

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

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

на тему: «Удосконалення процесу реалізації продукції на зовнішньому
ринку в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»»

Виконав:

студент _____ курсу,
групи _____

_____ / Фастівець М.В. /
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 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.

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Фастівця Максима Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу реалізації продукції на зовнішньому ринку в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., проф.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року 164 с – д/ф

2. Строк подання студентом роботи 08.06.25 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи планування реалізації продукції на зовнішньому ринку; техніко-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності заходів в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; обґрунтування та вибір загальної стратегії розвитку та функціональна стратегія підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційна структура підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв Є.В., проф.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Афанасьєв Є.В., проф.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Афанасьєв Є.В., проф.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	20.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.2025- 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025- 25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025- 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025- 30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025- 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	18.06.2025- 19.06.2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2025- 20.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2025
10	Попередній захист роботи	23.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2025

Студент

(підпис) Фастівець М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис) Афанасьєв Є.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
ПІБ. «Удосконалення процесу реалізації продукції на зовнішньому ринку в умовах
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»». – КНУ, 2025 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 69 сторінках, містить 12 таблиць, 4 рисунки. При підготовці роботи використано 32 літературних джерел

Мета роботи підвищення ефективності планування реалізації продукції на зовнішньому ринку в умовах.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи поставлено такі завдання: дослідити сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розглянути планування реалізації продукції: цілі, принципи та методи; визначити особливості планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі; проаналізувати загальну характеристику підприємства АрселорМіттал Кривий Ріг; здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства АрселорМіттал Кривий Ріг; оцінити ефективність управлінських та організаційно-технічних заходів АрселорМіттал Кривий Ріг; здійснити аналіз зовнішнього ринку збуту металопродукції та визначення експортного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; обґрунтувати вибір загальної стратегії просування продукції на зовнішні ринки ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг»; розробити функціональну стратегію в контексті реалізації експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

Об'єкт дослідження: процес управління реалізацією продукції в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

Предмет дослідження: теорія, методологія, інструменти, стратегії планування реалізації продукції на зовнішньому ринку, а також управлінські та організаційно-економічні механізми їх оптимізації в умовах сучасного функціонування підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): вплив на продуктивність праці. Завдяки автоматизації, модернізації обладнання та омолодженню кадрів, підприємство змогло скоротити витрати часу на виготовлення одиниці продукції, підвищити її якість та скоротити відсоток браку.

Ключові слова: зовнішній ринок, планування, реалізація продукції, процес управління, зовнішньоекономічна діяльність;

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	10
1.1 Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	10
1.2 Планування реалізації продукції: цілі, принципи та методи	13
1.3 Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі	18
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВАТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ПАТ АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ.....	21
2.1 Загальна характеристика ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг.....	21
2.2 Аналіз техніко-економічних показників ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг.....	26
2.3 Оцінка ефективності управлінських та організаційно-технічних заходів АрселорМіттал Кривий Ріг.....	33
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
3.1 Аналіз зовнішнього ринку збуту металопродукції та визначення експортного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	41
3.2 Обґрунтування вибору загальної стратегії просування продукції на зовнішні ринки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	48
3.3 Розробка функціональна стратегія для реалізації експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;.....	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	63
ДОДАТОК А.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами, що стоять перед українською металургійною промисловістю в умовах глобалізації, військово-політичної нестабільності та жорсткої міжнародної конкуренції. Компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг», як одне з найбільших підприємств галузі, значну частину своєї продукції реалізує за межами України, тому ефективне планування збуту на зовнішніх ринках є критично важливим фактором її економічної стійкості та розвитку.

З огляду на обмеження внутрішнього попиту та ускладнення логістичних ланцюгів через війну, підприємство змушене адаптувати свою зовнішньоекономічну стратегію до нових умов. Це вимагає глибокого аналізу ринків збуту, змін у підходах до транспортування, цінової політики, а також пошуку нових партнерів і виходу на альтернативні регіони. Здатність своєчасно реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі визначає конкурентоспроможність металопродукції українського виробництва.

Особливої актуальності тема набуває в контексті потреби в переосмисленні стратегічного планування. Рішення, прийняті сьогодні, впливають на довгострокові позиції компанії на міжнародній арені. Це передбачає розробку адаптивних стратегій реалізації продукції, оптимізацію витрат і підвищення рівня технологічної та логістичної гнучкості підприємства.

Таким чином, дослідження механізмів планування реалізації продукції на зовнішньому ринку в умовах, що склалися для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», дозволяє не лише виявити напрямки підвищення ефективності ЗЕД, а й сформулювати практичні рекомендації, які можуть бути застосовані і на інших підприємствах галузі, орієнтованих на експорт.

Мета роботи підвищення ефективності планування реалізації продукції на зовнішньому ринку в умовах.

Для виконання мети кваліфікаційної роботи поставлено такі **завдання**:

1. Дослідити сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
2. Розглянути планування реалізації продукції: цілі, принципи та методи;
3. Визначити особливості планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі;
4. Проаналізувати загальну характеристику підприємства АрселорМіттал Кривий Ріг;
5. Здійснити аналіз техніко-економічних показників підприємства АрселорМіттал Кривий Ріг;
6. Оцінити ефективність управлінських та організаційно-технічних заходів АрселорМіттал Кривий Ріг;
7. Здійснити аналіз зовнішнього ринку збуту металопродукції та визначення експортного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
8. Обґрунтувати вибір загальної стратегії просування продукції на зовнішні ринки ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг»;
9. Розробити функціональну стратегію в контексті реалізації експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

Об’єкт дослідження – процес управління реалізацією продукції в умовах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

Предмет дослідження – теорія, методологія, інструменти, стратегії планування реалізації продукції на зовнішньому ринку, а також управлінські та організаційно-економічні механізми їх оптимізації в умовах сучасного функціонування підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу планування реалізації продукції на зовнішньому ринку для підприємства АрселорМіттал Кривий Ріг. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності збутової діяльності, зниження логістичних витрат, а також оптимізації каналів

постачання продукції за кордон. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ключових експортних ринках в умовах високої конкуренції та нестабільної зовнішньоекономічної ситуації.

Результати дослідження можуть бути використані у практиці стратегічного планування підприємства, зокрема, при розробці функціональних стратегій маркетингу, логістики та зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, запропоновані підходи мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств металургійної галузі України, що орієнтуються на зовнішні ринки збуту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Сутність та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства набуває особливого значення як чинник його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Вона охоплює сукупність господарських операцій, пов'язаних з експортом, імпортом, кооперацією виробництва, науково-технічним обміном, інвестиційною діяльністю та іншими формами міжнародного співробітництва. Успішна участь у зовнішньоекономічних процесах дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, залучати іноземні інвестиції, впроваджувати інноваційні технології та ефективніше використовувати власні ресурси [2].

Сутність ЗЕД полягає у встановленні та підтримці економічних зв'язків із зарубіжними партнерами на основі міжнародного права, двосторонніх або багатосторонніх угод. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає активну взаємодію підприємства з інституціями зовнішнього середовища, такими як митні, податкові, валютні та інші державні органи. Це вимагає глибокого знання законодавства, чіткого дотримання процедур, а також здатності адаптуватися до постійно змінних умов на світовому ринку.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Джерело / автори	Трактування поняття
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Господарський Кодекс України	1. Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, зазначеним у частині першій статті 139 цього Кодексу, та/або робочою силою. 2. Зовнішньоекономічна діяльність провадиться на принципах свободи її суб'єктів добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, здійснювати їх у будь-яких формах, не заборонених законом, та рівності перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. 3. Загальні умови та порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання визначаються цим Кодексом, законом про зовнішньоекономічну діяльність та іншими нормативно-правовими актами. 4. До зовнішньоекономічної діяльності також відноситься діяльність державних замовників з державного оборонного замовлення у випадках, визначених законом України.
Багрова І.В. [11]	Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами
Ковалевська А.В. [12]	Зовнішньоекономічна діяльність - особлива галузь теоретичних та практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій у процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення інонаціонального контрагента до багатоетапного циклу процесу виробництва

Продовження таблиці 1.1

Машталір Я. П. [13]	Зовнішньоекономічна діяльність - це сукупність зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок
Мочерний С. В. [14]	Зовнішньоекономічна діяльність - сфера економічної діяльності підприємств, фірм, компаній і держави, пов'язаної із зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є одним із ключових напрямів його функціонування, що пов'язаний з виходом на міжнародний ринок і подальшою роботою на ньому. У зв'язку з цим стратегія такої діяльності набуває особливого значення, оскільки відкриває для підприємства нові перспективи: розширення ринків збуту, зміцнення конкурентних позицій за рахунок присутності на іноземних ринках та підвищення репутації компанії. В межах цієї стратегії формуються основні підходи до роботи на зовнішніх ринках, а також визначаються правила здійснення зовнішньоекономічних операцій, з урахуванням чинного законодавства. Підприємство аналізує світовий ринок, формулює глобальні й конкретні цілі своєї зовнішньоекономічної діяльності [4].

Основними завданнями складання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є: [3]

- формування певного напрямку діяльності підприємства;
- визначення ролі кожного підрозділу підприємства під час реалізації даної стратегії;
- визначення розмірів, а також розподіл ресурсів між підрозділами.

Стратегія включає в себе такі складові частини як: [6]

- 1) Сфера діяльності: необхідно визначити місію, цілі підприємства.

2) Корпоративні завдання: необхідно виявити основні зацікавлені групи підприємства, а також критерії оцінки їх діяльності.

3) Створення стратегічних бізнес-одиниць: поділ підприємства на окремі бізнес-одиниці.

4) Розподіл ресурсів: необхідно розподілити ресурси між підрозділами, ринками, основними видами діяльності.

5) Визначення конкурентних переваг підприємства та їх розвиток. 6) Оптимальне використання всіх ресурсів.

Значення ЗЕД зростає в умовах інтеграції національної економіки до світової спільноти. Вона стимулює розвиток інновацій, підвищення якості продукції, впровадження міжнародних стандартів та менеджменту, що в свою чергу позитивно впливає на імідж підприємства. Більш того, зовнішньоекономічна активність є важливим індикатором загального економічного стану країни, її відкритості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є стратегічним інструментом розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Вона сприяє не лише економічному зростанню, а й інтеграції у світове господарство, забезпечуючи доступ до нових можливостей, знань і технологій. Ефективна ЗЕД стає запорукою успішного функціонування підприємства у динамічному глобалізованому середовищі.

1.2. Планування реалізації продукції: цілі, принципи та методи

Планування реалізації продукції є важливою складовою загальної системи управління підприємством, адже саме від ефективної реалізації залежить фінансовий результат його діяльності. У сучасних умовах високої конкуренції на

внутрішніх і зовнішніх ринках особливого значення набуває здатність підприємства передбачати обсяги продажу, адаптуватися до змін у споживчому попиті та забезпечувати стабільні канали збуту. Раціональне планування реалізації дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати надлишкових залишків на складах і досягати економічної ефективності.

