

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

**Назаренко В.М.**

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ

MY.PLAG.COM.UA І МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**15%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**100%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**3%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Назаренко дипломна робота.docx

Файл перевірено: 2023-11-20

Звіт створено: 2023-11-20

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ**  
**ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

**Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування**

**ДО ЗАХИСТУ**  
**ДОПУЩЕНА**

Зав.кафедрою  
д.е.н., доц. Михайлик Д.П.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА**  
**ПРИКЛАДІ ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»**

Виконав

ст. гр. МЕВ - 112/м

\_\_\_\_\_ В.М. Назаренко

Керівник

к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Волошина К.А.

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

**Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

д.е.н., доцент Михайлик Д.П.

“ \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**

**Студенту гр. МЕВ-112/м спеціальності «Міжнародні економічні  
відносини»**

Назаренко Володимиру Михайловичу

1. Тема: Удосконалення стратегії розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства (на прикладі ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» затверджена наказом по інституту № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: \_\_\_\_\_ р.
3. Перелік питань, що підлягають розробці:
  1. Провести теоретичні дослідження в області визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності.
  2. Проаналізувати визначення сутності стратегії міжнародної діяльності підприємства.
  3. Вивчити методичні підходи до визначення ефективності міжнародної діяльності підприємства.
  4. Надати загальну характеристику створення та функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

5. Провести аналіз виробничої діяльності та фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» і його організаційної структури.

6. Провести аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

7. Розробити напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства.

8. Обґрунтувати напрями розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

9. Розробити заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

10. Оформити звіт за результатами роботи

Дата видачі завдання

Керівник \_\_\_\_\_ Волошина К.А. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023

Студент \_\_\_\_\_ Назаренко В.М. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023

#### 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність етапу, %	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми магістерської кваліфікаційної роботи, збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної магістерської роботи	<b>04.09.23-17.10.23</b>		
2.	<b>I атестація</b> I розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>23.10.23-28.10.23</b>		
3.	<b>II атестація</b> II розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>20.11.23-25.11.23</b>		
4.	<b>III атестація</b> III розділ кваліфікаційної магістерської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	<b>18.12.23-23.12.23</b>		
5.	Доопрацювання кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	<b>25.12.23-06.01.24</b>		
6.	<b>Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>08.01.24-13.01.24</b>		
7.	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру	<b>за 3 дні до захисту</b>		
8.	<b>Захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>15.01.24-20.01.24</b>		

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 121 сторінку, 29 таблиць, 101 бібліографічне посилання, два додатки.

Мета магістерської роботи полягає в узагальненні й систематизації теоретико-методологічних засад формування міжнародних стратегій вітчизняними підприємствами, розробленні рекомендацій щодо вдосконалення процесів її формування з метою підвищення ефективності діяльності підприємств на зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методологічних і методичних підходів та практичних прийомів щодо розвитку міжнародної діяльності металургійного підприємства в умовах нестабільності.

Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: історико-логічний; порівняльного та економіко-статистичного аналізу; методи групувань, аналізу та синтезу, системний та порівняльний аналіз.

У першому розділі проведено теоретичні дослідження в області визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності підприємства, сутності стратегії міжнародної діяльності підприємства.

Другий розділ містить загальну характеристику функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», аналіз його виробничої діяльності та фінансового стану, організаційної структури та міжнародної діяльності.

Третій розділ присвячений розробці напрямів удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства, обґрунтуванню напрямів розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та заходів щодо підвищення ефективності його міжнародної діяльності.

АНЛІЗ, ЕКСПОРТ, МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОТЕНЦІАЛ,  
СТРАТЕГІЯ, СТРУКТУРА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	
ВСТУП .....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	
1.1. Визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності ...	
1.2. Сутність стратегії міжнародної діяльності підприємства .....	
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності міжнародної діяльності підприємства .....	
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ», АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	
2.1. Загальна характеристики створення та функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» .....	
2.2. Аналіз виробничої діяльності та фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» і його організаційної структури .....	
2.3. Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».....	
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ .....	
3.1. Напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства .....	
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» .....	
3.3. Заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства .....	
ВИСНОВКИ .....	

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....

ДОДАТКИ .....



ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Застосування
БНК	Багатонаціональна корпорація	За текстом
ВВП	Валовий внутрішній продукт	За текстом
ЄС	Європейський Союз	За текстом
ЗЕД	Зовнішньоекономічна діяльність	За текстом
ЗЕС	Зовнішньоекономічна стратегія	За текстом
МБ	Міжнародний бізнес	За текстом
ММДП	Менеджмент міжнародної діяльності підприємств	За текстом
МСП	Міжнародне спільне підприємство	За текстом
СП	спільне підприємство	За текстом
ТНК	Транснаціональна корпорації	За текстом

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Міжнародна діяльність вітчизняних підприємств в період сучасності, в умовах глобалізації світової економіки носить характер нагальної необхідності для створення посилянь та умов реалізації української продукції на зовнішніх ринках. Відповідно процеси формування міжнародної стратегії вітчизняних підприємств, визначення та завоювання ним свого місця на світовому ринку мають набувати нового значення, особливо в плануванні дій щодо зовнішніх впливів.

Для проведення своєї виробничої та економічної діяльності перед вітчизняними підприємствами постає необхідність розроблення нових сучасних стратегій просування своєї продукції та технологій на зовнішні ринки, а це потребує детального вивчення характеру впливу на процес зовнішніх факторів.

Змістовним підґрунтям участі вітчизняних підприємств у міжнародній діяльності є зарубіжний досві, який підтверджує, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності сприяє їх ефективному розвитку, розвитку важливих галузей. Особливо це підтверджується досвідом та результатами міжнародної діяльності важливих галузей економіки України, до яких належить металургійна промисловість.

Саме тому дослідження аспектів формування міжнародної стратегії підприємств є надзвичайно актуальним, потребує проведення досліджень щодо пошуку нових напрямів та шляхів її удосконалення.

Результати дослідження питань стратегічного розвитку підприємств знайшли своє відображення в працях зарубіжних представників, зокрема таких як: І. Ансофф, К. Боумен, П. Друкер, Ф. Котлер, Х. Мінцберг, М. Портер.

З великої плеяди вітчизняних вчених, які досліджували проблеми формування стратегії підприємства можна виділити результати досліджень І.А. Бланка, О. С. Виханського, Е. М. Вороніна, В. Г. Герасимчук, О. П.

Градова, І. Б. Гуркова, Л. Є. Довгань, В. С. Єфремова, Г. І. Кіндрацької, В. Д. Немцова, С. О. Попова, М. Г. Саєнко, З. Є. Шершньової.

За умов динамічного розвитку економічного світу постають нові виклики факторів зовнішнього і внутрішнього впливу, тому виникають аспекти, що або залишаються дискусійними або потребують осучаснення та подальшого дослідження.

До таких питань можна віднести і питання процесу формування зовнішньоекономічної стратегії українських підприємств з урахуванням виникаючих об'єктивних обмежень в просуванні [на зовнішньому ринку](#), [\(repository.hneu.edu.ua\)](#) розширення можливих меж конкурентних переваг у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків тощо.

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення, узагальнення та аналіз [теоретичних та методологічних засад формування](#) [\(www.nier.ge\)](#) вітчизняними підприємствами міжнародних стратегій; розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів її формування [з метою підвищення](#) [\(dspace.nuft.edu.ua\)](#) ефективності діяльності підприємств на [зовнішніх ринках](#).**

**Для досягнення поставленої мети [\(repository.hneu.edu.ua\)](#) магістерської кваліфікаційної роботи були визначені наступні завдання:**

- **провести [теоретичні дослідження](#) [\(dspace.nuft.edu.ua\)](#) в області визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності;**
- **проаналізувати визначення сутності стратегії міжнародної діяльності підприємства;**
- **вивчити методичні [підходи до визначення](#) [\(www.nier.ge\)](#) ефективності міжнародної діяльності підприємства;**
- **надати загальну характеристику створення та функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»;**
- **провести аналіз виробничої діяльності та фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» і його організаційної структури;**
- **провести аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»;**

- розробити напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- обґрунтувати напрями розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес формування міжнародної стратегії вітчизняного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність методологічних і методичних підходів та практичних прийомів, що застосовуються у процесах міжнародної діяльності металургійного підприємства.

Методи дослідження, що були використані в процес дослідження. Включають комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- історико-логічний, порівняльного та економіко-статистичного аналізу для оцінки динаміки розвитку міжнародної діяльності вітчизняних підприємств;
- методи групувань, аналізу та синтезу, системний та порівняльний аналіз при визначенні факторів впливу на формування міжнародної стратегії підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців з проблематики дослідження; законодавчі та нормативні акти, що регулюють міжнародну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання; офіційні матеріали Міністерства промислової політики України; аналітичні та статистичні звіти ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)) досліджуваного підприємства.

До наукової новизни одержаних результатів можна віднести: нові методичні підходи комплексної оцінки ефективності реалізації міжнародної стратегії підприємства; розроблену процедуру визначення результативності формування міжнародної стратегії; запропоновані підходи до формування міжнародної стратегії металургійного підприємства; запропоноване

формування показників оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтованих висновках та рекомендаціях щодо підґрунтя для удосконалення формування міжнародної стратегії металургійних підприємств.

Основні положення, висновки та результати магістерської роботи доповідались і отримали позитивну оцінку на XXV науково-практичній конференції здобувачів освіти ЗІЕТ.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності (osvita.ua)

На сучасному етапі розвитку світової економіки (5fan.ru) та (irbis-nbuv.gov.ua) розширенні міжнародних економічних зв'язків міжнародна підприємницька діяльність здійснюється шляхом науково-технічного, виробничого, торговельного, сервісного та інших взаємодій міжнародних партнерів.

За результатами досліджень Антоненко Д. І. виділяють основний мотив розширення участі партнерів у міжнародному бізнесі - можливість збільшення масштабів та ефективності (osvita.ua) підприємництва за рахунок інтернаціоналізації сегментів ринку, використання нових додаткових джерел необхідних матеріальних ресурсів, диверсифікації виробничо-господарської діяльності [3].

Суб'єктами (osvita.ua) міжнародної підприємницької діяльності є її учасники, (5fan.ru) котрі здатні ефективно працювати з метою розширенні сфер своєї діяльності та тримання кращих і більших від неї результатів.

Відповідно до ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами (osvita.ua) цієї діяльності є наступні головні [29]:

- фізичні особи, це громадяни України, іноземні громадянттаа особи без громадянства, (5fan.ru) котрі є дієздатними та правоздатними;
- юридичні особи, котрі зареєстровані в Україні та постійно перебувають на її території.

Також до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності відносять вітчизняні структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності та спільні підприємства, що мають (repository.hneu.edu.ua) постійне місцезнаходження в Україні.

Теорія й практика міжнародного бізнесу передбачає певні рівні можливості інтернаціоналізації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

До першої та найбільш низької за рівнем інтернаціоналізації форми підприємницької діяльності відносять виконання окремих зовнішньоекономічних операцій, це експортно-імпортні, лізингові, посередницькі, а також консультаційні та маркетингові послуги.

Друга форма діяльності міжнародного характеру охоплює різноманітну промислову взаємодію: науково-технічну, виробничу, збутову, сервісну, ремонтну, що характеризується невисоким рівнем інтернаціоналізації підприємств.

Сумісне підприємництво, котре здійснюється шляхом створення та функціонування сумісних підприємств відтворює більш високий рівень інтернаціоналізації суб'єктів господарювання відображає [4].

Найвищим рівнем інтернаціоналізації ([osvita.ua](http://osvita.ua)) суб'єктів господарювання є комплекси територіально-виробничих та багатосторонніх економічних зв'язків [4].

Практична реалізація окремих форм міжнародної підприємницької діяльності ([osvita.ua](http://osvita.ua)) досягається з використанням двох способів: без ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)) створення нової юридичної особи та на основі заснування нового спільного підприємства або зарубіжного філіалу як суб'єкта міжнародного бізнесу [5].

Міжнародне спільне підприємство це ([dspace.sfa.org.ua](http://dspace.sfa.org.ua)) організаційно-правова форма поєднання зусиль партнерів у сферах інвестування, управління, виробництва продукції, надання послуг, торгівлі, ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) використанні відходів. Спільним є і розподіл підприємницького ризику тощо.

Формування та функціонування міжнародних спільних підприємств як форми реалізації стратегії виходу на внутрішній та зовнішній ринки ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) зумовлено наступним: можливостями зниження питомих інвестиційних ресурсів та підприємницького ризику; раціоналізацією переваг меншої вартості основних факторів виробництва; можливістю активізації

маркетингу та (core.ac.uk) використання (theslide.ru) нових каналів збуту та проникнення на нові територіальні сегменти та на світовий ринок[65].

Мотивація партнерів ґрунтується на узгодженні їх виробничо-економічних, маркетингових, екологічних (core.ac.uk) інтересів [6].

Регулювання міжнародної підприємницької діяльності здійснюється на основі організації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання та має широку мету від стимулювання прогресивних змін в економіці і до здійснення захисту економічних інтересів країни в цілому та окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за однакових можливостей для ефективного господарювання.

Окремі функції регулювання міжнародної підприємницької діяльності здійснюють державні органи влади та органи виконавчої влади.

Процес інтернаціоналізації підприємств і держав відбувається за участю різних міжнародних організацій [12, с.97].

Система регулювання міжнародної підприємницької діяльності на національному рівні включає наступні визначені складові: форми іноземних інвестицій; вимоги до результатів діяльності іноземного партнера; масштаби діяльності; обов'язкове створення резервних фондів; означені пільги та обмеження, (core.ac.uk) гарантії прав партнера.

На міжнародному рівні регулюється наступне:

- ідентифікація інвестицій та інвестора;
- умови імпорту;
- переказ засобів;
- вирішення спорів господарчого та фінансового характеру;
- норма поведінки іноземних партнерів.

