

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи

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

на тему:

**Оцінка заходів щодо удосконалення системи управління якістю експортної продукції в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-20

\_\_\_\_\_/Грудініна А.Ю./  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_/Варава Л.М./  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_/ Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_/Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**Грудініної Анастасії Юріївни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка заходів щодо удосконалення системи управління якістю експортної продукції в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

**керівник роботи:** Варава Лариса Миколаївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні основи управління якістю продукції; Аналіз та обґрунтування заходів направлених на підвищення ефективності управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Стратегічний аналіз і вибір загальної та функціональної стратегій ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Цілі організації щодо управління якістю та Об'єкти, до яких розповсюджуються вимоги до якості; Аналіз показників Звіту про фінансові результати ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»; Структура реалізації та Структура експорту металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за регіонами; Заходи з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції; Прогнозні обсяги реалізації продукції по ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; Фактичні та прогнозні показники фінансових результатів; SWOT-матриця для ПАТ «АМКР».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Варава Л.М.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	проф. Варава Л.М.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	проф. Варава Л.М.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	20.06.2024	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Грудініна А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Варава Л.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент  
Грудініна А.Ю. «Оцінка заходів щодо удосконалення системи управління  
якістю експортної продукції в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». –  
КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 69 сторінках, містить 12 таблиць, 13 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:** аналіз системи управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка заходів з її підвищення.

**Завдання дослідження:** дослідити сутність та особливості поняття якості продукції як економічної категорії; навести методичні засади з управління якістю продукції на підприємстві; проаналізувати основні техніко-економічні показники підприємства та його фінансового стану; дослідити стан управління якістю залізорудної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; обґрунтувати напрями, направлені на підвищення ефективності управління якістю експортної продукції підприємства; представити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства; обґрунтувати й обрати загальну та функціональні стратегії в умовах діяльності підприємства..

**Об'єкт дослідження:** процес управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

**Предмет дослідження** теоретичні та методичні засади аналізу управління якістю експортної продукції підприємства.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** Забезпечення приросту чистого прибутку підприємства на 57353647 тис.грн.

**Ключові слова:** якість продукції, управління, система, аналіз, збут, експорт, конкурентоспроможність.

## ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Сутність та особливості поняття якості продукції як економічної категорії	8
1.2. Основні засади оцінки якості продукції	12
1.3. Методики управління якістю продукції при здійсненні підприємницької діяльності	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ НАПРАВЛЕНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	27
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та його фінансового стану	27
2.2. Оцінка управління якістю продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	32
2.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, направлених на підвищення ефективності управління якістю експортної продукції	41
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	48
3.1. Виконання стратегічного аналізу підприємства та побудова SWOT-матриці	48
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	55
3.3. Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної й функціональної стратегії розвитку ПАТ «АМКР»	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

В сучасних ринкових умовах компаніям життєво необхідно відповідати очікуванням ринку.

Зважаючи на широке коло споживачів, партнерів та конкурентів, з якими взаємодіє компанія, а також динамічність сучасної економіки, стрімкий розвиток технологій та глобалізацію, питання управління якістю експортної продукції стає все більш критичним для підприємств.

Адже саме якість продукції визначає сукупність характеристик товару, які роблять його придатним для задоволення потреб споживачів та відповідають його призначенню. Саме це підтверджує актуальність обраною теми.

Предметом дослідження роботи є теоретичні та методичні засади аналізу управління якістю експортної продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Метою роботи є аналіз системи управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка заходів з її підвищення.

Для досягнення визначеної мети вирішено в роботі наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості поняття якості продукції як економічної категорії;
- навести методичні засади з управління якістю продукції на підприємстві;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники підприємства та його фінансового стану;
- дослідити стан управління якістю залізорудної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- обґрунтувати напрями, направлені на підвищення ефективності управління якістю експортної продукції підприємства;
- представити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства;

- обґрунтувати й обрати загальну та функціональні стратегії в умовах діяльності підприємства.

Для економічного обґрунтування напрямів підвищення управління якістю експортної продукції на ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” були використані такі методи: графічний, порівняльний, коефіцієнтний, а також методи SWOT-аналізу, логічного узагальнення.

З метою проведення дослідження користувалися фінансовою звітністю підприємства, даними законодавчо-нормативних актів, наукових досліджень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність та особливості поняття якості продукції як економічної категорії

Кожен товар володіє унікальним набором характеристик, що визначають його практичність та відповідність певним потребам людини. Сукупність цих характеристик формує корисну цінність товару. Для визначення корисності товару необхідно оцінити його споживчу вартість, яка відображає його якість.

Отже, споживча вартість та якість продукції тісно пов'язані між собою.

На відміну від споживчої вартості, яка характеризує загальну корисність товару, якість описує його придатність для споживання. Іншими словами, якість є кількісним виміром споживчої вартості.

З точки зору економіки, якість визначається як сукупність характеристик товару, які обумовлюють ступінь задоволення потреб людини відповідно до його призначення. [1].

Поняття технічного рівня продукції доповнює характеристику її якості, але має вужче значення. Технічний рівень охоплює лише сукупність технічних та експлуатаційних характеристик товару.

Ці показники, як правило, визначаються на етапі розробки нових виробів і відображаються в спеціальній карті технічного рівня.

Карта технічного рівня використовується для дослідження ринку, визначення попиту на нову продукцію, розробки бізнес-планів, створення рекламних матеріалів тощо.

У процесі проектування, виготовлення та експлуатації нових виробів для забезпечення об'єктивних потреб у якості на підприємствах використовуються спеціальні індексні системи.



Ці системи призначені для визначення та контролю рівня якості різних видів продукції.

Рівень якості - це кількісна характеристика, яка визначає ступінь відповідності конкретного виду продукції певним потребам. При оцінці рівня якості порівнюються фактичні показники продукції з базовими, які встановлюються для даного виду продукції за певних умов споживання.

Існує декілька методів оцінки рівня якості, зокрема визначення абсолютного, відносного, очікуваного та оптимального рівнів. [2].

Абсолютний рівень: визначається шляхом обчислення значень, заздалегідь обраних для вимірювання характеристик продукції. Цей метод не передбачає порівняння з аналогами.

Відносний рівень: порівнює показники конкретного виду продукції з кращими зразками подібної продукції як в межах країни, так і за кордоном.

Оцінка якості продукції повинна також враховувати її перспективність. Це означає, що необхідно брати до уваги пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки та прогнозувати, як вони вплинуть на характеристики продукції в майбутньому.

На рівні управління важливо розуміти не лише якість окремого товару, але й загальний рівень якості всієї продукції, що випускається підприємством. Для цього використовується спеціальна система показників, яка охоплює всі аспекти якості продукції. [3].

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від кожної компанії впровадження та дотримання відповідного комплексного механізму управління якістю продукції. Визначальні елементи цього конкретного управління мають найбільший вплив на процес безперервного виробництва та постачання конкурентоспроможної продукції на ринок: стандартизація та сертифікація продукції; внутрішня система якості; відповідність держави стандартам, нормам і правилам, а також порушення порушників Відповідальність за нагляд; внутрішній технічний контроль якості.

Стандартизація означає уніфікацію визначення та застосування правил для спрощення діяльності в конкретних сферах.

Що стосується продукції, стандартизація включає:

-вимоги до якості готової продукції та сировини, напівфабрикатів та компонентів;

-Розвиток єдності та агрегації продукції як важливої умови спеціалізації та автоматизації виробництва;

-Визначення специфікацій та вимог у галузі проектування та виготовлення продукції та методів забезпечення належної якості.

Цілями організації щодо управління якістю є (табл.1.1):

Таблиця 1.1.

Цілі організації щодо управління якістю

<i>Ціль</i>	<i>Опис</i>
Визначення та задоволення потреб і очікувань:	Споживачів
Досягнення конкурентних переваг:	Ефективним і дієвим способом
Досягнення, підтримка та поліпшення:	Функціонування організації
<i>Переваги застосування принципів управління якістю</i>	
<b>Перевага:</b>	<b>Вплив на:</b>
Зниження витрат	- Довіру споживачів
Управління ризиками	- Гнучкість і швидкість реагування
Підвищення якості	- Здатність створювати сприятливий імідж

Застосування принципів управління якістю може призвести до значних довгострокових вигод для організації, її споживачів та інших зацікавлених сторін.

Впровадження системи управління якістю (СУЯ) може потребувати значних зусиль та фінансових вкладень, але, як правило, вони виправдовуються завдяки отриманим перевагам. Застосування принципів СУЯ може призвести до значних довгострокових вигод для організації, її клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Управління якістю є важливою складовою успіху будь-якої організації. Завдяки впровадженню принципів СУЯ організації можуть:

- Визначити та задовольнити потреби своїх клієнтів;
- Здобути конкурентні переваги;
- Знизити витрати;
- Управляти ризиками;
- Підвищити загальну ефективність

Одним з новітніх стандартів СУЯ є міжнародний стандарт ISO 9004. Розглянемо його основні вимоги. Згідно з ISO 9004, прийняття СУЯ має бути стратегічним рішенням вищого керівництва організації. На розробку та впровадження СУЯ впливають:

- Змінні потреби;
- Конкретні цілі;
- Вироблювана продукція;
- Застосовувані процеси;
- Розмір та структура підприємства

ISO 9004 не ставить за мету уніфікацію структури СУЯ або документації. Натомість, стандарт заохочує процесний підхід до розробки, впровадження та постійного вдосконалення СУЯ з метою підвищення задоволеності зацікавлених сторін шляхом виконання їхніх вимог.

Для ефективного функціонування організації їй необхідно визначити та організувати безліч взаємопов'язаних видів діяльності. Будь-який вид діяльності, який використовує ресурси та спрямований на перетворення вхідних даних (інформації) на вихідні (інформацію), вважається процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо стає вхідним для наступного.

Застосування процесного підходу в організації, разом з ідентифікацією, взаємодією та управлінням цими процесами, називається процесним менеджментом.

## **1.2. Основні засади оцінки якості продукції.**

Для виробника першочерговим завданням є формування в свідомості споживачів чіткого образу будь-якого продукту.

Якість виробничого процесу, що виражається у виробничо-технічних показниках, безпосередньо впливає на якість товару, відповідає потребам виробників та слугує інструментом для досягнення головної мети - отримання прибутку. [6].

Одним з ключових аспектів гарантування якості продукції є оптимізація витрат. Витрати на якість для промислових підприємств зазвичай коливаються в діапазоні від 5% до 25% від їх загального товарообігу. Ці витрати залежать від:

*Галузі промисловості:* Витрати на якість можуть значно відрізнятися в різних галузях промисловості.

*Бізнес-ситуації:* В умовах жорсткої конкуренції або складних економічних умов витрати на якість можуть бути вищими.

*Типів послуг:* Витрати на якість для послуг, як правило, відрізняються від витрат на якість для виробничої продукції.

*Підходу до визначення витрат на якість:* Різні організації можуть по-різному класифікувати витрати, пов'язані з якістю.

*Масштабності заходів щодо постійного вдосконалення якості:* Організації, які постійно вдосконалюють свої процеси та продукцію, можуть мати вищі витрати на якість, але ці інвестиції зазвичай окупаються за рахунок економії витрат та кращого задоволення потреб клієнтів.

Важливо зазначити, що витрати на якість не слід розглядати як виключно негативні. Насправді, інвестиції в якість можуть призвести до значних довгострокових переваг, таких як:

- Зниження витрат на виправлення помилок та браку;
- Підвищення задоволеності клієнтів;
- Збільшення частки ринку;
- Поліпшення репутації бренду;
- Зростання прибутку [36].

Зростання витрат на якість, спричинене нераціональними та уникнутими витратами, робить продукцію дорожчою, що негативно впливає на її конкурентоздатність. Тому все більше організацій вживають заходів щодо визначення та контролю своїх витрат на якість.

Облік витрат на технічний контроль:

- Надає інформацію про можливості оптимізації витрат на оцінку та регулювання якості продукції.
- Створює економічну основу для планування та поточного фінансування цих витрат.
- Стимулює зниження витрат на технічний контроль за допомогою матеріальних стимулів.
- Дозволяє визначити та обґрунтувати найефективніші заходи з удосконалення системи контролю та підвищення якості продукції.

Впровадження на підприємствах повного та своєчасного обліку витрат на технічний контроль може:

- Сприяти розробці автоматизованих методів обліку окремих статей витрат.
- Забезпечити більш точне визначення собівартості продукції, що випускається.
- Дозволити оцінити економічну ефективність заходів з удосконалення системи технічного контролю.

Суворий контроль загальної величини, структури, розподілу та динаміки витрат на контроль якості продукції може підвищити раціональність використання ресурсів, виділених на технічний контроль та сприяти зниженню витрат на виробництво.

