

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

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до випускової роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: Обґрунтування місії та цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»  
на підґрунті аналізу його внутрішнього і зовнішнього середовища

---

Виконав(ла):

студент(ка) IV курсу,

групи МН-20-2

\_\_\_\_\_ /

Макарова К.А./

(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ /

Мельнікова І.Є./

(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ /

Варава Л.М./

(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ /

Варава Л.М./

(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

## Зміст

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ЩО ДОСЛІДЖУЮТЬСЯ, ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...3</b>	
1. 1	Сутність місії та цілей для підприємства .....5
1. 2	Методики визначення місій та цілей .....9
1. 3	Виявлення труднощів та їх вирішення при розробці місій та цілей.....11
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО – ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ВИБОРУ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА .....15</b>	
2.1	Аналіз техніко – економічних та фінансових показників.....15
2.2	Аналіз організаційно – управлінської діяльності підприємства. Обґрунтування заходів щодо розробки місії та цілей підприємства .....23
2.3	Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для вибору місії та цілей підприємства.....28
<b>РОЗДІЛ 3. ВСТАНОВЛЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ. ОБґРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....32</b>	
3. 1	Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства .....32
3.1.1	Аналіз макросередовища за PEST - аналізом.....32
3.1.2	Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера .....33
3.1.3	Визначення зовнішніх можливостей та погроз .....36
3.1.4	Аналіз внутрішнього середовища.....37
3.1.5	Побудова SWOT – матриці .....39
3. 2	Встановлення місії та цілей .....42
3. 3	Вибір загальної стратегії розвитку та функціональної для ПАТ «АМКР».....46

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на світових ринках важливим завданням для підприємств є ефективне управління їхньою діяльністю. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є однією з провідних компаній в Україні у сфері металургії та гірничодобувної промисловості, що впливає на економічну ситуацію не лише в регіоні, а й у державі загалом. Для забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентних переваг, необхідно чітко визначити місію та цілі підприємства, які повинні враховувати як внутрішні можливості компанії, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на її діяльність.

Місія підприємства є основним орієнтиром у його стратегії, вона визначає, чому і для кого компанія існує, а також які ключові цінності вона сповідує. Цілі підприємства відображають конкретні напрямки досягнення бажаних результатів і повинні бути взаємопов'язаними з місією, сприяючи її реалізації в умовах змінного середовища.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також можливих загроз і можливостей на ринку. Дослідження конкурентного середовища, економічних, політичних та соціальних факторів дозволяє не лише оцінити поточний стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», але й розробити обґрунтовані рекомендації щодо коригування місії та цілей компанії.

Метою цієї дипломної роботи є обґрунтування місії та цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на підґрунті всебічного аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища. Задачами роботи є вивчення стратегічних документів компанії, проведення аналізу факторів, що впливають на її діяльність, а також формулювання рекомендацій для оптимізації стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Предметом дослідження в дипломній роботі на тему «Обґрунтування місії та цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на підґрунті аналізу його внутрішнього і зовнішнього середовища» буде процес формулювання та обґрунтування місії та стратегічних цілей підприємства. Це включатиме вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на їх визначення, а також оцінку ефективності діючих стратегічних орієнтирів компанії.

Зокрема, предметом дослідження є:

- 1. Вивчення внутрішнього середовища компанії** — аналіз ресурсів, можливостей та потенціалу підприємства, включаючи організаційну структуру, кадрову політику, інноваційний потенціал, фінансові можливості, технології тощо.

2. **Аналіз зовнішнього середовища** — дослідження впливу економічних, політичних, соціальних, технологічних факторів, а також конкурентного середовища на діяльність компанії.
3. **Формулювання місії та цілей підприємства** — розробка стратегічних орієнтирів, що відповідають реаліям внутрішнього і зовнішнього середовища та забезпечують стійкий розвиток компанії.
4. **Методи стратегічного аналізу** — застосування інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентного середовища та інші для обґрунтування місії та цілей.

Тобто предметом дослідження буде саме процес розробки стратегічної концепції розвитку підприємства, що враховує як його внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості та загрози.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ЩО ДОСЛІДЖУЮТЬСЯ, ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### 1. 1 Сутність місії та цілей для підприємства

Місія та цілі для підприємства є ключовими аспектами у подальшому його функціонуванні. Правильно підібрана місія розкриває суть майбутніх цілей, які мотивують підприємство вдосконалювати виробництво, продажі, управління та ін. Розглянемо детальніше важливість місії та цілей для підприємства.

#### Що таке місія та цілі підприємства?

*Місія* – це мета заради якої розвивається та функціонує підприємство. Вона показує власне місце компанії в бізнесі та на ринку серед конкурентів. Підприємство має постійно нагадувати про себе в середовищі заради того аби імідж компанії завжди був на високому рівні, також для збереження кількості покупців та для залучення нових. За допомогою місії легко сформулювати цілі.

*Цілі підприємства* – являють собою чіткий план майбутніх завдань та їх рішень. Чітко прописані цілі дають змогу сконцентруватися підприємству на певних завданнях на найближчі 2-3 роки у майбутньому, які через певний час принесуть вже перші результати.

Місію та цілі зазвичай визначають на основі вже зроблених аналізів макросередовища і мікросередовища підприємства, адже детальний аналіз дає змогу побачити сильні та слабкі сторони, і розроблені місія та цілі будуть більш коректними та точними, для того щоб покращити ті слабкі сторони. В деяких випадках їх формують без детальних досліджень. Це все залежить від того, яку мету переслідує підприємство та які процеси вимагають формуванню місії та цілей.

#### Роль місії для підприємства

- Встановлює причини та сферу діяльності;
- Об'єднує старання працівників;

- Сполучає різні цілі, групи людей;
- Формує пріоритети та раціональний розподіл (грошових коштів);
- Визначає загальний діапазон обов'язків.

Для того аби правильно розробити місію потрібно знати її структуру та складові, детальніше розглянемо її зміст.

Зміст місії:

- Загальна характеристика товарів, послуг, які пропонує підприємство споживачу;
- Визначення сегменту покупців, на кого розрахована продукція;
- Основні цілі, які розроблені на основі якісних характеристик фінансового, технологічного стану та ін.;
- Впровадження інноваційних проектів;
- Внутрішній стан підприємства;
- Зовнішній стан підприємства;
- Філософія підприємства.

Місія виконує ряд важливих завдань, розглянемо детальніше функції місії:

- 1) *Підвищення соціальної відповідальності підприємства.* Місія чітко окреслює роль компанії в суспільстві, демонструючи її прагнення до етичного ведення бізнесу та позитивного впливу на оточення.
- 2) *Стратегічне орієнтування.* Місія формує чітке бачення для вищого керівництва, визначаючи довгострокові цілі та пріоритети розвитку. Це допомагає уникнути недалекоглядних рішень та забезпечує раціональне планування.
- 3) *Підкреслення унікальності.* Місія чітко окреслює те, що відрізняє підприємство від конкурентів, роблячи його більш впізнаваним на ринку та привабливим для партнерів.
- 4) *Визначення ключових аспектів.* Місія чітко описує цінності, цілі та сфери діяльності, в яких компанія прагне досягти успіху.

5) *Комплексний підхід*. Місія слугує орієнтиром при розробці стратегії, плануванні, організації, мотивації співробітників, контролі діяльності та налагодженні зв'язків з зовнішнім середовищем.

Яке значення відіграють цілі для підприємства?

Цілі є дуже важливими, оскільки правильно сформовані та чіткі цілі є ключем до майбутнього та успішного функціонування підприємства. Вони є мотиватором, які деталізують місію.

Встановлення цілей відбувається у всіх сферах діяльності підприємства, вони змінюються і досягаються в певній послідовності.

Зазвичай у підприємства багато цілей, тому розглянемо класифікацію цілей більш детально:

– *За змістом* (за предметом, сферами діяль.) - економічні; соціальні; виробничі; організаційні; технологічні; екологічні.

– *За спрямованістю на середовище* - зовнішні; внутрішні.

– *За розміром* - максимальні; мінімальні.

– *За терміном планування* - довгострокові; середньострокові; короткострокові.

– *За характером діяльності* - цілі функціонування; цілі розвитку.

– Досягаються цілі за певними термінами так званими фазами. Розглянемо фази цілей:

– Пошук цілей та аналіз середовища;

– Побудова «дерева цілей», що встановлює ієрархію, яка визначає ступінь важливості кожної цілі та терміновість її досягання. Це допоможе в правильній послідовності досягти кожну ціль у свій строк та отримати бажаний результат.

Як і місія, цілі також мають певні функції, які розглянуто нижче.

Функції цілей:

– *Забезпечують легітимність*: чітко окреслюють цілі та задачі, роблячи організацію зрозумілою для всіх зацікавлених сторін.

- *Регулюють діяльність*: встановлюють правила поведінки для членів організації, гарантуючи узгодженість дій та досягнення спільних цілей.
- *Оптимізують роботу*: розподіляють відповідальність між структурними підрозділами, запобігаючи дублюванню зусиль та підвищуючи ефективність.
- *Підвищують стійкість*: надають чіткий план дій, даючи можливість організації швидко адаптуватися до мінливих умов середовища.
- *Створюють єдине ціле*: об'єднують всі частини організації, забезпечуючи їх скоординовану роботу та досягнення загальних цілей.

#### Різниця між місією та цілями

Різниця між місією та цілями наведена нижче у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Місія	Критерій	Ціль
Термін виконання		
Не має певних чітких термінів		Є часові терміни завжди
Спрямованість інформації (на кого)		
Інформація направлена здебільшого на споживачів, конкурентів, зовнішній ринок		Інформація направлена на внутрішній колектив компанії
Чіткість формування		
Сформована загальними фразами, термінами, поняттями		Чітко сформована у вигляді списку, спрямована на досягнення

З наведених даних у таблиці 1.1 слід зробити висновок, що місія формується більш узагальнено та не має чітких формулювань проте вона стисла і направлена здебільшого на споживача.

Ціль на відміну від місії тільки з певним терміном виконання, інформація про неї направлена на працівників підприємства. Вона сформована для чіткого виконання.

Отже, з наведеної вище інформації можна зробити висновок, що місія та цілі взаємо пов'язані між собою та є доповненням один до одного. Місія є фундаментом на якому вже формуються цілі.

При правильно сформованих цілях і місії підприємство не потерпає від можливого банкрутства, не зазнає збитків, не втрачає постійних покупців, а



навпаки, є сильним конкурентом, який залучає нових споживачів, покращує якість продукції та збільшує обсяги виробництва, виходить на новий – більший ринок збуту продукції, інвестує у нові проєкти.

Тому місія та цілі на сьогоднішній день в розвитку підприємства відіграють важливу роль.