Реалізована продукція – це та частина продукції, яка була відвантажена споживачу та за яку підприємство-постачальник уже отримало кошти на свій розрахунковий рахунок. Обсяг реалізованої продукції визначається в техніко-економічному та фінансовому плані підприємства на основі обсягу товарної продукції. До складу реалізованої продукції входять ті ж самі роботи і послуги, що й до складу товарної, однак між цими показниками існує різниця. Вона полягає у зміні залишків готової, але ще не реалізованої продукції на складах, товарів, які вже відвантажено, але ще не оплачено, а також продукції, що перебуває у покупців на умовах відповідального зберігання [15].

Цілі планування реалізації продукції охоплюють не лише прагнення до максимального прибутку, але й орієнтацію на задоволення потреб споживача, утримання конкурентних позицій на ринку, забезпечення стабільності збуту та довгострокового розвитку. Крім того, важливою метою є зниження комерційних ризиків шляхом гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та впровадження сучасних маркетингових підходів.

Цілі планування реалізації продукції: [16]

1.Забезпечення ефективного збуту продукції.

Однією з основних цілей планування реалізації продукції є організація ефективного процесу збуту. Це включає аналіз попиту, визначення каналів реалізації, формування оптимального товарного асортименту та встановлення конкурентоспроможних цін. Ефективне планування дозволяє уникати перевиробництва, забезпечити постійне оновлення товарів у точках продажу та досягти збалансованого співвідношення між виробництвом і збутом.

2.Максимізація прибутку підприємства.

Грамотно спланована реалізація продукції безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Під час планування враховуються витрати на виробництво, логістику, рекламу та інші складові, щоб досягти максимально можливого прибутку. Завдання полягає у тому, щоб сформувати такі умови збуту, за яких кожна одиниця реалізованої продукції приносила оптимальний фінансовий результат.

3.Задоволення потреб споживачів.

Ще однією важливою ціллю є орієнтація на потреби цільової аудиторії. План реалізації продукції має враховувати купівельні переваги, сезонні коливання попиту, зміну моди або технічного прогресу. Це дозволяє підприємству бути гнучким, адаптувати продукцію до вимог ринку та формувати лояльність споживачів до бренду.

4.Оптимізація логістики та управління запасами.

Планування реалізації передбачає також розрахунок обсягів поставок, маршрутів транспортування та умов зберігання. Це дозволяє уникати перевантаження складів або, навпаки, дефіциту продукції в точках продажу. Ефективне управління логістичним ланцюгом сприяє зниженню витрат та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

5.Управління ризиками та конкурентоспроможністю.

Правильне планування реалізації допомагає ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з коливаннями ринку, зміною законодавства або зростанням конкуренції. Відповідно, підприємство може заздалегідь підготуватися до можливих викликів, змінити стратегію збуту або диверсифікувати ринки збуту, зберігаючи при цьому стабільність.

6.Довгостроковий розвиток і стратегічне зростання.

Цілі планування реалізації продукції не обмежуються лише короткотерміновими завданнями. Воно також має слугувати інструментом

стратегічного розвитку підприємства: відкриття нових ринків, запуск нових продуктів, укладання партнерств. Такий підхід дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку та формувати конкурентні переваги на перспективу.

Принципи, на яких базується процес планування збуту, включають системність, наукову обґрунтованість, гнучкість, цільову орієнтацію та комплексність. Дотримання цих принципів дозволяє будувати реалістичні плани реалізації продукції, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні економічні умови. Такий підхід забезпечує узгодженість між виробничими потужностями підприємства та його маркетинговою стратегією [17].

Основні принципи планування реалізації продукції, які застосовуються на підприємствах для досягнення ефективності збуту: [18]

1. Принцип наукового обґрунтування

План реалізації має базуватися на аналізі реальних даних: маркетингових досліджень, статистики продажів, кон'юнктури ринку, конкурентного середовища. Рішення не повинні прийматися інтуїтивно – вони мають бути обґрунтовані фактами.

2. Принцип системності

Планування збуту розглядається як частина загальної системи управління підприємством. Це означає, що воно має бути погоджене з виробничими, фінансовими, логістичними та маркетинговими планами.

3. Принцип гнучкості

Плани реалізації повинні бути адаптивними до змін ринкової ситуації. У разі змін у попиті, цінах або конкурентному середовищі, план має можливість бути оперативно переглянутим.

4. Принцип безперервності

Процес планування збуту є постійним і циклічним. Він включає не лише розробку плану, а й контроль за його виконанням, оцінку результатів і коригування у разі потреби.

5. Принцип орієнтації на споживача

План реалізації продукції повинен враховувати потреби, поведінку та очікування цільової аудиторії. Це забезпечує підвищення задоволеності клієнтів і стабільний попит на продукцію.

Методи планування реалізації можуть бути різноманітними: від простих статистичних прогнозів до складних економіко-математичних моделей. Вибір методів залежить від специфіки продукції, масштабів діяльності підприємства, доступності інформації та рівня автоматизації управлінських процесів. Використання сучасних підходів до планування сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, планування реалізації продукції є ключовим етапом управління збутом, що спрямований на забезпечення ефективного просування товарів на ринку, максимізацію прибутку підприємства та задоволення потреб споживачів. Основними цілями цього процесу є організація збалансованого збуту, оптимізація логістики та управління ризиками. Принципи планування передбачають науковий підхід, системність, гнучкість, орієнтацію на клієнта та економічну доцільність. Для досягнення поставлених цілей застосовуються різні методи, зокрема аналіз ринку, прогнозування попиту, сегментація споживачів і планування каналів збуту. В цілому, комплексний підхід до планування реалізації продукції дозволяє підприємству стабільно розвиватися та займати конкурентні позиції на ринку.

1.3. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі

Планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі має свої унікальні особливості, що обумовлені специфікою продукції, масштабом виробництва та високою залежністю від світових ринків. Металургійна промисловість – це одна з найбільш капіталомістких і технологічно складних галузей, тому планування в цій сфері вимагає ретельного аналізу світових тенденцій попиту і пропозиції, а також врахування цінових коливань на основні металеві матеріали [1].

Однією з ключових особливостей є висока залежність від зовнішніх економічних факторів, таких як зміни тарифної політики, міжнародні санкції, валютні коливання та політична нестабільність у регіонах партнерів. Це створює необхідність адаптивного планування, яке має бути гнучким і швидко реагувати на зовнішні зміни.

Металургійна галузь часто має справу з великими партіями продукції, що вимагає ретельного планування логістичних процесів, врахування термінів доставки і витрат на транспортування. Ефективність планування реалізації у зовнішньоекономічній діяльності значною мірою залежить від оптимізації цих процесів, що дозволяє знижувати загальні витрати і підвищувати конкурентоспроможність продукції [4].

Важливою особливістю є також необхідність відповідності міжнародним стандартам якості та технічним регламентам, що впливає на вибір ринків збуту та умови контрактів. Планування має передбачати заходи з контролю якості продукції, проходження сертифікації та відповідність екологічним нормам, що стає все більш актуальним у світовій металургії.

Розробка зовнішньоекономічного плану в металургії також вимагає врахування циклічності світового ринку металів, де попит і ціни можуть суттєво

коливатися залежно від економічної кон'юнктури, будівництва, виробництва автомобілів, енергетики та інших галузей. Це вимагає застосування прогнозних методів і сценарного аналізу для зниження ризиків.

Особливу увагу слід приділяти вибору партнерів і ринків збуту. Металургійні підприємства планують зовнішньоекономічну діяльність з урахуванням політичної стабільності країн, наявності довгострокових контрактів і можливостей стратегічного партнерства, що забезпечує стабільність поставок і продажів [7]

У плануванні реалізації продукції металургійних підприємств враховується також конкуренція з боку великих світових виробників, тому важливим є аналіз конкурентних переваг, таких як якість продукції, ціна, умови постачання, а також інноваційні технології, що використовуються на виробництві.

Значну роль відіграють державні регуляторні заходи і підтримка галузі, включаючи митне регулювання, податкові пільги або субсидії на експорт. Планування має враховувати ці фактори для формування максимально вигідних умов зовнішньоекономічної діяльності.

У зв'язку з екологічними викликами і вимогами міжнародних договорів, металургійні підприємства мають передбачати заходи щодо зниження викидів і впровадження енергоефективних технологій, що також включається до планування зовнішньоекономічної діяльності, оскільки це впливає на імідж компанії та доступ до ринків з підвищеними екологічними стандартами [8].

Не менш важливим є планування фінансових потоків, включаючи валютні операції, хеджування валютних ризиків та забезпечення фінансування зовнішньоекономічних контрактів. Металургійна галузь потребує значних інвестицій і довгострокових угод, тому фінансова стабільність є важливою складовою планування.

Планування також передбачає координацію між різними підрозділами підприємства – виробничим, збутовим, логістичним та фінансовим, що

забезпечує цілісність і ефективність реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Це важливо для уникнення перевитрат і своєчасного виконання контрактних зобов'язань [5].

Значним викликом є також управління ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, змінами митного законодавства, політичними конфліктами та торговельними обмеженнями. В плануванні застосовуються різні інструменти страхування та диверсифікації ринків для мінімізації цих ризиків.

На завершення, ефективне планування зовнішньоекономічної діяльності в металургійній галузі є комплексним процесом, який враховує технічні, економічні, політичні та екологічні фактори. Тільки системний і стратегічний підхід дозволяє досягти стійкості, конкурентоспроможності і довгострокового успіху підприємств у глобальному металургійному секторі [10].

РОЗДІЛ 2

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ В УМОВАХ ПАТ АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ

2.1. Загальна характеристика ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є найбільшим металургійним підприємством в Україні та одним з провідних виробників сталі у Східній Європі. Підприємство розташоване у місті Кривий Ріг, Дніпропетровської області – регіоні, багатому на залізну руду.

Історія підприємства бере початок з 1934 року, коли було збудовано перші металургійні потужності. У різні історичні періоди завод зазнавав масштабних реконструкцій, нарощував обсяги виробництва та розширював асортимент продукції. Після здобуття Україною незалежності підприємство було приватизоване. У 2005 році контрольний пакет акцій було придбано міжнародною корпорацією Mittal Steel, яка згодом стала частиною групи ArcelorMittal – світового лідера у галузі виробництва сталі. Відтоді підприємство носить назву ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Шахтне виробництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

На підприємстві діє підрозділ, який займається видобутком корисних копалин з надр землі методом підземної розробки. Основною сировиною, що добувається, є залізна руда. Поточні технічні можливості дозволяють щороку видобувати приблизно 700 тисяч тонн цієї сировини, що забезпечує потреби металургійного циклу підприємства.

Серед основної продукції цього виробництва – агломераційна руда, в якій уміст заліза становить не менше ніж 53,5%, а також доменна руда, що містить

щонайменше 34% заліза.

Складові підрозділи шахтного виробництва

До основних елементів структурної організації шахтного комплексу входять:

- ділянки, які безпосередньо виконують очисні та підготовчі роботи в шахті;
- підрозділи, що займаються проходкою гірничих виробок та іншими підземними будівельними роботами;
- дробильно-сортувальні установки для первинної обробки руди;
- допоміжні служби, що забезпечують підтримку основних процесів.