Показник якості - це числове значення, яке описує одну або декілька властивостей продукції, що визначають її цінність та корисність для споживача. Ці характеристики розглядаються з урахуванням умов, в яких створюється, використовується та споживається продукція.

Кожен показник якості має чітко визначену одиницю вимірювання або шкалу оцінювання. Це може бути, наприклад, кілограми, метри, секунди, бали або відсотки.

Введення кількісних показників якості у стандарти робить їх більш чіткими та однозначними, а також дає можливість чітко й об'єктивно оцінювати відповідність продукції цим стандартам. Показники якості поділяються на дві категорії: одиничні та комплексні.

Одиничні показники якості характеризують одну конкретну властивість продукції. Приклади одиничних показників: схожість, вологість, засміченість, енергія проростання насіння, вміст сирого протеїну, клітковини в сіні.

Показник якості - це числове значення, яке описує одну або декілька властивостей продукції, що визначають її цінність та корисність для споживача. Ці характеристики розглядаються з урахуванням умов, в яких створюється, використовується та споживається продукція.

Вимоги до якості продукції вводять в розроблені стандарти за допомогою кількісних показників, що конкретизує їх і забезпечує можливість перевірки відповідності продукції вимогам стандарту.

Знання та розуміння показників якості є важливим для виробників, які прагнуть покращити свої продукти, а також для споживачів, які хочуть зробити обґрунтований вибір при купівлі.

Комплексні показники якості на відміну від одиничних, які описують лише одну властивість, охоплюють декілька характеристик продукції одночасно. Прикладом комплексного показника є сортність.

Комплексні показники дають більш цілісне уявлення про загальну якість продукції. Вони дозволяють порівнювати та оцінювати різні продукти з однієї категорії. Використання комплексних показників спрощує процес прийняття рішення про купівлю продукції. Різновидом комплексного показника якості, що дозволяє з економічної точки зору визначити сукупність властивостей продукції є інтегральний показник.

Інтегральний показник якості - це комплексний показник, який враховує не лише характеристики самої продукції, але й економічні аспекти її використання. Він показує співвідношення між позитивним ефектом від експлуатації або вживання продукції та загальними витратами на її створення, експлуатацію та утилізацію. Інакше кажучи, інтегральний показник дає відповідь на питання: скільки користі приносить одиниця витрат на цю продукцію?

Рівень якості- це ступінь відповідності продукції вимогам діючих стандартів. Для його оцінки використовується умовний коефіцієнт, максимальне значення якого може бути одиницею або вище.

Види показників якості:

**Базовий:** використовується для порівняння якості продукції.

**Відносний:** порівнює якість продукції з еталонним зразком.

**Номинальний:** вказується в нормативних документах.

**Обмежуючий:** значення, яке не можна перевищити.

**Оптимальний:** значення, яке забезпечує найкраще співвідношення між якістю та витратами.

Базове значення показника якості - це еталонне значення, з яким порівнюють показники якості інших виробів. базове значення використовується для об'єктивної оцінки рівня якості продукції, порівняння якості різних зразків продукції, визначення цілей щодо покращення якості продукції. Базовим значенням можуть бути норми, встановлені в державних стандартах (ДСТУ), технічних умовах (ТУ) та інших нормативних документах на відповідну продукцію.

Відносне значення показника якості – це відношення значення показника якості продукції, що оцінюється до базового значення цього показника.

Об'єктами контролю в виробництві є засоби виробництва, технологічні процеси і готова для реалізації продукції. Для того, щоб управляти якістю продукції, необхідно правильно контролювати її якість. Контроль якості продукції необхідний для визначення її придатності цільовому призначенню.

Для того, щоб забезпечити та підтримувати необхідний рівень якості продукції в процесі проектування, виробництва та експлуатації, наступним кроком є визначення методів з управління якістю.

### **1.3. Методики управління якістю продукції при здійсненні підприємницької діяльності**

Управління якістю - це особливий вид управлінської діяльності, що включає управління персоналом, фінанси, якість, проекти, інновації, маркетинг тощо.

Будь-який із цих спеціалізованих видів управлінської діяльності здійснюється за допомогою загальних функцій управління, таких як планування, організація, нагляд, контроль, облік, управління, координація діяльності та аналіз результатів [11].



Цілі різних видів управлінської діяльності знаходяться на різних рівнях. Отже, мета фінансового сектору може передбачати мінімізацію поточних витрат, тоді як мета сфери якості - додаткові поточні витрати. Тому керівник повинен визначити пріоритет кожної мети та сформуванати в дереві об'єктів «ієрархію».

Якість належить до категорії складних та динамічних понять. Об'єктами, які можна оцінити за якістю, є не тільки товари, але їх категорії можуть включати послуги або елементи послуг, а також всю концепцію виробництва та експорту (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Об'єкти, до яких розповсюджуються вимоги до якості [12]

Якість - сукупність характеристик об'єкта, що пов'язана з його здатністю задовольняти встановлені та передбачувані потреби.

Для визначення якості об'єкта потрібно: 1) встановити необхідні характеристики об'єкта на основі аналізу потреб; 2) визначити справжні характеристики об'єкта; 3) порівняти реальні та необхідні характеристики об'єкта [10].

Для вирішення наведених завдань пропонується модель життєвого циклу товару, так звана модель циклу якості, яка базується на аналізі основних етапів формування та зміни показників якості. Основою моделі є низка безперервних заходів, якість яких відображається в показниках якості продукції. Якість

продукції планується і формується на виробничому полі, і на неї впливають зміни в галузі споживачів, як показано на рис. 1.2.

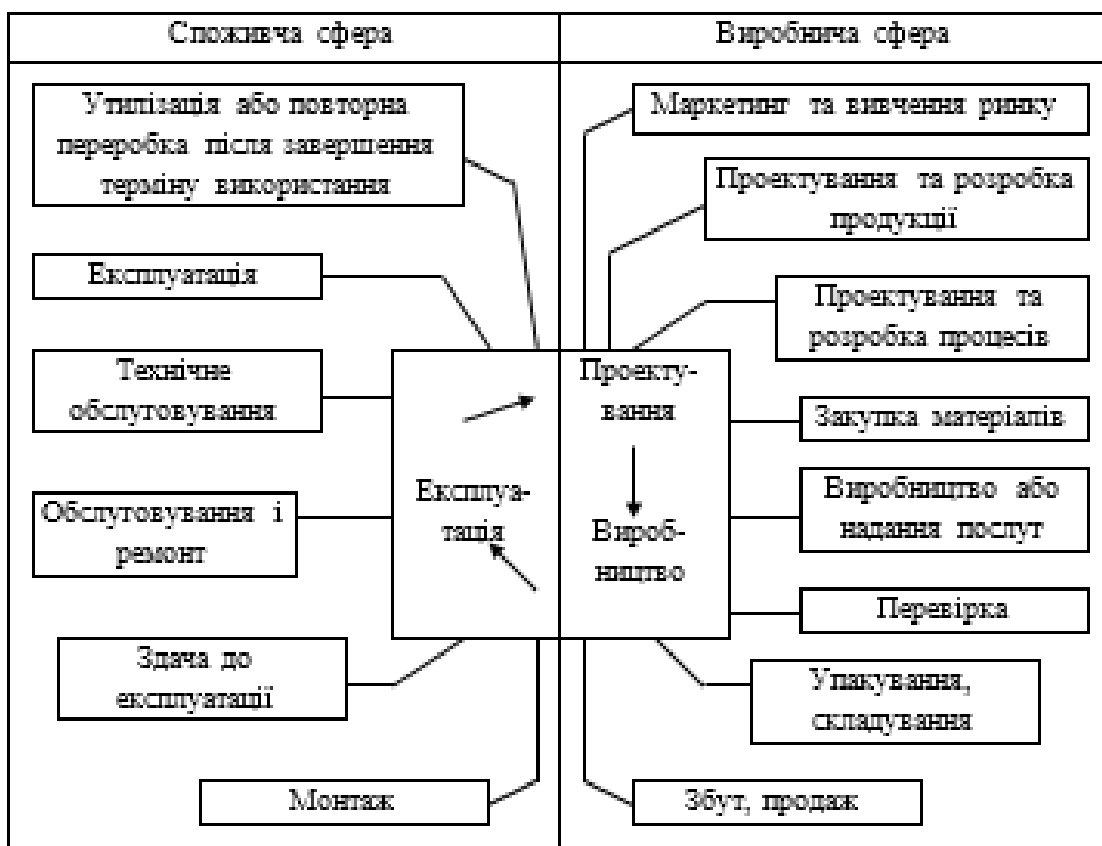


Рис. 1.2. Петля якості [12]

Характеристики товару можна змінити, впливаючи на компоненти циклу якості.

Цикл якості - це концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, які впливають на якість на різних етапах: від визначення потреб до оцінки їх задоволення [12].

Узагальнена якість результату - це сукупність якості конструкції, виробництва та експлуатації (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Віддзеркалення якості процесів життєвого циклу на якості результату [12]

Якість процесів життєвого циклу	Якість результату
Процеси маркетингу і проектування	Проектна якість
Процеси виробництва	Виробнича якість
Процеси експлуатації	Експлуатаційна якість

Якість дизайну відображає процес планування якості продукції. Планування якості починається з процесу маркетингових досліджень [11].

Якість виробництва відображає процес, за допомогою якого формується якість продукції. Формування якості починається із закупівлі матеріалів, потім продажом (експортом), і закінчується доставкою продукції споживачам [11]. Якість експлуатації відображає процес зміни якості продукції. На якість продукту в експлуатації впливає якість експлуатації та обслуговування (Рис. 1.3.)

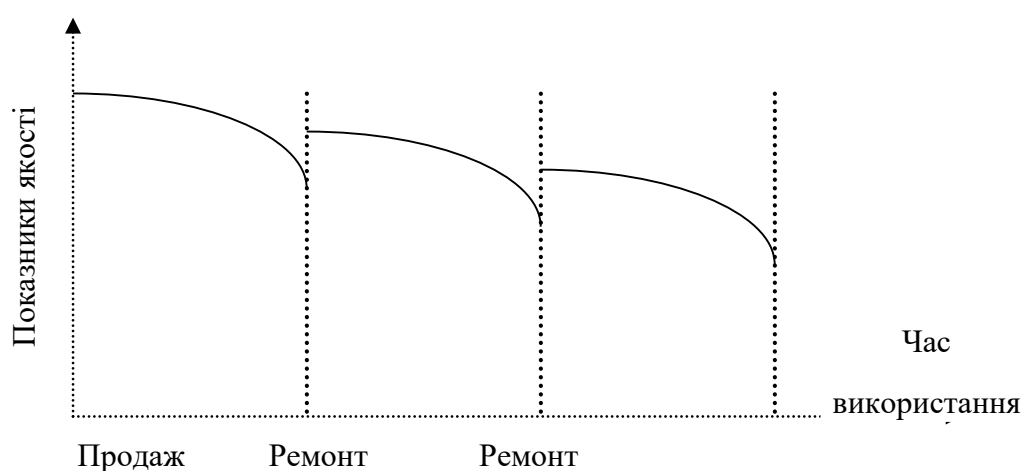


Рис. 1.3. Зміна якості товару у процесі експлуатації [6]

Експлуатація продукту дає цінну інформацію для його подальшого вдосконалення. Виробники збирають дані про те, як люди використовують продукт, з якими проблемами вони стикаються, які функції їм подобаються, а які ні. Ці дані використовуються для внесення змін до дизайну, функціоналу та інших характеристик продукту, щоб зробити його кращим.

Утилізація або переробка - це завершальний етап життєвого циклу продукту. Якість цих процесів суворо регулюється екологічними, санітарними та іншими нормативними актами. Це робиться для того, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля та захистити здоров'я людей.

Вдосконалення продукту протягом його життєвого циклу можна представити у вигляді петлі.

Ця модель називається "петлею якості". Вона включає в себе всі етапи життєвого циклу продукту, від маркетингу та досліджень ринку до утилізації або переробки.

"Петля якості" складається з ланцюжка взаємопов'язаних етапів: маркетинг та дослідження ринку, проектування та розробка продукції, проектування та розробка процесів, закупівля матеріалів, виробництво та надання послуг, інспекція, упаковка та складування, продаж та збут, установка та введення в експлуатацію, експлуатація, технічна допомога та обслуговування, утилізація або переробка, важливість ланцюжка якості:

Кожен етап ланцюжка якості впливає на загальну якість продукту.

Важливо, щоб всі етапи виконувалися якісно, щоб отримати продукт, який буде відповідати очікуванням споживачів. Як зазначалося раніше, усі види діяльності, що складають модель циклу якості, безпосередньо впливають на якість кінцевого результату. Стандарт ISO 9000-1 визначає такі ключові аспекти забезпечення якості (табл. 1.2.) :

Таблиця 1.2.