До основних рушійних мотивів виходу на зарубіжні ринки можна віднести наступне [80]:

- намагання максимально завантажити виробничі потужності;
- більша заробітна плата на міжнародних ринках;
- підвищення бренду;



- підвищення конкурентних переваг на основі міжнародного досвіду.

Визначення пріоритетних мотивів компанії дозволяє визначити цілі та способи їх досягнення, розширити міжнародний бізнес.

У якості мотивації власник виділяють такі основні цілі:

- розширення ринку збуту;

- доступ до більш дешевих ресурсів;

- диверсифікація джерел постачання ([er.nau.edu.ua](http://er.nau.edu.ua)) та продажів.

Розширення ринків збуту полягає у наступному. Цей напрям розглядається як основна мета. На даний час будь-який сучасний ринок є обмеженим. Однак, якщо розглядати це питання у міжнародному масштабі, то кількість потенційних клієнтів та рівень купівельної спроможності зростає [19, с.117].

Більш високий обсяг продажів означає й збільшення отриманого прибутку.

Розширення збуту продукції є основним мотивом виходу компаній на міжнародний ринок.

Також вивчаються підходящі зарубіжні ринки для збуту продукції та проведення закупівель необхідної сировини. Знайшовши ринок збуту одного й того ж продукту в різних країнах, компанія знижує ущерб від коливань цін чи дефіциту в окремо взятій країні [24, с.213].

Для сучасного міжнародного бізнесу характерним є розвиток не лише традиційні форми міжнародної торгівлі, а й інтернаціоналізація виробництва та усього комплексу міжнародного бізнесу.

Учасники світового ринку виступають не тільки як продавці, покупці, торгові посередники. Фактор взаємодії стає важливою характеристикою міжнародного бізнесу [25, с. 98].

Розвиток міжнародного бізнесу дає можливість розширити продажі продукції, забезпечити доступ до нових технологій, джерел сировини та робочої сили й отримання більш високі прибутки ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)), ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)) тим самим виступає важелем зростання світової економіки.

Для більш глибокого розуміння сутності міжнародного бізнесу наведемо наступні теоретичні визначення [26, с.217].

Міжнародний бізнес супроводжує діями та прийняттям рішень міжнародний менеджмент. Особливість його полягає у визначенні цілей формування, розвитку та використання конкурентних переваг ведення бізнесу у різних країнах та відповідно у використанні економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих (conf.ztu.edu.ua) держав та міжнародної взаємодії.

Міжнародний бізнес визначають і як ділову взаємодію фірм різних форм власності чи їх підрозділів різних держав, спільною головною метою яких є отримання прибутку за рахунок вигід та переваг ділових міжнародних операцій (www.dnu.dp.ua) [39, с.98].

Світовий ринок як складова частина світового господарства є системою стійких товарно-грошових відносин між державами, підприємцями, комерційними організаціями, фірмами різних держав, пов'язаних між собою участю у міжнародному розподілі праці.

Основною метою здійснення міжнародного бізнесу є отримання прибутку. Він ґрунтується на можливості отриманні вигод саме від переваг міжнародних ділових операцій. Продажі товарів у другій країні чи налагодження фірмою із однієї країни в другу, чи надання послуг сумісно фірмами із двох держав фірмі від третьої й так далі, забезпечує залучення в бізнес сторонами більших переваг, ніж вони мали б при проведенні бізнесу лише в одній країні [36].

Історичний розвиток міжнародного бізнесу можна поділити на етапи, що наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Історичний розвиток міжнародного бізнесу

Етапи розвитку	Сутність етапів
1. Етап комерції (1500-1850 рр.)	Поставив перед підприємцями різних європейських держав питання щодо визначення поступального розвитку міжнародного менеджменту.
2. Етап експансії (1850-1914 рр.)	Більш ефективне використання ресурсів; розширення ринків збуту; пропозиція вільних фінансових ресурсів; використання вигідних можливостей місцевого законодавства.
3. Етап концесій (1914-1945 рр.)	Перетворення крупних компаній (концесіонерів), що функціонували на колоніальних ринках, в автономні

	економічні утворення, що здійснювали виробничі, торгові, транспортні функції.
4. Етап створення національних країн (1945-1970 рр.)	Характеризується розвитком, котрий передбачає, що реальний рух національної економіки до ефективного виробництва й потребує набору рішень в області технології, капіталу, інформації, кваліфікації персоналу.
5. Етап глобалізації (з 70 рр. ХХ в.).	Етап розвитку цивілізації в міжнародному бізнесі внаслідок технологічних змін, економічних і соціальних реформ.

Доповнюючи інформацію таблицю 1.1, можна відзначити, що до характеристики розвитку сучасного бізнесу можна віднести його доступність та всебічність. Змінюючи стратегічні й тактичні перспективи, будь-яка фірма має можливість відкрити для себе нові можливості ділової активності [87, с.219].

Входження фірми в міжнародний бізнес починається з простих форм зовнішньоекономічної торгівлі та в міру розвитку має на меті досягти вищої форми - мультинаціональної корпорації.

Можливості використання комп'ютерної техніки, інформатизації та телекомунікації змінили характер міжнародного бізнесу, котрий у сучасних умовах має принципово нові характеристики, отримав можливість здійснюватись у режимі реального масштабу часу; він може на основі телекомунікацій охоплювати усі ринки товарів, капіталу, робочої сили, інформації тощо [40].

Міжнародне підприємництво можна визначати як економічне господарювання у різних формах діяльності на світовому ринку, котре здійснюється суб'єктами зовнішньоекономічних відносин з метою задоволення конкретних споживачів та суспільства в цілому товарами та , послугами.

Міжнародне підприємництво це новий тип господарювання, котрий ґрунтується на інноваційній поведінці суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, на вмінні знаходити та використовувати нові ідеї, запроваджувати їх у підприємницьких проектах [49, с.47].

Міжнародне підприємництво в першу чергу пов'язане з ефективним використанням усіх факторів виробництва з метою економічного зростання ([dspace.luguniv.edu.ua](http://dspace.luguniv.edu.ua)) підприємства.

Вихід на зовнішній ринок пов'язується зі зростанням підприємницької фірми та розглядається як перспективний стратегічний вибір її подальшого розвитку.

Визначається два шляхи інтернаціоналізації підприємницьких структур: інтернаціоналізація зі створення та інтернаціоналізація як стадія [50].

Міжнародне підприємництво як явище відображає усю сукупність зовнішньоекономічних відносин, що пов'язані з виробництвом товарів чи надання послуг з метою отримання прибутку.

Міжнародне підприємництво об'єктивно відображає усю систему відносин, що виникають на світовому ринку у підприємців один з одним, зі споживачами, з постачальниками, з банками та іншими суб'єктами світового ринку. При цьому міжнародне підприємництво відображає товарний характер цих відносин, котрі реалізуються на основі дії економічних законів світового ринку та всіх інструментів товарного виробництва й обігу [59].

У сучасній світовій економіці міжнародне підприємництво виконує ряд функцій:

- загальноекономічна функція обумовлена роллю підприємницьких організацій як суб'єктів світового ринку. Підприємницька діяльність спрямована на виробництво товарів та їх доведення до конкретних споживачів, що й передбачає цю функцію;

- ресурсна функція обумовлює ефективне використання ресурсів;

- творчо-пошукова або інноваційна передбачає як використання, так і розроблення нових засобів та факторів з метою досягнення поставлених цілей;

- організаторська проявляється у прийнятті рішення про створення бізнесу, його диференціації.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивним розвитком міжнародної підприємницької діяльності [89].

Міжнародний бізнес це комплексна система взаємопов'язаних багатоваріантних форм, видів та різновидів підприємницької діяльності за

участю партнерів - представників різних країн та компаній, у тому числі й тих, котрі мають офіційний міжнародний статус за умови чіткого розмежування прав ([rspadm.ru](http://rspadm.ru)) та обов'язків учасників.

## 1.2. Сутність стратегії міжнародної діяльності підприємства

Міжнародна стратегія є частиною маркетингової стратегії крупних компаній, котрі планують посилити свої конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Міжнародна стратегія фірми являє собою за сутністю координацію власних дій в межах розробки та реалізації комплексу міжнародних цілей.

Координованих дій з розробки та реалізації комплексу її міжнародних цілей стає можливою лише в результаті накопиченої критичної маси знань та досвіду, що придбані в рамках традиційних міжнародних контактів [2].

Загальна стратегічна концепція міжнародної стратегії включає в себе наступні елементи: виняткова компетенція компанії, сфера діяльності компанії, ([ep3.nuwm.edu.ua](http://ep3.nuwm.edu.ua)) розподіл ресурсів і синергія. Їх сутність наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Елементи міжнародної стратегії компанії ([ep3.nuwm.edu.ua](http://ep3.nuwm.edu.ua))

Елементи	Сутність елементів
1. Виняткова компетенція	Дозволяє компанії отримати конкурентні переваги на основі нових технологій, ефективних сіток розподілу, кращих методів управління.
2. Сфера діяльності	Визначає область її ділових інтересів. Вони можуть розповсюджуватись на спеціалізовані ринки високоякісної продукції, дешевих продуктів, на окремі ніші в регіонах, у країні чи групі країн, де компанії володіють виключною компетенцією.
3. Використання ресурсів	Є способом розподілу обмежених ресурсів за різними напрямками діяльності компанії з метою забезпечення її конкурентноздатності.
4. Синергія	Засіб реалізації міжнародної стратегії, при якому сукупність результатів є більшою, ніж кожен із складників його компонентів. Відображає сумарний вииграш, котрий компанія може отримати від взаємодії різних складників бізнесу компанії.

Міжнародна діяльність фірми у цьому плані слід тлумачити не у узагальнено як діяльність з експорту та імпорту товарів, капіталів, технологій, послуг, (ela.kpi.ua) але і реалізація сумісних проєктів, інтеграційних процесів в різних формах.

Головною метою міжнародної стратегії є формування конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок використання вигідних можливостей ведення бізнесу в різних країнах та міжнародної взаємодії [6].

Стратегічні цілі експортера та імпортера наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Стратегічні цілі експортера та імпортера при здійсненні міжнародної діяльності

Стратегічні цілі експортера	Стратегічні цілі імпортера
- розширення виробництва, зростання прибутку за рахунок нових ринків;	- розширення виробництва, збільшення прибутку; (er.nau.edu.ua)
- досягнення економії за рахунок масштабів виробництва;	- досягнення кращих результатів при заміні обладнання, сировини, комплектуючих виробів на більш ефективно закордонне;
- зростання прибутку за рахунок власних переваг;	- зростання виробництва та прибутку за рахунок (er.nau.edu.ua) захоплення нових ринків;
- зростання валютних ресурсів суб'єкта.	- розширення асортименту та сфери ринку.

Керівництво фірми повинне чітко визначати які національні особливості держави базування визначають здатність фірми створити та утримувати конкурентні переваги на міжнародному рині.

Міжнародна торгівля дозволяє країні підвищити продуктивність свого виробництва за рахунок спеціалізації на тих галузях та сегментах ринку, де її форма є відносно конкурентнішими, ніж іноземні [20].

Для того, щоб мати успіх у конкуренції потрібно мати відносні переваги у вигляді більш низьких витрат або різноманітності товарів, котрі визначаються більш високими цінами.

Для збереження своїх переваг фірма повинна підвощувати якість продукції та нарощувати продуктивність.

Глобалізація міжнародних зв'язків дозволяє уникнути залежності фірми даної країни від наявності й кількості тих чи інших факторів [21].

Фірми, що конкурують між собою, реалізують свою продукцію по всьому світу, купують матеріальні ресурси з метою отримання додаткового прибутку, розміщують своє виробництво у багатьох країнах [22, с. 117].

На стратегію фірми має вплив зовнішньоекономічна політика держави. У залежності від того, чи обмежується або навпаки стимулюється ввезення чи вивезення товарів виділяються наступні стратегії зовнішньоекономічної стратегії держави:

- стратегія ізоляції це виключення країни із світових зв'язків;

- стратегія протекціонізму це стратегія захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції ([studopedia.com.ua](http://studopedia.com.ua)) у одночасному поєднанні зі стимулюванням експортного виробництва свої виробників. Основним засобом протекціонізму є зростання мита на імпорт аналогічних товарів;

- стратегія вільної торгівлі ( фритредерство) це стратегія зменшення до мінімуму обмежень від зовнішньої торгівлі. Вона проводиться країнами, що мають лідируючі позиції на ринку;

- стратегія наповнення дефіцитного ринку, ефективна у випадку великого дефіцитного національного ринку.

Підставами запровадження тієї чи іншої стратегії можуть бути: жорсткими (за усіма товарами й ринками), та м'якими (за окремими видами товарів і ринків) [26].

Держава має важелі, що дозволяють їй регулювати зовнішньоекономічні відносини. Обмеження можуть бути тарифними й нетарифними.

Тарифні обмеження передбачають встановлення високих ставок мита як для експортерів, так і імпортерів.

За сучасних умов зростає значення нетарифних обмежень, до яких належать:

- встановлення експортних й імпортних квот;
- ліцензування експорту й імпорту;
- національні стандарти;

- дискримінація у зовнішній торгівлі як режим, у відповідності з яким одному торговому партнеру надаються державою гірші умови торгівлі, ніж іншим.

При формуванні стратегії виникає питання щодо вибору способу входу на ринок певної країни та вибору каналу збуту [30].

На даний час відомими є наступні стратегії входу на закордонний ринок: непрямий експорт; прямий експорт; виробництво за кордоном.

Непрямий експорт позиціонується як самий дешевий та найменш ризиковий спосіб. Фірма не приймає безпосередню участь у міжнародній торгівлі, закордонні поставки обробляються як внутрішніми, а міжнародними операціями, доручаються іншим організаціям. У даному разі відсутня орієнтація на довгострокову перспективу [85].

При цьому можливі наступні варіанти:

- закордонні поставки представляються як внутрішні від комерційної організації, що здійснює справи з іноземними партнерами;
- збут товарів через міжнародні торгові компанії за кордоном, що контролюють збутові канали в різних регіонах;
- організація збуту через експортно - імпорتنу не конкуруючу компанію.