Гірничо-збагачувальний комплекс

Цей напрям діяльності підприємства відповідає за видобуток на відкритих кар'єрах кварцитів, що містять залізо, та подальше їх збагачення з метою підвищення концентрації заліза.

Результатом цього виробництва є залізорудний концентрат, який має високий вміст заліза – у межах 65,3–68%, а також вологість на рівні близько 10%.

Територія гірничо-збагачувального виробництва

Загальна площа, яку займає цей виробничий комплекс, становить більше 4800 гектарів. Вона включає:

- кар'єрні ділянки (майже 750 га),
- зовнішні відвали для порожньої породи (понад 1250 га),
- хвостосховища для зберігання відходів виробництва (приблизно 900 га),
- промислову інфраструктуру (понад 800 га).

Структура комплексу

У складі гірничо-збагачувального виробництва працюють такі головні ланки:

1.Гірничо-транспортна частина, яка включає дробарки, транспортний цех і службу залізничних перевезень.

2.Збагачувальні цехи, де руду подрібнюють, очищають і готують до подальшого використання.

3.Допоміжні підрозділи, що забезпечують водопостачання, електропостачання та технічне обслуговування.

Максимальні виробничі обсяги

Комплекс може щороку обробляти:

-до 24,9 мільйона тонн сировинної руди;

-випускати понад 10 мільйонів тонн залізорудного концентрату.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Організаційна структура:

1. Загальне керівництво (Рада директорів та Генеральний директор)

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який здійснює загальне управління, ухвалює стратегічні рішення, контролює виконання планів та координує роботу всіх структурних підрозділів. Йому підпорядковується Рада директорів, яка представляє інтереси акціонерів і здійснює нагляд за діяльністю підприємства. Саме на цьому рівні ухвалюються ключові рішення щодо інвестицій, модернізації, змін у виробництві та розвитку персоналу.

2. Виробничий департамент

Цей підрозділ відповідає за організацію та контроль основних виробничих процесів. До його складу входять:

2.1. Гірничий комплекс – займається видобутком сировини (руди) відкритим способом.

2.2. Шахтоуправління – здійснює підземний видобуток залізної руди.

2.3. Збагачувальні фабрики – забезпечують підготовку руди до подальшої металургійної переробки.

2.4. Металургійний цех — випускає чавун, сталь та прокат.

Кожен виробничий цех має власного керівника, який відповідає за якість, обсяги виробництва та дотримання технологічних стандартів.

3. Енергетичний департамент

Цей департамент забезпечує всіх споживачів на підприємстві електроенергією, парою, водою, стисненим повітрям, газом тощо. У його структурі – електростанції, теплові установки, водозабірні станції, підстанції та інші об'єкти енергопостачання. Він також відповідає за енергоефективність і зниження витрат на енергоресурси.

4. Департамент транспорту і логістики

Цей підрозділ забезпечує ефективну логістику – перевезення сировини, продукції та допоміжних матеріалів. Має власну залізничну інфраструктуру,

локомотивні депо, автотранспортний парк, цехи технічного обслуговування. Департамент також відповідає за зовнішні поставки і взаємодію з перевізниками.

5. Фінансово-економічний департамент

До його функцій входить планування бюджету, контроль витрат, ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, економічний аналіз, а також взаємодія з банками, інвесторами та державними фінансовими органами. Цей департамент також визначає економічну ефективність проєктів і контролює рентабельність діяльності.

6. Департамент охорони праці, безпеки та екології

Він відповідає за дотримання норм безпеки праці, захист довкілля, охорону здоров'я працівників. У структурі департаменту працюють екологи, інженери з охорони праці, пожежна служба та фахівці з контролю виробничої безпеки. Основне завдання – мінімізувати виробничі ризики та вплив на навколишнє середовище.

7. Департамент кадрів та соціальної політики

Цей підрозділ здійснює кадрову політику, набір і навчання персоналу, формування резерву кадрів, атестації та розвиток працівників. Також він координує соціальні програми: медичне обслуговування, оздоровлення, культурні заходи та інші ініціативи для працівників і їхніх родин.

8. Юридичний відділ

Забезпечує правову підтримку діяльності підприємства: укладання контрактів, представництво в судових інстанціях, дотримання вимог законодавства. Юристи також консультують керівників щодо ризиків, відповідальності та корпоративного права.

9. Відділ ІТ та цифровізації

Цей підрозділ займається впровадженням і підтримкою інформаційних систем, автоматизацією виробничих процесів, захистом даних та розвитком

цифрової інфраструктури підприємства. Він забезпечує функціонування ERP-систем, баз даних, технічну підтримку для всіх користувачів.

10. Інші служби та підрозділи

До них належать охорона, архів, канцелярія, ремонтні служби, лабораторії контролю якості, служба зв'язку, автогосподарство, пожежна безпека тощо. Хоча вони не є виробничими, їхня робота підтримує безперервність і ефективність функціонування всього підприємства.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг

Аналіз техніко-економічних показників підприємства є одним із ключових інструментів оцінювання його діяльності в умовах конкурентного середовища. Він дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність функціонування організації, виявити основні тенденції розвитку, визначити проблемні зони та окреслити шляхи їх подолання. Таке дослідження є особливо актуальним для великих промислових підприємств, які мають вагомий вплив на економіку не лише регіону, а й країни загалом.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України, що відіграє провідну роль у галузі чорної металургії. Його діяльність охоплює повний виробничий цикл — від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. В умовах складної економічної ситуації, зовнішньополітичних викликів та трансформації ринкових умов особливо важливо дослідити, як змінювались ключові економічні показники підприємства та який вплив це мало на його стабільність і конкурентоспроможність.

У межах цього підрозділу буде розглянуто динаміку основних техніко-економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні роки.

Особливу увагу буде приділено змінам чисельності працівників, рівню заробітної плати, продуктивності праці, обсягам виробництва та рівню конкурентоспроможності. Отримані результати стануть підґрунтям для подальшого аналізу ефективності функціонування підприємства та формування обґрунтованих висновків щодо його перспектив.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва продукції в ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Види продукції	Обсяги виробництва			Частка у загальному обсязі, %		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Видобуток залізної руди	336132	407279	405540	83,59	86,67	89,31
2	Виготовлення готової металопродукції	65 991,3	62621,4	48526,8	16,41	13,33	10,69
3	ВСЬОГО	402124	469900	454066	100,00	100,00	100,00

У період з 2022 по 2024 рік спостерігається загальна тенденція до зменшення обсягів виробництва продукції на ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Якщо у 2023 році загальний обсяг виробництва зріс порівняно з 2022 роком (з 402 124 тис. тонн до 469 900 тис. тонн), то вже у 2024 році він знизився до 454 066 тис. тонн. Це може свідчити про вплив зовнішньоекономічних чи внутрішньовиробничих факторів, які дещо стримали темпи зростання підприємства.

Основною продукцією підприємства залишається видобуток залізної руди, обсяги якого у 2024 році склали 405 540 тонн. За три роки цей показник демонструє зростання, хоча у 2024 році він дещо зменшився порівняно з піковим 2023 роком. Водночас частка рудного виробництва у загальному обсязі постійно

зростала — з 83,59% у 2022 році до 89,31% у 2024 році, що свідчить про посилення орієнтації на сировинну складову діяльності підприємства.

На тлі зростання ролі видобутку залізної руди спостерігається істотне зменшення обсягів виготовлення готової металопродукції — з 65 991,3 тонн у 2022 році до 48 526,8 тонн у 2024 році. Це свідчить про скорочення обробного виробництва, яке має вищу додану вартість, і може вказувати на зміну стратегії підприємства, зокрема на переорієнтацію на продаж сировини замість готової продукції.

Зменшення частки готової металопродукції з 16,41% у 2022 році до 10,69% у 2024 році є тривожним сигналом з точки зору глибини переробки та економічної доцільності. Така динаміка може бути результатом технічних обмежень, зниження попиту на внутрішньому або зовнішньому ринку, або наслідком реструктуризації виробничих процесів. У цілому аналіз таблиці свідчить про зміщення акцентів у виробництві на користь сировинного сегмента на тлі загального коливання обсягів продукції.

Таблиця 2.2

Конкурентоспроможність ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та підприємств-конкурентів у 2024 р.

Складова	Оперативна конкурентоспроможність			Стратегічна конкурентоспроможність		
Виробнича	ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПуАТ «Новолинський ливарний завод»	ПрАТ Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського »	ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПуАТ «Новолинський ливарний завод»	ПрАТ Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського »
Виробнича	1,38	1,25	1,08	0,84	0,74	0,83
Кадрова	1,19	1,04	1,10	1,21	0,89	1,01
Збутова	1,18	1,12	1,15	0,88	0,80	0,78
Фінансова	4,05	1,16	1,34	1,91	0,99	1,22

Продовження таблиці 2.2

Інноваційно-інвестиційна	0,97	0,71	0,84	0,89	0,73	0,87
Всього	1,75	1,07	1,10	1,15	0,83	0,94

Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у порівнянні з основними конкурентами у 2023 році демонструє його лідерські позиції за більшістю складових оперативної конкурентоспроможності. Загальна сукупна оцінка оперативної конкурентоспроможності підприємства склала 1,75, що суттєво перевищує аналогічні показники ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» (1,07) та ПрАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» (1,10). Найвищу конкурентну перевагу «АрселорМіттал Кривий Ріг» має у фінансовій сфері — 4,05, що свідчить про стабільне фінансове становище та ефективне управління ресурсами.

У виробничій, кадровій та збутовій сферах також спостерігається перевага ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» над конкурентами. Зокрема, у виробничій складовій підприємство отримало оцінку 1,38, що вказує на ефективні виробничі процеси та високу продуктивність. У кадровому аспекті — оцінка 1,19 — можна зробити висновок про вищу кваліфікацію персоналу, мотивацію працівників або ефективну кадрову політику. Збутова складова (1,18) демонструє добру організацію реалізації продукції та здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни.

Щодо стратегічної конкурентоспроможності, ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також зберігає відносну перевагу, хоча загальний показник (1,15) вже не настільки високий у порівнянні з оперативним. Це вказує на необхідність посилення довгострокових напрямів розвитку, зокрема інноваційної та інвестиційної активності. Наприклад, показник інноваційно-інвестиційної складової становить лише 0,89, що хоч і вище, ніж у конкурентів, але залишається нижчим за бажаний рівень для сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, підприємство наразі має сильні оперативні позиції, що дозволяє ефективно функціонувати в короткостроковій перспективі. Однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно зосередитися на стратегічному плануванні, модернізації технологій, залученні інвестицій та розвитку інновацій. Порівняння із конкурентами демонструє, що переваги ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є сталими, але потребують постійної підтримки та оновлення.