#### Види якості продукції

<i>Вид якості</i>	<i>Опис</i>
Якість за призначенням товару	- Визначається маркетинговими дослідженнями
Якість дизайну виробу	- Визначається характеристиками дизайну
Якість, що забезпечується послідовністю конструкції	- Визначається процесом виробництва
Якість обслуговування	- Визначається технічним обслуговуванням та умовами експлуатації

Якість за призначенням товару та якість дизайну виробу зазвичай вважаються фіксованими характеристиками продукту, тоді як якість, що забезпечується послідовністю конструкції, та якість обслуговування можуть змінюватися протягом життєвого циклу продукту.

*Якість за призначенням товару* є найважливішим видом якості, оскільки вона визначає, чи відповідає продукт потребам ринку.

*Якість дизайну виробу* має бути ретельно продумана, щоб гарантувати, що продукт відповідатиме очікуванням користувачів та буде функціонувати належним чином.

*Якість, що забезпечується послідовністю конструкції*, важлива для гарантування того, що всі вироби відповідають однаковим стандартам якості.

*Якість обслуговування* відіграє важливу роль у загальному задоволенні клієнтів та може вплинути на їхню лояльність до бренду.

*Якість товару є важливим фактором*, який впливає на успіх продукту на ринку. Виробники повинні зосередитися на всіх чотирьох видах якості, щоб створювати продукти, які відповідають потребам клієнтів та очікуванням ринку.

Для встановлення найкращого співвідношення факторів конкурентоспроможності (якість, ціна, система продажів, обслуговування тощо) наступним кроком є ознайомлення з поняттям управління експортоорієнтованої продукції компанії.

Отже, управління якістю продукції, орієнтованої на експорт, являє собою сукупність дій, здійснюваних в процесі розробки, виробництва, збуту і обслуговування після продажу продукції в цілях забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності, при цьому здійснюючи збалансований вплив на усі основні показники діяльності підприємства, виходячи з критерію прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ НАПРАВЛЕНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та його фінансового стану

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - найбільша компанія гірничо-металургійного комплексу України, її розміри та можливості унікальні. Це повне металургійне переробне підприємство, що об'єднує кокс, гірничодобувну промисловість, шахтне управління, підземне видобуток та металургійне виробництво. До його складу входять спікання, виробництво сталі, прокат сталі та ін.

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

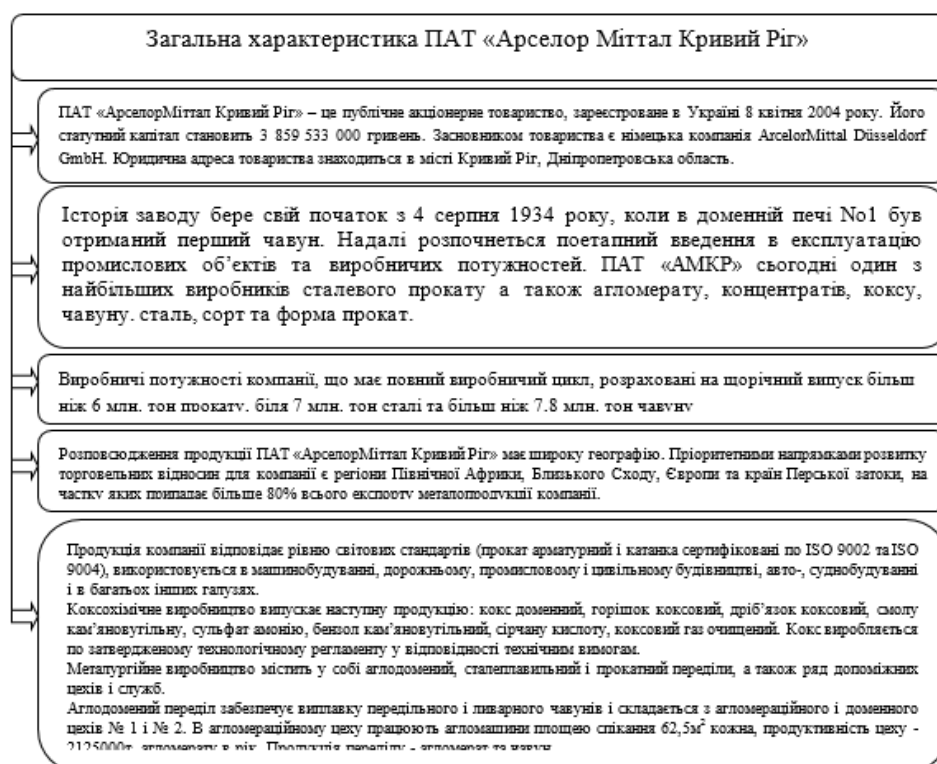


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [25].

Використовуючи фінансову звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Дод. А), проведемо аналіз активів та пасивів підприємства (табл. 2.1 – 2.2).

Таблиця 2.1

## Аналіз складових активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

за 2020-2022 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	380 563	348 344	105 935	-274 628	-72,16
первісна вартість	697 391	741 110	742 072	44 681	6,41
накопичена амортизація	316 828	392 766	636 137	319 309	100,78
Незавершені капітальні інвестиції	5 924 460	7 891 253	3 875 963	-2 048 497	-34,58
Основні засоби	51 996 100	51 945 454	18 996 729	-32 999 371	-63,47
первісна вартість	118 481 756	122 510 787	125 500 198	7 018 442	5,92
знос	66 485 656	70 565 333	106 503 469	40 017 813	60,19
Інвестиційна нерухомість	2 635	2 395	715	-1 920	-72,87
первісна вартість	7 638	7 638	7 128	-510	-6,68
знос	5 003	5 243	6 413	1 410	28,18
Усього за розділом I	58 303 758	60 187 446	22 979 342	-35 324 416	-60,59
II. Оборотні активи					
Запаси	7 438 127	14 495 239	14 021 719	6 583 592	88,51
Виробничі запаси	3 426 006	7 998 966	6 416 427	2 990 421	87,29
Незавершене виробництво	2 833 168	4 277 458	6 893 670	4 060 502	143,32
Готова продукція	1 178 953	2 218 815	711 622	-467 331	-39,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19 143 229	25 804 212	7 486 969	-11 656 260	-60,89
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	253 113	277 089	157 981	-95 132	-37,58
з бюджетом	1 935 478	3 328 865	6 515 960	4 580 482	236,66
Інша поточна дебіторська заборгованість	306 075	221 747	241 050	-65 025	-21,24
Гроші та їх еквіваленти	867 691	1 374 859	954 053	86 362	9,95
Готівка	6	1	0	-6	-100,00
Рахунки в банках	867 685	1 374 858	954 053	86 368	9,95
Витрати майбутніх періодів	0	4 061	0	0	x
Інші оборотні активи	102 085	107 457	325 687	223 602	219,04
Усього за розділом II	30 045 798	45 613 529	29 703 419	-342 379	-1,14
Всього активів	88 349 556	105 800 975	52 682 761	-35 666 795	-40,37

Загальна вартість необоротних активів підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 60,59%. Це значне зменшення, яке пов'язане з рядом факторів, таких як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зношеність основних засобів; зменшення інвестицій у розвиток підприємства.

Найбільше зменшення вартості необоротних активів відбулося за такими статтями: нематеріальні активи – на 72,16%; незавершені капітальні інвестиції – на 34,58%; основні засоби – на 63,47%.

Вартість нематеріальних активів за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 72,16%, що пов'язано з такими факторами, як: зношеність нематеріальних активів; визнання нематеріальних активів нематеріальними витратами; продаж нематеріальних активів.

Вартість незавершених капітальних інвестицій за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 34,58%., що пов'язано з такими факторами, як: зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємства; завершення будівництва об'єктів незавершеного будівництва; продаж об'єктів незавершеного будівництва.

Вартість основних засобів за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 63,47%. Причина пов'язана з такими факторами, як: зношеність основних засобів; продаж основних засобів; нестача коштів для проведення капітальних ремонтів основних засобів.

Загальна вартість оборотних активів підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 29,11%. Зменшення відбулося за рахунок зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, а також збільшення заборгованості перед контрагентами.

Найбільше зменшення вартості оборотних активів відбулося за такими статтями: запаси – на 88,51%; дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 60,89%.

Вартість запасів за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 88,51%. Це пов'язано з такими факторами, як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зниження цін на сировину та матеріали; збільшення термінів реалізації запасів.



Вартість дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 60,89%. Причини пов'язані з такими факторами, як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; збільшення термінів оплати дебіторської заборгованості контрагентами; списання безнадійної дебіторської заборгованості.

Загальна вартість власного капіталу підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 53,66%. Зменшення відбулося за рахунок значного зменшення нерозподіленого прибутку (непокритого збитку).

Вартість нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 110,90% - пов'язано з такими факторами, як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; збільшення витрат на виробництво; зростання витрат на фінансування.

Таблиця 2.2

**Аналіз складових пасивів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
за 2020-2022 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 859 533	3 859 533	3 859 533	0	0,00
Додатковий капітал	26 321 103	26 387 986	27 058 029	736 926	2,80
Накопичені курсові різниці	26 321 103	26 387 986	27 058 029	736 926	2,80
Резервний капітал	578 930	578 930	578 930	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30 119 720	45 725 551	-3 283 553	-33 403 273	-110,90
Усього за розділом I	60 879 286	76 552 000	28 212 939	-32 666 347	-53,66
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	2 365 594	2 204 257	0	-2 365 594	-100,00
Пенсійні зобов'язання	2 846 473	2 602 636	1 820 270	-1 026 203	-36,05
Довгострокові кредити банків	2 327 942	982 015	2 475 694	147 752	6,35

Інші довгострокові зобов'язання	497 962	305 481	265 115	-232 847	-46,76
Довгострокові забезпечення	1 566 615	1 264 851	1 485 275	-81 340	-5,19
Усього за розділом II	9 604 586	7 359 240	6 046 354	-3 558 232	-37,05
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 581 278	2 603 932	2 536 382	-44 896	-1,74
товари, роботи, послуги	8 196 186	13 934 490	9 152 068	955 882	11,66
розрахунками з бюджетом	596 609	527 343	68 286	-528 323	-88,55
розрахунками зі страхування	165 625	187 189	185 274	19 649	11,86
розрахунками з оплати праці	780 690	893 734	849 775	69 085	8,85
за одержаними авансами	486 261	941 219	837 036	350 775	72,14
Поточні забезпечення	8 257	12 356	8 115	-142	-1,72
Інші поточні зобов'язання	5 050 778	2 789 472	4 786 532	-264 246	-5,23
Усього за розділом III	17 865 684	21 889 735	18 423 468	557 784	3,12
Всього пасивів	88 349 556	105 800 975	52 682 761	-35 666 795	-40,37

Загальна вартість довгострокових зобов'язань і забезпечення підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 37,05%. Зменшення відбулося за рахунок значного зменшення пенсійних зобов'язань та відстрочених податкових зобов'язань.

Вартість пенсійних зобов'язань за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 36,05%. Це пов'язано з такими факторами, як: зменшення кількості працівників підприємства; зниження середньої заробітної плати працівників; зміни в законодавстві щодо пенсійного забезпечення.

Вартість відстрочених податкових зобов'язань за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 100,00% - пов'язано з такими факторами, як: зменшення обсягів оподатковуваних доходів підприємства; зміни в законодавстві щодо оподаткування.

Окремо слід відзначити, що вартість довгострокових кредитів банків підприємства за 2022 рік збільшилася на 147,75%. Причиною є такі фактори, як: збільшення обсягів інвестицій у розвиток підприємства; зростання процентних ставок за кредитами банків.

Загальна вартість поточних зобов'язань і забезпечення підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 3,12%. З причини зменшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом та одержаними авансами.

Найбільше зменшення вартості поточних зобов'язань і забезпечення підприємства відбулося за такими статтями: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 11,66%; розрахунки з бюджетом – на 88,55%; одержані аванси – на 72,14%.

Вартість поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 11,66%. За рахунок таких факторів, як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; збільшення термінів оплати постачальниками; списання безнадійної кредиторської заборгованості.

Вартість розрахунків з бюджетом за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 88,55%. Це пов'язано з такими факторами, як: зменшення обсягів оподатковуваних доходів підприємства; зміни в законодавстві щодо оподаткування; сплата податкових зобов'язань.

Вартість одержаних авансів за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 72,14%. Причина цього полягає у зменшенні обсягів виробництва та реалізації продукції; збільшення термінів оплати покупцями.

Проаналізуємо показник Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (табл. 2.3).