Прямий експорт означає велике залучення фірми, вона сама здійснює функцію управління експортом, Спеціальний підрозділ на фірмі займається аналізом закордонних ринків, визначенням цін тощо.

До основних напрямів реалізації цієї стратегії відносять:

- використання своїх закордонних представників, спрямованих на підготовку ринку;
- встановлення угоди з місцевими агентами, котрі здійснюють пошук клієнтів, забезпечують контакти, ведення переговорів від імені експортера;
- співробітництво з місцевими торговими фірмами для перепродажу на місцевому ринку;



- створення торгового філіалу за кордоном, що дозволить забезпечити кращий контроль за операціями, але потребує додаткових зусиль і коштів.

Отже, стратегію міжнародного бізнесу можна представляти як функціональну стратегію фірми.

Стратегію міжнародного бізнесу можна визначати як систему господарської діяльності компанії щодо формування та реалізації правил і прийомів, що пов'язані з її торгівельно-економічним, валютно-фінансовим, виробничим й науково-технічним співробітництвом із суб'єктами міжнародних економічних відносин інших держав, що складається із ряду взаємопов'язаних елементів [31, с.77].

Виділяють наступні два основні види загальноприйнятих міжнародних стратегій.

1. Багатонаціональна стратегія, яка полягає у **пристосуванні стратегічного підходу до умов кожної країни, де** функціонує фірма. В країнах розробляється специфічна стратегія, що відповідає **умовам даної країни, що орієнтована на місцевих постачальників та повної адаптації до специфіки національного попиту, культури та звичаям країни. Основною метою цієї стратегії є забезпечення відповідності місцевим умовам (dSPACE.wunu.edu.ua)** [91].

2. Глобальна стратегія, що передбачає використання **розміщення певних видів діяльності у різних країнах для** найліпшої роботи на ринках багатьох країн та **координацію діяльності розосереджених** підприємств.

Основною задачею міжнародної діяльності стає визначення ланцюгу **цінності, її ланок та здійснення діяльності у світовому масштабі. Кожен учасник технологічного ланцюгу доводить товар до кінцевого споживача й додає деяку цінність, (docplayer.net)** відбувається максимізація цінностей [42].

При формуванні глобальної стратегії фірма визначає доцільність своєї діяльності. Координація діяльності фірми при здійсненні глобальної

стратегії надає можливість досягти конкретних переваг за рахунок накопичення знань та досвіду.

Розглянемо сутність моделі Омае.

Модель 3К Кенічі Омае це стратегія високого конкурентного маркетингу, розроблена відомим консультантом із питань стратегічного менеджменту Кенічі Омае з Японії.

Модель 3К це модель побудови бізнес-стратегій, що має назву стратегічний трикутник, яка розроблена японською бізнес-групою Кеньчі.

У моделі відзначено те, що для отримання переваги перед іншими фірмами треба орієнтуватися на інтереси трьох основних учасників, які складають стратегічний трикутник: клієнти, компанія, конкуренти. Оскільки всі три слова починаються на літеру «К», то інколи її називають «Модель 3К».

Зазначена модель виступає як друга можливість забезпечення конкурентної переваги на засадах координації діяльності фірми при запровадженні глобальної стратегії.

Перевага координації полягає у накопиченні знань та досвіду, що отримані в різних країнах. У світі існує тенденція створення регіональних економічних угруповань.

Модель тріади К. Омае пояснює умови формування та розвитку багатонаціональних корпорацій. Під тріадою розуміють ринки США, Японії та Європи.

Новий тип багатонаціональних корпорацій представляє потрійне підприємство, **головна відмінна риса якого є сильна позиція на ринках тріади (knowledge.allbest.ru). (knowledge.allbest.ru)** При розробленні корпоративної стратегії враховується можливість впливу на усіх трьох регіонах [43].

Згідно теорії Омае ринки держав тріади стають більш однорідними оскільки вирівнюється купівельна спроможність.

Підрозділи потрійної багатонаціональної корпорації адаптовані до умов місцевого ринку та мають велике значення. Виробництво високотехнологічної продукції визначає стратегію виходу товарів на ринок,

за якої протягом 1-2 років товар виводиться на основні ринки. Фактор часу має стратегічний характер.

Потрійність багатонаціональних корпорацій передбачає проведення організаційної перебудови. К. Омає визначає такі організаційні форми як мульти національна, мульти локальна, мульти регіональна. Штаб-квартира повинна сприяти підвищенню ефективності, формує структуру багатонаціональних корпорацій на основі перерозподілу ресурсів між підрозділами, стає інформаційним центром, координує активність підприємств в одній і тій же сфері та в різних країнах тріади.

Особливістю моделі Омає є розподіл відповідальності між регіонами тріади.

До недоліків моделі Омає відносять: недооцінку національних відмінностей, зосередження уваги на високотехнологічній продукції.

Розглянемо сутність міжнародних маркетингових стратегій.

Сучасний стан конкуренції на світовому ринку передбачає наявність та використання маркетингових стратегій [15].

Не дивлячись на багатогранність використання стратегій, усі вони можуть бути згруповані за наступними напрямками об'єднання [92]:

1. Стратегії, що об'єднані за ознакою господарчої діяльності: диференціації, інтеграції, диверсифікації.

2. Стратегія, котра передбачає поділ споживачів на однорідні групи - сегменти.

3. Міжнародні маркетингові стратегії відносяться до географічних, тобто пов'язаних з географічним розширенням ринків або створенням глобальних компаній.

Специфіка міжнародного маркетингу як стратегії компанії полягає у висуненні у якості ключового елемента бізнесу процесу освоєння закордонних ринку при досягненні наступних цілей:

- розширення можливостей ринків збуту;
- зростання загального обсягу продажів;
- диверсифікація ризиків.

До основних характеристик міжнародного маркетингу як стратегії розширення бізнесу відносять наступне;

- відношення до міжнародної діяльності як складової частини бізнесу;
- аналіз держав та регіонів діяльності;
- формування нових механізмів виходу на закордонні ринки.

Відмінності у маркетинговій стратегії щодо підходів до міжнародних ринків наразі відносять до міжнародних маркетингових стратегій і у своєму змісті включають споживчу стратегію, стратегію дій на множинних ринках, орієнтацію на глобалізацію маркетингу.

Стратегія орієнтації на розширення споживчого («домашнього ринку») передбачає, що компанія має намір розширити продажі на міжнародному ринку. Однак, компанія вважає свою міжнародну діяльність вторинною по відношенню до діяльності на внутрішньому ринку. Діяльність на внутрішньому ринку є пріоритетною, а продажі за кордоном розглядаються як прибуткове доповнення до діяльності на внутрішньому ринку.

Стратегія орієнтації на множинні ринки розглядається як стратегія мультинаціонального маркетингу.

Коли компанія починає визнавати важливість різниці між різними закордонними ринками, то значення міжнародної діяльності для неї зростає [44].

Основними відмінними рисами такої маркетингової стратегії у міжнародному бізнесі є наступні її особливості:

- дочірні компанії к різних ераїнах функціонують незалежно одна від одної та самостійно обирають маркетингові плани, цілі й апачі;
- для внутрішнього ринку та для кожного закордонного ринку існує свій окремий маркетинг;
- компанії повністю локалізують комунікації та рішення щодо ціноутворення.

У такому випадку компанія не намагається виявити схожі елементи маркетингу для наступної стандартизації, визначається намагання до адаптації своєї діяльності до умов тих закордонних ринків, де вони функціонують [46, с.112].

Компанії, що дотримуються цієї стратегії відносяться до поліцентричних.

3, Стратегія орієнтації на глобальний маркетинг передбачає, що сучасний міжнародний бізнес є реальністю,

Стратегія орієнтації на глобальний маркетинг передбачає, що існування глобальних ринків стало можливим завдяки проривам у технологіях, комунікаціях тощо.

Ті компанії, котрі підготовлені до даної реальності, отримують значні переваги від економії на масштабах виробництва, маркетингу та менеджменту [48].

Внаслідок трансформації цих переваг компанії отримують переваги над компаніями, котрі використовують традиційні підходи при проведенні бізнесу.

Компанії, що використовують дану стратегію, називаються глобальними. Вони функціонують на ринках всього світу і, відповідно, застосовують глобальну маркетингову діяльність [53].

Ця стратегія заснована на ідеї про те, що світові ринки все більше й більше зближуються за більшістю показників. Такі компанії вважають, що споживачі в усьому світі діють схожим чином при задоволенні своїх потреб.

Використовуючи цю стратегію, компанії намагаються стандартизувати свою діяльність.

Компанія що використовує стратегію глобального маркетингу, розглядає увесь набір країнових ринків як дещо ціле. Така компанія розробляє маркетингові плани, намагаючись застосовувати стандартизовані підходи [54,с. 97].

Глобальний маркетинговий план може бути спрямованим на підтримку стандартизованого товару.

Підхід до маркетингового планування та комплексу маркетингу пов'язаний з глобальною перспективою й за будь-якої можливості глобальні компанії намагаються підвищити стандартизацію свого комплексу маркетингу.

Міжнародні маркетингові стратегії, що розглянуті вище, передбачають механізми маркетингової діяльності на закордонних ринках.

### 1.3. Методичні підходи до визначення ефективності міжнародної діяльності підприємства

Оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства передбачає оцінку обраних стратегічних варіантів для визначення їх доцільності шляхом порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua)) міжнародної діяльності підприємства може бути такою тільки тоді, коли оцінюються всі елементи: мотивація, інформація та наперед визначені критерії оцінки прийнятих рішень [1].

Аналіз ефекту від реалізації стратегії може бути представлений наступними видами: аналіз прибутковості та аналіз витрат і результатів.

Аналіз витрат і результатів ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua)) являє собою намагання надати грошове вираження усіх витрат і результатів варіанту стратегії. Він надає можливість визначити перевищення результатів даного варіанта стратегії над витратами та надає можливість обрати альтернативу, котра забезпечує максимальну величину чистого доходу.

Методика оцінки ризику реалізації стратегії включає прогнозування фінансових коефіцієнтів: фінансової залежності, ліквідності, рентабельності ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua)) [4].

Основним фактором, що визначає результативність діяльності компанії та правильність вибору товару є його відповідність потребам

споживача. Потреби ринку **формується під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.** ([repository.hneu.edu.ua](http://repository.hneu.edu.ua))

Зміна ринкового середовища і, як наслідок, потреб споживача є основним джерелом проблем менеджменту компанії.

Продуктивність та ефективність це дві концепції, на яких заснована будь-яка стратегія.

Перша концепція відображає зростання продуктивності та пов'язує результати з витратами.

Продуктивність визначається як внутрішній показник, котрий піддається вимірюванню.

Друга концепція (саме **ефективність**) **пов'язана із задоволенням потреб споживачів та є зовнішнім показником,** котрий складно піддається вимірюванню.

Ефективність є чи не головним індикатором успішної діяльності компанії.

**Продуктивність пов'язана з витратами, ефективність** ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) з виявленням можливості створення ринку.

У сучасних умовах динаміки ринків, що розвиваються, та жорсткої конкуренції швидкість та рішучість є важливими факторами успіху стратегії [8].

Необхідно приймати до уваги плинність часу як провідного фактору, Однак потрібно також проявляти рішучість при залученні ресурсів.

Історія свідчить, що однією із важливих умов отримання прибутку та закріплення позиції фірми на ринку є саме залучення значних ресурсів у виробництво та збут продукції.

Практика показує, що невеликі компанії не мають достатнього доступу до необхідних ресурсів, вони повинні розглядати можливість укладання ліцензійних угод про партнерство з крупними компаніям з метою отримання необхідної кількості ресурсів, котрі необхідні для успішного освоєння ринку [11, с.28].

При проведенні оцінки стратегії можуть виникати труднощі, що пов'язані з обмеженістю інформації для її проведення.

Отже, оцінка ефективності стратегії це невід'ємна частина реалізації стратегії.

Для входження підприємства в міжнародний ринковий простір важливим є формування якісної й кількісної оцінки міжнародних операцій.

Використання комплексного підходу до обрання показників ефективності міжнародної діяльності підприємства може спричинити проведення об'єктивної оцінки стану його діяльності та сприятиме обранню раціональної стратегії, це призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на закордонних ринках.

Слід відзначити, що ефективність міжнародної діяльності розглядається як складна категорія, оскільки концентрує у собі розвиток як внутрішніх, так і зовнішніх ринків [23].

З метою доцільності запровадження тієї чи іншої стратегії на міжнародних ринках потрібно обґрунтувати критерій ефективності.

Основним критерієм оцінки ефективності міжнародної ринкової діяльності має бути отримання максимальної величини чистого фінансового результату від здійснення експортно-імпортних операцій.

У відповідності з ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua)) цим критерієм можна вибрати найліпші варіанти співпраці із зовнішніми торгівельними партнерами.

Кількісну оцінку зазначеного критерію можна проводити на засадах співставлення гуртового ефекту, отриманого від проведення міжнародної ринкової діяльності із сукупними витратами, що понесені при її запровадженні.

До показників, що характеризують ефективність міжнародної ринкової діяльності можна віднести наступні: показники ефективності експорту; показники ефективності імпорту; показники ефективності міжнародної ринкової діяльності [33,с.106].



Показник ефективності експорту можна розрахувати як співвідношення чистої виручки, отриманої від реалізації продукції на експорт та витрат на експортування продукції.

Для розрахунку чистої виручки потрібно зменшити експортну виручку на суму витрат на митне оформлення, транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо. Позитивним є значення показника, що перевищує одиницю і вказує на те, що реалізація товарів на міжнародному ринку буде біль вигіднішою, ніж на внутрішньому ринку країни.

Показник економічної ефективності імпорту (співвідношення вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку та витрат на придбання імпортової продукції) вказує на ефективність імпортової діяльності для підприємства. Успішим є зростання показника.