Таблиця 2.3

Актив підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 3 роки

Показник/ Рік	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	105 935.00	95 807.00	136 575.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	742 072.00	715 693.00	760 624.00
Накопичена амортизація	636 137.00	619 886.00	624 049.00
Основні засоби	18 996 729.00	18 468 194.00	19 904 180.00
Первісна вартість	125 500 198.00	128 437 676.00	133 885 898.00
Знос	106 503 469.00	109 969 482.00	113 981 718.00
Усього:	22 979 342.00	25 330 277.00	27 262 639.00

Джерело: [18, 19, 20]

У період з 2022 по 2024 рік підприємство «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало зростання обсягу необоротних активів. Загальна сума активів за розділом I зросла з 22 979 342 тис. грн у 2022 році до 27 262 639 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове оновлення та модернізацію виробничої бази. Найбільшу частку в структурі необоротних активів займають основні засоби, які також демонструють стабільне зростання.

Аналіз нематеріальних активів показує незначні коливання: у 2022 році їх вартість становила 105 935 тис. грн, у 2023 році знизилася до 95 807 тис. грн, однак у 2024 році зросла до 136 575 тис. грн. Така динаміка може бути наслідком амортизації та подальших інвестицій у програмне забезпечення, патенти або інші

нематеріальні ресурси, що мають важливе значення для підтримки інноваційності підприємства.

Первісна вартість основних засобів постійно зростає протягом трьох років: з 125 500 198 тис. грн у 2022 році до 133 885 898 тис. грн у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство активно оновлює або розширює свої виробничі потужності, можливо, через оновлення обладнання або введення нових технологічних ліній. Водночас рівень зносу також збільшується, хоча й не такими темпами, що свідчить про природний процес амортизації.

У підсумку, фінансова інформація свідчить про позитивну тенденцію у формуванні необоротних активів підприємства. Збільшення їх загального обсягу, нарощування первісної вартості основних засобів і часткове оновлення нематеріальних активів є ознаками стабільного розвитку підприємства та потенційної підготовки до зростання виробничих обсягів у майбутньому.

Таблиця 2.4

Фінансові результати підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за
3 роки

Показник/ Рік	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 818 410.00	64 591 407.00	41 848 635.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55 829 721.00	69 042 126.00	50 635 909.00
збиток	12 011 311.00	4 450 719.00	8 787 274.00
Інші операційні доходи	596 185.00	375 811.00	429 403.00
Адміністративні витрати	1 805 121.00	2 278 484.00	1 679 688.00
Витрати на збут	42 846.00	35 567.00	33 255.00
Інші операційні витрати	797 304.00	690 180.00	190 963.00
збиток	14 060 397.00	7 079 139.00	10 261 777.00
Інші фінансові доходи	25 141.00	64 246.00	48 123.00
Фінансові витрати	1 155 305.00	1 818 110.00	1 508 095.00
збиток	51 360 445.00	8 833 003.00	11 721 749.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 351 341.00	-15 960.00	-89 281.00
збиток	49 009 104.00	8 848 963.00	11 811 030.00

Джерело: [18, 19, 20]

Фінансові результати підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 роки демонструють нестабільну динаміку. У 2022 році спостерігався значний збиток у розмірі 49 009 104 тис. грн, який у 2023 році скоротився до 8 848 963 тис. грн, однак у 2024 році знову зріс до 11 811 030 тис. грн. Це свідчить про коливання фінансової стійкості підприємства, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації та можливих змін у внутрішньому виробництві.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році сягнув 64 591 407 тис. грн, що значно більше порівняно з 43 818 410 тис. грн у 2022 році. Проте в 2024 році дохід зменшився до 41 848 635 тис. грн, що свідчить про зниження попиту або обсягів виробництва. Така динаміка може бути зумовлена як зовнішніми економічними факторами, так і внутрішніми організаційними викликами.

Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду залишається високою. У 2022 році вона становила 55 829 721 тис. грн, зросла до 69 042 126 тис. грн у 2023 році, а потім зменшилася до 50 635 909 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про зусилля підприємства з оптимізації витрат, однак їх рівень усе ще перевищує дохід, що й призводить до збитків.

Загальний збиток від основної діяльності підприємства залишається значним протягом трьох років. У 2022 році він становив 12 011 311 тис. грн, у 2023 році скоротився до 4 450 719 тис. грн, але у 2024 році знову зріс до 8 787 274 тис. грн. Це вказує на труднощі з прибутковістю основного виробництва, можливо, через високі витрати або недостатню конкурентоспроможність продукції.

Інші операційні доходи та фінансові доходи мають незначний вплив на загальний фінансовий результат. Наприклад, у 2024 році інші операційні доходи становили 429 403 тис. грн, а інші фінансові доходи — лише 48 123 тис. грн. У той же час витрати залишаються високими — адміністративні витрати у 2023 році досягли 2 278 484 тис. грн, а фінансові витрати в 2024 році склали 1 508 095 тис. грн.

Інші операційні витрати зазнали помітного скорочення: з 797 304 тис. грн у 2022 році до 190 963 тис. грн у 2024 році. Це позитивна тенденція, яка свідчить про більш ефективне управління витратами або скорочення непрофільної діяльності. Проте ці зусилля поки що не компенсують загальні втрати, які продовжують зростати.

Витрати з податку на прибуток у 2024 році мали від'ємне значення (-89 281 тис. грн), що вказує на наявність податкових пільг, відшкодувань або податкових збитків. Це могло певною мірою зменшити фінансовий тиск на підприємство. Однак загальний підсумок у вигляді збитку понад 11 млрд грн у 2024 році вказує на необхідність глибших змін у стратегії управління витратами, структурою доходів і політиці збуту.

2.3. Оцінка ефективності управлінських та організаційно-технічних заходів АрселорМіттал Кривий Ріг

Оцінка ефективності управлінських та організаційно-технічних заходів на підприємстві є важливою складовою аналізу його діяльності, адже саме ці чинники безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, фінансову стійкість та перспективи розвитку. У контексті промислових гігантів, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», управлінські рішення та технічні інновації мають масштабний вплив як на внутрішні процеси, так і на результати господарської діяльності в цілому.

Протягом останніх років підприємство здійснило низку заходів, спрямованих на модернізацію виробництва, оптимізацію управлінських процесів та підвищення енергоефективності. Ці дії були викликані як загальноекономічними умовами, так і потребами адаптації до нових ринкових реалій, у тому числі – кризових викликів, спричинених війною в Україні. У

зв'язку з цим актуальною є необхідність комплексного аналізу результативності прийнятих рішень.

Зокрема, варто дослідити, наскільки впроваджені управлінські зміни сприяли покращенню показників фінансової діяльності, ефективності використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Не менш важливо оцінити доцільність технічних нововведень та їхній вплив на якість продукції, екологічну безпеку виробництва, а також безперебійність технологічних процесів.

Таблиця 2.5

Динаміка параметрів персоналу в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Середньоблікова чисельність працівників	28731	28731	25012	23256
Обсяг фонду оплати праці тис. грн.	279620	319370	354850	500270
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	13 078,82	13620,76	15490,92	16759,59
Продуктивність праці, тис. грн.	2,57	3,15	4,26	4,98

У період з 2021 по 2024 рік ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнало суттєвих змін у структурі персоналу. Середньоблікова чисельність працівників скоротилася з 28 731 осіб у 2021 році до 23 256 у 2024 році, що свідчить про тенденцію до оптимізації трудових ресурсів або можливі наслідки зовнішніх факторів, зокрема економічних чи воєнних викликів. Це зменшення становить приблизно 19%, що є суттєвим показником для великого промислового підприємства.

Попри скорочення персоналу, обсяг фонду оплати праці зростав щороку, з 279,6 млн грн у 2021 році до 500,3 млн грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про збільшення витрат підприємства на оплату праці, що може бути результатом як зростання середньої заробітної плати, так і коригування політики оплати у відповідь на інфляційні процеси або підвищення мотивації персоналу в умовах скороченого штату.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за досліджуваний період зросла з 13 078,82 грн у 2021 році до 16 759,59 грн у 2024 році. Це свідчить про позитивну динаміку доходів працівників та може розглядатися як індикатор прагнення підприємства зберегти кваліфіковану робочу силу, підвищуючи її матеріальну зацікавленість. Водночас зростання зарплат відбувалося стабільно щороку.

Також помітне значне зростання продуктивності праці – з 2,57 тис. грн у 2021 році до 4,98 тис. грн у 2024 році. Такий ріст свідчить про підвищення ефективності праці кожного окремого працівника, що може бути результатом автоматизації виробничих процесів, впровадження нових технологій або концентрації функціонального навантаження на меншій кількості працівників. У сукупності всі ці показники демонструють стратегію підприємства, спрямовану на підвищення економічної ефективності в умовах трансформацій та викликів останніх років.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності управлінських заходів щодо персоналу на

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2022–2024)

Показник	2022	2023	2024	Динаміка	Коментар
Загальна чисельність персоналу (осіб)	28731	25012	23256	↓ постійне скорочення	Оптимізація штату в межах реструктуризації виробництва
Середній вік працівників (років)	43	42	41	↓ помірне омолодження	Залучення молодих спеціалістів, оновлення колективу

Продовження табл. 2.6

Частка персоналу з вищою освітою (%)	37 %	40 %	44 %	↑ стабільне зростання	Підвищення вимог до кваліфікації, розвиток внутрішнього навчання
Кількість підвищень кваліфікації (осіб/рік)	2150	3200	4100	↑ суттєве зростання	Активізація навчання, впровадження електронних курсів
Витрати на навчання персоналу (млн грн)	6,2	8,9	10,5	↑ зростання інвестицій	Розширення внутрішніх програм навчання та тренінгів
Запроваджено нових мотиваційних програм (од.)	1	2	3	↑ поступове зростання	Система преміювання, нематеріальна мотивація, гнучкий графік
Середній рівень заробітної плати (грн)	13620,76	15490,92	16759,59	↑ позитивна динаміка	Індексація зарплат, збільшення преміальних
Індекс задоволеності персоналу (%)	62 %	69 %	75 %	↑ стабільне зростання	За результатами внутрішнього опитування
Плинність кадрів (%)	12,5 %	9,8 %	8,3 %	↓ скорочення плинності	Покращення умов праці та кадрової політики
Дисциплінарні порушення (випадки/рік)	163	111	74	↓ суттєве зменшення	Посилено внутрішній контроль, введено інструменти самооцінки
Частка залученого персоналу (%) (опитування)	47 %	56 %	65 %	↑ підвищення мотивації	Розширення участі працівників у прийнятті рішень

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про поступове, але чітко виражене скорочення загальної чисельності персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2022–2024 років. Таке зниження з 28 731 до 23 256 осіб є результатом стратегічної оптимізації штату в рамках реструктуризації виробництва. Це дозволяє підприємству знижувати витрати на оплату праці, зберігаючи при цьому ефективність за рахунок більш кваліфікованого складу працівників.

Середній вік працівників щороку зменшувався, що свідчить про поступове омолодження колективу. У 2022 році цей показник становив 43 роки, а вже у 2024 – 41 рік. Це є позитивною тенденцією, яка вказує на залучення молодих спеціалістів, здатних швидше адаптуватись до сучасних виробничих процесів та технологій. Таке оновлення кадрового складу сприяє зростанню продуктивності та впровадженню інновацій.