Аналіз показників Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63 496 684	109 303 155	43 818 410	-19 678 274	-30,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58 845 530	74 561 304	55 829 721	-3 015 809	-5,12
Валовий прибуток (збиток)	4 651 154	34 741 851	-12 011 311	-16 662 465	-358,24
Інші операційні доходи	324 998	521 083	596 185	271 187	83,44
Адміністративні витрати	2 159 849	3 511 390	1 805 121	-354 728	-16,42
Витрати на збут	48 092	109 339	42 846	-5 246	-10,91
Інші операційні витрати	701 915	605 870	797 304	95 389	13,59
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 066 296	31 036 335	-14 060 397	-16 126 693	-780,46
Інші фінансові доходи	22 373	195 131	25 141	2 768	12,37
Фінансові витрати	1 240 995	542 670	1 155 305	-85 690	-6,90
Інші витрати	0	0	36 169 884	36 169 884	x
Фінансовий результат до оподаткування	847 674	30 688 796	-51 360 445	-52 208 119	-6158,99
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-106 772	-5 472 728	2 351 341	2 458 113	-2302,21
Чистий фінансовий результат	740 902	25 216 068	-49 009 104	-49 750 006	-6714,79
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	37 699 727	58 260 579	39 816 604	2 116 877	5,62
Витрати на оплату праці	4 625 350	5 041 382	4 445 356	-179 994	-3,89
Відрахування на соціальні заходи	1 006 207	1 091 328	953 909	-52 298	-5,20
Амортизація	7 740 263	7 095 202	6 172 806	-1 567 457	-20,25
Інші операційні витрати	9 172 536	11 060 877	8 408 249	-764 287	-8,33
Разом операційних витрат	60 244 083	82 549 368	59 796 924	-447 159	-0,74

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 30,99% (рис.2.2). Це зменшення відбулося за рахунок зниження обсягів реалізації продукції та погіршення цінової кон'юнктури на світових ринках.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилася на 5,12%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання цін на сировину та матеріали, а також підвищення витрат на оплату праці та енергоносії.

Валовий прибуток підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 16,662 млрд грн, або на 358,24%. – зменшення відбулося за рахунок значного зниження чистого доходу від реалізації продукції та зростання собівартості реалізованої продукції.

Інші операційні доходи підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 271,187 млн грн, або на 83,44%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання обсягів реалізації продукції та покращення цінової кон'юнктури на світових ринках.

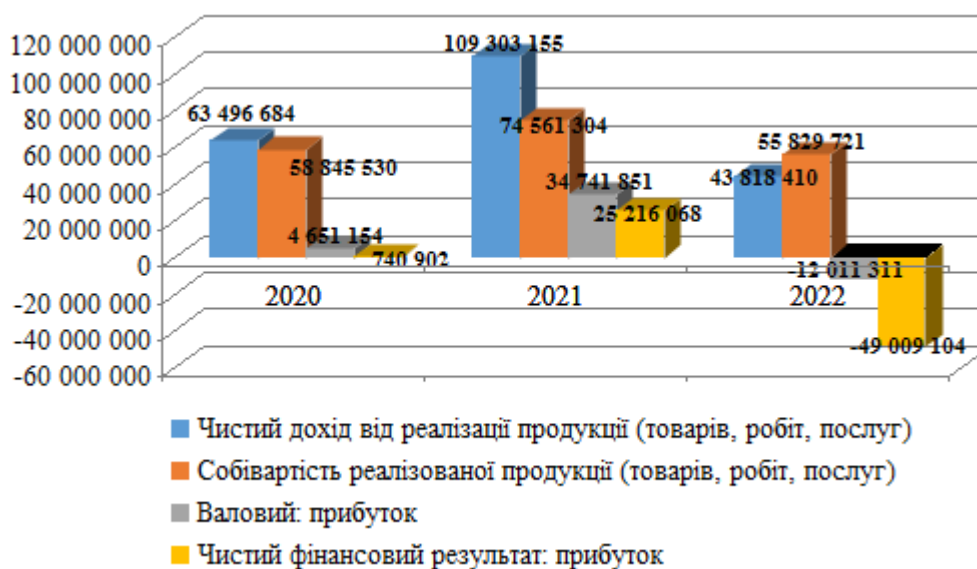


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових результатів діяльності, тис.грн.

Адміністративні витрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 354,728 млн грн, або на 16,42%. Зменшення відбулося за рахунок оптимізації витрат на управління.

Витрати на збут підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 5,246 млн грн, або на 10,91%, що відбулося за рахунок оптимізації витрат на збут.

Інші операційні витрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 95,389 млн грн, або на 13,59%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання витрат на дослідження та розробки, а також витрат на відрахування до резервів.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 16,126 млрд грн, або на 780,46% - зменшення відбулося за рахунок значного зниження чистого доходу від реалізації продукції та зростання інших операційних витрат.

Інші фінансові доходи підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 2,768 млн грн, або на 12,37% за рахунок зростання курсових різниць.

Фінансові витрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 85,690 млн грн, або на 6,90%. Це зменшення відбулося у результаті оптимізації фінансових витрат.

Інші витрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 36,169 млрд грн, або на х. Це збільшення відбулося з причини відображення збитків від списання активів, пов'язаних з військовою агресією Росії проти України.

Фінансовий результат до оподаткування підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 52,208 млрд грн, або на 6158,99%. Зменшення відбулося за рахунок значного зростання інших витрат.

Витрати (дохід) з податку на прибуток підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 2,458 млрд грн, або на 2302,21%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання фінансового результату до оподаткування.

Чистий фінансовий результат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 49,75 млрд грн, або на 6714,79%. Відбулося зменшення за рахунок значного зростання інших витрат та витрат (доходу) з податку на прибуток.

Загальний фінансовий результат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 20,54 млрд грн, або на 205,40%. Це зменшення відбулося за рахунок значного зниження чистого доходу від реалізації продукції, зростання інших операційних витрат та інших витрат.

Підприємству необхідно вжити заходів для покращення фінансових результатів, зокрема: збільшення обсягів реалізації продукції та покращення

цінової кон'юнктури на світових ринках, зменшення собівартості реалізованої продукції, оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут. Крім того, підприємству необхідно провести аналіз причин зростання інших витрат, пов'язаних з військовою агресією Росії проти України, та вжити заходів для їх зменшення.

Загальна сума операційних витрат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 447,159 млн грн, або на 0,74%, що відбулося за рахунок зниження матеріальних затрат та відрахувань на соціальні заходи.

Матеріальні затрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком збільшилися на 5,62% (рис.2.3). Інші операційні витрати підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 8,33%.

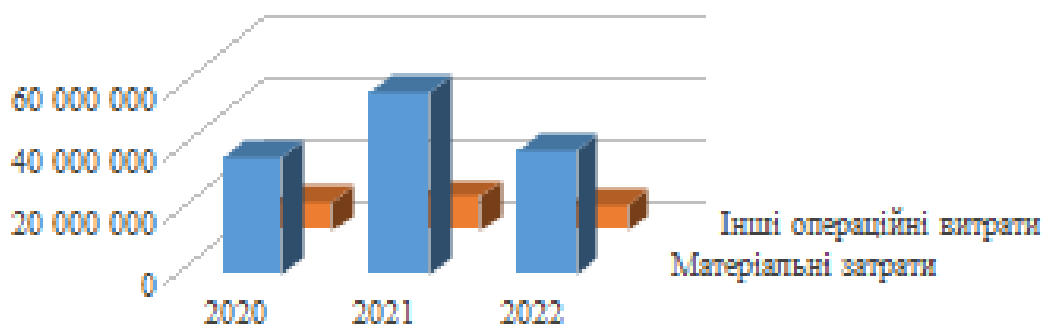


Рис.2.3. Динаміка зміни матеріальних затрат, тис.грн.

Витрати на оплату праці підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 3,89%. На зменшення вплинула оптимізація витрат на оплату праці.

Відрахування на соціальні заходи підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилися на 5,20%. Амортизація підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшилася на 20,25%. Це зменшення відбулося за рахунок оптимізації амортизації.

Загальний фінансовий результат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 20,54 млрд грн, або на 205,40%. На зменшення показника вплинуло значне зниження чистого доходу від реалізації продукції, зростання інших операційних витрат та інших витрат.

Підприємству необхідно вжити заходів для покращення фінансових результатів, зокрема: збільшення обсягів реалізації продукції та покращення цінової кон'юнктури на світових ринках, зменшення собівартості реалізованої продукції, оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут. Крім того, підприємству необхідно провести аналіз причин зростання інших витрат, пов'язаних з військовою агресією Росії проти України, та вжити заходів для їх зменшення. Окремо слід звернути увагу на зростання амортизації підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком. Це зростання відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів підприємства, яка була спричинена інфляцією та зростанням цін на сировину та матеріали. Підприємству необхідно вжити заходів для зменшення амортизаційних витрат, зокрема: переоцінки основних засобів, впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання основних засобів.

## **2.2. Оцінка управління якістю продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має значний досвід роботи на міжнародному ринку, постачаючи свою продукцію до 73 країн світу.

Традиційно основними ринками збуту продукції комбінату є: Африка, Близький Схід, СНД, ЄС, Алжир, Туреччина. На ці регіони припадає 75,69% усього експорту металопродукції підприємства.



Одним із пріоритетних напрямків діяльності комбінату є розширення та захист ринків збуту.

З цією метою вживаються такі заходи:

- Сертифікація арматурного прокату згідно з міжнародними стандартами.
- Вдосконалення технологічних процесів.
- Розширення сортаменту продукції.
- Освоєння виробництва нових видів металопродукції.

Завдяки вжитим заходам за останні роки:

Збільшилися поставки металопродукції на ринок ЄС (на 22,46%). Було освоєно виробництво нових марок сталей (60С2Г, СВ08ХМ, СВ08Г2СЦ, СВ08ГА та ін.); Було розширено асортимент продукції (квадратний прокат 10x10, 14x14 та ін.) та розпочато виробництво арматурного прокату для виготовлення анкерного кріплення гірничих виробіток.

Таким чином, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" не лише кількісно розширює асортимент продукції, а й постійно працює над покращенням її якості, щоб відповідати вимогам споживачів на міжнародному ринку.

Досить широкий асортимент продукції комбінату представлений наступними позиціями, що наведено у таблиці 2.4.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" використовує для виробництва продукції такі основні види сировини:

*Залізорудна сировина:*

Власне виробництво сирової руди, концентрату та агломерату.

Використання обкотишів Північного гірничо-збагачувального комбінату.

## Асортимент продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стандарт, клас	Вид пакування
Прокат арматурний гладкого профілю (зварюваний)	
ДСТУ 3760-98, клас А 240С; BS 4449, клас 250	ØØ 10-28 мм - в пакетах вагою до 5 т, довжина – до 12000 мм (±100 мм); ØØ 5,5-14 мм - в мотках вагою 1100-1500, 1500-2100 кг.
Прокат арматурний періодичного профілю для залізобетонних конструкцій (зварюваний)	
ДСТУ 3760-98, клас А 300С, А 400С, А 500С, А 800, А 1000; BS 4449, клас 460	Міні пакети до 2 т з фіксованою кількістю прутків у пачці Мастер пакети до 5 т з фіксованою кількістю прутків у пачці №№ 8-32 - в пакетах до 5 т, довжиною до 12000 мм (±100 мм) клас А 400С №№ 6 та 8 - в мотках до 550 кг. № 8 класу А 400С також може пакуватися в мотки вагою 1100-1500 кг, 1500-2100 кг.
Катанка ØØ 5,5-14,0 мм	
	в мотках вагою 1100-1500, 1500-2100 кг
Катанка Ø 6,5 мм	
катанка з вуглецевої сталі звичайної якості - ГОСТ 30136-95 (ДСТУ 2770-94)	мотки вагою до 550 кг
Прокат сортовий гарячекатаний з вуглецевої сталі:	
ГОСТ 535-88, Ст. ЗКП/ЗПС, Ст. 5ПС за ГОСТ 380-94	круглого профілю: ØØ 10-28 мм - в пакетах до 5 т, довжиною до 12000 мм (±100 мм)
Заготовка гарячекатана з вуглецевої сталі 80x80, 125x125, 150x150 90% фіксована довжина 12000 мм (±200 мм) 10% нефіксована: 10500 мм – 11700 мм	
ТУ У 322-00190319-1150-94	не пакується
Чавун переробний	
ГОСТ 805-95, марок П1, П2, ПЛ1, ПЛ2	в чушках до 18 кг
Чавун ливарний	
ГОСТ 4832-80, марок Л3, Л4, Л5, Л6	в чушках до 18 кг

*Вапняк:*

Постачання з Балаклавського рудоуправління, Докучаєвського флюсоделомітного комбінату та Євпаторійського заводу будматеріалів.

*Вугільний концентрат:*

Використання для виробництва коксу.

Постачання від українських виробників.

Використання вугільного концентрату з Росії, Казахстану та США в умовах дефіциту українського коксівного вугілля.

*Брухт чорних металів:*

Постачання від українських заготівельників.

Дефіцит на ринку, пов'язаний зі зниженням заготівлі та експортом з України.