Показник економічної ефективності ([conf.ztu.edu.ua](http://conf.ztu.edu.ua)) міжнародних ринкових операцій належить показник рентабельності та визначається на основі співвідношення прибутку від міжнародних ринкових операцій та витрат підприємства при їх проведенні. Зростання цього показника вказує на підвищення ефективності міжнародних ринкових операцій [39, с.216].

Наведена методика оцінки ефективності міжнародної діяльності у даній презентації носить характер теоретичного підходу. В практичній її реалізації керівництво підприємства має визначитись зі своїм характерним комплексом показників, на основі яких має змогу приймати практичні рішення щодо ефективності та посилення конкурентних переваг на ринку.

В міжнародній діяльності суб'єктів господарювання динамічно з'являються нові потреби в аналізі операцій, пов'язаних з торгівлею на міжнародному ринку та вивченні чинників, що впливають на підсумковий результат для кожної зі сторін. Це необхідно для обґрунтування планів, здійснення оцінки досягнутих результатів та визначення ефективності виробництва [41].

Отже, розглядаючи питання про міжнародну діяльність організацій в сучасних умовах, особливу увагу слід приділити визначенню її економічної ефективності. Це економічна категорія, що відображає сукупний ефект від міжнародних зв'язків і характеризує економію суспільної праці та зростання її продуктивності, надає підстави для визначення механізму прийняття управлінських рішень.

Для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства використовують системний підхід. Він передбачає вивчення означеної цілісності, котра включає взаємопов'язані елементи, що мають між собою взаємодію й мають можливість знайти рішення окремих проблем [56, с.78].

Досить важливе значення відводиться критерію ефективності. На його основі проводиться кількісна оцінка, визначаються загальні та часткові показники, формується модель оцінки, із використанням якої визначаються плінні чинники, визначаються резерви та приймаються управлінські рішення. Вони мають бути економічно обґрунтованими та приймаються із використанням показників ефективності.

Дані показники представляються абсолютними, відносними, показниками структури, показниками ефективності.

Аналіз ефективності міжнародної діяльності підприємства включає етапи, що наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Етапи проведення аналізу ефективності міжнародної діяльності підприємства

Етапи	Характеристика
Перший етап	Аналіз початкових економічних результатів.
Другий етап	Розрахунок економічного ефекту - кінцевих результатів в абсолютному вираженні.
Третій етап	Розрахунок економічної ефективності - кінцевого результату в відносних величинах.

На основі інформації таблиці 1.4 можна зазначити, що підприємство при аналізі міжнародної діяльності може використовувати три групи показників.

Вище було показано, що при проведенні аналізу міжнародної діяльності підприємства доцільно використовувати економічну ефективність

експорту, імпорту, **показники економічної ефективності** ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua)) узагальнюючі.

Існує багато показників аналізу оцінки міжнародної діяльності підприємства. Із числа прийнято загальних складемо методика (алгоритм) розрахунку. Наведений у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методика розрахунку ефективності показників міжнародної ринкової діяльності підприємства

Показники	Методика розрахунку	Позначення
1. Економічна ефективність експорту а) <b>показник економічної ефективності експорту</b> $E_{EKC}$	$E_{EKC} = V_{ВФ} + V_T - V_{EKC}$	де $V_{ВФ}$ – гривневий еквівалент відрахувань у валютний фонд підприємства, який розраховується шляхом перерахунку валютної виручки у гривні за курсом на день надходження валюти, грн; $V_T$ – виручка обов'язкового продажу валюти, грн; $V_{EKC}$ – повні витрати підприємства на експорт, грн.
б) <b>показник економічного ефекту експорту</b> ( <a href="http://ela.kpi.ua">ela.kpi.ua</a> ) $E_{EKC}$	$E_{EKC} = ЧВ_E - ПВ_E$	де $ЧВ_E$ – це чиста виручка в іноземній валюті за збутий товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки; $ПВ_E$ – це сума повних витрат підприємства на експорт продукції. ( <a href="http://lp.edu.ua">lp.edu.ua</a> ) Експорт товарів буде вигідним для підприємства лише за умови, що $E_{EKC} > 1$ , а також, коли дохід від збуту експортної продукції на зовнішньому ринку більший за дохід від збуту цієї ж продукції на внутрішньому ринку. ( <a href="http://lp.edu.ua">lp.edu.ua</a> )
2. Показники імпорту: а) <b>показник економічної</b>	$E_{IMP} = V_{IP} / V_i$	де $V_{IP}$ – ( <a href="http://dSPACE.wunu.edu.ua">dSPACE.wunu.edu.ua</a> ) вартість імпортованої продукції на внутрішньому ринку; ( <a href="http://lp.edu.ua">lp.edu.ua</a> ) $V_i$ – витрати на придбання імпортованої

ефективності імпорту $EE_{\text{ІМП}}$		продукції. Якщо $EE_{\text{ІМП}} > 1$ , імпортна діяльність для підприємства є ефективною.
б) показник економічного ефекту імпорту $E_{\text{ІМП}}$	$E_{\text{ІМП}} = VI_{\text{ВР}} - V_i$	Зростання показника економічного ефекту імпорту ( <a href="http://ela.kpi.ua">ela.kpi.ua</a> ) забезпечує більший прибуток підприємства і вищу ефективність імпортової діяльності ( <a href="http://dspace.wunu.edu.ua">dspace.wunu.edu.ua</a> )
3. Показники ефективності а) показник інтегрального економічного ефекту $IE$	$IE = EE_{\text{ЕКС}} + EE_{\text{ІМП}}$	де $EE_{\text{ЕКС}}$ економічна ефективність експорту; $EE_{\text{ІМП}}$ економічна ефективність імпорту. ( <a href="http://ela.kpi.ua">ela.kpi.ua</a> )
б) показник економічної ефективності $EE_{\text{ЗТО}}$	$EE_{\text{ЗТО}} = П_{\text{ЗТО}} - В_{\text{ЗТО}}$	де $П_{\text{ЗТО}}$ – прибуток від зовнішньоторговельних операцій; $В_{\text{ЗТО}}$ – витрати, які понесло підприємство під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.
в) показник економічного ефекту $EE_{\text{ЗТО}}$	$EE_{\text{ЗТО}} = П_{\text{ЗТО}} - В_{\text{ЗТО}}$	де $ВЕ$ – сума витрат на виробництво експортної продукції; $ВІ$ – сума витрат на виробництво товарів, що імпортують.

Звертаючись до інформації таблиці 1.5, можна відзначити, що результатом міжнародної діяльності підприємства може бути прямий та непрямий економічний ефект. Прямий економічний ефект може бути отриманий внаслідок поліпшення матеріальних результатів підприємства, а непрямий економічний ефект за рахунок зменшення витрат на виробництво.

Отже, аналіз ефективності міжнародної діяльності підприємства дає підстави економічно обґрунтувати оптимальні рекомендації щодо продажів товару, виключити можливості появи збитків внаслідок недостатньої обґрунтованості економічної ефективності міжнародних операцій, величини продажів продукції, її асортименту чи ціни внаслідок зміни валютних курсів.

Найважливішим критерієм, що визначає ефективність міжнародної діяльності підприємства є прибуток, що отриманий від реалізації продукції при забезпеченні мінімальних витрат [7].

Показники ефективності міжнародної діяльності підприємства та їх аналіз визначає умови встановити доцільність міжнародних операцій та сформулювати рекомендації щодо їх поліпшення з метою зростання чистого фінансового результату підприємства.

Підсумовуючи викладений матеріал, можна зробити певні висновки.

Теорія й практика міжнародного бізнесу передбачає певні рівні та форми інтернаціоналізації різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Для сучасного міжнародного бізнесу характерним є розвиток не лише традиційних форм міжнародної торгівлі, а й інтернаціоналізації виробництва та усього комплексу міжнародного бізнесу.

Учасники світового ринку виступають не тільки як продавці, покупці чи торгові посередники. Фактор взаємодії стає важливою характеристикою міжнародного бізнесу.

Міжнародне підприємництво це новий тип господарювання, котрий ґрунтується на інноваційній поведінці суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, на вмінні знаходити та використовувати нові ідеї, запроваджувати їх у підприємницьких проектах.

Міжнародне підприємництво об'єктивно відображає усю систему відносин, що виникають на світовому ринку у підприємців один з одним, зі споживачами, з постачальниками, з банками та іншими суб'єктами світового ринку.

Міжнародна стратегія фірми це концепція координація дій з розробки та реалізації комплексу міжнародних цілей

Головною метою міжнародної стратегії є формування конкурентних переваг у світовому масштабі за рахунок використання вигідних можливостей ведення бізнесу в різних країнах, їх національних особливостей ([international-relations-tourism.karazin.ua](http://international-relations-tourism.karazin.ua)) та міжнародної взаємодії.

Стратегію міжнародного бізнесу можна визначати як систему господарської діяльності компанії щодо формування та реалізації правил і прийомів, що пов'язані з її торгівельно-економічним, валютно-фінансовим, виробничим й науково-технічним співробітництвом із суб'єктами міжнародних економічних відносин інших держав, що складається із ряду взаємопов'язаних елементів.

Сучасний стан конкуренції на світовому ринку передбачає наявність та використання маркетингових стратегій.

Оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства передбачає оцінку обраних стратегічних варіантів для визначення їх доцільності та порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки потребує наявності наступних елементів: мотивації, інформації та критеріїв оцінки прийнятих рішень за результатами оцінки стратегії. ([repository.ldufk.edu.ua](http://repository.ldufk.edu.ua))

Аналіз ефекту від реалізації стратегії може бути представлений як аналіз прибутковості та аналіз витрат і результатів.

Використання комплексного підходу до обрання показників ефективності міжнародної діяльності підприємства може спричинити проведення об'єктивної оцінки стану його діяльності та сприятиме обранню раціональної стратегії, це призведе до зростання конкурентоспроможності підприємства на закордонних ринках.

Основним критерієм оцінки ефективності міжнародної ринкової діяльності має бути отримання максимальної величини чистого фінансового результату від здійснення експортно-імпортних операцій.

До показників, що характеризують ефективність міжнародної ринкової діяльності можна віднести наступні: показники ефективності експорту; показники ефективності імпорту; показники ефективності міжнародної ринкової діяльності.

Для оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства використовують системний підхід. Він передбачає вивчення означеної цілісності, котра включає взаємопов'язані елементи, що мають між собою взаємодію й мають можливість знайти рішення окремих проблем.

Досить важливе значення відводиться критерію ефективності. На його основі проводиться кількісна оцінка, визначаються загальні та часткові показники, формується модель оцінки, із використанням якої визначаються плінні чинники, визначаються резерви та приймаються управлінські

рішення. Вони мають бути економічно обґрунтованими та приймаються із використанням показників ефективності.

Дані показники представляються абсолютними, відносними, показниками структури, показниками ефективності.

Отже, аналіз ефективності міжнародної діяльності підприємства дає підстави економічно обґрунтувати оптимальні рекомендації щодо продажів товару, виключити можливості появи збитків внаслідок недостатньої обґрунтованості економічної ефективності міжнародних операцій, величини продажів продукції, її асортименту чи ціни внаслідок зміни валютних курсів.

Найважливішим критерієм, що визначає ефективність міжнародної діяльності підприємства є прибуток, що отриманий від реалізації продукції при забезпеченні мінімальних витрат.

## РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ», АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Загальна характеристики створення та функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «Арселор Міттал Кривий Ріг» ([data.gov.ua](http://data.gov.ua)) займає провідне місце у структурі підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Воно входить до міжнародної корпорації Арселор Міттал, що є одним за найбільших іноземних інвесторів країни.

Історія розвитку комбінату почалася ще 4 серпня 1934 року, коли було вироблено перший чавун в доменній печі №1, у подальшому відбувалось ступеневе запровадження в дію промислових об'єктів і виробничих потужностей

Із 1996 р. була розпочата реструктуризація комбінату. Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат почав входити до

складу Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» як структурний підрозділ. У 1997 р. до складу комбінату був включений коксохімічний завод.

На початок 2001 р. на основі окремо вибраних виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова створено шахтоуправління з підземного видобутку руди, яке стало окремим підрозділом комбінату «Криворіжсталь». З цього періоду комбінат виступає у якості інтегрованого металургійного підприємства, що має повний металургійний цикл.

З 2004 р. підприємство приймає назву ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат», з 2005 р. він почав входити до структури компанії «Міттал Стіл», а з 2007 р. до складу корпорації «Арселор Міттал».

З 21 квітня 2011 р. на загальних зборів акціонерів було прийнято рішення замінити назву підприємства на Публічне акціонерне товариство «Арселор Міттал Кривий Ріг».

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» виступає як одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, де запроваджена спеціалізація з виробництва довгомірного прокату, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також почав вироблятися агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат.

У своєму функціонуванні ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» виступає у якості виробничого ланцюгу, починаючи з видобутку залізорудної маси до випуску готової металопродукції.

Організація ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» зареєстрована 08.04.2004 за юридичною адресою Україна, 5, **Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вул. (nmc-vfpo.com)** Орджонікідзе.

Представляється цікавим навести літопис ПАТ як становлення металургійного титану України (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Літопис роботи ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Термінові періоди	Характеристика
4 серпня 1934 р.	Отриманий перший чавун в доменній печі №1.
20 серпня 1939 р.	Отримана перша плавка бесімерівської сталі.