Позитивною є й динаміка зростання частки працівників з вищою освітою – з 37 % у 2022 році до 44 % у 2024. Це свідчить про підвищення вимог до професійного рівня персоналу, а також про ефективність внутрішньої політики з розвитку персоналу, що базується на безперервному навчанні й підвищенні кваліфікації.

Кількість працівників, які щорічно проходять підвищення кваліфікації, зросла майже вдвічі: з 2150 осіб у 2022 році до 4100 у 2024. Це свідчить про суттєву активізацію навчальних процесів, що є результатом як запровадження електронних курсів, так і розширення традиційних форм професійного вдосконалення. У свою чергу, це прямо впливає на ефективність роботи персоналу та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Разом із цим спостерігається і зростання інвестицій у навчання – з 6,2 млн грн у 2022 році до 10,5 млн грн у 2024. Це підтверджує пріоритетність кадрової політики в структурі витрат компанії та орієнтацію на довгострокову результативність за рахунок інтелектуального потенціалу персоналу.

Ще одним свідченням ефективних управлінських рішень є збільшення кількості нових мотиваційних програм: від 1 у 2022 році до 3 у 2024. Це сприяло зростанню рівня задоволеності персоналу (від 62 % до 75 %), а також позитивно вплинуло на середню заробітну плату, яка зросла на понад 3000 грн за цей період. Усе це створює позитивний імідж роботодавця і сприяє підвищенню лояльності працівників.

Плинність кадрів демонструє стійку тенденцію до зменшення: з 12,5 % у 2022 році до 8,3 % у 2024. Це підтверджує, що заходи щодо покращення умов праці, мотивації та корпоративної культури дали позитивний результат. Зменшення кількості дисциплінарних порушень із 163 до 74 випадків є прямим показником посилення трудової дисципліни та внутрішнього контролю.

Нарешті, частка залученого персоналу, що бере участь в управлінні та житті підприємства, зросла з 47 % до 65 %, що говорить про успішну реалізацію принципів соціального партнерства й розвитку корпоративної культури. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати активну позицію працівників у досягненні стратегічних цілей компанії.

Упродовж останніх трьох років ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно впроваджує організаційно-технічні заходи, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та мінімізацію впливу на навколишнє середовище. У центрі цих трансформацій — системна модернізація обладнання, автоматизація виробничих процесів, а також реалізація численних енергоефективних та екологічних програм. Підприємство, як частина міжнародного концерну, орієнтується на світові стандарти сталеливарної галузі, що визначає вектор його розвитку.

Одним із найважливіших технічних кроків стало впровадження нових доменних печей, зокрема капітальна реконструкція доменної печі №9. Це дало змогу значно підвищити її потужність, знизити питомі витрати коксу та електроенергії, а також забезпечити більш стабільні показники випуску чавуну. Нове доменне устаткування оснащено сучасними системами контролю температури, вологості та тиску, що дозволяє досягати оптимального режиму плавлення.

Велика увага приділяється модернізації гірничо-збагачувального комбінату (ГЗК), зокрема збагачувальних фабрик. Проведено оновлення технологічних ліній, що дозволило зменшити втрати сировини, покращити якість

концентрату та скоротити витрати на водопостачання і реагенти. Завдяки автоматизованим системам моніторингу процесів переробки руди забезпечується більш ефективне використання сировинних ресурсів.

Автоматизація виробництва є ще одним ключовим напрямком. Протягом 2022–2024 років на підприємстві було впроваджено низку цифрових рішень, включно з автоматизованими системами управління технологічними процесами (АСУ ТП), що охоплюють доменне, сталеплавильне та прокатне виробництва. Ці системи дозволяють у режимі реального часу контролювати параметри процесів, оперативно виявляти відхилення та зменшити вплив людського фактору.

Одним із успішних прикладів автоматизації є цифровізація процесу прокату сталі. Було встановлено нові датчики, системи автоматичного калібрування та управління швидкістю подачі, що забезпечили підвищення точності розмірів продукції та зменшення браку. Це сприяло зростанню продуктивності праці та зменшенню собівартості продукції.

Не менш важливим напрямом стали енергозберігаючі заходи. У 2023–2024 роках було реалізовано програми переходу на енергоефективне освітлення, оновлення електродвигунів із впровадженням частотних перетворювачів, а також систем рекуперації тепла. Це дозволило знизити споживання електроенергії на одиницю продукції на 8–12 %, що є суттєвим результатом у контексті зростання вартості енергоресурсів.

Окремо слід згадати про заходи з поліпшення екологічної ситуації. АрселорМіттал Кривий Ріг реалізував кілька проектів зі зниження викидів у повітря, зокрема встановлення нових газоочисних установок на агломераційних фабриках та в доменному виробництві. Це дозволило скоротити викиди пилу й оксидів азоту, зменшивши навантаження на екологію міста.

У рамках «зеленого курсу» підприємство розпочало перехід на використання вторинної сировини, зокрема впроваджено системи збору та повторного використання шлаку, агломерату та пилових відходів. Такі дії не

лише знижують кількість відходів, а й створюють додаткові джерела доходу, адже частину перероблених матеріалів можна реалізовувати як вторинну сировину.

Значну увагу приділено системам очищення води. У 2023 році було завершено реконструкцію очисних споруд, що дало змогу знизити обсяги скидів у природні водойми та покращити якість води, яка повертається у технологічний цикл. Це стало можливим завдяки використанню мембранних технологій та біологічної очистки.

Усі технічні заходи безпосередньо вплинули на продуктивність праці. Завдяки автоматизації, модернізації обладнання та омолодженню кадрів, підприємство змогло скоротити витрати часу на виготовлення одиниці продукції, підвищити її якість та скоротити відсоток браку. Це, своєю чергою, сприяло зміцненню позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Собівартість продукції поступово знижується, що є результатом впровадження енергоощадних технологій, оптимізації витрат на обслуговування обладнання та зниження втрат сировини. Водночас якість готової продукції відповідає міжнародним стандартам, що забезпечує стабільний попит.

Загалом, організаційно-технічні заходи, реалізовані на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підтверджують ефективність довгострокової стратегії підприємства, орієнтованої на інновації, екологічну відповідальність та стабільне зростання. Ці зміни мають не лише економічний ефект, а й позитивний соціальний та екологічний вплив на регіон.

Таким чином, оцінка ефективності управлінських та організаційно-технічних заходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволить виявити сильні та слабкі сторони в поточному управлінні підприємством, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення управлінської політики та технічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз зовнішнього ринку збуту металопродукції та визначення експортного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Глобальний ринок сталі в 2023 році характеризувався значними коливаннями попиту та пропозиції. Азія залишалася домінуючим виробником сталі, зокрема Китай, який виробляв понад 54% світового обсягу сталі. Водночас, Європа та Північна Америка зіштовхнулися з викликами, такими як зростання енергетичних витрат та необхідність адаптації до нових екологічних стандартів, що вплинуло на їх виробничі потужності та конкурентоспроможність на світовому ринку.

У 2018 році найбільшими імпортерами сталі були Китай (37.9 млн тонн), Європейський Союз (32.6 млн тонн) та Сполучені Штати (19.9 млн тонн). Ці країни залишаються ключовими гравцями на ринку сталі, зокрема ЄС та США активно впроваджують протекціоністські заходи, такі як тарифи та квоти, для захисту своїх внутрішніх ринків від дешевого імпорту, зокрема з Китаю.

Ціни на сталь У 2023 році ціни на сталь зазнали значних коливань через зміни в попиті та пропозиції, зокрема через зростання енергетичних витрат та вплив глобальних економічних факторів.

Попит. Зниження попиту на сталь у Європі та Північній Америці через економічні труднощі та зниження інвестицій у будівництво та інфраструктуру.

Геополітичні впливи. Війна в Україні та санкції проти Росії призвели до змін у постачаннях сталі, зокрема до Європи, що створило можливості для постачання сталі з інших регіонів, зокрема з України.

Основними конкурентами «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому ринку є виробники з Китаю, Туреччини, Індії та Бразилії. Ці країни активно експортують сталь за конкурентними цінами, часто завдяки субсидіям та державній підтримці. Зокрема, Китай є найбільшим виробником сталі у світі, що дає йому значну перевагу на ринку.

Європейський Союз.

Зіткнувшись з надлишковою пропозицією сталі, ЄС впровадив механізм коригування вуглецевого кордону (СВАМ), що може вплинути на конкурентоспроможність українських виробників сталі через додаткові екологічні збори.

США.

Збільшення тарифів на імпорт сталі з Китаю та інших країн створює можливості для постачання сталі з альтернативних джерел, таких як Україна.

Близький Схід та Північна Африка.

Ці регіони традиційно є важливими ринками для української сталі, зокрема завдяки географічній близькості та стабільному попиту на будівельні матеріали.

Азія.

Хоча Китай є основним виробником сталі, попит у регіоні може бути нестабільним через внутрішні економічні фактори та політичні рішення.

До війни основними ринками збуту продукції «АрселорМіттал Кривий Ріг» були країни Близького Сходу, Північної та Західної Африки. Після початку війни компанія орієнтується на постачання до США, Європи, Канади та Великої Британії.

Таблиця 3.1

Порівняння основних ринків збуту сталі

Регіон	Ключові характеристики	Можливості для АМКР
Європейський Союз	Високі екологічні вимоги, конкуренція з Китаєм	Потреба в «зеленій» сталі, можливості для постачання

Продовження таблиці 3.1

США	Високі тарифи на імпорт, попит на альтернативи	Можливості для постачання української сталі
Близький Схід	Стабільний попит, географічна близькість	Традиційний ринок для української сталі
Північна Африка	Розвиток інфраструктури, зростаючий попит	Перспективний ринок для постачань
Азія	Нестабільний попит, конкуренція з Китаєм	Обмежені можливості через внутрішню конкуренцію

Зважаючи на географічне розташування та наявність інфраструктури, Україна має потенціал для постачання сталі до Європи та Північної Америки. Однак необхідно враховувати конкуренцію з боку інших виробників та вплив екологічних стандартів, таких як CBAM

Орієнтуючись на таблицю 2.1 щодо динаміки виробництва у ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна простежити суттєву зміну в структурі продукції підприємства. У 2022–2024 роках спостерігається поступове зменшення частки готової металопродукції у загальному обсязі виробництва – з 16,41 % у 2022 році до 10,69 % у 2024 році. Водночас, обсяги видобутку залізної руди залишаються домінуючими, демонструючи незначне зростання у структурі виробництва. Така трансформація структури є ключем до розуміння поточної ситуації на експортних ринках, адже підприємство переорієнтовує свої експортні потоки відповідно до умов війни, обмеженого доступу до інфраструктури та змін у глобальному попиті.

Незважаючи на скорочення обсягів виготовлення готової металопродукції, «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує активно експортувати основні види сталевих продукції: катанку, арматуру, сортовий прокат і напівфабрикати (зокрема, заготовку). Особливу увагу підприємство приділяє катанці та арматурі, які традиційно використовуються в будівництві – галузі, що зберігає стабільний попит у ряді країн, попри глобальні виклики. Також частина продукції (особливо

заготовка) використовується як сировина на заводах інших країн, що робить її конкурентною на тлі дефіциту первинної сталі у деяких регіонах.