## 1.2 Методики визначення місії та цілей

Визначення місії та цілей є ключовим етапом. Для того аби розробити правильні місію та цілі, які тільки покращать роботу підприємства в цілому, слід провести певні аналізи. Такі, як:

1) PEST – аналіз. За допомогою цього аналізу можна дослідити макросередовище підприємства. PEST – аналіз є важливим для дослідження, його мета полягає в тому аби відстежувати стан макросередовища підприємства, який включає дослідження чотирьох важливих компонентів, а саме: політичного, економічного, соціального і технологічного. Дослідження за допомогою даного аналізу дає можливість створити успішну стратегію на майбутнє.

2) Модель М. Портера. За допомогою даного аналізу проводиться дослідження мікросередовища підприємства. Аналіз мікросередовища важливий для підприємства, він досліджує такі чинники:

- потенційні конкуренти;
- товари – замітники;
- покупці;
- постачальники;
- нові конкуренти (фірми), які потенційно можуть ввійти і почати функціонувати в цій галузі.

3) SWOT – матриця. Вона поєднує в собі фактори як внутрішнього так і зовнішнього середовища, які позитивно та негативно впливають на стан підприємства. Вона складається з 4-ох факторів:

- сильні сторони;
- слабкі сторони;

- можливості;
- загрози.

4) «Дерево цілей». Являє собою графічне зображення цілей, що відображає їх завдання. Воно необхідне для того, аби цілі були реалізовані. Це допоможе визначити першочергові найважливіші цілі та цілі, які будуть реалізовані поступово. Будується «дерево цілей» після визначення місії.

Отже, про розглянуті вище послідовні етапи досліджень слід зазначити, що всі ці етапи взаємопов'язані одне з одним. Вони необхідні для того, аби розробити саме ту місію та цілі, які будуть підходити для досліджуваного підприємства.

#### Етапи вибору місії

- забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб
- встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації
- визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. [4]

#### Досягнення цілей

Щоб досягти цілей необхідно особливу увагу приділити їх адаптації.

Для підприємства, котре діє у ринковому середовищі, до прямих цілей належать:

- 1) *Досягнення стійкого зростання прибутку.* Підкреслює довгостроковий характер та стабільність фінансового успіху.
- 2) *Створення справедливої системи винагород.* «Забезпечення конкурентноздатної заробітної плати та пільг».
- 3) *Відповідальне ведення бізнесу.* Це більш широке формулювання, яке охоплює не лише соціальні зобов'язання, але й етичні принципи та екологічну відповідальність.
- 4) *Задоволення та перевершення очікувань клієнтів.* Підкреслює прагнення до вищого рівня обслуговування та лояльності клієнтів.

5) *Розробка та впровадження унікальних конкурентних переваг.* Виокремлює чітку стратегію диференціації на ринку.

6) *Збільшення частки ринку та лідерство в галузі.* Ставить цілі щодо розширення впливу та переваг на ринку.

Забезпечуючі (додаткові) цілі складаються з:

1) *Забезпечення стійкості в конкурентному середовищі.* Підкреслює здатність протистояти викликам та динамічно розвиватися.

2) *Впровадження інновацій та вдосконалення продукції.* Виокремлює інноваційний підхід до розвитку та задоволення потреб клієнтів.

3) *Підвищення рівня кваліфікації та компетенції персоналу.* Підкреслює інвестиції в людський капітал та його розвиток.

4) *Забезпечення гнучкості та адаптивності до змін.* Виокремлює здатність швидко реагувати на мінливі умови ринку.

5) *Оптимізація виробничих процесів та підвищення ефективності.* Підкреслює прагнення до економії ресурсів та максимізації віддачі від інвестицій.

Щоб досягти генеральної мети необхідно її зміст (кожну ціль) довести до кінця кожного рівня. Це можна визначити за допомогою декомпозиції рішень і задач, тобто побудувати «дерево цілей». Досягнення головної цілі реалізується за допомогою цілей різних типів.

Отже, можна підкреслити, що кожен етап при виборі місії та цілей необхідний, адже аналізуються внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, важливо також мати команду людей, які готові працювати над розробкою цілей та місії на основі аналізу даних, без детального аналізу підприємства визначити цілі та місію дуже ризиковано.

### 1.3 Виявлення труднощів та їх вирішення при розробці місій та цілей

На вибір місії та цілей витрачається чи не мало часу, під час їх розробок підприємство стикається з труднощами адже показники змінюються,

з'являються нові загрози для підприємства тому це ускладнює процес розробки та вибору.

### Труднощі при виборі місії

Часто на етапах формування місії на заводі виникають труднощі, які необхідно вирішити, щоб сформувавши правильну місію.

Для того, аби розв'язати всі проблеми з якими стикається підприємство слід детальніше з'ясувати, які це саме труднощі.

Труднощі, з якими стикається підприємство при розробці місії:

- 1) *Невизначеність стратегічного бачення.* Існує ризик, що місія буде занадто розмитою або не чітко окреслювати ключові аспекти діяльності.
- 2) *Недосягнення консенсусу серед зацікавлених сторін.* Різні групи зацікавлених сторін, такі як керівництво, співробітники, інвестори та клієнти, можуть мати різні уявлення про те, якою має бути місія.
- 3) *Недостатнє розуміння ринкового середовища та конкурентів.* Нестача інформації або недооцінка конкурентів можуть привести до формулювання нереалістичної або неактуальної місії.
- 4) *Необхідність адаптації до мінливих умов.* Місія, яка розроблена в один момент часу, може втратити свою актуальність у міру того, як змінюються ринкові умови, технології та інші фактори зовнішнього середовища.
- 5) *Неефективна комунікація та впровадження.* Навіть чітко сформульована місія не буде мати впливу, якщо вона не буде доведена до відома всіх співробітників та не буде інтегрована в культуру та стратегію підприємства.

### Альтернативні рішення

Розглянувши проблеми з якими можуть стикнутися працівники та компанія в цілому, можна розглянути альтернативні рішення цих проблем, щоб уникати таких труднощів, які суттєво впливають на формулювання та вибір місії. Нижче детальніше розглянуто можливі рішення вище зазначених проблем.

Приклади для вирішення можливих труднощів:

- Формулювання чіткого та лаконічного твердження про місію, яке чітко описуватиме цінності, цілі та напрямки розвитку підприємства, може бути складним завданням.
- Для того, щоб сформувавши чітку та реалістичну місію, підприємство має ґрунтовно розуміти свій ринок, конкурентів та свою конкурентну перевагу.
- Підприємству необхідно регулярно переглядати та оновлювати свою місію, щоб вона відповідала новим викликам та можливостям.
- Необхідно провести ефективну комунікаційну кампанію та розробити план впровадження, щоб зробити місію зрозумілою та мотивуючою для всіх членів команди.

### Труднощі при формулюванні цілей

Так, як і при формуванні місії відбуваються труднощі, так само і при формуванні цілей компанія стикається з загрозами та ризиками. Ризики – вплив невизначеності на цілі. Тому варто розглянути ризики які негативно впливають та заважають формувати цілі.

- 1) *Нечітке бачення та розуміння місії.* Без чітко сформульованої місії, яка окреслює цінності, цілі та напрямки розвитку підприємства, складно встановити чіткі та вимірювані цілі.
- 2) *Недостатній аналіз ринку та конкурентів.* Недооцінка конкурентів або недостатнє знання ринкових тенденцій може призвести до постановки нереалістичних або неактуальних цілей.
- 3) *Необ'єктивність та невимірність цілей.* Необ'єктивні цілі не дають чіткого уявлення про те, чого прагне підприємство, і не дозволяють відстежувати прогрес та оцінювати ефективність.
- 4) *Незбалансованість та відсутність пріоритетів.* Підприємство може ставити перед собою занадто багато цілей, що може призвести до розпорошення ресурсів та втрати фокусу.
- 5) *Неефективна комунікація та впровадження:* Навіть чітко сформульовані цілі не матимуть успіху, якщо вони не будуть доведені до відома всіх співробітників та не будуть інтегровані в культуру та стратегію підприємства.

- б) *Нездатність адаптуватися.* Зміни в ринкових умовах, технологіях та інших факторах зовнішнього середовища можуть зробити раніше встановлені цілі неактуальними.
- 7) *Недостатня мотивація та участь співробітників.* Співробітники, які не беруть участі в постановці цілей, з меншою ймовірністю будуть мотивовані на їх досягнення.
- 8) *Недостатній контроль та оцінка.* Регулярний контроль за прогресом та оцінка досягнення цілей є важливими для того, щоб підприємство знало, чи рухається воно в правильному напрямку.

#### Приклади рішення

Розглянувши труднощі при встановленні цілей, нижче надано можливі приклади для вирішення вище визначених труднощів.

Приклади для вирішення можливих труднощів під час розробки цілей:

- Для формулювання ефективних цілей, підприємство має ґрунтовно розуміти свій ринок, конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, а також власні конкурентні переваги.
- Цілі мають бути чітко окреслені, вимірювані та досяжними.
- Необхідно чітко визначити пріоритети та зосередитися на досягненні найважливіших цілей.
- Необхідно провести ефективну комунікаційну кампанію та розробити план впровадження, щоб зробити цілі зрозумілими, мотивуючими та досяжними для всіх членів команди.
- Підприємство має бути готовим регулярно переглядати та оновлювати свої цілі, щоб вони відповідали новим викликам та можливостям.

Отже, на шляху формування місії та цілей можуть виникати труднощі, які ускладнюють, перешкоджають, уповільнюють встановленню місії, яка є дуже необхідною та є фундаментом для формування цілей. Тому необхідно постійно аналізувати всі показники, щоб вчасно виявити ризик та як найшвидше реагувати на них та розробляти шляхи їх ліквідації.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО – ТЕХНІЧНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ВИБОРУ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### 2.1 Аналіз техніко – економічних та фінансових показників

Одне з найбільших та найвідоміших металургійних підприємств в Україні - ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Компанію ArcelorMittal утворено в 2005 році шляхом об'єднання люксембурзької компанії Arcelor та індійської Mittal Steel.

#### Філософія компанії

*Сталий розвиток. Якість. Лідерство.* Ці основні цінності компанії ArcelorMittal визначають загальну стратегію довгострокового розвитку.

Мета діяльності всіх підприємств корпорації ПАТ «АрселорМіттал» по всьому світу - виробляти безпечну та екологічну сталь. Забезпечувати споживачів народного господарства України та споживачів інших країн світу металургійною сировиною.

Комфортне робоче середовище без виробничих ризиків для співробітників і підрядників - ось що відображає обіцянку власного бренду: змінюючи майбутнє.