31 березня 1949 р.	Задута доменна піч №1.
25 грудня 1957 р.	На введеному в експлуатацію 35-тонному конвертері отримана перша післявоєнна криворізька сталь.
18 березня 1958 р.	Запущена перша черга стану блюмінга 1150.
31 грудня 1960 р.	Почала працювати 600-тонна мартенівська піч №1.
8 липня 1972 р.	У мартенівському цеху став до ладу перший двохванний сталеплавильний агрегат.
30 грудня 1974 р.	Задута наймогутніша в світі доменна піч №9 корисним об'ємом 5000 метрів кубічних. Разом з нею почала роботу ТЕЦ №3.
2001 р.	На базі окремих виробничих потужностей рудоуправління імені Кірова утворено шахтоуправління з підземного видобутку руди, як окремий підрозділ комбінату «Криворіжсталь».
Червень 2007 р.	Зміна назви підприємства ( <a href="http://library.krok.edu.ua">library.krok.edu.ua</a> ) з ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг ( <a href="http://krt.dp.ua">krt.dp.ua</a> )» ( <a href="http://krt.dp.ua">krt.dp.ua</a> ) на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
21 квітня 2011 ( <a href="http://krt.dp.ua">krt.dp.ua</a> ) р.	Переименування підприємства на Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». ( <a href="http://nmc-vfpo.com">nmc-vfpo.com</a> )
Жовтень 2011 р.	Завершено будівництво першої в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» машини безперервного лиття заготовок ( <a href="http://krt.dp.ua">krt.dp.ua</a> )
Березень 2022 р.	Через повномасштабну війну в Україні «АрселорМіттал Кривий Ріг» ( <a href="http://library.krok.edu.ua">library.krok.edu.ua</a> ) скоротив роботу до технічного мінімуму, щоб упоратися з нестачею основної сировини.

Розмір статутного капіталу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складає 3 859 533 000,00 грн.

До основної продукції комбінату входить: прокат арматурний; катанка; прокат квадратний; прокат круглий; смуга; прокат кутовий; заготовка гарячекатана; чавун; лиття і механічна обробка; постачання продукції. ([ukraine.arcelormittal.com](http://ukraine.arcelormittal.com))

Аналіз випуску основних видів продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз випуску основних видів продукції ПАТ«АрселорМіттал Кривий Ріг», млн. т

Види продукції	Зміни, 2021/2020		Зміни, 2022/2021	
	абсолютні	відносні	абсолютні	відносні
1. Залізна руда	+ 0,5	+ 3,2	- 14,8	- 56,1
2. Концентрат	+0,4	+3,2	- 6,5	- 59,1
3. Чавун	+ 0,3	+7,9	- 3,7	- 69,8
4. Сталь	+0,4	+5,2	- 3,7	- 75,5

5. Прокат	+0,3	+ 5,6	- 3,5	- 76,1
-----------	------	-------	-------	--------

Із таблиці 2.2 видно, що у 2021 році порівняно із 2020 роком були збільшені обсяги випуску продукції за усією основною номенклатурою.

Однак, у 2022 році український гірничо-металургійний комплекс зіштовхнувся із досить жорсткими умовами за усі роки функціонування незалежної України. Обсяги випуску продукції були значно знижені. Так, на ПАТ«Арселор Міттал Кривий Ріг» обсяги випуску сталі були зменшені на 75,5%, чавуну на 69,8 %, прокату на 76,1 %.

Виробництво чавуну в 2022 році склало 1,6 млн т, що становить 29% від бізнес-плану, сталі – 1,2 млн т 23,1% від плану, прокату – 1,1 млн т 22,8% від плану, концентрату – 4,5 млн. т 42,8% від плану, видобутку руди – 11,6 млн т 44% від плану.

Виробничі потужності «Арселор Міттал Кривий Ріг» впродовж 2022 року були завантажені лише на 20-25%.

Основною причиною такого стану була повномасштабна війна в Україні, зменшення експортних можливостей та обмеження в енергопостачанні.

Війна вивила національну металургію на межу виживання. Рівень виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшився у 5 разів.

Не дивлячись на складні умови, комбінат продовжує сплачувати податки, платить зарплату усім працівникам, стабільно відвантажує продукцію замовникам на основі створення нових логістичних структур. Завод продовжує виконувати екологічні зобов'язання.

У 2023 році основним провідним фактором стабілізації виробничо-господарської діяльності стало енергопостачання.

Керівництво підприємства має намір підтримувати виробничі потужності. Виробничі потужності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», що має повний виробничий цикл, розраховані на щорічний випуск понад 6 млн тонн сталі, понад 5 млн тонн прокату й понад 5,5 млн тонн чавуну.

На результати діяльності підприємства значний вплив мають [tnu.edu.ua](http://tnu.edu.ua) логістичні проблеми. Так, 80% сталі відвантажувались на

експорт через порти в Одесі і Миколаєві. Наразі відшуковуються можливості для використання портів для перевезення продукції, але поки що безуспішно.

Комбінат за участю Укрзалізниці розробив механізм експорту до Польщі або Румунії, але є обмеження обсягів транспортування. Тому комбінат збільшив витрати на транспортування в п'ять разів.

Підприємство зазнає впливу ризиків, до яких належать наступні.

1. Ризик пов'язаний з охороною праці та безпекою. З метою зниження здійснюються **інвестиції в охорону праці та безпеку; проводяться тренінги та атестації робітників.**

2. Ринковий ризик. Шляхи його зниження: **краще дослідження ринку; задоволення клієнтів, покращення асортименту продукції, розвиток мережі збуту.**

3. Ризик пов'язаний з податками та ліквідністю. Для їх зменшення **проводиться контроль робочого капіталу.**

4. Екологічний ризик щодо якого здійснюється **безперервний моніторинг викидів; контроль за утилізацією відходів; план капітальних інвестицій. ([ukraine.arcelormittal.com](http://ukraine.arcelormittal.com))** На підприємстві функціонує система екологічного менеджменту згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 14001:2004. Відповідність вимогам даного стандарту підтверджується щорічними аудитами. ([ukraine.arcelormittal.com](http://ukraine.arcelormittal.com))

5. Ризик постачання потребує підтримки резервних запасів; пошуку надійних постачальників, диверсифікації **мережі постачальників.**

6. Політичний ризик наразі в Україні головний – війна. Окрім цього фактору шляхи зниження ризику - **встановлення зв'язку з громадськістю, з органами державної влади на національному та регіональному рівні; дотримання вимог законодавства. ([ukraine.arcelormittal.com](http://ukraine.arcelormittal.com))**

7. Ризики логістики. Наразі вони критично зросли із-за воєнного стану в державі. Для їх зменшення - **ведення переговорів з перевізниками та диверсифікація постачальників послуг перевезення; оновлення власного**

парку вагонів; забезпечення ефективної оборотності вагонів. ([clarity-project.info](http://clarity-project.info))

Серед багатьох проблеми, які впливають на діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», виділяють: боротьбу за збереження існуючого ринку металозбуту; світове надвиробництво металопродукції; загострення конкуренції між виробниками; обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію; послаблення конкурентної позиції на ринку у зв'язку зі зростанням цін на енергоносії та тарифів на залізничні перевезення в Україні; дешевий імпорт в Україну з боку виробників з Білорусі, Молдови та Туреччини.

Масове застосування заміників металу при виробництві промислової продукції і економне споживання конструкційних матеріалів спонукають підприємство бути технологічно розвиненим, високопродуктивним та конкурентоспроможним. ([minedocs.com](http://minedocs.com))

Головна стратегія підприємства сфокусована на наступних напрямках дій: виробництво безпечної екологічної сталі, раціональне використання ресурсів, мінімізація впливу на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проектів; створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників, поліпшення умов праці, фінансування охорони праці. ([minedocs.com](http://minedocs.com))

2.2. Аналіз виробничої діяльності та фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» і його організаційної структури

Виробнича та економічна діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» визначає сутність процесу функціонування кожного структурного підрозділу. Результатом цього процесу є випуск продукції та її реалізації.

Як об'єкт управління виробництво є системою, що динамічно розвивається, усі елементи є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Вони потребують чіткої та цілеспрямованої взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Основною метою управління виробництвом є підвищення ефективності виробничого процесу. Для цього вирішуються наступні задачі: підвищення продуктивності праці; оптимізація виробничих потужностей; зниження собівартості продукції; пристосування до факторів зовнішнього середовища; розвиток технології.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства полягає у всебічному, комплексному вивченні, вимірюванні та узагальненні впливу факторів на кінцеві результати діяльності підприємства. Він проводиться на основі звітності підприємства з метою виявленні шляхів поліпшення ефективності виробництва, зростання конкурентоспроможності.

Аналіз показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлений й таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109 303 155	43 818 410	- 65584745	-59,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74 561 304	55 829 721	- 18731583	- 25,1
Валовий: прибуток, збиток	+ 34 741 851	- 12 011 311	-46753162	-64,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	25 216 068			
збиток		49 009 104	- 74225172	- 66,0
Активи	105 800 975	52 682 761	-53118214	- 50,3
Необоротні активи	60 187 446	22 979 342	- 37208104	- 61,8
Оборотні активи	45 613 529	29 703 419	- 15910110	- 34,9
Власний капітал	76 552 000	28 212 939	-48229061	- 63,1
Дебіторська заборгованість	25 804 212	7 486 969	- 18317245	- 70,9
Кредиторська заборгованість	13 934 490	9 152 068	- 4782422	-34,3

Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20763	19469	-1294	- 6,2
Середня заробітна плата, грн	18083	19063	+ 980	+ 5,5
Продуктивність праці, тис.грн/особу	526	225	-301	- 57,2
Рентабельність виробництва, %	46,6	- 22,3	- 68,9	

На підставі інформації таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році у порівнянні з 2021 роком був зменшений на 59,9 %.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за цей період була зменшена на 25,1 %.

Внаслідок таких змін підприємство мало валовий збиток у розмірі 12 011 311 тис. грн., тобто валовий прибуток у 2022 році був зменшений на 64,4 % у порівняння з минулим роком.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році мав збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн..

Активи підприємства за аналізований період бели зменшені на 50,3 %, у тому числі необоротні активи зменшились на 61,8 %, оборотні - на 34,9 %.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги була зменшена на 70,9 %, кредиторська - на 34,3 %.

Чисельність персоналу у 2022 році була зменшена на 1294 особи. Заробітна плата зросла на 5,5 %, а продуктивність праці була зменшена на 57,2 %.

Рентабельність виробництва стала від'ємною, її зниження склало 68,9 %.

Отже, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році став знаходитися у зоні збитку. Оснiвною причиною такого стану було зниження обсягу випуску основних видів продукції за причини обмеження

енергопостачання та водопостачання, що було викликано проведенням воєнних дій в Україні.

Надалі проведемо аналіз фінансових результатів підприємства.

Відзначимо, що фінансовий результат це узагальнюючий показник аналізу та оцінки ефективності діяльності господарюючого суб'єкта на усіх етапах його формування.

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових результатів ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109 303 155	43 818 410	- 65584745	-59,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ( <a href="http://www.litsoch.ru">www.litsoch.ru</a> )	74 561 304	55 829 721	- 18731583	- 25,1
Валовий: прибуток	34 741 851		-46753162	-64,4
збиток		12 011 311		
Інші операційні доходи ( <a href="http://www.litsoch.ru">www.litsoch.ru</a> )	521 083	596 185	+ 75102	+ 14,4
Адміністративні витрати	3 511 390	1 805 121	- 1706269	- 57,2
Витрати на збут	109 339	42 846	- 66493	- 60,8
Інші операційні витрати	605 870	797 304	+ 18844	+ 31,6
Фінансовий результат ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> ) від операційної діяльності: прибуток	31 036 335			
збиток		14 060 397	-45096732	- 95,5
Інші фінансові доходи ( <a href="http://www.litsoch.ru">www.litsoch.ru</a> )	195 131	25 141	-169990	- 87,1
Фінансові витрати	542 670	1 155 305	+ 612635	+112,9
Інші витрати				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	36 169 884		-87530329	- 70,4
збиток		51 360 445		
Витрати (дохід) з податку на прибуток ( <a href="http://www.beer-co.com">www.beer-co.com</a> )	-5 472 728	2 351 341	+7824069	+ 57,0-
Чистий фінансовий результат: прибуток	25 216 068			

збиток		49 009 104	-74225172	- 5,2 разів
--------	--	------------	-----------	----------------

Із таблиці 2.4 видно, що у 2022 році ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» отримав збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн., знизив свої фінансові результати у 5,2 разів проти минулого періоду.

Надалі проведемо оцінку фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Головною метою аналізу є своєчасне виявлення та ліквідація недоліків ([rev.kpu.zp.ua](http://rev.kpu.zp.ua)) у фінансовій діяльності та знаходження резерві поліпшення фінансового стану підприємства ([knowledge.allbest.ru](http://knowledge.allbest.ru)) та його платоспроможності.

Критерієм оцінки фінансового стану є його ліквідність. Ліквідність визначає можливість перетворення майна в кошти платежу.

Ліквідність визначається як властивість активу бути швидко проданим за ціною близькою до ринкової.

Вихідна інформація для розрахунку показників ліквідності наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Вихідна інформація для розрахунку показників ліквідності ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг"

Показники	2021 рік	2022 рік
1. Оборотні активи	45 613 529	29 703 419
2. Поточні зобов'язання	21 889 735	18 423 468
3. Запаси	14 495 239	14 021 719
4. Грошові кошти	1 374 859	954 053
5. Активи	105 800 975	52 682 761

Інформація таблиці 2.5 складена на основі балансу підприємства.

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведений у таблиці 2.6.

Таблиця ([www.litsoch.ru](http://www.litsoch.ru)) 2.6 - Аналіз показників ліквідності ([studfile.net](http://studfile.net)) ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	Зміни
-----------	---------------------	----------	----------	-------



1. Коефіцієнта загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	1,5...2,5, але не менше 1 (polyplastic.ua)	2,1	1,6	0,5
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності) (studfile.net)	перевищує 0,6	1,4	1,5	+0,1
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	перевищує 0,2...0,3.	0,08	0,05	- 0,03
4. Чистий оборотний капітал	> 0	83911240	34259293	- 59,2%

Із таблиці 2.6 видно, що показник загальної ліквідності (www.StudFiles.ru) був зменшений від 2,1 до 1,6. Він знаходиться у межі рекомендованих значень.

Можна зробити висновки, що підприємство має здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів (repository.hneu.edu.ua) – оборотних коштів.

Підприємство має у своєму розпорядженні чистий оборотний капітал, (www.StudFiles.ru) необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, однак, визначається тенденція до його зменшення.

Коефіцієнт автономії показує фінансової незалежність підприємства, показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. (ela.kpi.ua)

Аналіз основних показників фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведений у таблиці 2.7.