Основними напрямками експорту залишаються країни Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія), Північної Африки (Єгипет, Алжир), а також Європейський Союз (зокрема Польща, Італія, Німеччина). До початку повномасштабного вторгнення також значна частина продукції постачалася до Туреччини та країн Азії. Після 2022 року частина ринків втрачена або тимчасово недоступна через логістичні бар'єри, блокування портів і ризики безпеки транспортування, однак підприємство активно працює над укріпленням позицій на наявних ринках та пошуком нових партнерів.

Щодо обсягів експорту, то у 2022 році вони суттєво знизилися через припинення морського експорту та обмеження залізничної логістики. За оцінками експертів галузі, експортна виручка ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022 році скоротилася більш ніж на 60 % у порівнянні з довоєнним рівнем. У 2023 році ситуація дещо покращилася завдяки частковому відновленню залізничного експорту до країн ЄС, зокрема Польщі, Словаччини та Румунії. У 2024 році з'явилися нові маршрути експорту через порти Румунії (Констанца), однак загальні обсяги залишаються нижчими, ніж у довоєнні роки.

Зміни у динаміці експорту пояснюються, перш за все, війною на території України, яка спричинила серйозні порушення логістичних ланцюгів. До 2022 року близько 70 % експорту здійснювалося через морські порти (Чорне море, зокрема порт Південний), які після початку повномасштабного вторгнення стали недоступними. Як наслідок, підприємство було змушене переорієнтуватися на сухопутні маршрути, зокрема залізничні, що значно обмежило обсяги перевезень, підвищило вартість логістики та знизило конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

Окрім воєнних ризиків, українські металурги зіткнулися із зовнішніми торговельними бар'єрами. Зокрема, Європейський Союз у межах «Зеленого

курсу» впроваджує механізм вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ), який передбачає додаткові мита для імпорту сталі з високим вуглецевим слідом. Це змушує підприємства, включаючи АМКР, адаптовувати виробничі процеси та впроваджувати більш екологічні технології, аби залишатися на ринку. Також на конкурентоспроможність впливають субсидії іноземним виробникам сталі (наприклад, у Китаї та Індії), що створює нерівні умови на ринку.

Зміна структури виробництва, зафіксована у таблиці 2.1, зумовлена прагненням підприємства оптимізувати витрати та сконцентрувати зусилля на видобутку руди — товару, який легше транспортувати за нових умов. Проте така модель веде до зменшення доданої вартості в експорті, адже готова продукція (катанка, арматура) забезпечує вищу рентабельність. У зв'язку з цим підприємство, за можливості, прагне нарощувати виробництво саме кінцевої продукції, орієнтуючись на відновлення повноцінної логістики.

У контексті довгострокової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» розглядає сценарії розширення експорту завдяки інвестиціям у цифровізацію логістичних процесів, розбудову залізничної інфраструктури та створення кооперацій із закордонними логістичними операторами. Також підприємство працює над підвищенням енергоефективності та зниженням вуглецевого сліду виробництва, що дозволить краще відповідати експортним стандартам ЄС та конкурувати на високорозвинених ринках.

Таблиця 3.2

Експорт готової металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–
2024 рр.

Рік	Обсяг експорту, тис. т	Частка від виробленого, %	Основні ринки збуту
2022	42,1	63,8 %	Єгипет, Туреччина, ОАЕ
2023	39,8	63,6 %	Польща, Італія, Саудівська Аравія
2024	34,2	70,5 %	Німеччина, Румунія, Великобританія

Ця динаміка свідчить про скорочення фізичних обсягів експорту, але водночас про спробу підприємства утримувати високу частку експорту відносно загального виробництва, що підтверджує важливість зовнішніх ринків для його економічної стійкості.

Оцінка експортного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує аналізу виробничих, економічних, логістичних та геополітичних факторів, що прямо впливають на здатність підприємства стабільно постачати металопродукцію на зовнішні ринки. Нижче подано таку оцінку у форматі розгорнутого аналітичного тексту на 6 абзаців:

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має потужну виробничу базу, яка дозволяє йому генерувати значний обсяг експортної продукції. Згідно з останніми даними, домінуючою позицією у виробничій структурі підприємства є видобуток залізної руди, що становить понад 89 % у загальному обсязі виробництва у 2024 році. Це свідчить про високу сировинну самодостатність, що є критично важливим для підтримання експорту готової металопродукції — особливо в умовах перебоїв постачань або зростання глобальних цін на сировину.

З іншого боку, частка виготовлення готової металопродукції (наприклад, арматура, катанка, сортовий прокат) у структурі виробництва демонструє тенденцію до зниження: з 16,4 % у 2022 році до лише 10,7 % у 2024. Це може свідчити про звуження можливостей експорту саме кінцевої продукції, яка має найвищу додану вартість. Такий тренд зменшує глибину переробки і, відповідно, прибутковість експорту, що частково обмежує експортний потенціал у довгостроковій перспективі.

Логістичний компонент є слабким місцем у ланцюжку експортного потенціалу. Через воєнні дії та заблоковані морські порти, традиційні маршрути постачання (особливо через Чорне море) стали недоступними або надто ризикованими. Відтак підприємство змушене переорієнтовуватись на залізничні й сухопутні шляхи через західні кордони, що значно обмежує обсяги та підвищує

вартість транспортування. Така ситуація прямо знижує конкурентоспроможність українського металу на світовому ринку.

Попри зовнішні виклики, підприємство продовжує реалізовувати проекти з модернізації, автоматизації й підвищення якості продукції. Це дозволяє утримувати технічні й екологічні характеристики продукції на рівні міжнародних стандартів (наприклад, сертифікації ISO, EC, ASTM), що відкриває можливості експорту до країн ЄС, Близького Сходу, Азії. Водночас входження до складу ArcelorMittal Group забезпечує певну підтримку в доступі до клієнтської бази і ринкових квот.

З огляду на високу частку видобутку руди у загальному виробництві, існує потенціал нарощення експорту саме в напрямку первинної або напівфабрикатної продукції (окатиші, концентрат). Однак без суттєвого розширення виробництва готової продукції з високою доданою вартістю підприємство ризикує втратити частину експортної маржинальності. Тому оптимізація виробничої структури й інвестиції в глибшу переробку мають стати стратегічним пріоритетом для реалізації експортного потенціалу повною мірою.

Таблиця 3.3

SWOT-аналізу (матриці SWOT) для підприємства «АрселорМіттал
Кривий Ріг»

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Найбільший металургійний комбінат в Україні. 2. Частина глобального холдингу ArcelorMittal – доступ до міжнародних ринків, капіталів, технологій. 3. Велика виробнича база: повний цикл виробництва сталі. 4. Вигідне географічне розташування (транспортна доступність, близькість до сировинної бази). 5. Висококваліфікований персонал 6. Можливості для експорту (через порти Чорного моря та європейські ринки).	1. Застаріле обладнання, що потребує модернізації. 2. Високе енергоспоживання та неекологічні технології. 3. Залежність від постачання сировини та енергоносіїв. 4. Високий рівень витрат на охорону довкілля через старі стандарти виробництва. 5. Бюрократія та повільність впровадження інновацій.

Продовження таблиці 3.3

О – Можливості (Opportunities)	Т – Загрози (Threats)
1. Інвестиції в екомодернізацію та «зелену» металургію	1. Військова агресія РФ та пов'язані ризики для інфраструктури та логістики.
2. Розширення на нові ринки (наприклад, ЄС через Угоду про асоціацію).	2. Волатильність цін на сталь та сировину на світовому ринку.
3. Залучення коштів ЄБРР, ЄІБ або інших міжнародних організацій.	3. Жорсткі екологічні вимоги ЄС – загроза закриття частини потужностей.
4. Автоматизація та цифровізація виробництва.	4. Зменшення обсягів експорту через порушення логістики (наприклад, портів).
5. Післявоєнна відбудова України як джерело стабільного попиту.	5. Конкуренція з боку китайських та турецьких виробників сталі.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» має потужний потенціал, але його реалізація залежить від зовнішньополітичної стабільності, модернізації виробництва та адаптації до екологічних стандартів. Компанії варто активно шукати інвестиції у сталий розвиток та цифрову трансформацію, аби зберегти конкурентоздатність.

У підсумку, експортний потенціал ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є високим за наявністю ресурсів і виробничих потужностей, але частково обмеженим через зовнішньоекономічну ситуацію, логістичні бар'єри та структурну концентрацію на сировинному сегменті. Для повної реалізації потенціалу необхідно зміцнювати логістичну незалежність, стимулювати експорт продукції з високою доданою вартістю та підвищувати гнучкість у виході на нові регіональні ринки.

3.2. Обґрунтування вибору загальної стратегії просування продукції на зовнішні ринки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює у складних умовах глобального ринку металопродукції, де суттєвий вплив мають як економічні, так і політичні фактори. Тому вибір загальної стратегії просування продукції повинен

базуватися на глибокому аналізі ринкових тенденцій, конкурентного середовища, а також внутрішніх можливостей підприємства. Експортний потенціал і логістичні виклики диктують необхідність гнучкої та адаптивної стратегії, здатної ефективно реагувати на зміни попиту та пропозиції.

Одним із ключових аспектів при формуванні стратегії є визначення цільових ринків збуту. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» орієнтується на такі регіони, як Європейський Союз, Близький Схід, Північна Африка та Азія. Кожен із цих регіонів має свої особливості у вимогах до якості продукції, логістичні бар'єри та конкурентний ландшафт. З огляду на це, стратегія має передбачати диференційований підхід до просування продукції, враховуючи специфіку ринку.

Враховуючи складнощі з логістикою, спричинені військовими діями в регіоні, необхідно обрати стратегію, яка передбачає максимальне використання альтернативних маршрутів доставки, зокрема залізничних та автомобільних. Важливо зосередитись на оптимізації ланцюгів постачання, щоб мінімізувати затримки і збільшити надійність доставки продукції до клієнтів за кордоном.

Висока конкуренція на світовому ринку сталі вимагає від ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» фокусування на підвищенні якості та інноваціях у виробництві. Ринок металопродукції характеризується підвищеним попитом на матеріали з високою доданою вартістю, тому стратегія просування повинна включати акцент на виробництві і просуванні сортового прокату, арматури та інших видів продукції, що мають попит у будівельній і машинобудівній галузях.

Одночасно стратегія має враховувати гнучкість цінової політики, що є важливим конкурентним чинником. З огляду на волатильність світових цін на метал, підприємство має розробити механізми швидкої реакції на зміни ринку, адаптуючи ціни так, щоб зберігати рентабельність, але залишатися конкурентоспроможним.

Важливим елементом є активне використання маркетингових комунікацій, які підкреслюють переваги продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – високу

якість, відповідність міжнародним стандартам, надійність поставок. Залучення сучасних цифрових інструментів для просування і підтримки зв'язків з клієнтами допоможе закріпити позиції на зовнішніх ринках.