Компанія є однією з наймасштабніших виробників сталевого прокату в Україні, вона спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, а саме: арматури і катанки зі звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє концентрат, агломерат, чавун, кокс, сортовий і фасонний прокат та сталь.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» безперервно покращує якість своєї продукції. В структурі підприємства функціонує корпоративна система менеджменту якості. Вона відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, який розроблений технічним комітетом міжнародної організації зі стандартизації. На сьогоднішній момент підприємство має сертифікати відповідності в таких країнах: Великобританії, Румунії, Франції, Болгарії, Італії, Німеччини, Індії, Об'єднаних Арабських Еміратів та інших країнах. ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» постійно розширює область сертифікації з урахуванням розроблюваних нових видів продукції для різних країн світу згідно з прийнятими у них стандартам.

В структурі управління ПАТ «АМКР»<sup>1</sup> постійно діє керуючий комітет, до його складу входить топ-менеджмент, який здійснює планування стратегії розвитку з ключових напрямків діяльності підприємства.

Компанія володіє великими запасами сировини і ефективною системою збуту. ПАТ «АМКР» має представництва в 60-ти країнах світу. Підприємство веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах, в країнах більш розвинених і тих, що в постійному розвитку.

Інвестиційна програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має шість інвестиційних проектів у різних стадіях реалізації.

Розглянемо виробничу структуру та виробничі потужності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

**Умовні позначення:**

- ДФ – дробильна фабрика;
- РЗФ – рудозбагачувальна фабрика;
- МБЛЗ – машина безперервного лиття заготовок;
- ДЦ – доменний цех;
- СПЦ - сортопрокатний цех.

---

<sup>1</sup> ПАТ «АМКР» - ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»



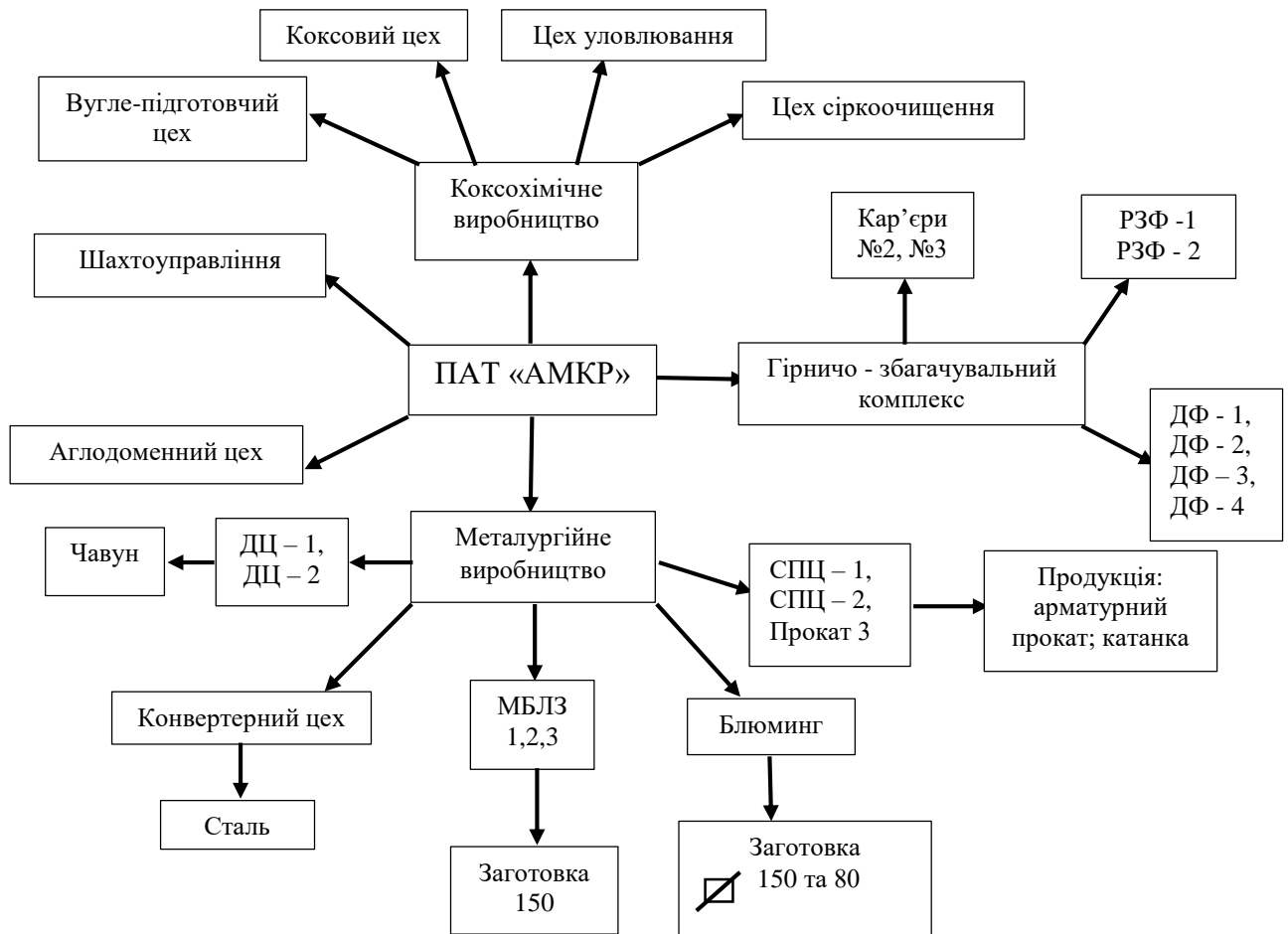


Рис 2.1 Виробнича структура ПАТ "АрселорМіттал Кривий Різ"

Детальніше розглянемо види продукції та їх кількість:

- Видобуток і збагачення залізної руди

Видобуток закритим способом - шахтоуправління (2 шахти, гірський цех, дробильно-сортувальна фабрика), 4600 тис. т агломераційного залізняка.

Видобуток відкритим способом - гірничозбагачувальне виробництво (рудоуправління, дробильні фабрики, гірничо-транспортного цеху, рудозбагачувальних фабрики, цех шламового господарства), 9800 тис. т залізорудного концентрату.

- Виробництво агломерату

- Агломераційний цех металургійного виробництва, 5681 тис. т;
- Агломераційний цех №1, 6500 тис. т;
- Агломераційний цех №2, 7150 тис. т;

- Виробництво коксу

Складається з: 6 батарей, 5840 тис. т.

Найбільше підприємство виготовляє концентрату, прокату, а також чавуну, тому результати виробництва можна звести в таблицю та проаналізувати їх в динаміці за 3 роки (2021-2023 роки). Результати зведені нижче у табл. 2.1.1

Таблиця 2.1.1

Виробнича програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2023 роках

№ з/п	Види продукції, показники	Роки		
		2021	2022	2023
		МЛН.ТОНН	МЛН.ТОНН	МЛН.ТОНН
1.	Прокат	4,7	1,1	0,9
2.	Чавун	5,3	1,6	1,5
3.	Концентрат	11	4,5	4,6

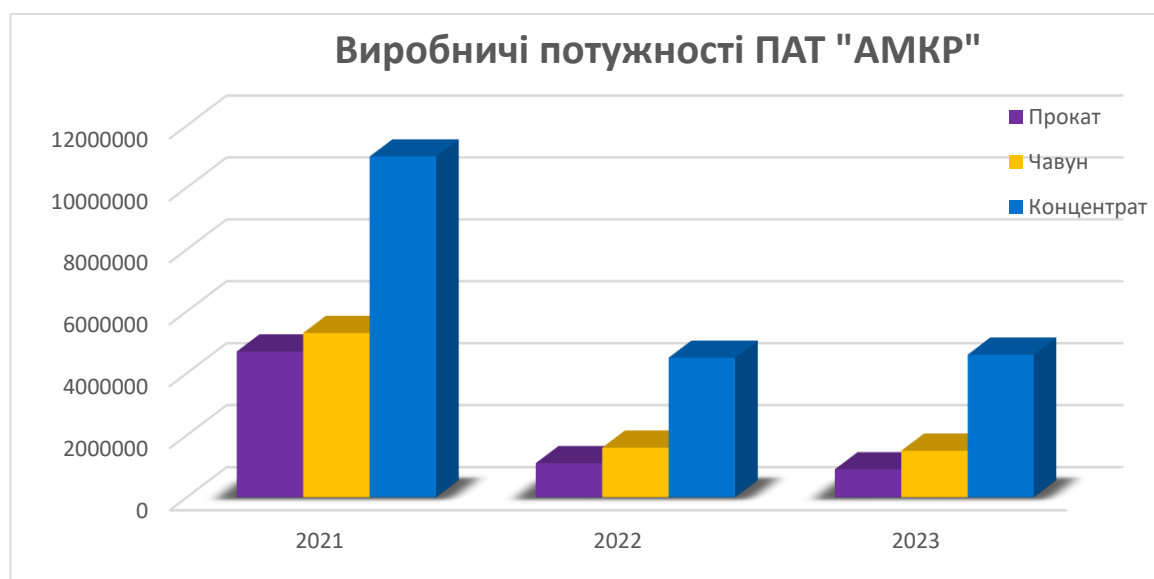


Рис.2.1.2 Виробнича програма ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно реалізовує виробничу програму кожного року. За даними таблиці, спостерігається зменшення виробництва прокату у 2023 році на 380 тис. тонн у порівнянні з 2021 роком. Також, виробництво чавуну стрімко знизилось у 2023 році у порівнянні з

2021 роком на 380 тис. тон. Виробництво концентрату стрімко знизилось у 2022 році на 650 тис.тонн, проте у 2023 році виробництво збільшилось.

#### Фінансовий стан підприємства

Фінансовий стан підприємства має досить нестабільну позицію на підприємстві та залежить від багатьох факторів, таких як: політична ситуація в країні, економічний стан країни, підняття тарифів, підняття цін на витрати, ціни на закупівлю сировини та конкурентна ситуація на ринку.

Щоб більш об'єктивно проаналізувати фінансовий стан підприємства, розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 3 роки (2021-2023 роки) у таблиці 2.1.2

Таблиця 2.1.2

#### Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	2	3	4	2022 р.-2021 р.		2023 р.-2022 р.	
1. Чистий дохід від реалізації	109303155	43818410	41848635	-65484745	-59,9%	-1969775	-4,5%
2. Собівар. реалізованої продукції	74561304	55829721	50635909	-18731583	-25,1%	-5193812	-9,3%
3. Валовий прибуток	34741851	0	0	-34741851	0	0	0
4. Фінанс. результат від операційної діяльності: прибуток	31036335	0	0	-31036335	0	0	0
Збиток	0	14060397	10261777	14060397	0	-3798620	-27,0%
5. Чистий фінансовий результат: прибуток	25216068	0	0	-25216068	0	0	0
Збиток	0	49009104	11811030	49009104	0	-37198074	-75,9%
6. Валюта балансу	105800975	52682761	47031718	-53118214	-50,2%	-5651043	-10,7%
7. Власний капітал	3859533	28212939	16016794	24353406	63,1%	-12196145	-43,2%
8. Залучений капітал	7359240	6046354	6398562	-1312886	-17,8%	352208	5,8%
9. Необоротні активи	60187446	22979342	25330277	-37208104	-61,8%	2350935	10,2%
10. Оборотні активи	45613529	29703419	21701441	-15910110	-34,9%	-8001978	-26,9%

Проаналізувавши дані з таблиці 2.1.2, можна зробити наступний висновок. Чистий дохід від реалізації у 2023 році зменшився на 4,5%, що є негативним фактором. Собівартість реалізованої продукції знизилась в період 2021-2023 років це свідчить про зростання продуктивності праці. Валовий прибуток збільшився у 2022 - 2023 році це пов'язано зі зменшенням продажів товарів та послуг. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток у 2023 – 2022 роках році складає 0 це на -31036335 млн. грн менше ніж у 2021 році, проте в цей період підприємство зазнало збитків, які у 2023 році склали 10261777 млн. Чистий фінансовий результат: прибуток у 2023 - 2022 роках становить 0. Валюта балансу знизилась на -10,7%. Власний капітал знизився на -43,2%. Залучений капітал збільшився з 6046354 млн до 6398562 млн. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням оборотних активів -26,9% проте необоротні активи зросли на 10,2%.