*Ситуація на світовому ринку металу:*

Безпрецедентне зростання цін на сировину для металургійної промисловості. Це призводить до підвищення цін на всю світову металопродукцію. Рівень попиту та обсяги реалізації готової продукції не змінюються.

Переваги ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" перед іншими українськими виробниками чавуну та сталі:

*Власний видобуток залізної руди:*

Зниження залежності від коливань цін на сировину.

Низькі витрати металургійного виробництва.

Присутність на ринках з високим потенціалом зростання:

*Внутрішній ринок:* Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани.

*Географічна близькість:*

До Європи та СНД (залізничне сполучення).

Близькість до портів Чорного моря:

Відкритий доступ до світових ринків.

У 2021 році підприємство здійснювало поставки продукції у всі регіони України. Структура реалізації металопродукції надана у табл. 2.5.

Структура реалізації металопродукції  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021 р.

Продукція	Об'єм, т	Питома вага, %
Катанка	503390	30,90
Арматура м/дл	805285	49,44
Арматура н/дл	55097	3,38
Круг	92335	5,67
Уголок	62341	3,83
Чавун	16424	1,01
Квадрат	42266	2,59
Полоса	19464	1,19
Заготівка	32229	1,98
Усього	1628831	100,0

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" користується стійким попитом на свою продукцію, зокрема на катанку. Основними споживачами катанки є підприємства метизної галузі, на які припадає 30,9% загального обсягу реалізації металопродукції компанії.

Продукція ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" постачається не лише в усі регіони України, а й за кордон. Широка географія поставок вимагає від компанії високої якості продукції та належного рівня обслуговування клієнтів.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" виробляє 8 основних видів продукції, загальний обсяг відвантажень якої у 2021 році склав 5,5 млн. тонн. Компанія приділяє велику увагу якості всієї продукції. Продукція сертифікована відповідно до вимог національних стандартів України та інших країн.

На рисунку 2.4 наведено структуру експорту металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за регіонами у 2021 році.

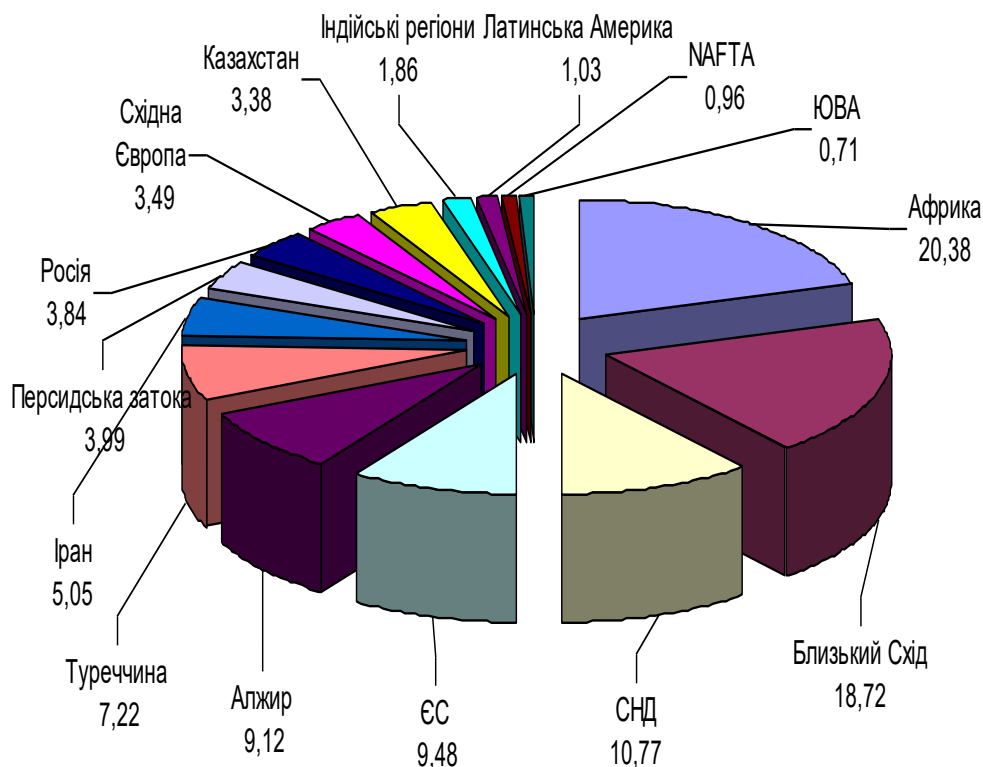


Рис. 2.4. Структура експорту металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за регіонами у 2021 році, %

Згідно з рисунком 2.4, основними ринками збуту металопродукції ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" традиційно є: Африка, Близький Схід, СНД, Європейський Союз, Алжир, Туреччина. На ці регіони припадає 75,69% усього експорту металопродукції компанії. Найбільшим ринком збуту у 2021 році став ринок Африки. Протягом року на цей ринок було поставлено 1 143 775 тонн металопродукції.

У порівнянні з 2020 роком експорт до Африки збільшився на 16,39%.

У таблиці 2.6 наведено аналіз структури поставок металопродукції підприємства у 10 найбільших країн Африки.

## Поставки металопродукції комбінату за регіонами Африки

Країна	Прокат кутовий	Заготовка	Арматура	Катанка	Усього: тис.мт
Лівія	-	-	259,302	10,898	270,201
Сенегал	0,729	-	39,303	116,828	156,860
Нігерія	-	-	39,042	87,983	127,025
Ефіопія	-	-	100,967	22,705	123,672
Туніс	-	33,503	29,837	31,437	94,777
Гана	-	-	28,164	28,982	57,147
Бенін	-	-	6,463	35,015	41,477
Кот Д'ивуар	0,259	-	3,463	35,352	39,074
Малі	-	-	2,342	34,103	36,445
Камерун	-	-	13,610	22,063	35,673
Усього:	0,988	-	522,494	425,366	982,351

З 2018 року Китай почав масовий експорт своєї металопродукції, що створює додатковий тиск на світовий ринок. У 2021 році покупцями китайської металопродукції стали не лише регіональні організації, а й європейські країни.

Найбільш привабливим для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є ринок Близького Сходу. Протягом 2021 року на цей ринок було поставлено 1 050 519 тонн металопродукції, у тому числі:

89 610 тонн заготовки;

597 567 тонн арматурного прокату;

0 455 тонн круга;

362 887 тонн катанки.

З метою розширення географії ринків збуту, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" щороку проводить сертифікацію продукції на міжнародному рівні.

Компанія має сертифікати, які підтверджують відповідність арматурного, фасонного і сортового прокату вимогам національних стандартів цілого ряду країн. (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Відповідність продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вимогам національних стандартів країн [35]

Вид продукції	Країна	Стандарт
Арматурний прокат металопрокат	Великобританія	BS 4449 версії 1997 і 2005 рр.
Арматурний прокат гладкого профілю В 235 та періодичного профілю У 500	Румунія	STAS 438/1-89 і ST 009-05
Арматурний прокат класу А500С діаметром 6-12 мм в мотках і діаметром 8-40 мм в стержнях	Болгарія	БДС 4758 і БДС 9252 (ДСТУ 3760)
Арматурний прокат гладкого і періодичного профілів	Росія	ДОСТ Р 52544-2006
Металопрокат	Білорусія	СТБ 1704
	Італія	DM14/01/2008

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" використовує глобальну стратегію, яка дозволяє їй конкурувати на світовому рівні. Компанія застосовує конкурентний підхід, ґрунтуючись на низьких витратах та диференціації продукції. Цей підхід залишається незмінним для всіх країн, де працює компанія.

Підприємство розташоване за принципом "максимальної конкурентної переваги". Це означає, що воно розташоване в недорогих країнах, недалеко від основних ринків збуту, що мінімізує транспортні витрати.

Керівництво ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" затвердило нову Політику якості підприємства. Ця політика ґрунтується на новій стратегії компанії і має на меті значно підвищити ефективність роботи, продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність.

Для досягнення цих цілей буде впроваджено інструменти системи "Бережливе виробництво", яка розроблена в Японії і визнана в цілому світі.

ArcelorMittal має чітко сформульовані цінності та керівні принципи, яких дотримується у своїй діяльності.

Інтеграція у світогосподарські зв'язки дає компанії можливість:

Підвищити ефективність збутової діяльності за рахунок зміцнення ринкових позицій та створення відділень і філій;

Розширити мережу сервісних пунктів;

Забезпечити довгостроковий збут і економічне зростання;

Залучити висококваліфікованих кадрів для вирішення складних завдань.

Компанія прагне до позиціонування, яке не лише відображає її стратегію бізнесу, а й підкреслює відповідальність, яку вона несе як провідний гравець у своєму секторі та одна з найбільших компаній у світі з основними операціями в 27 країнах і 320 000 співробітників.

Позиція ArcelorMittal в металургійній промисловості накладає на неї унікальну відповідальність. Компанія прагне до встановлення всесвітньо визнаних стандартів та забезпечення потреб майбутніх поколінь.

ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є лідером у конкурентному середовищі завдяки найбільшим у гірничо-металургійній галузі масштабам виробництва.



### **2.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, направлених на підвищення ефективності управління якістю експортної продукції**

Окреслимо основні заходи з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції комбінату:

1) поліпшити якість металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів, а саме:

- поліпшити якість катанки (виключити наявність дефектів на поверхні, внутрішній мікроструктури, пакування);

- виключити невідповідність у вазі металу у пачках, кількість міст в вагонах;

- виключити невідповідність зовнішнього вигляду арматури в пачках (загнуті кінці, кривизна та інші невідповідності);

2) розширити поставки прокату за рахунок освоєння виробництва арматурного прокату №32 (винтового);

3) застосування програми знижок на оптові партії металопрокату.

Базуючись на порівнянні факторів конкурентоспроможності прокатної продукції та висновках щодо продукції конкурента, можна зробити висновок, що основними методами підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку збуту можуть стати:

- збереження ефективності управління ціною (ціноутворенням продукції);

- підвищення ефективності управління якістю продукції.

Для цього необхідно здійснити ряд заходів:

1) прискорити введення в промислове виробництво обробки антикорозійним засобом гарячого прокату;

2) програма технічного переозброєння виробництва має включати в себе не просто відновлення існуючих виробничих потужностей, а впровадження

технологій, що дозволять підвищити рівень технічних характеристик прокату та рівень задоволення споживачів цими характеристиками.

Ефективність роботи товариства значно залежить від якості управлінських рішень. Основні завдання по поліпшенню й стимулюванню реалізації металопродукції комбінату наступні:

1) поліпшити якість металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів, а саме: поліпшити якість катанки (виключити наявність дефектів на поверхні, внутрішній мікроструктури, пакування); виключити невідповідність у вазі металу у пачках, кількість міст в вагонах; виключити невідповідність зовнішнього вигляду арматури в пачках (загнуті кінці, кривизна та інші невідповідності);

2) продовження взаємного діалогу між постачальниками й споживачами, проведення зустрічей. Провести конференції зі споживачами в регіонах країни з цілю залучення нових покупців;

3) розширити поставки прокату за рахунок освоєння виробництва арматурного прокату №32 (винтового);

4) застосування програми знижок на оптові партії металопрокату.

Базуючись на порівнянні факторів конкурентоспроможності прокатної продукції та висновках щодо продукції конкурента, можна зробити висновок, що основними методами підвищення конкурентоспроможності продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку збуту можуть стати: збереження ефективності управління ціною (ціноутворенням продукції); підвищення ефективності управління якістю продукції та нарощення обсягів продаж якісної конкурентоспроможної продукції як на зовнішньому так і на внутрішньому ринках.

Практична реалізація забезпечення підвищення якості експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» досягається за рахунок перспективних напрямів розвитку підприємства. Концепція управління якістю експортної продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на

підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства та утримання стратегічного лідерства на ринку металопродукції.

Основні заходи повинні бути спрямовані на розширення та захист ринку, тобто для дотримання загальних правил поведінки та вимог, встановлених міжнародним співтовариством, слід проводити роботу з підтвердження відповідності сталевих прутків, сформованих та прокатних виробів національні стандарти. Країна-споживач.

Розробка, функціонування та ефективність корпоративної системи управління якістю також є пріоритетом. Сертифікація допоможе захистити позиції компанії на існуючому ринку.

Ключовим фактором забезпечення економічного зростання ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є постійне вдосконалення технологічного потоку, якості продукції, упаковки, транспортування та технічного контролю.