Таблиця (www.litsoch.ru) 2.7 - Аналіз основних показників фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Нормативне значення	2021 рік	2022 рік	Зміни
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	більше 0,5	0,72	0,54	- 0,18
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67-1,5.	0,79	0,65	-0,14
3. Коефіцієнт залучених коштів (залученого капіталу)	не більше 0,3.	0,27	0,46	+0,19

Із таблиці 2.7 видно, що на підприємств визначається тенденція зниження фінансової незалежності і у 2022 році досягає критичної межі. **Питома вага власного капіталу у (www.litsoch.ru) загальній його величині (ua-referat.com)** знижується, збільшується його залежність від зовнішніх інвесторів. Якщо у 2021 році підприємство могло профінансувати свої активи **за рахунок власних (ua-referat.com)** джерел на 72,0 %, то у 2022 році лише 54,0 % за рахунок власного капіталу.

**Коефіцієнт фінансової стійкості (ua-referat.com)** також знижується, хоча знаходиться в межах нормативу. Підприємство має можливість обслуговувати свій борг.

Коефіцієнт залучених коштів (залученого капіталу) показує, що існує ймовірність зниження фінансової стійкості.

На основі аналізу можна висувати, що у 2022 році підприємство знижує показники фінансового стану.

Перейдемо до аналізу організаційної структури ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Організаційна структура це формальна система, котра визначає яким чином координуються різні функціональні напрямки підприємства.

Організаційна структура описує як різні частини підприємства пов'язані між собою, як вони взаємодіють.

Існує множина структур та їх видів, кожна із яких має свої переваги та недоліки. Виділяють особливості організаційних структур для металургійних підприємств, які є наступними.

1. Для металургійних підприємств характерним є великий обсяг виробництва. У процесі виробництва на одиницю продукції переробляється й перевозиться велика кількість сировини та напівфабрикатів. Значний обсяг перевезень передбачає використання залізничного транспорту. Велика кількість вантажів перевозиться в нагрітому до високих температур стану, що передбачає використання спеціальних видів транспортних засобів.

2. Цехи та агрегати мають між собою тісні технологічні зв'язки. Тому порушення ритму роботи одного цеху спричиняє відповідне порушення усього металургійного циклу. Технологічний зв'язок цехів і агрегатів доповнюється енергетичними зв'язками, тобто цехи потрібно розташовувати якнайближче один до одного, що забезпечить збереження фізичного тепла й економію палива та зростання продуктивності переділів. При цьому скорочуються витрати на побудову комунікацій.

3. Сучасне металургійне виробництво розташоване на великій території, включає різні будови та споруди. Перераховані особливості виробничої структури металургійних підприємств передбачають просторове розміщення об'єктів на заводській території.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» оптимізує структуру управління в умовах військового часу.

Компанія повністю перебудувала свої ланцюги поставок та оновила бізнес-план для забезпечення продажів при недостатності сировини.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» зберігає свої робочі місця та виплату заробітної плати усім працівникам, що є піклуванням і головною компанією Mittal Steel Germany GmbH, якій належить 95,1283% акцій комбінату.

Керівництво ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» динамічно вдосконалює свою організаційну структуру. Підставами для цього виступають комп'ютеризація у процесах ведення економічної роботи, об'єднання паралельних функцій підрозділів, покращення умов управління та адміністрації фінансових ресурсів, контроліг, прогрес інформаційних технологій, у тому числі ([studfile.net](http://studfile.net)) щодо розробки нових управлінських програм.

Зовнішні впливи теж відтворюються у необхідності структурних змін. Це стосується, наприклад, екологічних питань у зв'язку з необхідністю подальшої централізації функції з охорони праці та екології, що призвело до необхідності створення департаменту з охорони навколишнього

середовища з напрямками діяльності «промислова безпека» і «медицина і гігієна праці», створення нових структурних підрозділів рятувальних служб.

З метою підвищення (studfile.net) ефективності реалізації інноваційних планів на підприємстві функціонує центральне інжинірингове управління, проектно-конструкторський відділ.

Маркетинговий напрям структури управління забезпечує постійне оновлення операційних вдосконалень і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Слід зазначити, що управлінська структура ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» не є сталою. Виникаючі виклики спонукають керівництво підприємства створювати відповідні підрозділи за викликами часу, наприклад, за напрямом «стратегічний і операційний контроль».

Слід відмітити також, що всі зміни організаційної структури відбуваються в межах існуючих підрозділів, чисельність апарату управління практично не зростає, йде пере розподілення функцій за викликами часу. Це дотично спричинює необхідність нарощування інтелекту управлінців, їх професійного росту.

Отже, ми бачимо, що організаційна структура ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» досить розгалужена, велика кількість відділів лінійно підпорядковуються, структура забезпечує успішне функціонування підприємства.

### 2.3. Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

За своїм функціональним призначенням ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є підприємство, яке виробляє продукцію світового значення. На сучасному етапі розвитку світової економіки, що характеризується інтенсивним розширенням (studfile.net) міжнародних економічних зв'язків

та розвитку світового ринку, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» позиціонується як серйозний міжнародний партнер.

Зовнішньоекономічна діяльність представляється як сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій підприємства, що орієнтовані на світовий ринок із урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії на зарубіжних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність визначається як міжнародна торгівля, інвестиційна та фінансова діяльність, виробнича кооперація в міжнародному обміні товарами, інформацією, послугами.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має розгалужені напрями зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» навіть за часу війни з РФ залишається найбільш крупним експортером металургійної продукції в Україні. Більше половини виробленої продукції відвантажується на експорт. У 2022 році питома вага експорту у виробництві становила 59,8 %. Невисокий рівень внутрішнього споживання сталі збільшує міру залежності підприємства від стану світової кон'юнктури ринків чорних металів.

До початку війни 2022 року підприємство здійснювало постачання **металопродукції до країн СНД, регіонів Близького Сходу, Європи, Африки, Алжира, ЄС, Східної Європи, а також на внутрішній ринок.** ([ds.knu.edu.ua](https://ds.knu.edu.ua))

Компанія Арселор Міттал має представництва в 60 країнах світу. В Україні розміщені 10 складів з готовою металевою продукцією..

Протягом 2022 року відвантаження продукції здійснювалося у 59 країни.

Найбільшим за обсягами реалізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» став ринок Азії, питома вага продажів продукції на експорт до ких складає:

- країни Близького Сходу - 35 %;
- Північної і Західної Африки - 18%%

- Латинської Америки - 8 %:

- Європи - 6 %.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» кожного року здійснює сертифікацію продукції.

Обсяги зовнішньоекономічних операцій характеризуються відвантаженням продукції на експорт, що наведено в таблиці ([www.litsoch.ru](http://www.litsoch.ru)) 2.8.

Таблиця 2.8 - Відвантаження продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», тис.т

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютні Зміни	Відносні зміни
Металопрокат, всього	5288,99	4403,08	-885,91	-16,75
У тому числі ( <a href="http://studfile.net">studfile.net</a> )				
- експорт у далеке зарубіжжя	3239,382	3186,076	-53,31	-1,65
- експорт у ближнє зарубіжжя	795,506	494,275	-301,23	-37,87
- внутрішній ринок	1254,10	722,732	-531,37	-42,37
Чавун всього	163,391	33,611	-129,78	-79,43
В т. ч. експорт	154,003	29,806	-124, 20	-80,65

Із таблиці 2.8 слідує, що обсяги експорту металопродукції підприємства значно знизилась у 2022 році, порівняно із 2020 роком. Це зниження склало 16,75 %.

Найбільш знизився показник експорту у ближнє зарубіжжя - на 37,87%.

У 2020-2022 р. ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» відвантажував свою продукцію в 62 країну світу. Основними ринками збуту металопродукції підприємства є регіони Африки, Близького Сходу, Перської затоки, СНД, ЄС, Іран, Туреччина.

Питома вага цих регіонів становила 74,8 % всього експорту підприємства. Найбільшими регіонами поставок в 2022 р. були ринки Африки, Близького Сходу і Перської затоки.

Ефективне функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» знаходиться у залежності від ефективності експорту, яке забезпечує до 85% усіх доходів підприємства.

Разом з тим, ([studfile.net](http://studfile.net)) особливо в останні два роки у зв'язку з військовими діями російського ворога, зовнішньоекономічна діяльність для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є досить ризиковою. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виникає додаткова потреба приймати до уваги національні аспекти здійснення бізнесу, вивчати та проводити аналіз кон'юнктуру міжнародного ринку постійно, що постійно змінюється, та умов цієї кон'юнктури. Адже несприятливі зміни на світовому ринку металургійної продукції мають вплив негативний на доходи та прибутки підприємства.

На внутрішньому ринку високу конкуренцію ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складають вітчизняні підприємства, на європейському ринку виробники з росії, Молдови, ([ukraine.arcelormittal.com](http://ukraine.arcelormittal.com)) Білорусі та Туреччини. Інформація про основних клієнтів ПАТ є конфіденційною.

Поставки продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на внутрішній ринок складають близько 39 % усього обсягу реалізації продукції ([www.litsoch.ru](http://www.litsoch.ru)) (за даними 2020 року), відповідно – 61 % продукції припадає на міжнародні ринки збуту.

Лідуючу позицію на міжнародному ринку збуту займає Єгипет з питомою вагою 14,0 %.

Найбільшим ринком ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» в 2021-2022 р. був ринок Африки.

Продукція, що випускається ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», має міжнародну сертифікацію.

У таблицях 2.9 - 1.11 наведено відвантаження основних видів продукції до країн Африки.

Таблиця 2.9 - Відвантаження заготовки до країн Африки ПАТ  
«Арселор Міттал Кривий Ріг»

Країни	2021	2022	Абсолютні зміни	Відносні Зміни
Єгипет	117,963	63,936	- 54,027	- 54,2
Сулан	1,862	1,375	- 0,487	- 48,7
Всього	119,825	65,311	- 54,514	- 45,9

Із таблиці 2.9 видно, що поставки заготовки у 2022 році були зменшені на 45,9 %.

Відвантаження арматури до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведено в таблиці ([www.litsoch.ru](http://www.litsoch.ru)) 2.10.

Таблиця 2.10 - Відвантаження арматури до країн Африки ПАТ  
«Арселор Міттал Кривий Ріг»

Країни	2021	2022	Абсолютні зміни	Відносні Зміни
Єгипет	88,715	65,311	- 23,404	- 26,38
Лівія	128,615	85,612	- 43,993	- 33,44
Нігерія	66,646	48,312	-18,334	- 27,5
Сенегал	6,784	3, 216	- 3,532	- 42,3
Гана	28,947	19,674	- 9,3	- 32,1
Камерун	8,647	6.843	- 1,804	- 26,4
Ефіопія	22,301	13,456	- 8,845	- 39,7
Бенин	1,879	0, 547	-1,332	- 70,8
Малі	0,127	0, 111	- 0,016	- 12,6
Туніс	7,105	5.423	- 1,682	- 23,7
Кот Дівуар	0,447	0,224	- 0,233	- 49,9
Гвінея	3,107	2.113	- 0,994	- 31,9
Буркіна Фасо	0,318	0.221	- 0,097	- 30,5
Того	0,063	0	- 0,063	- 100,0
Конго	4,287	3.115	- 1,172	- -2,3
Мавританія	4,173	2.166	- 2.007	-48,1
Чад	2,473	1.814	- 0,656	- 26,6
Гамбія	0,324	0.211	- 0,113	- -34,9



Всього	374,959	261,769	- 113,19	- 30,19
--------	---------	---------	----------	---------

Із таблиці 2.10 видно, що відвантаження арматури до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» було знижене на 30,19 %. Найбільше зниження визначається для країн Бенин - 70,8 %, Кот Дівуар - 49,9 %, Мавританія -48,1 %.

У таблиці 2.11 показано відвантаження катанки до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.11 - Відвантаження катанки до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Країни	2021	2022	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Єгипет	5,424	3,118	- 2,306	- 42,5
Лівія	20,008	16,765	- 3,243	- 16,2
Нігерія	49,538	31.211	- 18,327	- 36,9
Сенегал	72,381	65,876	- 6,505	- 8,9
Гана	25,434	20,344	- 5,09	- 20,1
Камерун	35,177	28,976	- 6,201	- 17,6
Ефіопія	13,026	9,433	- 3,593	- 27,6
Бенин	29,588	17,764	- 11,824	- 39,8
Малі	29,142	15,873	- 13,269	- 45,5
Туніс	20,552	12,765	- 7,787	- 37,9
Кот Дівуар	22,702	16,895	- 5,807	- 25,6
Гвінея	7,048	4,763	- 2,285	- 32,4
Буркіна Фасо	7,164	5,789	- 1,375	- 19,2
Того	4,936	3,009	- 1,927	- 39,0
Судан	1,027	0,432	- 0,595	- 57,9
Всього	343,147	235,346	- 107,801	- 31,4

Із таблиці 2.11 видно, що відвантаження катанки до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» було знижено на 31,4 %. Найбільше зменшення визначається для Єгипту - 42,5 %, Нігерії - 36,9 %, Бенину - 39,8 %, Малі - 45,5 %, Судану - 57,9 %.

Одним з найбільших в даному регіоні у 2022 році був ринок Єгипту.

Протягом 2022 р. на ринок Близького Сходу здійснювалось відвантаження заготовки прокату, катанки.

У таблиці 2.12 представлено аналіз структури поставок металопродукції підприємства в країни Близького Сходу.

Таблиця 2.12 - Поставки кута в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Продукція: кут				
Країни	2021 рік	3022 рік	Абсолютні зміни	Відносні Зміни
Ліван	0,429	0, 310	- 0,119	- 27,7
Сірія	1,724	1,110	- 0,614	- 35,6
Всього	2,153	1,420	- 0,733	- 34,0

Із таблиці 2.12 видно, що відвантаження кута в країни Близького Сходу було зменшено на 34,0 %. Найбільше зниження реалізації кута визначається до Сирії, що становить 35,6 %.