#### Аналіз техніко-економічних показників

Техніко – економічний аналіз відіграє важливу роль при формуванні місії, цілей та стратегії підприємства. Цей аналіз робиться для того аби дослідити внутрішню діяльність усіх структурних підрозділів підприємства. Даний аналіз висвітлює реальну ситуацію на підприємстві та показує слабкі місця. Результати зображено в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

#### Основні техніко – економічні показники ПАТ «АМКР»

№ рядка	Показники	Періоди		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1010	Основні засоби, млн. грн.:	51945454	18996729	18468194
1011	первісна вартість, млн. грн.	122510787	125500198	128437676
1012	знос, млн. грн.	70565333	106503469	109969482
1095	Довгострокові активи, млн. грн.	60187446	22979342	25330277
1100	Запаси, млн. грн.	14495239	14021719	10842192
1101	Виробничі запаси, млн. грн.	7998966	6416427	5788371
1102	Незавершене виробництво, млн. грн.	4277458	6893670	3700672
1103	Готова продукція, млн. грн.	2218815	711622	1353149
1	2	3	4	5

1160	Поточні фінансові інвестиції, млн. грн.	0	0	0
1165	Гроші та їх еквіваленти, млн. грн.	1374859	954053	523938
1195	Оборотні активи, млн. грн.	45613529	29703419	21701441
1495	Власний капітал, млн. грн.	76552000	28212939	16016794
1595	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, млн. грн.	7359240	6046354	6398562
1695	Поточні зобов'язання і забезпечення, млн. грн.	21889735	18423468	24616362
1900	Баланс, млн. грн.	105800975	52682761	47031718
2000	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	109303155	43818410	41848635
2050	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	74561304	55829721	50635909
2130	Адміністративні витрати, млн. грн.	3511390	1805121	1679688
2150	Витрати на збут, млн. грн.	109339	42846	33255
2180	Інші операційні витрати, млн. грн.	605870	797304	190963
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, млн. грн.	31036335	0	0
2350	Чистий фінансовий результат: прибуток, млн. грн.	25216068	0	0
	Концентрат товарний, тис. т	11000000	4500000	4600000
	Прокат, тис. т	4700000	1100000	900000
	Середня кількість працівників, чол.	18747	17221	15065
2505	Витрати на оплату праці, млн. грн.	5041382	4445356	3587893
	<i>Концентрат товарний (Збагачення), тис. т</i>	42887	21535	14843
	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	13362,68	13820,47	15134,28
	Вартість введених в експлуатацію нових основних засобів, млн. грн.	1014219	778904	920849
	Елементи операційних витрат, млн. грн.	2909856	2678021	2809529
	Виробнича потужність (Концентрат), тис. т	278400	15200	185700
	Виробнича потужність (Прокат), тис. т	375231	25763	121578

Дослідивши дані показники можна зробити висновок, що фінансове становище досить нестабільне, і в динаміці ці показники дуже змінюються. В деяких випадках це добре, а в деяких спостерігається негативний ефект, що є не дуже добре для функціонування підприємства.

Аналіз техніко – економічних показників наведено нижче в таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

## Аналіз показників результативності (ефективності) потенціалу ПАТ «АМКР»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів, %	15,98	6,18	2,37
Рентабельність власного капіталу, %	12,69	4,49	2,43
Рентабельність виробничих засобів, %	10,15	3,92	5,47
Рентабельність обігових активів, %	8,22	2,19	1,80
Рентабельність витрат на управління, %	2,72	6,91	2,15
Рентабельність управління операційною діяльністю, %	8,39	2,09	3,52



Рис. 2.1.3 Аналіз показників результативності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Отже, проаналізувавши дані можна зробити наступні висновки:

Рентабельність активів за 2021 досить висока це свідчить про те, що підприємство ефективно використовувало активи для отримання прибутку, проте у 2022 - 2023 роках показник дещо знизився однак він не <1, оскільки це свідчить про те, що процес управління компанією є не дуже ефективним.

Рентабельність власного капіталу з роками знизилась у 2023 році вона становить 2,43% >0,2 проте даний показник залишається в межах норми.

Показник рентабельності виробничих запасів значно знизився у 2022 р. у порівнянні з 2021р. це негативна динаміка зміни показників, оскільки підприємство не ефективно використовує активи.

Рентабельність витрат на управління, норма даного показника  $10\% \leq$ , дані результати значно нижчі за 2021 -2023 роки, це свідчить про те, що компанія не ефективно використовує виділені ресурси на управління підприємством.

Рентабельність управління операційною діяльністю, у 2021 році показник склав  $8,39\% > 5$ , у 2023 році  $3,52\% < 5$  це свідчить про те, що після вирахування вартості проданих товарів відсоток грошей, які залишаються досить низький.

Проаналізувавши виробничу структуру та фінансовий стан компанії, слід зазначити, що всі показники постійно змінюються, спостерігається як позитивна так і негативна динаміка.

## 2.2 Аналіз організаційно – управлінської діяльності підприємства. Обґрунтування заходів щодо розробки місії та цілей підприємства

Аналіз організаційної – управлінської діяльності підприємства є невід’ємною частиною для того аби на основі отриманих даних розробити місії, цілі та стратегію підприємства.

Цей аналіз дає можливість вдосконалити систему управління, підвищити конкурентоспроможність на ринку, а також визначити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності та можливості, щоб удосконалити організаційну структуру компанії.

### Персонал

Персонал є дуже важливою частиною підприємства. Саме завдяки робітникам виготовляється металопродукція, добувається сировина, та в цілому функціонує підприємство. Дуже важливо мати в команді вузькопрофільних спеціалістів, креативних менеджерів з сучасними ідеями та фахівців у своєму напрямку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» являється одним з найбільших роботодавців в Україні на підприємстві станом на 2023 рік працює приблизно 15 тис. осіб. В таблиці 2.2.1 «Штатний розпис» зображена приблизна кількість робітників на ПАТ «АМКР».

Таблиця 2.2.1

## Штатний розпис

Найменування посади	Чисельність
1	2
<b>Керівники</b>	
1. Керівник підприємства	1
2. Заступник керівника підприємства	4
3. Головний бухгалтер	1
4. Начальник цеху	40
5. Заступник начальника цеху	99
<b>Фахівці</b>	
1. Менеджер	66
2. Провідний інженер	97
3. Механік цеху	212
4. Старший майстер	475
5. Майстер	1265
6. Інженер по нормуванню I категорії	40
7. Інженер - технолог	382
8. Економіст	38
9. Бухгалтер	34
10. Змінний диспетчер	70
<b>Службовці</b>	
1. Табельник	67
2. Нарядник	58
3. Обліковець	73
<b>Основні робітники</b>	
1. Робітники 4 розряду	4538
2. Робітники 5 розряду	3264
3. Робітники 6 розряду	1750
4. Робітники 7 розряду	637
<b>Допоміжні робітники</b>	
1. Верстатники широкого профілю	53
2. Машиністи електромостових та козлових кранів	1031
3. Слюсарі по ремонту металургійного обладнання	179
4. Електромонтери	190
5. Електрозварювальники	125
6. Контролери ВТК	197
7. Комірники	39
8. Підсобні робітники	40
<b>Всього</b>	



1	2
1. Чисельність персоналу	15065
1.2 Робітники	12043
1.3 Спеціалісти	3022

Проаналізувавши кількість станом на 2023 рік робітників, слід зазначити, що кількість робітників скоротилася у порівнянні з 2021 роком тоді чисельність осіб становила 18747 особи. Це пов'язано з мобілізацією робітників та спеціалістів.

Найбільшу кількість робочих місць займають основні працівники робітники з 4 по 7 розряди, їх кількість становить 12043 осіб, що займає 80% з усього персоналу. А найменшу кількість працівників займають спеціалісти це 20% від загальної кількості робітників.

Спостерігається тенденція скорочення персоналу, що спричиняє більше навантаження на працівників.

В динаміці розглянемо кількість працівників за 2020-2023 роки, дані наведено в таблиці 2.2.2

Таблиця 2.2.2

Кількість працівників за 2020-2023 рр.

Показник	Періоди			
	2020	2021	2022	2023
Кількість працівників, чол	19504	18579	17221	15065

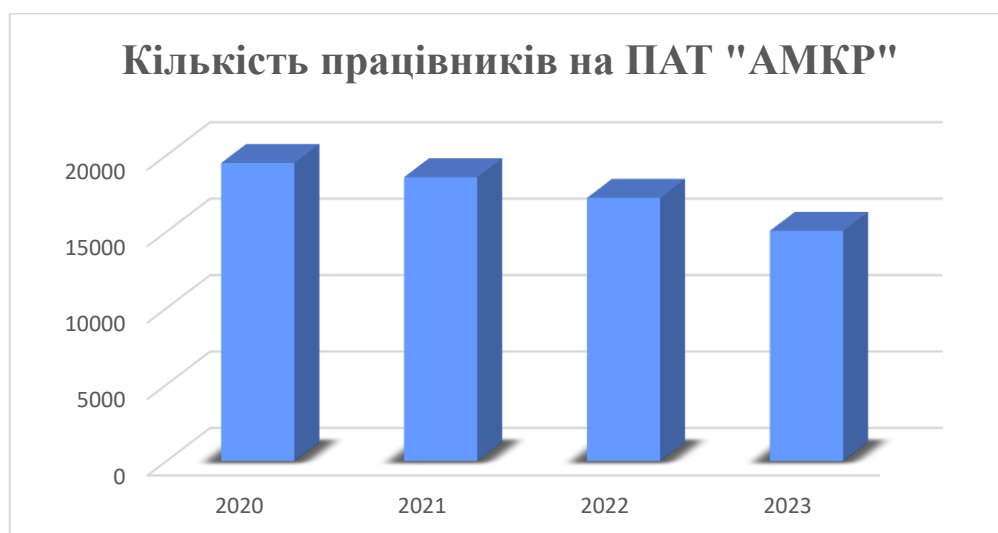


Рис.2.2.1 Кількість працівників в динаміці на ПАТ «АМКР»

З отриманих даних слід зазначити, що кількість працівників з кожним роком скорочується, що є не дуже добре, оскільки більше людей залишаються без доходу та місця роботи.