Основними завданнями вдосконалення та стимулювання збуту металопродукції є: поліпшення якості металевих виробів для найбільшого задоволення потреб споживачів; збільшення клієнтської бази; продовження ефективної співпраці з існуючими замовниками; підтримка поточних вітчизняних та закордонних ринкова конкурентна позиція;

Виходячи з вищевказаного, аналізованому підприємству варто зайняти більш стійку конкурентну позицію на ринку, тобто, агресивну стратегію росту і розвитку, яка буде спрямована на підвищення якості продукції, нарощення обсягів виробництва та розширення ринків збуту продукції. Це вимагає збільшення зусиль на технічне забезпечення виробничого процесу, розвиток продажів, здійснення інвестицій для поліпшення виробничих можливостей і відновлення устаткування, стимулювання збуту, розширення мережі та ефективні маркетингові заходи.

Практична реалізація запропонованих заходів забезпечить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» більш високі конкурентні переваги на ринку. Покращення конкурентних позицій підприємства вплине на його фінансові результати. Тому визначимо прогнозні обсяги виробництва та продажу продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за вихідними даними, які наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяги виробництва та продажу продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Роки	Обсяг реалізації, тис.грн
2016	36740613
2017	46261289
2018	52961756
2019	66185876
2020	67963171
2021	62409226
2022	44439736

Для визначення прогнозних обсягів реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в довгостроковій перспективі побудуємо лінію тренду (рис. 3.1).

Отримане рівняння прогнозних обсягів концентрату по ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має достатньо високий коефіцієнт детермінації (0,88), що свідчить про адекватність побудованої моделі.

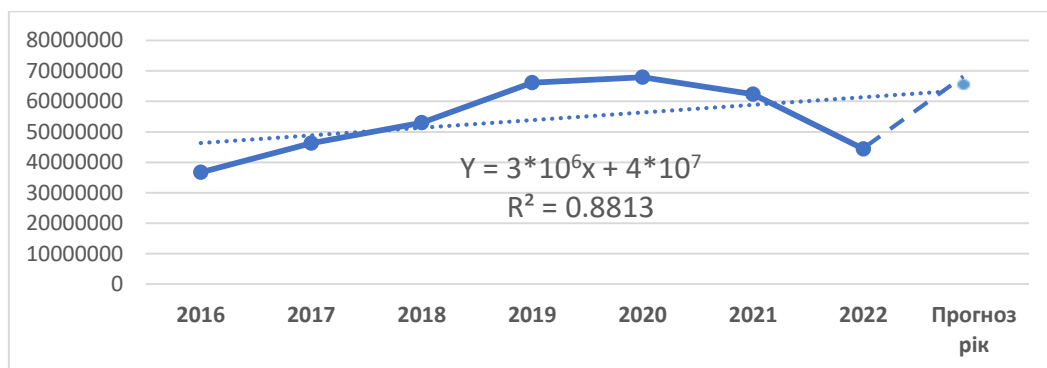


Рис. 2.5. Прогнозні обсяги реалізації продукції по ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», тис. грн

Обсяг реалізації у прогнозованому році складе:

$$Y = 3 \cdot 10^6 \cdot 8 + 4 \cdot 10^7 = 64000000 \text{ тис. грн.}$$

За отриманими результатами визначено тенденції збільшення реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в короткостроковій перспективі. А саме, прогнозний обсяг реалізації продукції становить 64000000 тис.грн, тобто передбачається зростання цього показника на 46,06%. Зростання чистого доходу планується забезпечити за рахунок підвищення ціни на нові сертифіковані види продукції підприємства та зростання попиту на експортну продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» більш високої якості.

При цьому заплановано технічне переоснащення виробництва, що забезпечить підвищення якості продукції та зниження рівня витрат на 1 гривню товарної продукції на 9,3 %. Також для реалізації запропонованих заходів планується збільшити витрати на збут продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 20%.

Складемо прогнозований звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», враховуючи запропоновані заходи та окреслені тенденції, а саме, збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції в прогнозованому періоді на 46,06%. Також в прогнозованому періоді передбачено збереження рівня інших операційних доходів, адміністративних витрат, інших операційних витрат, інших фінансових доходів, фінансових витрат на рівні базового періоду (табл. 2.9).

## Фактичні та прогнозні показники фінансових результатів

## ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показники, тис.грн.	Базовий рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення,	Відносне відхилення,
			(+, -)	(%)
Доход від реалізації продукції	43 818 410	64000000	20181590.0	46.06%
Собівартість реалізованої продукції	55 829 721	50 635 909	-5193812.0	-9.30%
Валовий прибуток	-12 011 311	13364091	25375402.0	211.26%
Інші операційні доходи	596 185	596 185	0.0	0.00%
Адміністративні витрати	1 805 121	1 805 121	0.0	0.00%
Витрати на збут	42 846	51415	8569.2	20.00%
Інші операційні витрати	797 304	797 304	0.0	0.00%
Фінансові результати від операційної діяльності, прибуток	-14 060 397	11 306 436	25366833.0	180.41%
Інші фінансові доходи	25 141	25 141	0.0	0.00%
Фінансові витрати	1 155 305	1 155 305	0.0	0.00%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, прибуток	-51 360 445	10 176 272	61536717.0	119.81%
Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	1 831 729	1831729.0	-
Чистий прибуток	-49 009 104	8 344 543	57353647.0	117.03%

Як видно із табл. 2.9, з урахуванням збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» прогнозується збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20181590 тис.грн. Це забезпечить збільшення чистого прибутку підприємства на 57353647. тис.грн.

Таким чином, для підприємства доцільно прийняти до уваги прогнозну характеристику розвитку збуту продукції на зовнішніх ринках на основі лінії тренду, яка передбачає подальше зростання доходу від реалізації продукції.

А впровадження окреслених стратегічних напрямів розвитку на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечить інтенсивний шлях розвитку підприємства та підвищить його потенціал.

Отже, впровадження проектів з модернізації виробництва, раціональне використання ресурсів, ефективне управління якістю продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечить збільшення випуску конкурентоздатної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

#### 3.1. Виконання стратегічного аналізу підприємства та побудова SWOT-матриці

Сучасний світ стає дедалі складнішим та непередбачуваним. Це створює значні виклики для багатьох підприємств. В таких умовах вижити та процвітати можуть лише ті компанії, які здатні стратегічно мислити та планувати. Проте, багато компаній стикаються з проблемами у цій сфері:

Процеси прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизовані. Експертам та керівникам не вистачає методик та управлінських навичок, необхідних для ефективного стратегічного планування.

Впровадження стратегічного планування дозволяє впоратися з невизначеністю та приймати обґрунтовані рішення в мінливому середовищі. та сприяє ефективному використанню ресурсів та досягненню кращих результатів, що, в свою чергу, допомагає компаніям бути більш конкурентними та адаптивними до змін.

Стратегічне планування є ключовим для успіху сучасних компаній. Одним із цінних інструментів, які допомагають у цьому плануванні, є модель 5 сил Портера (Рис.3.1). Ця модель описує п'ять основних факторів, які впливають на конкурентоспроможність на ринку:

*Конкуренція з боку існуючих гравців:* Скільки сильних конкурентів діє на ринку? Які їхні сильні та слабкі сторони?

*Загроза появи нових конкурентів:* Наскільки легко новим компаніям вийти на ринок? Які бар'єри для входу?

*Переговорна сила постачальників:* Наскільки сильний вплив постачальників на ціни та умови поставок?



*Переговорна сила покупців:* Наскільки сильний вплив покупців на ціни та якість продукції?

*Загроза появи товарів-замінників:* Наскільки легко споживачі можуть перейти на альтернативні продукти?

Аналізуючи ці п'ять сил, компанії можуть оцінити свою конкурентну позицію на ринку, Визначити ключові фактори, які впливають на їхню прибутковість. Розробити стратегії для посилення своїх конкурентних переваг, Підготуватися до можливих змін у конкурентному середовищі.

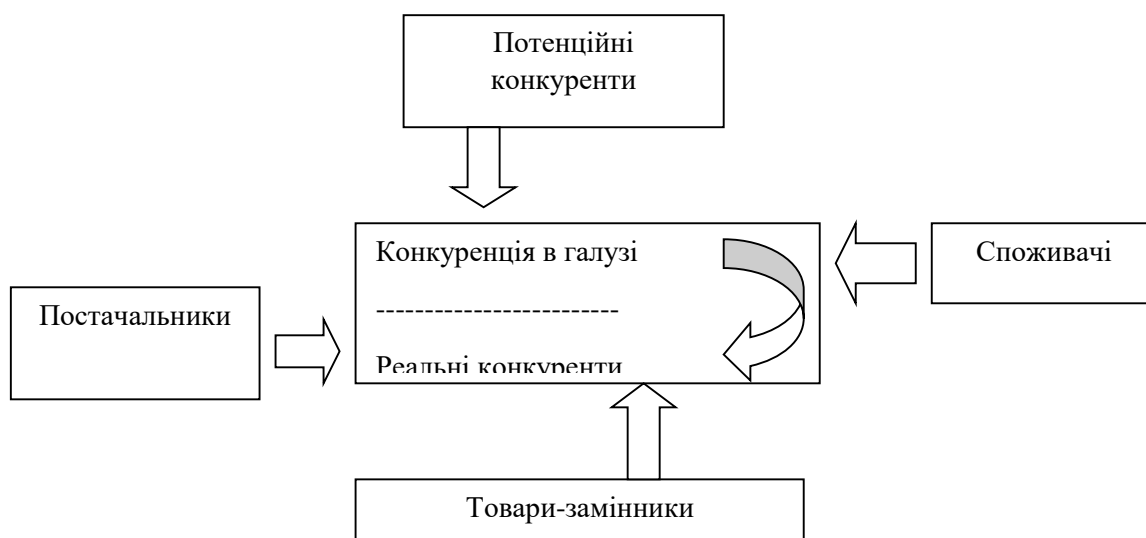


Рис. 3.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію в галузі.

Компанії прагнуть знайти та впровадити стійкі конкурентні переваги у своїй галузі, щоб забезпечити успіх у довгостроковій перспективі. Універсальної стратегії не існує і Кожна компанія має розробити стратегію, яка відповідає її галузевим особливостям, ресурсам та навичкам.

*Аналіз впливу сил Портера на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг":*

*Постачальники:* Завод має велику кількість постачальників, але деякі з них не доставляють вчасно (наприклад, постачальники енергії).

*Покупці:* Покупці мають значний вплив на діяльність заводу, адже він не лише утримує існуючі сегменти ринку, але й постійно розробляє нові.

*Конкуренція в галузі:* Завод має сильну позицію в галузі завдяки сертифікату якості виробництва та реалізації продукції, виданого міжнародною організацією з сертифікації.

*Потенційні конкуренти:* Основними конкурентами є підприємства СНД, які працюють в схожих правових та економічних умовах.

*Державна політика:* Державна політика може мати значний вплив на формування конкурентних переваг.

Компаніям слід регулярно аналізувати конкурентне середовище та адаптувати свою стратегію відповідно до змін.

При розробці стратегічного плану багато компаній використовують SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз для проведення стратегічного аналізу. Його елементи пояснюються наступним чином.

Strength (сильні сторони) - внутрішні можливості або ресурси, які можуть забезпечити формування конкурентної переваги; Weaknesses (слабкі сторони) - види діяльності, які фірма здійснює недостатньо ефективно, або ресурси, які використовуються невірно; Opportunities (можливості) - альтернативи, які може використовувати підприємство для досягнення стратегічних цілей; Threats (загрози) - явища або процеси, які створюють перешкоди на шляху підприємства для досягнення своїх цілей .

Таким чином, встановили зв'язок між сильними та слабкими сторонами, притаманними бізнесу, та зовнішніми загрозами та можливостями.



Рис. 3.2. Схема застосування SWOT - аналізу

Внутрішній аналіз ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони. Ці фактори ґрунтуються на ресурсах та стратегічно важливих напрямках діяльності комбінату.

### Сильні сторони:

*Високий виробничий потенціал:* Завод має потужні виробничі потужності, які дають йому можливість випускати значні обсяги продукції.

*Кваліфікована робоча сила:* На підприємстві працює досвідчений та кваліфікований персонал, який забезпечує високу якість продукції.

*Розвинена інфраструктура:* Завод володіє власною інфраструктурою, необхідною для виробничої діяльності, включаючи транспортну логістику та енергопостачання.

*Доступ до сировини:* Завод має власні запаси сировини, що робить його незалежним від зовнішніх постачальників.

*Вигідне географічне розташування:* Завод розташований близько до портів та залізниць, що полегшує логістику та зменшує транспортні витрати.

*Сертифікація системи якості:* Завод має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості, що дає йому можливість виходити на нові ринки та співпрацювати з іноземними партнерами.

**Слабкі сторони:**

*Застарілі технології:* Завод використовує застарілі технології виробництва сталі, що призводить до високих витрат та низької екологічності.

*Високий рівень зносу основних фондів:* Норма зносу основних засобів наближається до 90%, що потребує значних капіталовкладень у модернізацію.