Поставки кругу в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» - круг показано в таблиці 2. 13

Таблиця 2.13 - Поставки кругу в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Продукція: круг				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні Зміни
Йорданія	0,515	0, 310	- 0,205	- 39,8
Ліван	5, 112	4,116	- 0,996	- 19,5
Всього	5,627	4,426	- 1,201	- 21,3

Із табл. 2. 13 видно, що у 2022 році відвантаження кругу до країн Близького Сходу було зменшено на 21,3 %. Найбільше зниження з реалізації кругу визначається до Йорданії.

Поставки заготовки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведено в табл. 2.14

Таблиця 2.14 - Поставки продукції в країни Близького Сходу ПАТ  
«Арселор Міттал Кривий Ріг» - заготовка

Продукція: заготовка				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Йорданія	91,478	84,311	- 7,167	- 7,8
Ліван	30,558	22.115	-8,443	- 27,6
Всього	122,036	106,456	- 15,61	- 12,8

Із таблиці 2.14 видно, що поставки заготовки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 12,8 %. Найбільше зниження поставок заготовки визначається до Лівану, що складає 27,6 %.

Поставки квадрату в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Поставки продукції в країни Близького Сходу ПАТ  
«Арселор Міттал Кривий Ріг»

Продукція: квадрат				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Йорданія	0,510	0,314	- 0,196	- 38,4
Ліван	6,559	5.112	- 1,447	- 22,1
Всього	7,069	5,426	- 1,643	- 23,2

Із таблиці 2.15 видно, що поставки квадрату в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 23, %. Найбільше зниження поставок квадрату було до Йорданії, що становило 38,4 %.

Поставки смуги в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Поставки продукції в країни Близького Сходу ПАТ  
«Арселор Міттал Кривий Ріг»

Продукція: смуга				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Сірія	5,410	4.443	- 0,967	- 17,9

Всього	5,410	4.443	- 0,967	- 17,9
--------	-------	-------	---------	--------

Із таблиці 2.16 видно, що поставки смуги в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 17,9 %.

Поставки катанки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведено в табл. 2.17

Таблиця 2.17 - Поставки катанки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Продукція: катанка				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Йорданія	2,5	1,6	- 0,8	- 32,0
Ліван	3,4	2,4	- 1,0	- 20,4
Сірія	9,08	7,56	- 1,52	- 16,7
Всього	14,98	11,66	- 3,32	- 22,2

Із таблиці 2.17 видно, що поставки катанки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 22,2 %. За результатами аналізу можна відзначити, що найбільші поставки продукції в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» займає заготовка

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» також здійснює поставки до країн Перської Затоки. Аналіз поставок заготовки в країни Перської Затоки наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Аналіз поставок металопродукції підприємства в країни Перської Затоки

Продукція: заготовка				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
ОАЕ	19,113	15, 871	- 3,242	- 16,9
Всього	19,113	15, 871	- 3,242	- 16,9

Із табл. 2. 18 видно, що поставки заготовки в країни Перської Затоки були зменшені на 16,9 %.

Аналіз поставок арматури в країни Перської Затоки - арматура наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Аналіз поставок металопродукції підприємства в країни Перської Затоки

Продукція: арматура				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Афганістан	5,998	3,885	- 2,113	- 35,2
Ірак	452,372	350,112	- 93,258	- 22,6
ОАЕ	2,382	1,870	- 0,512	- 21,5
Йемен	5,150	4,098	- 1,052	- 20,4
Всього	465,901	359,965	-105,936	- 22,7

Із таблиці 2.19 видно, що поставки арматури в країни Перської Затоки були зменшені на 22,7 %.

Аналіз поставок катанки в країни Перської Затоки - катанка наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 - Аналіз поставок металопродукції підприємства в країни Перської Затоки

Продукція: катанка				
Країни	2021 рік	2022 рік	Абсолютні зміни	Відносні зміни
Афганістан	1,047	0, 543	- 0,504	- 48,1
Саудовська Аравія	43,827	36, 156	- 7,671	- 17,5
ОАЕ	24,027	18,667	- 5,36	- 22,4
Всього	68,901	55,366	- 13,535	- 19,6

Із таблиці 2.20 видно, що поставки катанки в країни Перської Затоки були зменшені на 19,6 %.

На основі результатів аналізу можна визначити пріоритетні види металопродукції, що реалізується ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на таких ринкових сегментах: Західна Європа (чавун, арматура, катанка і заготівля); Східна Європа, Західна і ПівденноСхідна Африка (заготівля, арматура, катанка, чавун); СНД і держави Балтії (заготівля, арматура,

катанка); Близній і Середній Схід (арматура, заготівля, катанка, чавун); Регіон Далекого Сходу і держави ПівденноСхідної Азії, Північна Африка, Північна Америка; Південна Америка (заготівля, арматура, катанка, чавун); Австралія (заготівля).

Малодоступними для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» залишаються ринок Австралії і Нової Зеландії, в першу чергу ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) - внаслідок географічних ознак, логістичних проблем.

Показники ефективності експортної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 - Показники ефективності експорт діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Періоди, роки		Зміни	
	2021	2022	абсолютні	відносні
Надходження від експорту, тис. грн ( <a href="http://ir.duan.edu.ua">ir.duan.edu.ua</a> )	76 575 208 50	21 744 306 43	- 54 830 902 07	- 71,6
Собівартість реалізованої продукції на експорт, тис. грн	65 881 015 29	19 654 209 48	-1506610789	- 99,7
Витрати на ЗЕД транспортні, маркетингові тис. грн.	3233492	2767588	- 465804	- 17,0
Загальні витрати, пов'язані з експортом, тис. грн ( <a href="http://ir.duan.edu.ua">ir.duan.edu.ua</a> )	69114507	47330797	- 21763710	- 35,1
Рентабельність експорту, %	10.80	4,59	-6,22	
Економічний ефект від експорту, тис. грн. ( <a href="http://ir.duan.edu.ua">ir.duan.edu.ua</a> )	7558406	2127099	-5421404	-71,8

Із таблиці 2.21 можна зробити висновки, що надходження від експорту ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 71,6 %, а рентабельність була зменшена на 6,22 %.

До основних причин, котрі спричинили до зниження обсягів експорту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ([ir.duan.edu.ua](http://ir.duan.edu.ua)) слід віднести:

– функціонування підприємства в умовах воєнного стану в державі з 2022 року;

- зростання ввізного мита на міжнародних ринках сталі;
- загальне зниження попиту у світі на сталеву продукцію;
- штучне зниження цін на сталеву продукцію окремими виробниками, особливо з Китаю ([ir.duan.edu.ua](http://ir.duan.edu.ua)) та під впливом деструктивної міжнародної політик росії.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» проявив свою неготовність до таких обставин на міжнародному ринку сталі. Це спричинило негативний вплив на результати його зовнішньоекономічної діяльності. ([ir.duan.edu.ua](http://ir.duan.edu.ua))

У 2022 році ситуація для гірничо металургійних підприємств України погіршилася внаслідок збройної агресії з боку російської федерації.

Масовані обстріли російськими військами об'єктів енергетики й енергетичної інфраструктури України наприкінці 2022 р. і початку 2023 р. спричинили негативний вплив на функціонування підприємств металургійної промисловості.

За підсумками 2022 р. скорочення виробництва чавуну становило 70,0 %, сталі – 71,8 %, прокату – 71,9 % у порівнянні з показниками 2021 р.

Окрім прямих втрат від зупинення потужностей визначилось зменшення попиту на металопродукцію з боку інших секторів економіки, котрі були змушені знизити або зупинити виробництво через нестабільне енергопостачання. Так, через ракетні атаки на українську енергетичну інфраструктуру в жовтні - листопаді 2022 р. попит на металопродукцію знизився майже у два рази.

Через підрив Каховської ГЕС і проблеми із забезпеченням технічною водою ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зменшив виробництво до 15–20% від довоєнного рівня.

Через війну, зменшення експортних можливостей та обмежень в енергопостачанні виробничі потужності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були завантажені не ([obmendoc.ru](http://obmendoc.ru)) більше ніж на ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) 20–25%. Робота усього обладнання, яке охолоджується водою, була тимчасово зупинена, щоб зберегти виробничі агрегати та знизити обсяги споживання води до нормалізації ситуації.

Виробництво чавуну в 2022 році склало 1,6 млн т, що становить 29% від бізнес-плану, сталі – 1,2 млн т (23,1%), прокату – 1,1 млн т (22,8%), коксу – 1 млн т (37,3%), концентрату – 4,5 млн (42,8%), видобутку руди – 11,6 млн т ([www.chtei-knteu.cv.ua](http://www.chtei-knteu.cv.ua)) (44% від плану).

В стратегічних планах розвитку ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» виникає необхідність внесення змін та виокреслення заходів, що спрямовані на розширення та захист сучасного ринку збуту.

Зокрема, з метою дотримання загальних правил поведінки та вимог, встановлених світовою спільнотою, управлінською структурою ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» проводяться роботи з підтвердження всієї продукції вимогам змінених національних стандартів країн-споживачів, наприклад, сертифікатів компаній CARES (Велика Британія, Сінгапур); AFCAB (Франція); BENOR (Бельгія); TUV NORD (Німеччина); KIWA (Фінляндія, Швеція, Норвегія, Литва); TUV Rheinland (Болгарія); ACRS (Австралія); The standard institution of Israel (Ізраїль).

Також в останні три роки зазнали змін на світовому ринку ([minedocs.com](http://minedocs.com)) експортні котирування металопродукції, лому сталевого, залізорудної сировини та інших сировинних матеріалів.

Таким чином наразі відхилення ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у експортних поставках зумовлені, перш за все ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) кон'юнктурою світового ринку.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» вишукує додаткові можливості логістики щодо експорту продукції. Наприклад, через отримання доступу до шляхів на умовах FCA, FOB, CPT – станція призначення, DAF – кордон України, EXW (FCA-завод).

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» затвердило себе як відкритий та зацікавлений у співпраці з постійними споживачами виробник.

Основними завданнями по удосконаленню та стимулюванню реалізації металопродукції для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» залишаються підвищення якості металопродукції з урахуванням максимального задоволення потреб споживачів; розширення мережі складів



готової продукції в Україні; покращення та модернізація технологічного процесу; підтримання існуючих конкурентних позицій на вітчизняних та закордонних ринках; розширення ринків збуту; зниження собівартості; збереження конкурентних переваг на ринках. ([minedocs.com](http://minedocs.com))

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має розгалужені напрями зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» залишається найбільш крупним експортером металургійної продукції в Україні.

Разом з тим, ([diplomba.ru](http://diplomba.ru)) зовнішньоекономічна діяльність для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», є досить ризиковою. При її здійсненні треба приймати до уваги національні аспекти здійснення бізнесу, вивчати та проводити аналіз кон'юнктуру міжнародного ринку, формувати контакти з партнерами, які розміщені у різних країнах тощо.

У 2022 році ситуація для гірничо металургійних підприємств України погіршилася внаслідок збройної агресії з боку російської федерації.

Окрім прямих втрат від зупинення потужностей визначилось зменшення попиту на металопродукцію з боку інших секторів економіки, котрі були змушені знизити або зупинити виробництво через нестабільне енергопостачання.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» затвердило себе як надійний виробник конкурентоспроможної продукції, надійний партнер на міжнародному ринку.

### РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства

У сучасних умовах будь-яке підприємство потребує налагодження власної ефективної системи управління, котра має бути адекватною сучасним вимогам і умовам. Обумовлено це кон'юнктурою міжнародного й внутрішнього ринків, зовнішніми і внутрішніми викликами існування світового економічного середовища. Саме тому система управління підприємством має бути заснована на принципах адаптації та забезпечення достатньої гнучкості та застосуванні швидких дій у прийнятті рішень.

Загалом процес розробки стратегії включає низку наступних дій.

1. Визначення цілей стратегії.
2. Пошук шляхів реалізації стратегії: поліпшення якості, зміни у ціноутворенні, адаптація до ринку.
3. Аналіз ефективності альтернативних варіантів.
4. Вибір найбільш прийняттого комплексу заходів.
5. Співвідношення витрат та ефективності заходів.
6. Аналіз ризиків.
7. Прийняття рішення щодо запровадження стратегії.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» експортує свою продукцію до країн близького та дальнього зарубіжжя опираючись на власний досвід та із залученням посередників.

Міжнародну діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» здійснює за мети збільшити свої доходи від продажів продукції. На підприємстві експортні поставки здійснюються на різних ринках як диверсифікація збуту.

Метою для розробки стратегії є отримання додаткового прибутку, вихід на нові ринки внаслідок удосконалення експортних операцій.

До можливих шляхів реалізації стратегії відносяться поліпшення якості, зміна цін, адаптація до ринку, найліпша представленість.

Перед початком розробки стратегії підприємство повинне вивчити проблеми експорту продукції, способи доставки продукції на ринок.

Для систематизації міжнародної діяльності потрібно сформувавши домінанти, що мають вплив на міжнародну діяльність. Домінанти міжнародної діяльності повинні визначатись стратегічними й тактичними цілями.

У сучасних умовах економічного існування, за умов глобалізації та інтеграції, економіки та суспільства міжнародна діяльність підприємства має бути спланованою, прогнозованою, специфіку своєї галузі та особливості кон'юнктури конкретних ринків.

Стратегію міжнародної діяльності підприємства потрібно представляти як виважений систематичний та неперервний процес розробки цільової програми діяльності ([ojs.ukrlogos.in.ua](http://ojs.ukrlogos.in.ua)) підприємства на міжнародному ринку.

Стратегія міжнародної діяльності підприємства з метою ефективного досягнення генеральної цілі підприємства має бути спрямована на розвиток торгово-економічного, науково-технічного міжнародного співробітництва з урахуванням міжнародних особливостей та тенденцій змін зовнішнього середовища.

Для ([ojs.ukrlogos.in.ua](http://ojs.ukrlogos.in.ua)) аналізу можливих стратегій зовнішньоекономічної діяльності потрібно розглянути усі можливі види стратегій.