Причинами такого стрімкого скорочення персоналу є:

- Низька заробітна плата;
- Тяжкі умови праці;
- Зміна трудових норм;
- Незадоволеність різних потреб співробітників;
- Відсутність перспектив кар'єрного зросту;
- Вкладений внесок у компанію недооцінений;
- Економічна нестабільність на підприємстві.

Причини існують різні, проте зменшення штату іноді це необхідність на яку наважуються керівники, а іноді це велика кількість працівників які звільняються за особистими причинами і на підприємстві спеціалістів не вистачає.

Організаційно – управлінська структура

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Правління є виконавчим органом, що здійснює керування діяльністю «АрселорМіттал Кривий Ріг». До компетенції правління відносяться всі питання діяльності підприємства, крім тих, котрі згідно з чинним законодавством і статутом підприємства віднесені до компетенції іншого органа підприємства.

Правління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображене на рис 2.2.

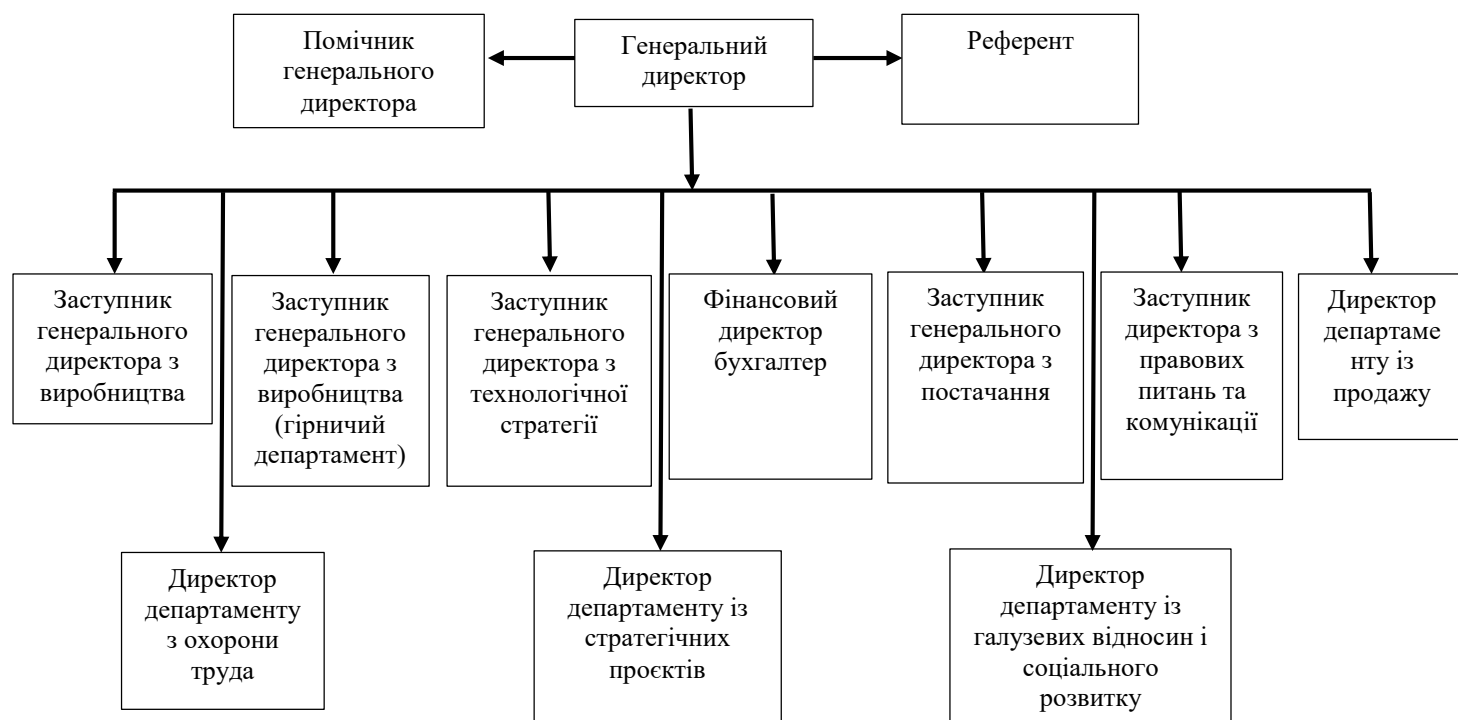


Рис. 2.2 Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як ми можемо бачити організаційна структура досить велика за кількістю департаментів.

Одноосібним виконавчим органом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є Генеральний директор підприємства, який обирається Наглядовою радою. Генеральний директор здійснює загальне керівництво всіма видами діяльності підприємства: управління, виконання рішень загальних зборів акціонерів та Наглядової ради, представлення ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у відносинах з третіми сторонами, ведення переговорів, затвердження внутрішніх розпорядчих документів.

Наглядова рада складається з 5 членів. До склад якої входять такі представники:

- ArcelorMittal Duisburg Beteiligungsgesellschaft mbH – 3 особи;
- ТОВ «Етиконтроль» - 1 особа;
- Національний університет «Острозька академія» - 1 особа.

Ревізійна комісія перевіряє:

- достовірність даних, котрі містяться у фінансовій звітності;

- відповідність ведення бухгалтерського, податкового, статистичного обліку та звітності;
- своєчасність і правильність відтворення у бухгалтерському обліку всіх фінансових операцій відповідно до встановлених правил та порядку та інше.

Заходи для поліпшення організаційно - управлінської роботи

1) *Мотивація персоналу.* Є невід’ємною складовою у роботі кожної управлінської команди. Слід покращити умови роботи, збільшити грошову винагороду, проводити більше тренінгів для працівників. Тому чіткі та ефективні мотиваційні заходи приваблять нових працівників та збережуть наявну кількість працівників.

2) *Впровадження нових технологій та інвестиційних проєктів.* Компанія розробила новий проєкт, який стартував у 2021 році під назвою «Нова Фабрика». Цей проєкт створений для залучення прогресивної та активної молоді. Тим самим компанія приваблює нових працівників.

3) *Зменшення витрат на сировину.* Слід знизити кількість витрат на закупівлю необхідних сировини та матеріалів для виробництва, оскільки компанія має великі збитки у 2022- 2023 роках, що є негативною динамікою, доходи компанії знизилися на тлі високої собівартості товарної продукції. Варто правильно управляти фінансами та витратами підприємства.

4) *Розширювати ринки збуту.* Вдосконалювати логістичну роботу компанії, оскільки з 2022 року експорт продукції стрімко знизився у зв’язку з політичною ситуацією в країні. Це важливо для того, щоб збільшувати кількість іноземних покупців, тим самим розширювати масштаби продажу продукції за кордоном.

2.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для вибору місії та цілей підприємства

Організаційно – управлінська структура наявна на кожному підприємстві проте лише однієї її наявності недостатньо. Ватро визначити якого типу дана структура, чи правильно делеговані обов’язки між керівниками та чи є саме така управлінська структура для обраного підприємства функціональною.

Варто також звернути увагу на основні функції організаційно - управлінської структури підприємства:

- *Організація* – передбачає розподіл завдань та формування системи розподілу.
- *Мотивація* – важливий фактор, який передбачає спонукання кожного працівника до спільного виконання дій задля досягнення місії та цілей.
- *Контроль* – дослідження результатів роботи, можливе коригування діяльності.
- *Планування* – розробка майбутніх стратегій, передбачення подальшого розвитку.

Коли адміністрація з управління дотримується всіх цих організаційно – управлінських функцій, вчасно реагує на проблеми, корегує систему управління, правильно делегує функції та планує нові цілі на подальший розвиток підприємства, тоді компанія успішно функціонує, а обрана структура управління є вдалою.

Дослідивши організаційно – управлінську структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» слід зробити висновок, що на ПАТ «АМКР» наявна *лінійно – функціональна* структура управління.

*Лінійно – функціональна структура управління* – являє собою розподіл повноважень між начальниками департаментів за певними функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

*Перевагами* такої структури є:

- Швидкість ухвалення прийнятих рішень;
- Швидка адаптація до нестабільних зовнішніх умов;
- Підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Недоліки* лінійно – функціональної структури:

- Ресурси не використовуються повною мірою;
- Обмеження професійного розвитку працівників.

Дана структура управління є досить розповсюдженою, вона підходить для підприємств, які націлені на випуск певної кількості продукції. Тобто підприємство випускає сталу кількість продукції, нечасто проводиться зміна технологічних норм. Компанія завжди націлена на зовнішній ринок.

Доцільна дана організаційно – управлінська структура для  
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»?

Провівши дослідження організаційної структури, можна зробити висновок, що дана структура є досить доцільною для ПАТ «АМКР», проте є деякі труднощі, які перешкоджають успішному функціонуванню підприємства. Якщо їх вчасно виявити та розробити методи вирішення цих проблем, тоді підприємство вийде на новий рівень свого розвитку, нові місії та цілі будуть актуальнішими та компанія стане, ще сильнішим конкурентом.

Наявні *проблеми* в організаційно – управлінській структурі:

- Скорочення персоналу;
- Недостатня мотивація;
- Велика сума витрат на сировину та матеріали;
- Зниження відсотку експорту продукції.

Щоб покращити роботу компанії, підвищити ефективність всіх економічних показників, слід проаналізувати кожний захід у майбутній перспективі, який буде найбільш ефективним для компанії у теперішній час.

Оцінка ефективності економічних заходів задля розробки місії та цілей  
для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Для того, щоб вирахувати економічну ефективність заходів, слід прорахувати ЧДД<sup>2</sup> (NPV). Даний аналіз необхідний для того, аби визначити захід, який у найближчій перспективі принесе додатковий дохід компанії та буде ефективним.

Дані для розрахунку економічної ефективності заходів для ПАТ «АМКР» наведені у таблиці 2.3.1.

---

<sup>2</sup> ЧДД – чистий дисконтований дохід, інтегральний дохід, чистий приведенний ефект (NPV).

