.

Здійснимо оцінку заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства. Розглянемо варіант транспортування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 850 тис. тон металопродукції в країни Східної Європи протягом 2023 року. Є можливість використати три види транспорту: 1. Морський транспорт, 2. Автомобільний транспорт, 3. Залізничний транспорт. Задача оптимізації передбачає розподіл вантажу з пріоритетом використання найдешевших видів транспорту (залізничний →

морський → автомобільний).

Розподіл по вантажу буде наступний:

4. Залізничний транспорт:

Найдешевший вид транспорту (1857.50 UAH/т).

Максимально використовується потужність: 300000 тон

5. Морський транспорт:

Другий за вартістю (2776.25 UAH/т).

Використовується повністю: 500 000 тон

6. Автомобільний транспорт:

○ Найдорожчий вид транспорту (7423.75 UAH/т).

○ Використовується для решти: 50 000 тон.

Загальні витрати складуть :

$557250000 + 1388125000 + 371187500 = 2,316,562,500$ UAH.

Використання мультимодального транспортування економічно ефективніше порівняно з використанням лише одного виду транспорту, забезпечуючи збалансоване співвідношення між вартістю, швидкістю та пропускною спроможністю.

Економічний ефект визначається як різниця між витратами на перевезення, якщо використовувати тільки один вид транспорту, і витратами при використанні мультимодального транспортування. Мультимодальне перевезення дозволяє заощадити майже 4 млрд грн (економія складе 63%).

Мультимодальне транспортування забезпечує баланс між економічністю та можливістю перевезення всього обсягу вантажу (850,000 тон), що робить його оптимальним варіантом у реальних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананко І.М. Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на / І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - №24. - с. 125-138
2. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л. М. Варава, О. А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - К.: Гардарики, 1999.
4. Габ В.И. Оцінка ефективності функціонування промислових виробництв.- К: Вища школа, 1989.- 158 с
5. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. -К.: Вища шк., 1995. - 167 с
6. Глущевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. №2 (85). С. 139-148.
7. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
8. Кальченко А.Г. Логістика : підручник / А. Кальченко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 284 с.
9. Карпенко О. О. Механізм кластеризації транспортно-логістичних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4428>
10. Колодійчук В.А. Ефективність логістичних систем у зернопродуктовому під комплексі АПК / В.А. Колодійчук. Львівський національний аграрний університет. – Львів, 2015. – 625 с.

11. Колодка Я.В. Особливості та оптимізація логістичних систем підприємств сільськогосподарської галузі / Я.В. Колодка // Інноваційна економіка. - 2014. - №2. - с.131-136
12. Кочубей Д. В. Оцінка ефекту від впровадження логістичних інформаційних систем / Д. В. Кочубей // Бізнес Інформ. - 2014. - № 6. - С. 228-232
13. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
14. Мішеніна Н. В., Туренко Ю.О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92
15. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. - К.: ЦНЛ, 2005. – 112 с.
16. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг / Н. С. Питуляк // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 218-221.
17. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. –С. 227–230.
18. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств Ю.М. Кулик : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» – Луцьк, 2017. – 247
19. Родимченко А. О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи / А. О. Родимченко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 45-49.

20. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.
21. Сметаніна А. В. Взаємодія служби логістики із суміжними структурними підрозділами / А. В. Сметаніна // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 143-145.
22. Сухорукова Т. Г., Назаренко І. Л. Характеристика класифікаційних ознак транспортної логістики. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 51-57.
23. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет. 2018. Т. 28. № 3. С208—216.
24. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [монографія у 2-х т.]/Д. Г. Лук'яненко, А. М.Поручник, Л.Л. Антонюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 816 с.
25. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
26. Циганок О. О. Теоретичні аспекти методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. О. Циганюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3. – С. 134–137.
27. Цобер І. Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І. Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. С. 151–155.

28. Шевчун М. Б. Особливості управління логістичними процесами на торговельних підприємствах / М. Б. Шевчун // Сталий розвиток економіки. - 2013. - № 3. - С. 353-356.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
30. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.
31. Офіційний сайт підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Режим перегляду: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
32. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974>
33. ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ (ЗВІТ КЕРІВНИЦТВА) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2022 рр.. АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/12/2021-zvit-pro-upravlinnya-1.pdf>
34. Фінансова звітність підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2023 рік. Clarity-project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/finances?current_year=2023
35. Профілі компанії гірничо-металургійного комплексу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». GKM Center: вебсайт. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/arselormittal-krivij-rig/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2021-2022 рр.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

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

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 859 533.00 | 3 859 533.00 |
| Додатковий капітал | 1410 | 26 387 986.00 | 27 058 029.00 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 26 387 986.00 | 27 058 029.00 |
| Резервний капітал | 1415 | 578 930.00 | 578 930.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 45 725 551.00 | -3 283 553.00 |

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

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 43 818 410.00 | 109 303 155.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 55 829 721.00 | 74 561 304.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 34 741 851.00 | |
| збиток | 2095 | 12 011 311.00 | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 596 185.00 | 521 083.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 1 805 121.00 | 3 511 390.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 42 846.00 | 109 339.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 797 304.00 | 605 870.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 31 036 335.00 | |
| збиток | 2195 | 14 060 397.00 | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 25 141.00 | 195 131.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 155 305.00 | 542 670.00 |
| Інші витрати | 2270 | 36 169 884.00 | |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 30 688 796.00 | |
| збиток | 2295 | 51 360 445.00 | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 2 351 341.00 | -5 472 728.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 25 216 068.00 | |
| збиток | 2355 | 49 009 104.00 | |

Сукупний дохід

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

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 39 816 604.00 | 58 260 579.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4 445 356.00 | 5 041 382.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 953 909.00 | 1 091 328.00 |
| Амортизація | 2515 | 6 172 806.00 | 7 095 202.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 8 408 249.00 | 11 060 877.00 |
| Разом | 2550 | 59 796 924.00 | 82 549 368.00 |

Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Ю0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

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

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | 1 292 480.00 | 1 428 439.00 |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | 4 251 614.00 | 7 709 933.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | 260 035.00 | 5 742 650.00 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118 | 3 991 579.00 | 1 967 283.00 |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | 157 981.00 | 277 089.00 |
| Витрачання на оплату повернення авансів | 3140 | 94 511.00 | 32 713.00 |
| Інші витрачання | 3190 | 576 118.00 | 618 218.00 |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 2 648 982.00 | 21 290 360.00 |

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

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

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

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