*Недостатнє технічне обслуговування:* Завод потребує оновлення та модернізації обладнання, а також покращення системи технічного обслуговування.

*Високі витрати та собівартість виробництва:* Через застарілі технології та знос обладнання собівартість продукції заводу є високою, що робить його менш конкурентоспроможним.

*Необхідність інвестицій у очисні споруди:* Завод потребує значних інвестицій у будівництво та модернізацію очисних споруд для дотримання екологічних норм.

Так, ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" має значний потенціал, але для його реалізації необхідні достатні інвестиції в модернізацію виробництва, оновлення обладнання та впровадження нових технологій.

*Побудова SWOT-матриці*

SWOT-матриця - це інструмент, який використовується для візуалізації результатів SWOT-аналізу (Рис.3.2).

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
	<b>Можливості - О</b> 1.Підвищення якості продукції для задоволення потреб іноземних комбінатів ГМК 2.Реалізація інвестиційних проектів на підприємстві за власні джерела фінансування 3.Державної підтримки ГМК за рахунок надання податкових канікул 4.Можливість технічного переоснащення та модернізації на підприємстві	<b>Загрози - Т</b> 1.Загроза логістичного збою через військові дії в Україні 2.Політичні загрози 3.Загроза втрати ліквідності та зростання податків 4.Скорочення платоспроможного попиту на продукцію комбінату. 5.Ризик постачання 6.Екологічні загрози 7. Ризик пов'язаний з охороною праці та безпекою
<b>Сильні сторони - S:</b> 1. Можливість повного завантаження виробничих потужностей 2. Зростання якості продукції комбінату відповідно до світових стандартів 3. Перевага наявності сировинної бази 4. Висока якість металопродукції, постійне оновлення асортименту новою продукцією, у т.ч. з високою доданою вартістю	<b>Поле 1</b> <i>(OS/SO-стратегія)</i>	<b>Поле 2</b> <i>(ST/TS-стратегія)</i>
<b>Слабкі сторони - W:</b> 1. Значна матеріаломісткість виробництва продукції, зношеність ОФ 2. Енергомісткість виробництва та сильне навантаження на НПС 3. Значний вплив податкового тиску 4. Високий рівень травматизму	<b>Поле 3</b> <i>(WO/OW – стратегія)</i>	<b>Поле 4</b> <i>(WT/TW-стратегія)</i>

Рис.3.3. SWOT-матриця для ПАТ «АМКР» (на кінець 2022 року)

Матриця складається з чотирьох квадрантів:

Сильні сторони - можливості (SO): Цей квадрант описує, як компанія може використовувати свої сильні сторони для того, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища.

Слабкі сторони - можливості (WO): Цей квадрант описує, як компанія може мінімізувати свої слабкі сторони та скористатися можливостями зовнішнього середовища.

Сильні сторони - загрози (ST): Цей квадрант описує, як компанія може використовувати свої сильні сторони для того, щоб протистояти загрозам зовнішнього середовища.

Слабкі сторони - загрози (WT): Цей квадрант описує, як компанія може мінімізувати свої слабкі сторони та протистояти загрозам зовнішнього середовища.

Аналіз SWOT-матриці ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" дозволяє:

Виявити ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність компанії та розробити стратегії, які допоможуть компанії використати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони, скористатися можливостями та протистояти загрозам, прийняти обґрунтовані рішення щодо розвитку компанії на довгострокову перспективу.

На основі результатів SWOT-аналізу було визначено, що загрози зовнішнього середовища мають значний вплив на ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг". Тому компанія має зосередитися на розробці стратегій, які допоможуть їй мінімізувати ці загрози.

**Поле 2** передбачає три стратегії:

- *Горизонтальна інтеграція*: Ця стратегія передбачає злиття або придбання компаній, які діють у тій же галузі, що й ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг".
- *Концентроване зростання*: Ця стратегія передбачає зростання в межах існуючого бізнесу компанії.
- *Диверсифіковане зростання*: Ця стратегія передбачає вихід на нові ринки або розробку нових продуктів.

Зважаючи на особливості ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", рекомендується зосередитися на інвестиційній стратегії екологічного виробництва. Ця стратегія передбачає впровадження нових екологічно чистих технологій та випуск екологічно чистих продуктів. Це допоможе компанії мінімізувати вплив на навколишнє середовище та збільшити свою конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

**Поле 4** передбачає три стратегії:

- *Скорочення*: Ця стратегія передбачає продаж або закриття деяких підрозділів або продуктів компанії.
- *Оновлення бізнесу*: Ця стратегія передбачає модернізацію існуючих продуктів або розробку нових продуктів.
- *Концентроване зростання*: Ця стратегія передбачає зростання в межах існуючого бізнесу компанії.

Зважаючи на слабкі сторони ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" та загрози зовнішнього середовища, рекомендується зосередитися на збереженні наявного сегмента ринку та своїх конкурентних переваг. Ця стратегія передбачає модернізацію існуючого виробництва, покращення якості продукції та зниження витрат.

### **3.2. Установлення місії та цілей підприємства**

умовах ринкової економіки місія ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" полягає в тому, щоб максимально задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва екологічно чистої сталі найвищої якості. Це передбачає забезпечення вимог та потреб споживачів як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках, а також подальше розширення споживчого сегменту. При цьому пріоритетом має залишатися безпека виробництва.

Метою ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є досягнення ідеального стану в усіх сферах діяльності. Це означає, що компанія має чітко визначені цілі, яких вона прагне досягти протягом певного періоду часу.

Основними рівнями дерева цілей є місія, стратегічні цілі, тактичні цілі та завдання. Система цілей визначає положення підприємства у зовнішньому середовищі. Розробку «дерева цілей» здійснюватимемо за видовими рівневими характеристиками (рис. 3.4).

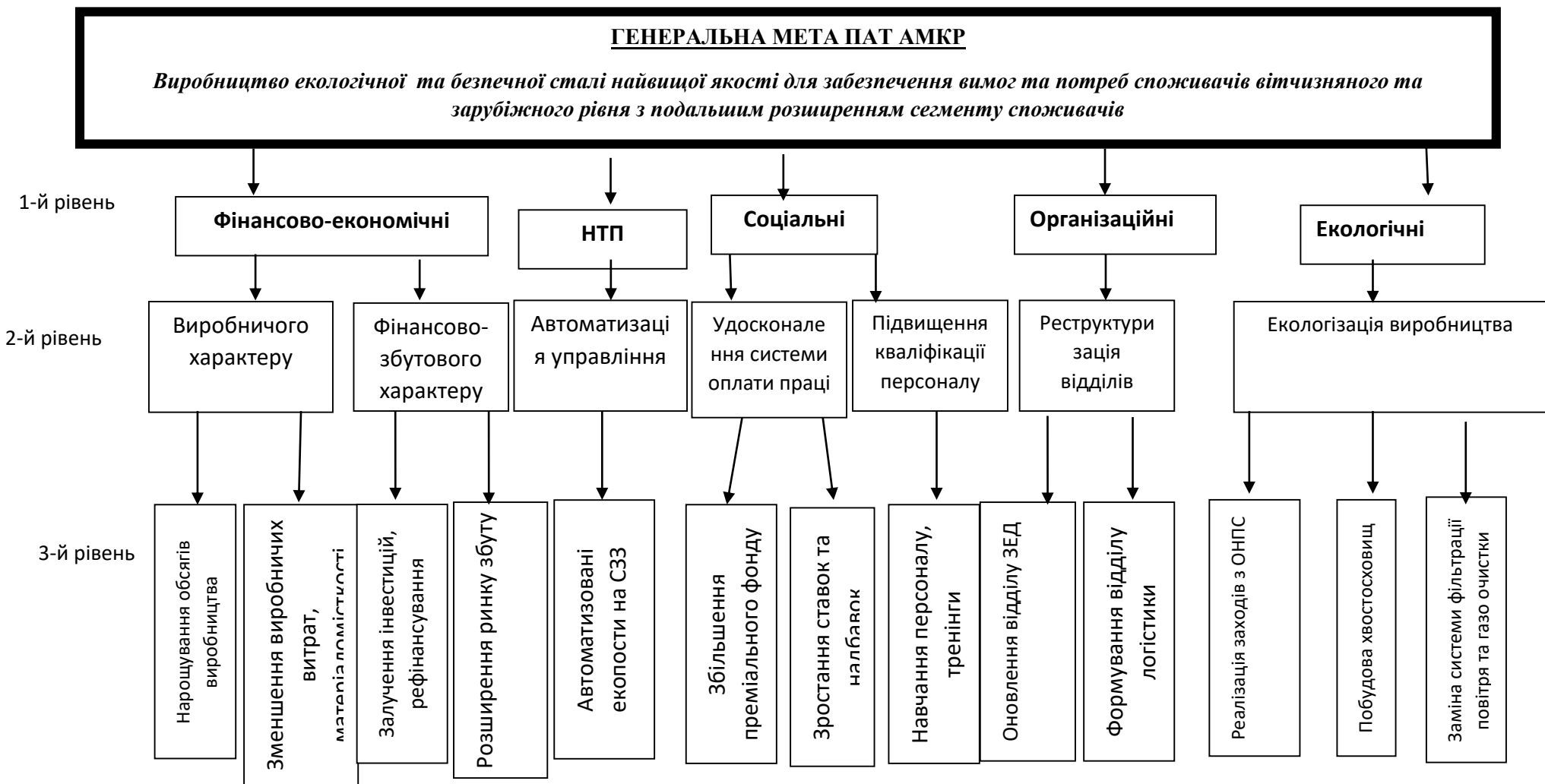


Рис. 3.4 Стратегічне «дерево цілей» ПАТ «АМКР»



### 3.3. Визначення стратегічних альтернатив та вибір загальної й функціональної стратегії розвитку ПАТ «АМКР»

Корпоративна стратегія ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" визначає загальний напрямок розвитку компанії. Її керівництво формулює та забезпечує виконання трьох основних завдань:

Визначення основного напрямку діяльності компанії та її стратегічних бізнес-одиниць (СБО);

Визначення ролі кожної СБО та підрозділу у реалізації стратегії компанії;

Визначення обсягу та методу розподілу ресурсів (інвестицій) між СБО та іншими підрозділами.

Залежно від сфери діяльності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" можна виділити наступні альтернативні типи корпоративних стратегій:

**Стратегія обмеженого зростання (стабільність):** передбачає збереження існуючого рівня діяльності та ринкових позицій.

**Стратегія скорочення (виживання):** передбачає зменшення обсягів діяльності та виходу з неприбуткових ринків.

**Стратегія зростання:** передбачає збільшення обсягів діяльності та розширення ринкової присутності.

Для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг", з метою розширення присутності на ринку та збільшення обсягів діяльності, рекомендується використовувати **стратегії зростання**.

Існує три типи стратегій зростання:

**Оборонні стратегії:** передбачають збереження існуючих ринкових позицій.

**Наступальні стратегії:** передбачають завоювання нових ринкових позицій.

**Оборонно-наступальні стратегії:** поєднують елементи оборонних та наступальних стратегій.

Єдино можливим варіантом для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є еталонна стратегія, яка передбачає максимальне зростання та досягнення лідерства на ринку.

Перший набір альтернатив для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" включає концентровані стратегії зростання, які пов'язані зі змінами товару та ринку:

*Стратегія посилення ринкових позицій:* передбачає максимальне завоювання частки ринку для існуючого продукту.

*Стратегія розвитку ринку:* передбачає вихід на нові ринки з існуючим продуктом.

*Стратегія розвитку продукції:* передбачає розробку та випуск нових продуктів для існуючих ринків.

Остаточний вибір стратегії розвитку ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на оцінці ризиків та можливостей..

Таблиця 3.1

#### Основні стратегічні альтернативи для ПАТ АМКР

Базова стратегія	Основні стратегічні альтернативи
1. Зростання	Проникнення на нові ринки; диверсифікація; співробітництво; зовнішньоекономічна діяльність
2. Стабілізації	Зменшення витрат; фінансова активізація та економія; ревізія витрат
3. Скорочення	Перебудова системи управління, фінансової та маркетингової діяльності

Другий набір стратегій зростання ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" передбачає розширення бізнесу компанії шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються всебічними стратегіями зростання.

Завдяки сильному ринковому позиціонуванню ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" може успішно використовувати ці стратегії.

Існує два основних способи досягнення всебічного зростання:

- *Придбання додаткових активів:* це може бути придбання інших компаній, нових технологій або нових ринків.

- *Внутрішнє розширення*: це може бути будівництво нових заводів, розробка нових продуктів або вихід на нові ринки.

В обох випадках позиція ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" в галузі зміниться.

Чотири основні альтернативи комплексної стратегії зростання:

**Стратегія зворотної вертикальної інтеграції**: передбачає придбання або посилення контролю над постачальниками для зниження витрат та збільшення контролю над ланцюжком поставок.