Таблиця 2.3.1

Дані для розрахунку економічної ефективності заходів для  
ПАТ «АМКР» у 2022 році

Заходи	Дисконт %	Витрати, тис.грн		Доходи, тис.грн	
		0-й рік	1-й рік	0-й рік	1-й рік
1. <u>Мотивація персоналу</u> . Слід покращити умови роботи, збільшити грошову винагороду, проводити більше тренінгів для працівників.	25%	180	167	444	358
2. <u>Впровадження нових технологій та інвестиційних проєктів</u> . Компанія розробила новий проєкт, який стартував у 2021 році під назвою «Нова Фабрика». Цей проєкт створений для залучення прогресивної та активної молоді. Тим самим компанія приваблює нових працівників.	10%	676	387	479	362
3. <u>Зменшення витрат на сировину</u> . Слід знизити кількість витрат на закупівлю необхідних сировини та матеріалів для виробництва.	20%	558	506	438	418
4. <u>Розширювати ринки збуту</u> . Вдосконалювати логістичну роботу компанії. Це важливо для того, щоб збільшувати кількість іноземних покупців, тим самим розширювати масштаби продажу продукції за кордоном.	30%	428	332	596	429

Таблиця 2.3.2

## Результат NPV

Захід (№)	NPV <sub>0</sub>	NPV <sub>1</sub>	NPV
1. Мотивація персоналу	264,02	140,05	123,97
2. Інвестиційні проєкти	-1,96	-1,92	-2,16
3. Фінансові зміни	-12,0	-8,78	-9,16
4. Маркетингові заходи	55,33	23,44	26,25

Отже, порівнявши всі заходи, можна зробити висновок, що найбільший чистий дисконтований дохід буде при реалізації заходу №1 мотивація персоналу, тому його і слід реалізовувати.

## **РОЗДІЛ 3. ВСТАНОВЛЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства**

Аналіз зовнішнього середовища є дуже важливим та необхідним для об'єктивної оцінки стану зовнішнього ринку в якому підприємство існує та функціонує. Такий аналіз наперед дає можливість бачити загрози, вивчати конкурентів, виявляти можливості для того аби планувати чіткі цілі та розробляти стратегію, враховуючи всі зовнішні аспекти.

Щоб детальніше дослідити зовнішнє середовище необхідно проаналізувати макросередовище за допомогою (PEST – аналізу). Та дослідити мікросередовище за допомогою (моделі М. Портера).

#### **3.1.1 Аналіз макросередовища за PEST - аналізом**

Для більш точної оцінки макросередовища доцільно скористатися відомим PEST – аналізом.

PEST – аналіз є важливим для дослідження його мета полягає в тому аби моніторити (відстежувати) стан макросередовища підприємства, який включає дослідження чотирьох важливих компонентів, а саме: політичного, економічного, соціального і технологічного. Дослідження за допомогою даного аналізу дає можливість створити успішну стратегію на майбутнє.

Детальний аналіз зображений нижче, табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Аналіз макросередовища ПАТ «АМКР» за PEST - аналізом

Компонента	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	
1	2	3	4
Політична	Нестабільний	Негативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Підтримка держави українського металургійного сектору, за умов стабільного політичного спокою в країні.</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бойові дії негативно впливають на стан всього промислового циклу підприємства.</li> <li>• Нестабільність на міжнародній арені.</li> </ul>
Економічна	Нестабільний	Негативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання енергетичних витрат є негативним фактором.</li> </ul>
Соціальна	Стабільне	Позитивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створює передумови для зростання попиту на сталеву продукцію.</li> <li>• Вживання екологічних заходів.</li> </ul>
Технологічна	Активне	Позитивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток нових технологій у металургії.</li> <li>• Зростання конкуренції з боку підприємств, які використовують передові технології.</li> </ul>

Коли політичне середовище в країні стабільне, тоді воно позитивно впливає на розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це дозволяє компанії планувати свою діяльність на довгострокову перспективу, інвестувати в розвиток та розширювати виробництво. Однак, існують також деякі політичні ризики, які негативно впливають на діяльність підприємства.

ПАТ «АМКР» повинний інвестувати в розвиток нових технологій, для підвищення власної конкурентоспроможності. Також підприємству необхідно працювати над підвищенням рівня соціальної відповідальності, щоб зменшити соціальну напруженість.

### 3.1.2 Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера

Аналіз мікросередовища важливий для підприємства, він досліджує такі чинники: потенційні конкуренти, товари – замінники, покупці, постачальники та нові конкуренти (фірми), які потенційно можуть ввійти і почати функціонувати в цій галузі.

Цей аналіз є одним із ключових для того, аби розробити місію та цілі і в подальшому стратегію підприємства.

Тож розглянемо більш детально стан мікросередовища ПАТ «АМКР» за моделлю Портера, табл. 3.1.2

Таблиця 3.1.2

## Аналіз мікросередовища ПАТ «АМКР» за моделлю М. Портера

Чинники	Стан	Характеристика
Потенційні конкуренти	Ринок сталі в Україні є досить конкурентним, підприємству необхідно бути сконцентрованим на виготовлення високо якісної продукції за конкурентно спроможними цінами.	На ринку сталі України існує значна кількість конкурентів, як вітчизняних, так і іноземних. При цьому, найбільшими конкурентами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», є: <ul style="list-style-type: none"> <li>ПАТ «Дніпроспецсталь»,</li> <li>ПАТ «Запоріжсталь».</li> </ul>
Товари замітники	Споживачі можуть в будь – який момент замінювати продукцію та легко перейти на продукцію іншої компанії. Тому компанії необхідно виготовляти продукцію, яка відповідає потребам споживачів.	На виробничому ринку існують близькі замітники сталі, такі як: алюміній, полімери. Проте, сталь залишається одним з найбільш відомих та, більш надійних за інші, матеріалів у світі.
Покупці	Покупці добре обізнані про продукцію компанії, але не дивлячись на це покупці можуть перейти на продукцію інших виробників. В такому випадку підприємству потрібно завжди моніторингові ринкові тенденції.	На металургійному ринку України є велика кількість покупців, як вітчизняних, так і іноземних. До того ж, найбільшими покупцями сталі ПАТ «АМКР» є підприємства: машинобудування, будівництва, комунального господарства та інші.
Постачальники	Оскільки підприємство залежить від невеликої кількості постачальників та ці постачальники можуть істотно впливати на собівартість виробництва підприємства. Компанії і надалі варто розвивати відносини з постачальниками, аби вчасно отримувати сировину.	На ринку матеріалів та сировини для виробництва сталі існує обмежена кількість постачальників. Проте, постійними постачальниками сировини та матеріалів для ПАТ «АМКР» є українські підприємства: <ul style="list-style-type: none"> <li>ПАТ «ІнГЗК»,</li> <li>ПАТ «КЗРК»</li> </ul> та іноземні компанії.
Нові конкуренти (фірми)	Щоб завадити та ускладнити шлях новим конкурентам, діючим підприємствам необхідно постійно покращувати якість продукції, розвивати власні конкурентні переваги, впроваджувати нову продукцію, коригувати ціни та впроваджувати інновації.	В Україні існують великі перешкоди для входу нових конкурентів на ринок. Для того аби потрапити на металургійний ринок необхідно мати великі ресурси та досвід. Постійно розвивати власні конкурентні переваги, щоб ускладнити новим конкурентам вхід на ринок.

Для узагальнення проаналізованої інформації наведені вище в табл. 3.1.2, зведемо всі дані та оцінимо їх за 5 бальною системою. Де «5 – великий вплив» та «1 – незначний вплив». Наведені дані у табл. 3.1.3

Таблиця 3.1.3

Оцінка впливу на підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 5 – ти чинників за моделлю М. Портера

Чинники	Коротка характеристика	Оцінка
1	2	
Потенційні конкуренти	Конкуренція досить висока, в Україні функціонують підприємства з таким самим циклом виробництва і продукцію. Тому важливо розробляти нові підходи аби залишатися надалі конкурентоспроможним підприємством.	5
Товари – замітники	Існує загроза заміни деяких видів продукції на інші матеріали. Тому аби не витратити важливі ресурси, підприємству варто збільшувати виробництво продукції яка відповідає вимогам споживачів.	4
Покупці	Покупці - рушійна сила для кожної компанії. Вони в будь – який момент можуть перейти на продукцію іншої компанії.	5
Постачальники	У компанії є невелика кількість постачальників, оскільки підприємство самостійно добуває сировину для виробництва.	2
Нові конкуренти (фірми)	Потрапити на металургійний ринок не так просто, існує багато перешкод для нових конкурентів.	1
Всього (середній бал)		3

Дослідивши мікросередовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна зробити висновок, що в цілому стан п'яти чинників на підприємстві досить непоганий. Оскільки, підприємство чітко знає своїх покупців, співпрацює з іноземними компаніями, успішно експортує свою продукцію не тільки на внутрішній ринок, а й на зовнішній.

Проте, як і в будь – якого підприємства в ПАТ «АМКР» є недоліки, які варто розпізнавати та усувати досить швидко, аби не втратити популярність на

металургійному ринку України. Також підприємство має конкурентів, які можуть негативно впливати на розвиток компанії. Щоб залишатися конкурентоспроможним підприємством і на далі, компанії необхідно постійно інвестувати у власний розвиток, в модернізацію виробництва, покращення якості продукції, розробку нових продуктів та покращувати якість обслуговування.

### 3.1.3 Визначення зовнішніх можливостей та погроз

Дослідивши та проаналізувавши дані про макросередовище і мікросередовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та додавши їх до таблиць 3.1.1 та 3.1.2, можна узагальнити всю інформацію про зовнішні можливості та погрози, додавши їх до табл.3.1.4.

Таблиця 3.1.4

Визначення погроз, і напрями їх вирішення, та можливостей, що з'являються для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва проблеми	Опис	Напрями вирішення	Можливості
1	2	3	4
Зміна потреб покупців	Покупці сталі стають все більш вибагливими до якості, ціни та екологічних характеристик сталевих виробів. ПАТ «АМКР» повинна враховувати ці зміни, щоб залишатися конкурентоспроможною.	Необхідно дослідити потреби ринку, розробити нові види сталевих виробів, які відповідають вимогам покупців, підвищення якості продукції, зниження цін.	Розробити нові види сталевих виробів котрі відповідають потребам споживачів. Також збільшити попит на продукцію, підвищити конкурентоспроможність, зростання прибутковості.
Зростання цін на сировину та енергоносії	Стрімке підвищення тарифів на сировину і енергоносії може призвести до зростання витрат виробництва сталі. Такий фактор може негативно позначитися на прибутковості ПАТ «АМКР».	Компанії в цьому випадку варто знайти альтернативні джерела сировини та енергоносіїв знизити витрати на виробництво підвищення цін на готову продукцію.	Для покращення можна інвестувати в розробку нових технологій виробництва сировини та у використання відновлюваних джерел енергії.
Запровадження протекціоністських заходів	Деякі країни можуть запроваджувати протекціоністські заходи, такі як мита, квоти тощо. Це може обмежити доступ ПАТ «АМКР» до ринків цих країн.	Слід розширити виробництва на інших ринках, розробити нові види сталевих виробів, які відповідають вимогам конкретних ринків.	Варто підготуватися до можливого впровадження протекціоністських заходів розвивати виробництва на інших ринках покращувати якість продукції.