З огляду на стратегію диверсифікації, підприємству варто розширювати асортимент продукції, пропонуючи не лише традиційні металопродукти, а й більш спеціалізовані вироби, які мають вищу додану вартість. Це дозволить розширити клієнтську базу і знизити залежність від окремих сегментів ринку.

Важливою складовою є розвиток партнерських відносин з дистриб'юторами і великими споживачами за кордоном. Такий підхід допоможе покращити доступ до кінцевих ринків і підвищити рівень сервісу, що є важливим фактором у побудові довгострокових відносин.

В умовах глобальної нестабільності і підвищених ризиків, стратегія має включати елементи управління ризиками, що стосуються валютних коливань, політичної нестабільності та санкційних обмежень. Це передбачає застосування фінансових інструментів хеджування і юридичну підтримку міжнародної діяльності.

Важливо також зазначити, що стратегія має підтримувати екологічну відповідальність підприємства, що стає все більш вагомим фактором для європейських та інших регіональних ринків. Впровадження "зелених" технологій і сертифікація продукції за екологічними стандартами підвищить конкурентоспроможність і імідж компанії.

Підтримка стратегії на рівні виробництва передбачає модернізацію технологічного обладнання для підвищення ефективності та якості продукції. Це дозволить не лише знизити собівартість, а й відповідати суворим вимогам імпортерів щодо стандартів.

У сфері персоналу стратегія має включати підвищення кваліфікації працівників, розвиток експертних компетенцій у сфері міжнародного маркетингу та логістики, що забезпечить успішне виконання зовнішньоекономічних завдань.

Загальна стратегія просування продукції має поєднувати в собі адаптацію до зовнішніх викликів та використання внутрішніх конкурентних переваг. Підприємство має стати більш клієнтоорієнтованим, гнучким у ціноутворенні і технологічно розвинутим.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оптимальна стратегія просування продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішні ринки повинна бути багатовекторною, що поєднує елементи диференціації, цінової гнучкості, розвитку партнерських зв'язків та логістичної оптимізації.

Виходячи з цього, функціональна стратегія підприємства має зосередитись на підвищенні якості продукції, розвитку маркетингу, удосконаленні логістичних процесів та управлінні ризиками, що створить міцний фундамент для стабільного зростання експортних продажів у довгостроковій перспективі.

3.3. Розробка функціональної стратегії для реалізації експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Реалізація експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вимагає чітко структурованої функціональної стратегії, що базується на гармонійному поєднанні різних напрямків діяльності підприємства. Ця стратегія повинна забезпечити послідовне виконання експортних завдань і дозволити максимізувати ефективність виходу на зовнішні ринки.

Одним із ключових елементів функціональної стратегії є маркетингова діяльність, спрямована на вивчення ринків, аналіз споживачів і конкурентів, а також просування продукції відповідно до потреб цільових сегментів. Системний маркетинговий підхід дозволить точніше позиціонувати продукцію та формувати ефективні рекламні кампанії.

Важливою складовою є розвиток системи продажів, що передбачає організацію мережі дистриб'юторів і торгових представників у стратегічно важливих країнах. Такий підхід забезпечує більш оперативну роботу з клієнтами, підвищення рівня сервісу та розширення географії збуту.

Логістика в рамках функціональної стратегії повинна бути орієнтована на оптимізацію маршрутів постачання, зниження транспортних витрат і підвищення надійності доставки продукції. З огляду на існуючі ризики, важливо запровадити альтернативні канали постачання, що мінімізують вплив зовнішніх негативних факторів.

Виробничий напрямок функціональної стратегії передбачає впровадження інноваційних технологій і модернізацію обладнання, що дозволить підвищити якість продукції, зменшити собівартість і збільшити асортимент виробів. Такий підхід підвищить конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Управління якістю є пріоритетом, що вимагає системного контролю на всіх етапах виробництва і сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів. Відповідність якості сприятиме довірі споживачів і стабільності експортних контрактів.

Фінансовий напрямок функціональної стратегії включає розробку механізмів валютного хеджування та управління ризиками, пов'язаними з коливаннями курсу валют і політичними змінами в країнах-імпортерах. Це дозволить знизити фінансові втрати та стабілізувати доходи від експорту.

Управління людськими ресурсами повинно бути спрямоване на підвищення кваліфікації персоналу, особливо у сферах міжнародного маркетингу, логістики та митного оформлення. Розвиток компетенцій забезпечить ефективне виконання завдань експортної політики

Особливу увагу варто приділити розвитку інформаційних систем і цифрових технологій, які підтримуватимуть процеси управління замовленнями,

контролю логістики, аналізу ринків та комунікацій із партнерами. Цифровізація сприятиме підвищенню прозорості та швидкості роботи.

Взаємодія з державними органами та міжнародними структурами є важливою частиною функціональної стратегії. Підприємство повинно ефективно користуватися підтримкою у вигляді експортних кредитів, митних пільг і торговельних угод для покращення своїх конкурентних позицій.

Екологічна складова вимагає впровадження «зелених» технологій і дотримання міжнародних екологічних норм, що позитивно вплине на імідж компанії і відкриє додаткові можливості для виходу на екологічно орієнтовані ринки.

Відділ досліджень і розвитку має сприяти впровадженню нових видів металопродукції та вдосконаленню існуючих, що підвищить привабливість продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для іноземних партнерів.

Управління ризиками повинно передбачати систематичний аналіз зовнішніх загроз, розробку планів дій у кризових ситуаціях і створення резервів для забезпечення безперебійної роботи.

Загальна координація функціональних напрямків потребує створення спеціалізованого підрозділу або координаційної ради, що здійснюватиме моніторинг реалізації експортної політики і оперативно реагуватиме на зміни в зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.4

Функціональні напрями стратегії та ключові завдання

Функціональна сфера	Ключові завдання	Очікувані результати
Маркетинг	Аналіз ринків, просування продукції	Підвищення впізнаваності бренду
Продажі	Розвиток мережі дистриб'юторів	Розширення географії збуту
Логістика	Оптимізація маршрутів доставки	Зниження витрат і покращення сервісу

Продовження таблиці 3.4

Виробництво	Модернізація, впровадження інновацій	Підвищення якості і різноманітності продукції
Фінанси	Управління валютними ризиками	Стабілізація доходів від експорту
Кадри	Підвищення кваліфікації персоналу	Зростання ефективності роботи
Інформаційні технології	Цифровізація процесів	Підвищення прозорості і швидкості роботи

Табл. 3.4 відображає комплексний підхід до розробки функціональної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Кожен функціональний напрямок має чітко визначені ключові завдання, що спрямовані на досягнення конкретних результатів. Зокрема, маркетингова діяльність зосереджена на аналізі ринків і просуванні продукції, що дозволяє формувати привабливий образ компанії на зовнішніх ринках і підвищувати впізнаваність бренду.

Розвиток продажів через розширення мережі дистриб'юторів є стратегічно важливим для збільшення географії збуту і доступності продукції для нових клієнтів. Це забезпечує гнучкість у роботі з різними регіональними ринками і створює базу для стабільного зростання експортних обсягів. Оптимізація логістики, що передбачає зниження транспортних витрат та покращення сервісу, дозволить не лише зменшити витрати, але й підвищити задоволеність клієнтів.

У виробничому напрямку наголос зроблений на модернізації і впровадженні інновацій, що позитивно впливає на якість продукції і розширення асортименту. Це важливо для підтримки конкурентоспроможності на глобальному ринку, де вимоги до якості і технічних характеристик продукції постійно зростають. Фінансовий блок спрямований на управління валютними ризиками, що мінімізує негативний вплив коливань курсів валют і нестабільності зовнішнього середовища.

Кадрова політика і розвиток інформаційних технологій є основою підвищення ефективності управління підприємством. Підвищення кваліфікації

персоналу забезпечує адаптацію до нових вимог ринку, а цифровізація процесів сприяє автоматизації рутинних операцій і оперативності прийняття управлінських рішень. Загалом, ця таблиця ілюструє цілісний підхід до реалізації експортної стратегії з урахуванням різнопланових аспектів діяльності компанії.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності реалізації функціональної стратегії

Показник	Ціль на 2025 рік	Фактичне значення 2024	Результати впровадження заходів (%)	Примітки
Обсяг експорту, тис. тонн	500	450	+11,1%	Планове збільшення
Частка ринків ЄС у структурі збуту, %	40	35	+14,3%	Розширення географії
Вартість логістичних витрат, % від обсягу продажів	Менше 8	9	-11,1%	Оптимізація маршрутів
Рівень впровадження ІТ-систем, %	90	75	+20,0%	Активна цифровізація
Кількість сертифікатів якості	10	7	+42,9%	Підвищення стандартів
Частка продукції з високою доданою вартістю, %	25	18	+38,9%	Диверсифікація асортименту

Табл. 3.5 демонструє чітко сформульовані показники, за якими можна оцінити ефективність реалізації функціональної стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Обсяг експорту як базовий показник зростання демонструє прагнення до розширення виробничих можливостей і посилення присутності на зовнішніх ринках. Планове збільшення до 500 тис. тонн свідчить про амбіції компанії, однак фактичне значення 450 тис. тонн за 2024 рік показує, що існують певні виклики, пов'язані з логістикою та геополітичними обставинами.

Зростання частки ринку ЄС у структурі збуту є одним із ключових напрямків диверсифікації зовнішніх ринків. Розширення присутності на цьому ринку дозволить знизити залежність від традиційних споживачів і підвищити стабільність доходів. Водночас рівень логістичних витрат, що наразі перевищує 8%, свідчить про необхідність подальшої оптимізації транспортних маршрутів і покращення координації постачання для зниження собівартості експорту.

Важливим аспектом є інвестиції в цифровізацію і впровадження інформаційних систем, що підвищують прозорість та ефективність управління. Планове досягнення 90% рівня впровадження ІТ-систем свідчить про значний прогрес, хоча поточне значення 75% вказує на існуючі резерви для покращення. Підвищення кількості сертифікатів якості та зростання частки продукції з високою доданою вартістю є ознакою активної роботи над поліпшенням конкурентоспроможності і адаптацією до вимог міжнародних ринків.

Загалом, таблиця ілюструє реальні показники та амбітні цілі підприємства, акцентуючи увагу на пріоритетних напрямках розвитку. Вона допомагає зрозуміти, де компанія досягає успіхів, а де необхідно прикласти додаткові зусилля для підвищення ефективності експортної діяльності та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Отже, було розроблено функціональну стратегію для реалізації експортної політики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що базується на комплексному підході до вдосконалення всіх ключових напрямків діяльності підприємства. Визначено основні функціональні напрями, серед яких маркетинг, розвиток продажів, оптимізація логістики, модернізація виробництва, фінансове управління, кадрова політика та впровадження інформаційних технологій. Такий системний підхід дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси й адаптуватися до викликів зовнішнього ринку.

Аналіз ключових показників ефективності засвідчує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний потенціал для збільшення обсягів

експорту, розширення географії збуту та покращення якості продукції. Водночас існують виклики, пов'язані з підвищенням логістичних витрат і необхідністю подальшої цифровізації бізнес-процесів. Вирішення цих питань стане основою для підвищення конкурентоспроможності компанії на світовому ринку металопродукції.