**Стратегія прямої вертикальної інтеграції**: передбачає придбання або посилення контролю над дистриб'юторами або роздрібними торговцями для збільшення доступу до ринку та збільшення прибутку.

**Стратегія диверсифікації**: передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами або послугами. Існує три основних типи диверсифікації:

*Централізована диверсифікація*: нові продукти або послуги пов'язані з існуючими продуктами або послугами компанії.

*Горизонтальна диверсифікація*: нові продукти або послуги не пов'язані з існуючими продуктами або послугами компанії, але використовують ті ж технології або ресурси.

*Конгломератна диверсифікація*: нові продукти або послуги не пов'язані з існуючими продуктами або послугами компанії та не використовують ті ж технології або ресурси.

*Стратегія скорочення*: передбачає продаж або закриття деяких підрозділів або продуктів компанії.

Остаточний вибір стратегії зростання ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на оцінці ризиків та можливостей.

Відповідно до вектора стратегічного розвитку, отриманого SWOT, компаніям слід зосередитись на зростанні. Для цього встановлюються стратегічні цілі цієї альтернативи, де головним завданням вдосконалення та стимулювання збуту металопродукції є поліпшення якості металопродукції при одночасному врахуванні максимально можливого задоволення потреб

споживачів, розширення української мережі складських складів готової продукції; створення нових товарів; розширення клієнтської бази; ефективна співпраця із замовниками; підтримка поточної конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках; підтримка конкурентних переваг на ринку.

Довгостроковий план стратегічного розвитку повинен зосереджуватися на стабілізації виробництва, зменшенні витрат та наданні пріоритету задоволенню внутрішнього попиту на ринку металопродукції.

ПАТ «АМКР» також може обрати окремий функціональний стратегічний напрямок. Метою функціональної стратегії є забезпечення відповідності розробки та реалізації довгострокових цілей кожної функціональної послуги корпоративній стратегії та конкурентній стратегії компанії, водночас.

Для ПАТ «АМКР» найважливішою функціональною стратегією є маркетингова стратегія, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія має два основних орієнтири - ринок і продукт. Співвідношення цих складових дозволяє підприємствам заповнити «стратегічний пробіл» як «старими» продуктами, що продаються на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних ринках.

Основними прикладами маркетингової стратегії для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є:

- 1) Розширення сортаменту продукції.
- 2) Удосконалення існуючих видів продукції.
- 3) Збереження конкурентних позицій на діючих ринках та завоювання нових ринків.
- 4) Сертифікація існуючої та нової продукції за національними стандартами якості інших країн.

Освоєння нових видів продукції й поліпшення її якості дозволило сертифікувати нові види продукції по вимогах національних стандартів у 7 країнах: Іспанія, Італія, Польща, Словаччина, Гонконг, Португалія, Таїланд.

У результаті виконаної комбінатом корінної реконструкції сортопрокатного (МС 250-6) і проволочного (ПС 250-1) станів і наміченої модернізації, продукція комбінату (арматура і катанка) по якості не буде мати собі рівних в Україні. Висока частка на комбінаті сертифікованої продукції і широкий сортамент забезпечують її конкурентоспроможність на світовому ринку.

## ВИСНОВКИ

Управління якістю є спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься управління персоналом, фінансами, якістю, проектами, інноваціями, маркетингом і ін.

Якість предметів праці в основному оцінюється за допомогою показників технологічності для переробки та переробки. Вони здебільшого відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці. Показники для оцінки якості споживачів різняться залежно від їх конкретного використання.

Управління якістю є важливою складовою успіху будь-якої організації. Застосування принципів управління якістю може допомогти організаціям визначити та задовольнити потреби своїх споживачів, досягти конкурентних переваг, знизити витрати, управляти ризиками та підвищити загальну ефективність.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - найкрупніше компанія гірничо-металургійного комплексу України, унікальне за своїми масштабами та можливостями. Це компанія з повним металургійним циклом, до складу якого входять коксохімічне, гірничо-збагачувальне виробництва, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, що складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного департаментів.

За проведеним аналізом встановлено, що Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 30,99% (рис.2.2). Це зменшення відбулося за рахунок зниження обсягів реалізації продукції та погіршення цінової кон'юнктури на світових ринках. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 5,12%. Валовий прибуток зменшився на 16,662 млрд грн, або на 358,24% за рахунок значного зниження чистого доходу від реалізації продукції та зростання собівартості реалізованої продукції.

Чистий фінансовий результат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 49,75 млрд грн, або на 6714,79%. Відбулося зменшення за рахунок значного зростання інших витрат та витрат (доходу) з податку на прибуток. Загальний фінансовий результат підприємства за 2022 рік порівняно з 2020 роком зменшився на 20,54 млрд грн, або на 205,40%. Це зменшення відбулося за рахунок значного зниження чистого доходу від реалізації продукції, зростання інших операційних витрат та інших витрат.

Підприємству необхідно вжити заходів для покращення фінансових результатів, зокрема: збільшення обсягів реалізації продукції та покращення цінової кон'юнктури на світових ринках, зменшення собівартості реалізованої продукції, оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут. Крім того, підприємству необхідно провести аналіз причин зростання інших витрат, пов'язаних з військовою агресією Росії проти України, та вжити заходів для їх зменшення.

Зараз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поставляє свою продукцію у 73 країни світу. Основними ринками збуту металопродукції підприємства традиційно є регіони Африки, Близького Сходу, СНД, ЄС, Алжиру, Туреччини. На долю цих регіонів припадає 75,69% усього експорту металопродукції підприємства. Щодо поставок у країни Європейського Союзу, то поставки металопродукції на даний ринок значно збільшились (на 22,46%), у порівнянні з попереднім роком.

З викладеного вище можемо зробити висновок, що на комбінаті у останні роки було докладено зусиль не тільки у напрямку кількісного розширення сортаменту товарної продукції, а й у якісному відношенні з метою підвищення відповідності технічних характеристик продукції вимогам споживачів на зовнішньому ринку.

Окреслимо основні заходи з підвищення ефективності управління якістю експортної продукції комбінату: 1) поліпшити якість металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів, а саме: поліпшити якість катанки (виключити наявність дефектів на поверхні, внутрішній

мікроструктури, пакування); виключити невідповідність у вазі металу у пачках, кількість міст в вагонах; виключити невідповідність зовнішнього вигляду арматури в пачках (загнуті кінці, кривизна та інші невідповідності); 2) розширити поставки прокату за рахунок освоєння виробництва арматурного прокату №32 (винтового); 3) застосування програми знижок на оптові партії металопрокату.

Практична реалізація запропонованих заходів забезпечить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» більш високі конкурентні переваги на ринку. Покращення конкурентних позицій підприємства вплине на його фінансові результати. Так, було визначено прогностні обсяги виробництва та продажу продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». При цьому заплановано технічне переоснащення виробництва, що забезпечить підвищення якості продукції та зниження рівня витрат на 1 гривню товарної продукції на 9,3 %. Також для реалізації запропонованих заходів планується збільшити витрати на збут продукції на 20%.

Розраховано прогнотований звіт про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», враховуючи запропоновані заходи та окреслені тенденції, а саме, збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції в прогностному періоді на 46,06%. Також в прогностному періоді передбачено збереження рівня інших операційних доходів, адміністративних витрат, інших операційних витрат, інших фінансових доходів, фінансових витрат на рівні базового періоду (табл. 2.9).

З урахуванням збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» прогнозується збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20181590 тис.грн. Це забезпечить збільшення чистого прибутку підприємства на 57353647. тис.грн.

Таким чином, для підприємства доцільно прийняти до уваги прогностну характеристику розвитку збуту продукції на зовнішніх ринках на основі лінії тренду, яка передбачає подальше зростання доходу від реалізації продукції.



При розробці стратегічного плану розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використали SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз (Рис.3.3). Визначили, що до переваг компанії можна віднести високий виробничий потенціал та висококваліфіковану та досвідчену робочу силу. Підприємство має інфраструктуру для забезпечення виробничої діяльності, наявність сировини робить його незалежним від постачальників, а близькість до портів і залізниць - від перевізників. До слабких місць ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна віднести амортизацію основних фондів, необхідність великих капіталовкладень у встановлення очисних споруд відповідно до умов навколишнього середовища, високі витрати та високу собівартість виробництва.

Встановили, що місією ПАТ АМКР є виробництво екологічної сталі найвищої якості для забезпечення вимог та потреб споживачів вітчизняного та зарубіжного рівня з подальшим розширенням споживчого сегменту, дотримуючись пріоритетів в безпеці виробництва. Розробили «дерево цілей» за видовими рівневими характеристиками (рис. 3.4), що дозволило визначити стратегічні альтернативи та здійснити вибір загальної стратегії розвитку.

За сферою діяльності ПАТ «АМКР» може виділити наступні альтернативні типи стратегій компанії (загальні) стратегії: стратегія обмеженого зростання (стабільність); стратегія скорочення (виживання) стратегія зростання, які є оборонними, наступальними та оборонними та наступальними. Тому для обґрунтування вибору стратегії підприємства щодо розширення присутності на галузевому ринку та збільшення його діяльності рекомендується маркетингова стратегія, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Основними прикладами маркетингової стратегії для ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" є: Розширення сортаменту продукції; удосконалення існуючих видів продукції; Збереження конкурентних позицій на діючих ринках та завоювання нових ринків; Сертифікація існуючої та нової продукції за національними стандартами якості інших країн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» ВРУ 07.06.1996р. 239/96 – ВР
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» ВРУ 11.01.2001р. 2210-3.
3. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю: настанови щодо поліпшення діяльності (34051). URL: [https://dnaop.com/html/34051/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_ISO\\_9004-2001](https://dnaop.com/html/34051/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_ISO_9004-2001)
4. Алімов А. Н., Ємченко В. Н. Конкуренентоспроможність національної економіки // НАН України. Інс-т економіки. - К.: 2001. - 59 с.
5. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.
6. В.М. Іваненко. Курс економічного аналізу. – К. «Знання Пресс», 2000 – 207 с.
7. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002.
8. Дідівський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. URL: [www.library.if.ua/](http://www.library.if.ua/)
9. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид.2-ге, перероб. та доп. – КНЕУ, 2001.- 528с.,іл.
10. Єфремова Н.Ф. Аналіз і прогноз фінансового стану підприємства гірничометалургійного комплексу в системі забезпечення їх стабілізації і подальшого розвитку / Н.Ф. Єфремова, О.І. Чічкань, С.О. Вовк // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - №1. - С. 65-71.
11. Зозульок О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. // Економіка України. – 2003 - №8 – С. 33 – 38.
12. Іванов М. – Конкуренентоспроможність підприємства: системний підхід. // Економіка України. – 2000 - №6 – С. 89 - 91.

13. Капінос Г.І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства / Г.І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки. – 2018. – № 5 (1). – С. 147–150 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/fhbhd>.
14. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. – Х.: Фактор, 2002.–144с.
15. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002. – 216 с.
16. М.Г. Гришак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. Внутрішній економічний механізм підприємства. Навч. посіб. – К. – 2001. – 225с.
17. Міжнародна економіка: Підручник / А.П. Румянцев, Г.Н. Климко, В.В.Рокоча та ін.; За ред. А.П. Румянцева. – К.: Знання – Прес, 2003. – 447с.
18. Основи економічної теорії / С.В.Мочерний, С.А.Єрохін, Л.О.Каніщенко та ін. За ред. С.В.Мочерного. – К.: ВЦ «Академія», 2000.
19. Основи стандартизації, метрології та управління якістю : навч. посіб. / Н.О. Машта, О.П. Бенчук, Г.П. Бенчук та ін. – Рівне : О. Зень, 2015. – 388 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://surl.li/exmcf>.
20. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху.// Економіка України, 2000. - №6., С.19.
21. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організація). За ред. І.Ю.Сіваченка. Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186с.
22. Фокіна Н.П. Показники конкурентоспроможності як індикатори кризового стану промислових підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - № 3. – С. 49 – 50.
23. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип. №4. – С.208-216.
24. Шуліна І.Г. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності товару / Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип. №4. – С.216-221.

- 25.Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
- 26.Сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
- 27.Mildner S. Settling Trade Disputes over Natural Resources: Limitations of International Trade Law to Tackle Export Restrictions. *Goettingen Journal of International*. 2010. № 3(1). P. 251-281.
- 28.Buzzell R. *Product Quality* / R.Buzzell. – Cambridge : Plmsletter 16, 1982. – № 4.
- 29.Feigenbaum A. *Total Quality Control* / A.Feigenbaum. – New York : McGraw-Hill, 1991. – 342 p.
- 30.Pierola F. *Solución de diferencias ante la OMC: presente y perspectivas*. London : Reino Unido, 2008. 307 p.