Проаналізувавши всі дані, виявивши проблеми та можливості для їх рішення, можна зробити висновок, що в підприємства є певні деякі проблеми з якими варто працювати, аби покращити стан підприємства.

Зміна потреб покупців, металургійний ринок досить конкурентний, у підприємства є конкуренти, які якістю продукції не поступаються. І якщо втратити інтерес споживача до власної продукції, підприємство перестане користуватися великим попитом серед покупців. Варто розробляти нові стратегії для залучення нових клієнтів.

Конкуренція велика і українські підприємства можуть закуповувати продукцію в інших підприємств, що призведе до збитків і знизить необхідність продукції саме базисного підприємства.

Зростання цін є фактором, який негативно впливає на діяльність підприємства, адже підняття цін на тарифи збільшує кількість витрат підприємства на виготовлення продукції.

Нові правила та протекціоністські заходи, вони також негативно впливають на діяльність підприємства та ускладнюють експорт за кордон, адже на перешкоді стоять мита та квоти, що значно затримують процес продажу сировини та металопродукції.

Отже, підприємству варто системно проводити аналізи макро та мікро середовища, щоб виявляти загрози та миттєво на них реагувати, щоб в подальшій перспективі уникати цих проблем. Це також потрібно робити для того аби покращувати якість продукції, поширювати продукцію на міжнародному ринку.

#### 3.1.4 Аналіз внутрішнього середовища

Знати все про внутрішній стан підприємства - ключова задача топ – менеджменту компанії. Внутрішня діагностика, напряду залежить від успішності компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Функціональний аналіз визначає основні функції підприємства та їх взаємозв'язки. Також це аналіз допомагає розкрити потенціал підприємства та показати темпи розвитку.

Внутрішнє середовище являє собою сукупність елементів, підсистем і факторів, які характеризують внутрішній стан, показують можливості і діагностують ефективність діяльності компанії, а також визначають сильні та слабкі сторони.

У таблиці 3.1.5 зображено сильні та слабкі сторони складових внутрішнього середовища.

Таблиця 3.1.5

## Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ПАТ «АМКР»

Складові	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока якість продукції;</li> <li>• Широкий асортимент продукції;</li> <li>• Власний видобуток сировини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Старе виробниче приладдя;</li> <li>• Зменшення виробництва прокату, що є негативним фактором;</li> <li>• Забруднення екології.</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географічне розташування;</li> <li>• Різновидний асортимент продукції;</li> <li>• Продукція користується попитом серед споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатнє рекламування продукції;</li> <li>• Низька адаптація маркетингових стратегій на внутрішньому ринку;</li> <li>• Обмежений набір маркетингових каналів.</li> </ul>
Зовнішньоекономічна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Співпраця з іноземними партнерами;</li> <li>• Налагоджена логістика;</li> <li>• Висока конкурентоспроможність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від міжнародних ринків;</li> <li>• Нестабільна політична та економічна ситуація;</li> <li>• Нестабільність цін на міжнародних ринках.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досвідченність фахівців;</li> <li>• Велика кількість різних спеціальностей;</li> <li>• Грейдова система оплати праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорочення персоналу;</li> <li>• Низька заробітна платня для основних робітників;</li> <li>• Неактивна співпраця з профспілками.</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень продажів;</li> <li>• Збільшення прибутку підприємства;</li> <li>• Висока рентабельність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання заборгованості;</li> <li>• Зниження власного капіталу;</li> <li>• Збільшення витрат.</li> </ul>
Організація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивація персоналу;</li> <li>• Проводження курсів для підвищення кваліфікації;</li> <li>• Впровадження інвестиційних проєктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Застій у прийнятті рішень;</li> <li>• Велика кількість управлінського персоналу;</li> <li>• Не гнучке управління.</li> </ul>

З отриманої інформації в таблиці можна зробити висновок, що у підприємств ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є, як сильні так і слабкі сторони усередині компанії. Це спричинено різними факторами, проте, якщо реагувати на проблеми вчасно тоді компанія буде розвиватися у правильному напрямку і розроблені місія, цілі та стратегії будуть ефективними.

### 3.1.5 Побудова SWOT – матриці

Після проведення оцінки макро і мікро середовищ та внутрішнього стану підприємства проводиться оцінка усіх показників в одній матриці.

SWOT – матриця – поєднує в собі фактори як внутрішнього так і зовнішнього середовища, які позитивно та негативно впливають на стан підприємства. Вона складається з 4-ох факторів: сила, слабкість, можливості та загрози.

Результати після побудови матриці суттєво допоможуть в подальшій розробці стратегії. Зведені дані зображено в табл. 3.1.6.

Таблиця 3.1.6

## SWOT – матриця

<p><b>Внутрішні фактори</b></p> <p><b>Зовнішні фактори</b></p>	<p><b>S – сили (внутрішні)</b></p> <p>1) Високий рівень продажів продукції на внутрішньому ринку;</p> <p>2) Власний видобуток сировини;</p> <p>3) Якісна продукція;</p> <p>4) Найбільший платник податків;</p> <p>5) Інвестиція в розробку нових технологій для виробництва.</p>	<p><b>W – слабості (внутрішні)</b></p> <p>1) Забруднення екології;</p> <p>2) Несучасне обладнання;</p> <p>3) Скорочення персоналу;</p> <p>4) Великі витрати на електроенергію;</p> <p>5) Недостатня диверсифікація.</p>
<p><b>О - можливості (зовнішні)</b></p> <p>1) Розширення продукції за межами країни;</p> <p>2) Співпраця з іноземними компаніями;</p> <p>3) Географічне розташування;</p> <p>4) Експорт займає 85%;</p> <p>5) Зростання цін на залізорудну сировину.</p>	<p><b>SO – стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Для розширення продукції по світу, компанії необхідно створити представництва в країнах Азії.</li> <li>▪ Для більшого залучення іноземних компаній, слід розробити потужну маркетингову рекламу за межами країнами.</li> <li>▪ Для розширення виробництва, варто інвестувати в модернізацію виробничих потужностей.</li> </ul>	<p><b>WO – стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Щоб зменшити кількість поганого впливу на екологію, варто перейти на більш чисті технології виробництва, та знаходити альтернативні джерела енергії.</li> <li>▪ Варто закупити нове обладнання, щоб продукція виготовлялася швидше.</li> <li>▪ Щоб не втрачати з кожним роком більше персоналу, створити більш сприятливі умови праці.</li> </ul>
<p><b>T – загрози (зовнішні)</b></p> <p>1) Політична та економічна ситуації в країні;</p> <p>2) Висока конкуренція;</p> <p>3) Підвищення цін на електроенергію.</p>	<p><b>ST – стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Все більше інвестувати у власний видобуток сировини придбанням нових родовищ, щоб менше залежати від постачальників.</li> <li>▪ Розробити нові види сталі, щоб в майбутньому задовольнити потреби споживачів.</li> <li>▪ Диверсифікувати ринок збуту, варто розробити маркетингові стратегії для адаптації підприємства до змін політичного становища.</li> </ul>	<p><b>WT – стратегії</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Компанії варто знизити витрати на виробництво підвищенням цін на готову продукцію.</li> <li>▪ Збільшення обсягів виробництва, це допоможе надалі залишатися конкурентним виробником.</li> <li>▪ Слід знайти альтернативні джерела енергоносіїв, щоб зменшити витрати на електроенергію.</li> </ul>



Отже, проаналізувавши дані за допомогою SWOT – матриці можна виділити, такі найважливіші стратегії.

- *Екологічна проблема.* Для того аби зменшити негативний вплив шкідливих речовин в атмосферу, які випаровуються в результаті виробництва, компанії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто розробити нові шляхи та технології виробництва, перейти на більш екологічні методи, наприклад: розробити механізм переробки шкідливих відходів, що зменшить негативний вплив; впровадити програму замкнутого циклу виробництва. Такі нововведення можуть суттєво зменшити негативний вплив на екологію Кривого Рогу.
- *Старе обладнання.* На підприємстві досі функціонує значна кількість старого обладнання, яке значно уповільнює темпи виробництва та є досить небезпечним для робітників. Тому варто співпрацювати з іноземними інвесторами, аби з – за кордону закупити сучасне обладнання за новітніми стандартами якості. Таким чином металопродукція буде виготовлятися швидше, також товар буде більш якісним, покращаться умови праці для основних робітників та знизиться рівень виробничих травм.
- *Розширення ринків збуту.* Підприємство має досить великі виробничі потужності. Щоб розвиватися і надалі на міжнародному ринку необхідно розробити маркетингову стратегію це дасть змогу дізнатися більше про підприємство, це залучить нових потенційних споживачів. Також встановити конкурентні ціни, які будуть зацікавлювати клієнтів, приносити дохід та залишатися конкурентним й надалі. Можливо відкрити філії в країнах Азії, Африки та Латинської Америки, що збільшить ринок збуту.
- *Інвестиція в працівників.* Розвиток і навчання персоналу є необхідним для розширення можливостей підприємства. Кваліфікована, сучасна, прогресивна та сповнена нових ідей команда фахівців є дуже важливою для покращення підприємства у майбутній перспективі. Щоб не втрачати персонал, компанії слід створити більш сприятливі умови праці, які будуть надихати працівників на створення нових ідей та прагнення розвиватися по кар'єрним сходам. Також необхідно сконцентруватися на підвищенні кваліфікації працівників, наприклад:

більше проводити тренінгів, семінарів на теми сучасного розвитку підприємства, залучати у відрядження до наукових інститутів та запрошувати іноземних науковців у металургійній сфері.

### 3.2 Встановлення місії та цілей

Аналіз всіх складових частин внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є необхідним для того аби сформулювати місію підприємства та встановити правильні цілі, які будуть чудовою базою для майбутнього функціоналу підприємства.

Місія підприємства – мета заради, якої функціонує підприємство. Вона показує власне місце компанії в бізнесі та серед конкурентів. Підприємство має постійно нагадувати про себе в середовищі, аби тримати імідж компанії та зберігати зацікавленість у покупців. За допомогою місії легко формувати цілі.

Цілі підприємства – чіткий план майбутніх змін та рішень. Ціль дає точне розуміння на яких аспектах потрібно сконцентруватися підприємству на найближчі 2 – 3 роки у майбутньому.

Отже, для того аби встановити місію підприємства, варто відповісти на такі питання: 1. Хто ми? 2. Що ми бажаємо? 3. Що ми можемо дати оточуючому середовищу?

1 Ми – компанія з повним циклом виробництва, починаючи від видобутку сировини до виготовлення металопродукції.

2 Ми бажаємо, створити нові види продукції, зменшити вплив на навколишнє середовище, бути конкурентними для іноземних підприємств та впровадити нові інвестиційні проекти для покращення виробництва.