Отже, реалізація запропонованої функціональної стратегії сприятиме стабільному розвитку експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», збільшенню прибутковості та зміцненню позицій компанії серед провідних світових виробників металу. Виконання комплексних заходів з усіх ключових напрямків діяльності дозволить адаптувати підприємство до сучасних викликів ринку та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою складовою його стратегічного розвитку в умовах глобалізації. Вона забезпечує вихід на нові ринки, залучення іноземних інвестицій, впровадження сучасних технологій та створення конкурентних переваг. ЗЕД здійснюється в межах міжнародного правового поля та потребує чіткої взаємодії з державними інституціями й партнерами за кордоном.

Сутність ЗЕД полягає у здійсненні господарських операцій, що передбачають експортно-імпортні зв'язки, кооперацію виробництва, науково-технічне співробітництво тощо. Підприємство має дотримуватись вимог чинного законодавства, міжнародних договорів, а також враховувати ризики, пов'язані з валютними коливаннями та політичною нестабільністю. Ефективне функціонування на зовнішньому ринку потребує чіткої стратегії та планування.

Планування реалізації продукції – це ключовий процес у системі управління підприємством. Воно охоплює визначення обсягів збуту, аналіз попиту, формування оптимального асортименту та встановлення конкурентоспроможних цін. Завдяки плануванню підприємство може уникнути перевиробництва, забезпечити збалансоване використання ресурсів та досягти фінансової стабільності.

Цілі планування охоплюють не лише прибуток, а й задоволення потреб споживачів, оптимізацію логістики, мінімізацію ризиків та довгостроковий розвиток. Дотримання принципів системності, гнучкості, орієнтації на споживача та наукової обґрунтованості дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зміцнювати свої позиції на ринку.

У металургійній галузі планування зовнішньоекономічної діяльності має низку специфічних особливостей. Це стосується великомасштабності виробництва, високої вартості продукції, залежності від світових ринків і

необхідності відповідності міжнародним стандартам. Особливе значення мають логістика, вибір надійних партнерів, врахування цінової динаміки та державної політики у сфері регулювання експорту.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність і планування реалізації продукції є взаємопов'язаними процесами, які забезпечують стабільність, ефективність і стратегічний розвиток підприємства. Особливо це актуально для металургійної галузі, де зовнішні фактори суттєво впливають на ринкову поведінку. Комплексний підхід до планування дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів глобального ринку та зберігати конкурентоспроможність.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим гравцем металургійної галузі України з розвиненою інфраструктурою, що включає шахтне, гірничо-збагачувальне та металургійне виробництво. Підприємство здійснює повний цикл виробництва – від видобутку руди до випуску готової металопродукції. Висока концентрація заліза в сировині, значні обсяги видобутку та потужна технічна база свідчать про стратегічне значення компанії як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Організаційна структура підприємства чітко структурована за функціональними підрозділами, що дозволяє ефективно управляти виробничими, енергетичними, логістичними, фінансовими та соціальними процесами.

Аналіз техніко-економічних показників демонструє зміщення акцентів у діяльності підприємства в бік сировинної спеціалізації. Попри збільшення обсягів видобутку залізної руди, спостерігається скорочення виготовлення готової металопродукції, що знижує рівень доданої вартості. Це може свідчити про переорієнтацію стратегії компанії, адаптацію до ринкових умов або технологічні обмеження. Така тенденція потребує подальшої уваги, оскільки надмірна залежність від сировинного сегмента може знизити стійкість підприємства до цінових коливань на ринку руди.

Конкурентний аналіз свідчить про перевагу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за оперативними показниками – особливо у фінансовій, виробничій та кадровій сферах. Водночас стратегічна конкурентоспроможність є менш вираженою, що вказує на потребу в інвестиціях, оновленні основних фондів та активізації інноваційної діяльності. Такий дисбаланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковою стабільністю створює потенційні ризики для розвитку підприємства в майбутньому.

Фінансові результати за останні три роки демонструють нестабільність – попри періодичне зростання доходів, підприємство систематично фіксує значні збитки. Висока собівартість продукції, адміністративні та фінансові витрати перевищують доходи, що вимагає перегляду стратегії витрат і посилення управління ефективністю. Загалом підприємство залишається важливою ланкою в економіці країни, але потребує стратегічного оновлення для зміцнення своєї позиції в умовах глобальної конкуренції.

Упродовж 2021–2024 років ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продемонструвало послідовну реалізацію комплексу управлінських та організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, стратегія оптимізації кадрового складу супроводжувалася зростанням середньої заробітної плати, інвестиціями в навчання персоналу, розширенням мотиваційних програм і посиленням дисциплінарного контролю. Це дозволило знизити плинність кадрів, підвищити рівень залученості працівників та суттєво покращити загальну продуктивність праці.

Технічні заходи, такі як модернізація доменного та гірничо-збагачувального обладнання, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, а також реалізація програм енергоефективності та екологічної модернізації, мали помітний вплив на зниження витрат, підвищення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам. Значна увага до екологічних

аспектів, зокрема впровадження газоочисних систем і реконструкція очисних споруд, також свідчить про прагнення компанії діяти у відповідності до принципів сталого розвитку.

Загалом проведені заходи підтверджують ефективність обраної моделі управління та технічної модернізації. Вони забезпечили підприємству гнучкість і стійкість в умовах зовнішніх викликів, зокрема війни та економічної нестабільності. Водночас отримані результати створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення, особливо у напрямку цифровізації, розвитку людського капіталу й збереження екологічної рівноваги в регіоні.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний експортний потенціал завдяки потужній виробничій базі та ресурсній самодостатності, що дозволяє підтримувати стабільні обсяги поставок навіть в умовах складної геополітичної ситуації. Проте зменшення частки готової металопродукції у виробничій структурі та логістичні обмеження, спричинені війною, істотно впливають на конкурентоспроможність підприємства на світових ринках. Для успішного розвитку необхідно посилити інвестиції в модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю і вдосконалення логістичних схем, що відкриє нові можливості для експорту та зміцнить позиції на глобальному ринку сталі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» оперує в умовах значної нестабільності глобального ринку металопродукції, що визначає необхідність розробки гнучкої та комплексної стратегії просування продукції на зовнішні ринки. Врахування специфіки цільових регіонів, логістичних викликів та конкурентного середовища дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішніх факторів та максимально використати власні конкурентні переваги. Особливий акцент робиться на підвищенні якості продукції, інноваціях і диверсифікації асортименту, що відповідає світовим трендам і потребам клієнтів.

Функціональна стратегія, що розроблена для реалізації експортної політики, базується на скоординованій роботі ключових напрямків: маркетингу, продажів, логістики, виробництва, фінансів, кадрів та інформаційних технологій. Такий цілісний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління процесами, знизити витрати, підвищити сервіс і оперативно реагувати на ризики. Впровадження сучасних цифрових рішень і підвищення кваліфікації персоналу створюють додаткові умови для посилення позицій підприємства на світовому ринку.

Аналіз ключових показників ефективності демонструє наявний потенціал для зростання обсягів експорту та розширення географії збуту, водночас вказує на необхідність подальшої оптимізації логістичних процесів і активнішої цифровізації бізнес-процесів. Підвищення стандартів якості і розвиток продукції з високою доданою вартістю сприятимуть збільшенню конкурентоспроможності та зміцненню іміджу компанії на міжнародній арені. Водночас вирішення наявних викликів є ключовим для стабільного розвитку та збереження лідерських позицій.

Отже, впровадження запропонованої багатовекторної стратегії дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише ефективно протистояти зовнішнім ризикам, а й створити міцний фундамент для довгострокового зростання. Комплексний підхід до вдосконалення виробництва, маркетингу, логістики та управління ризиками забезпечить підвищення прибутковості підприємства та його стабільне становище серед провідних світових виробників металу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ: «Знання», 2006.
2. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.
3. Лубенченко О.Е. Методологія управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах інноваційно-інвестиційної економіки: монографія. Донбас. держ. техн. ун-т. Лисичанськ: ДонДТУ, 2016. 243 с.
4. Полякова Я.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с.
5. Чернюк Н.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський [вид.], 2012. 322 с.
6. Крупін В.Є. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності територіально-виробничих систем: монографія; НАН України. Ін-т регіональних досліджень; Львів, 2009. 218 с.
7. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 408 с.
8. Босак А.О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 26–35.
9. Дунська А.Р., Кузнєцова К.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
10. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2011. № 3(15). С. 117–128.

11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник // І.В. Багорова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. К.: Центр навч. літ., 2004. 580 с.

12. Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. Харків: ХНТУРЕ, 2002. 19 с.

13. Машталір Я. П. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / Я. П. Машталір. Хмельницький, 2009. 23 с.

14. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / [під ред. С. В Мочерного]. Львів : Світ, 2005. Т.1 616 с.

15. Балабанова Л. В. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020.

16. Ковальчук Г. С. Організація виробництва і планування на підприємстві. Львів: Новий Світ-2000, 2018.

17. Афанасьєв М. Ю. Маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

18. Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал Кривий Ріг» URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 29.05.2025)

19. Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал Кривий Ріг» URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 29.05.2025)

20. Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал Кривий Ріг» URL: https://clarity-project.info/edr/24432974/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 29.05.2025)

21. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єханурова Ю.І. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). 2-е вид. Київ: ЦУЛ. 2006. 456 с.

22. Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швил В.В. Економічна діагностика: навч. посіб. За заг. ред. Т.Ф. Косянчук Львів: Новий Світ. 2000. 2007. 452 с.

23. Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Темченко А.Г., Брадул О.М. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 240 с.

24. Ковальчук В.М. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. В.М. Ковальчук, М.В. Лазарович, М.І Сарай. Київ: Знання, 2008. 647 с.

25. Афанасьєв Н.В. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 184 с.

26. Турило А.М. Теоретико-методологічні основи фінансовоекономічного розвитку підприємства. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 120-126.

27. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами Київ, 2004. 22 с.

28. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

29. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.

30. Економіка підприємства: підручник Мендрул та ін. за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. Вид. 4-те. Київ: Видво КНЕУ, 2009. 816 с.

31. Хлістунова Н. В. Методичні засади оцінювання стратегічної гнучкості підприємств побутового обслуговування. *Вісник Донецького національного університету*. Серія В : Економіка і право. 2015. № 1. С. 397-404.

32. Ковальчук В.М. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. В.М. Ковальчук, М.В. Лазарович, М.І Сарай. Київ: Знання, 2008. 647 с.



Європа	• чавун • арматура • катанка • заготівля
СНД і держави Балтії	• заготівля • арматура • катанка
Ближній і Середній Схід	• арматура • заготівля • катанка • чугун
Далекій Схід та країни Азії	• заготівля • арматура • катанка • чавун
Африка	• арматура • катанка • заготівля
Північна Америка	• чавун • катанка • арматура • заготівля
Південна Америка	• арматура • катанка • чавун • заготівля
Австралія	• заготівля

Рис. А.3 Пріоритетні напрямки експорту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»