3 Ми можемо, забезпечити споживачів якісною українською металургійною продукцією за доступними цінами як на рівні країни так і за її межами.

Підсумовуючи, з урахуванням відповідей на вище зазначенні питання, місія підприємства матиме наступний вигляд.

Місія підприємства – забезпечувати споживачів якісною продукцією по всьому світу, впроваджувати нові ідеї у розвиток компанії, задовольняти потреби споживачів та залишатися лідером на промисловому ринку України.

Після встановлення місії необхідно сформулювати стратегічні цілі підприємства. Стратегічними пріоритетами для підприємства є:

- Організація та управління;
- Інвестування в розвиток персоналу;
- Розширення видів продукції;
- Розширення ринків збуту;
- Покращення фінансового стану підприємства.

Щоб всі цілі були реалізовані, варто розробити «дерево цілей». Це допоможе визначити першочергові найважливіші цілі та цілі, які будуть реалізовані поступово. «Дерево цілей» - графічне зображення цілей, що відображає їх завдання. Модель «дерева цілей» наведена нижче на рис. 3.2

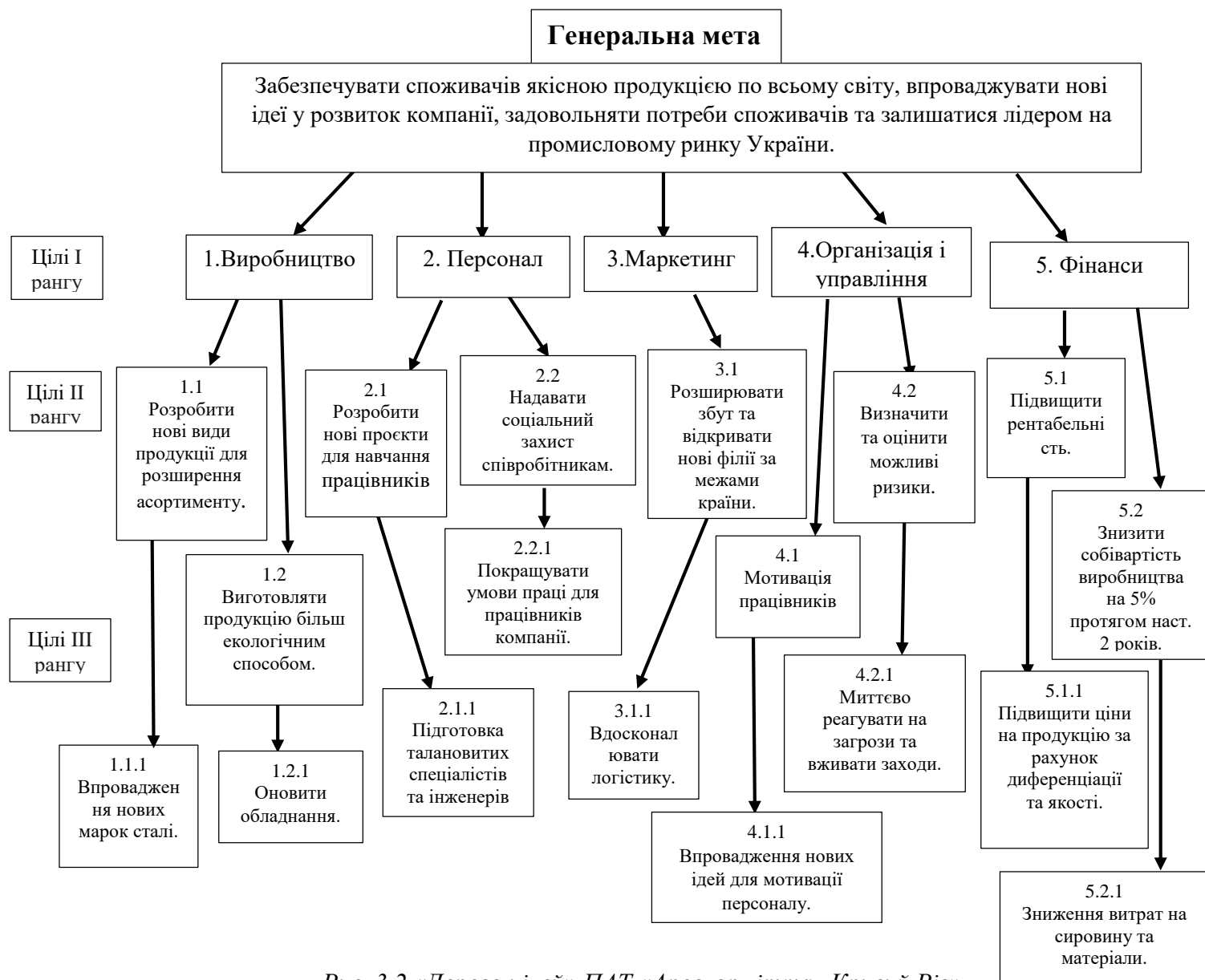


Рис. 3.2 «Дерево цілей» ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

Для того аби обрати загальну стратегію розвитку для підприємства, варто визначити стратегічні альтернативи на основі проведених аналізів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. В цьому слід скористатися матрицею А.Томпсона і А.Стріклєнда. Матриця зображена в табл.3.2.1.

Таблиця 3.2.1

## Матриця А.Томпсона і А.Стріклєнда

<b>Швидке зростання ринку</b>	
1) Стратегія горизонтальної диверсифікації; 2) Стратегія реструктуризації; 3) Конкурентна стратегія.	1) Стратегія концентрованого зростання; 2) Стратегія диференціації; 3) Стратегія зростання, інтенсифікація.
<b>← Слабка конкурентна позиція</b>	<b>Сильна конкурентна позиція →</b>
1) «Збирання врожаю»; 2) Стратегія диверсифікації; 3) Стратегія прогресивної інтеграції.	1) Виробнича стратегія; 2) Стратегія концентричної диверсифікації; 3) Інтенсифікація (вдосконалення товару).
<b>Повільне зростання ринку</b>	

Не менш важливим є аналіз перспектив розвитку окремих видів товарної продукції підприємства. Щоб це проаналізувати слід скористатися портфельним аналізом на основі матриці БКГ<sup>3</sup>.

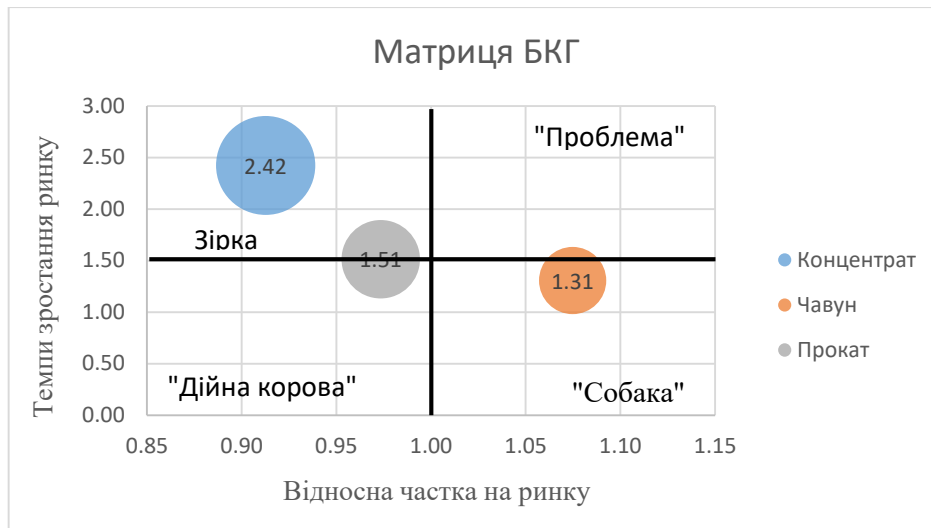
Основні види товарної продукції ПАТ «АМКР» - це концентрат та прокат. Зобразимо дані у табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Дані про основну продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Продукція	Темп приросту ринку %	Відносна доля на ринку
Концентрат	0,91	2,42
Прокат	0,97	1,51
Чавун	1,07	1,31

<sup>3</sup> БКГ – матриця бостонської консультаційної групи.



Побудувавши матрицю БКГ можна зробити висновок, що виробництво концентрату є досить прибутковим та про це свідчить потрапляння концентрату у сектор «зірка». Підприємству і на далі слід виготовляти концентрат, адже він користується великим попитом.

Виробництво чавуну, як показала діаграма значно скоротилося та перейшло у сектор «собака», це свідчить про те що товар не приносить значного доходу, проте його виробництво припинити не можна.

Виробництво прокату на межі між секторами «Зірка» та «Дійна корова» це свідчить про те, даний вид продукції є прибутковим, його виготовляють менше ніж концентрату, однак він важливий для продажу.

### 3.3 Вибір загальної стратегії розвитку та функціональної для ПАТ «АМКР»

Правильно підібрана та сформована стратегія дає чіткий напрямок для вдосконалення та покращення як виробництва сировини так і компанії в цілому.

Слід відповісти на питання – «для чого взагалі потрібна стратегія?». Стратегія потрібна для того аби підприємство досягало поставлених цілей та розвивалося в перспективному напрямку для нього. Стратегія визначає, що компанія хоче досягти у майбутньому, за допомогою чого вона це буде робити та які ресурси використовувати.

*Конкурентні стратегія* – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять

конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

До конкурентних стратегій належать такі стратегії, основні з них:

- Стратегія диференціації.
- Стратегія лідерства.
- Стратегія концентрації.

Дослідивши стан підприємства за різними матрицями, можна зробити висновок, що підприємство зацентрувало всі ресурси на виробництво нових видів товарів, мотивацію персоналу та надання якісніших послуг. Компанія спрямована й на далі посилювати свою конкурентоспроможність.

Основною стратегією для підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є *стратегія диференціації*.

*Стратегія диференціації* – являє собою розширення асортименту та створення нових товарів, щоб задовольнити всіх потреб основних груп, що і в найближчій перспективі планує реалізовувати ПАТ «АМКР». Ця стратегія допоможе завоювати нову групу покупців шляхом вдосконалення виробництва.

Для реалізації цієї стратегії варто: мати чітку організаційно – управлінську структуру, яка включає в себе: професійний та мотивований персонал, якісне управління усіма структурами підприємства. Для цього варто скористатися функціональною стратегією управління, як допоміжною.

*Стратегія управління* – являє собою систему добору та розвитку персоналу, контролю діяльності підприємства та планування.

Ця стратегія важлива для того, щоб заповнити дефіцит кадрів, структурувати кадрову роботу, постійно мотивувати персонал, встановлювати цілі та місії, аналізувати середовище компанії, адаптуватися до змін на ринку. Ця стратегія допоможе реалізувати наявні цілі та доповнити стратегію диференціації.

Отже, основною стратегією для ПАТ «АМКР» є стратегія диференціації та допоміжна стратегія управління.