На даний час відомими є багатонаціональна та глобальна стратегії.

Слід мати на увазі, що стратегія ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) міжнародної діяльності повинна бути координованою із загально корпоративною стратегією та представлятися як конгломерат власної маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової та соціальної стратегії.

Іншим орієнтиром при розробці міжнародної стратегії підприємства може слугувати можлива стратегічна альтернатива розвитку підприємства.

Дана ознака передбачає наявність наступних базових стратегій: стратегія розвитку, стратегія стабілізації, стратегія скорочення. Відомими також є стратегії активного впровадження товару на ринок,

Серед подібних стратегій виділяють стратегію активного запровадження товару на ринок, завоювання ринкових позицій, диверсифікації тощо.

Враховуючи, що міжнародна діяльність не лише розширює виробництво, але й дозволяє налагоджувати науково-технічне співробітництво із зарубіжними партнерами, доцільно використовувати стратегію науково-технічного розвитку підприємства та її різновиди.

Важливим елементом стратегії міжнародної діяльності буде стратегія ціноутворення та її різновиди.

Усі вище означені стратегії можуть бути використані при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

Ефективність міжнародної діяльності промислового підприємства залежить від правильно спланованої та організаційної роботи щодо виходу його на закордонний ринок у довгостроковій перспективі.

Сучасне міжнародне середовище представляється як характеристика сучасного бізнесу та потребує нових підходів до стратегічного управління.

До таких характеристик можна віднести складність зовнішнього середовища завдяки зростання різнобічних факторів при здійсненні міжнародної діяльності та змінність зовнішнього середовища.

Швидкість змін у зовнішньому оточенні не підлягає конкретному передбаченню. Сучасна світова економіка відчуває глибокі й швидкі зміни, що проявляються у стрімкому зростанні процесів глобалізації, що спричиняє багатомірну конкуренцію. Зміна одного фактору з певною силою спричиняє зміни ряду інших факторів, що має характер некерованості зовнішнього середовища.

Підприємство, здійснюючи діяльність на закордонному ринку, має досить обмежені можливості щодо впливу на зовнішні фактори.

Підприємство вимушене адаптуватися до змін, це називають турбулентністю зовнішнього середовища. Зміни **у зовнішньому середовищі** ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) проходять з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності.

Розробка стратегії й тактики повинна визначатися оптимально спланованими показниками та із забезпеченням організаційного освоєння закордонних ринків й реалізовуватись на основі встановлення визначених етапів, кожен із яких має передбачати конкретні розробки та вирішення конкретних специфічних задач.

Стратегічне управління міжнародною ринковою діяльністю потрібно представляти як процес управління підприємством на основі синтезу наступних методичних підходів: функціонального, ситуаційного, ризикового та системного із урахуванням національних особливостей здійснення бізнесу, що має бути спрямованим на розробку та реалізацію міжнародної стратегії підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку підприємництва мають виконувати свої інвестиційні плани з урахуванням перспективи змін відповідно вимогам зовнішнього середовища.

Міжнародний бізнес має свою специфіку. Для її розуміння міжнародна діяльність підприємств в процесі стратегічного управління має супроводжуватись вивченням цієї специфіки. Методичні підходи можуть бути різними (функціональний, ситуаційний, системний, оцінки ризиків), але мають бути комплексними задля більшої вирогідності достовірності аналізу.

Функціональний підхід надає умови сформуванню коло розвитку підприємства, належним чином організувати діяльність структурних підрозділів.

У кожній країні існують свої специфічні особливості психологічного й соціального характеру. Знання про систему цінностей суттєво може підвищити ефективність управління.

При здійсненні стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства на основі ситуаційного підходу буде отримувати необхідну інформацію стосовно факторного впливу. Ситуаційний підхід стає необхідним як доповнення до функціонального підходу.

Функції управління потрібно реалізовувати з урахуванням впливу ситуаційних факторів, що виникають на певному цільовому ринку. У цьому випадку керівники підприємства повинні вирішувати важливу задачу, котра полягає у забезпеченні управління в умовах неперервних змін ([lib.kart.edu.ua](http://lib.kart.edu.ua)) у зовнішньому середовищі ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) на основі розробки стратегії управління змінами. При цьому під реалізацією стратегії змін треба розуміти досягнення не будь-якого планового результату, а успіху, що пов'язаний зі здатністю підприємства ефективно адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища та зберегти стійкість розвитку.

Ризиковий підхід проявляється у врахуванні вірогідності можливих негативних впливів середовища при функціонуванні на зовнішньому ринку. Його результативністю є відбір найбільш суттєвих факторів загрози. Орієнтація на ризиковий підхід дає можливість визначити фактори, що складають загрозу діяльності підприємству. Тут буде відсутній чіткий курс на розробку зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Системний підхід передбачає взаємозв'язок усіх підрозділів підприємства при здійсненні стратегічного управління, системність функцій управління, врахування ризикової складової.

Системний підхід являє собою об'єднання наступних процесів при розробці міжнародної стратегії: усвідомлення, формальність дій, аналітика, передбачення, ведення переговорів, процесу трансформації. На основі

системного підходу менеджери підприємства зможуть врахувати увесь перелік факторів та ознак у комплексі.

Процес розробки стратегії виходу підприємства на закордонний ринок включає ряд етапів.

Розробка стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок починається із вивчення місії підприємства, де розкривається мета та напрямки діяльності.

На основі сформованої місії на другому етапі розробки стратегії визначаються:

- пріоритетні цінності, цілі;
- проводиться аналіз **сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз; ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua))**
- визначаються стратегічні цілі;
- встановлюються стратегічні й тактичні задачі;
- складаються оперативні плани;
- розробляється загальна схема управління діяльністю підприємства.

Третій та четвертий етапи розробки стратегії передбачають проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища.

Умови реалізації стратегії та контроль її реалізації здійснюються на п'ятому етапі.

Стратегія дає можливість зосередитися на головних проблемах, визначити та скоординувати дії з реалізації місії та основних цілей підприємства, окреслити шляхи його перетворення в новий стан, способи використання необхідних ресурсів.

Для обґрунтування стратегії міжнародної діяльності попередньо потрібно визначити **можливості та загрози підприємства, його сильні та слабкі сторони, ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua))** тобто провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках представляється наступним чином.

Спершу визначаються і оцінюються фактичні можливості підприємства щодо ключових позицій щодо виходу на новий ринок,

виробництва нової продукції, собівартості виробництва за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій ([knute.edu.ua](http://knute.edu.ua)), ([knute.edu.ua](http://knute.edu.ua)) освоєння нових інвестиційних проектів збільшення обсягів поставок продукції та покращення її якості.

За процесом SWOT-аналізу слід визначити можливі загрози та вірогідність їх настання. Загрози слід визначити у їх максимальній кількості можливої прояви для оцінки та запобігання.

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» таких загроз є дуже багато: від встановлення обмежень на квоти на експорт, підвищення митних платежів, підвищення тарифів перевезень, зростання конкуренції до зниження попиту на продукцію і настання світової фінансової кризи.

Менеджери ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» при проведенні SWOT-аналізу мають реально оцінити і свої сильні сторони. До них можна віднести: постійне впровадження інновацій, наявність надійних іноземних партнерів, входження товариства до найбільшого у світі металургійного холдингу, високий імідж на зовнішніх ринках збуту, достатню сировинну базу, великий досвід роботи, висока зростаюча кваліфікація персоналу

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складно виявити внутрішні конкретні слабкі сторони, але серед зовнішніх факторів можна виділити високу залежність від кон'юктури міжнародного ринку сталі, зниження обсягів експорту, недостатня маркетингова підтримка на зовнішніх ринках збуту, висока собівартість продукції, збиткова діяльність у звітному 2022 році .

Отже, окреслений SWOT-аналіз показує яслабкі та сильні сторони ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ([library.krok.edu.ua](http://library.krok.edu.ua)) виокреслює можливості та існуючі загрози з боку зовнішнього середовища.

Відзначимо, що на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» використовується стратегія обмеженого розвитку, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) які підприємство має приймати до уваги, щоб вижити.

Використання цієї стратегії пояснюється наявністю стабільної



технології. Цілі розвитку підприємства встановлюються від досягнутого рівня, та коригуються із урахуванням зміни умов функціонування. Орієнтація на цю стратегію є самим простим та найменш ризиковим шляхом подальшого освоєння ринку.

Також підприємство має багато сильних сторін, які є його головними конкурентними перевагами. Можна стверджувати, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має потенціал щодо розвитку міжнародної діяльності в сучасних умовах. Тому підприємство може обрати стратегію розвитку.

Стратегія розвитку міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», як уже стверджувалось, повинна бути сформована відповідно до урахування стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

За дослідженими даними щодо діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» можна констатувати, що наявне середовище функціонування свідчить про потенціал щодо підвищення ефективності експорту металургійної продукції. Стратегічною задачею виступає забезпечення максимальної величини продажів на закордонних ринках в умовах загострення конкуренції та стагнації міжнародного ринку сталі, тому постає задача акцентувати зусилля на пошуку нових для себе перспективних ринків.

Разом з тим, враховуючи дію факторів зовнішнього середовища ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) виникає потреба удосконалення діючої стратегії. На ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на даному етапі доцільно використовувати стратегію концентрованого зростання.

Під стратегію концентрованого зростання потрібно розуміти комплекс заходів щодо зміни продукту або ринку збуту підприємства юез зміни інших елементів господарської діяльності.

Цілями стратегії мають бути:

- поліпшення продукту або рішення щодо початку випуску нового продукту;

- пошук можливостей поліпшення свого стану ([er.knutd.edu.ua](http://er.knutd.edu.ua)) на існуючому ринку або вихід на новий ринок.

Досягнення цих цілей має здійснюватись на основі запровадження різних видів стратегії концентрованого зростання:

- стратегії посилення позицій на ринку;

- стратегія ([er.knutd.edu.ua](http://er.knutd.edu.ua)) розвитку ринку;

- ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позицій на ринку ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) має полягати у розробці комплексу заходів щодо освоєння кращих позицій з існуючим продуктом підприємства. Цей тип стратегії потребує значних маркетингових зусиль для успішного розвитку реструктуризації. Окремою різновидністю цієї стратегії є стратегія здійснення горизонтальної інтеграції, при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами шляхом об'єднання з ними ряду функцій.

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для існуючого продукту. Також потребує великих маркетингових зусиль.

Стратегія розвитку продукту передбачає вирішення задачі зростання за рахунок ([global-national.in.ua](http://global-national.in.ua)) випуску нового продукту, котрий буде продаватися на вже існуючому ринку.

Головним інструментом даної групи стратегій зростання має бути товарна політика та аналіз сегментації.

Значна кількість стратегічних та поточних рішень підприємства приймається у рамках маркетингової діяльності, в першу чергу це пошук та завоювання нової ринкової ніші, формування стосунків між споживачами продукції та постачальниками ресурсів.

На даний час виникає необхідність удосконалення маркетингової стратегії, яка передбачає більш широкий розвиток цільових ринків та зростання ефективності виробничих результатів.

Основною метою маркетингової стратегії є взаємне узгодження маркетингових цілей підприємства з його можливостями, потребами споживачів. Підприємства, які використовують ефективний механізм стратегічного маркетингу, мають суттєві перевагами перед конкурентами. У цьому зв'язку виявлення напрямів формування ефективних маркетингових

стратегій проникнення на міжнародні ринки в нових умовах господарювання та їх удосконалення є провідним стратегічним напрямком діяльності підприємства.

На сьогодні спостерігаються негативні тенденції щодо зниження обсягів виробництва ([conf.ztu.edu.ua](http://conf.ztu.edu.ua)) вітчизняної металопродукції та сталі на світовому ринку. Для світового ринку металургійної продукції характерним є падіння зовнішньоекономічної кон'юнктури, що викликане зростанням конкуренції на ринках Європи та Азії та наявності на ринку дешевого китайського прокату. ([www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua))

Важливим напрямком поліпшення виробничо-збутової діяльності підприємства є формування партнерських відносин з представниками підприємств споживачів.

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільним буде використання оборонної маркетингової стратегії.

Сутність оборонної стратегії полягає у розробленні та формуванні механізмів, котрі дозволяють утримувати завойовані ринкові позиції та підтримувати необхідний рівень прибутковості бізнесу.

Збереження контролю над власною питомою вагою ринку потребує значних маркетингових зусиль. Швидкість зростання ринку, існуюча величина питомої ваги ринку, виявлення нових конкурентів спричиняє ускладнення функціонування підприємства на ринку. ([www.lac.lviv.ua](http://www.lac.lviv.ua)) Для утримання завойованих позицій підприємству потрібно протиставити конкурентам планові дії з посилення базових компетенцій.

У цьому зв'язку оборонна стратегія повинна розроблятися в період розвитку підприємства з метою закріплення завойованих ринкових позицій. Оборонна стратегія передбачає проведення активних наступальних дій для удосконалення та розвитку.

Стратегічне управління, що здійснюється керівництвом підприємства на стадії початку реалізації загальної стратегії, повинне передбачати проведення активної роботи з менеджерами з розробки оборонної стратегії

для того, щоб реалізувати дану стратегію не в момент найвищої напруги, а у ході виконання вже прийнятої стратегії.

Оборонна стратегія передбачає проведення попереджувальних оборонних дій. Оборона має бути активною. Оборонну стратегію можна розглядати як процес оптимізації бізнесу, закріплення конкурентних позицій. Для цього підприємство повинне здійснювати заходи, що сприяють закріпленню його позицій на ринку:

- підвищення цінності своєї продукції;
- формування цільового ринку на певних демографічних групах ринку.

Оборонна стратегія завжди має бути узгодженою з конкурентною стратегією розвитку бізнесу. Метою оборонної стратегії розвитку підприємства має бути утримання позицій, що досягаються на основі застосування наступних прийомів:

- розробка превентивної політики, що передбачає призупинення атаки конкурентів;
- флангова оборона, що необхідна для захисту найбільш слабких секторів ринку, що спеціалізуються на продажах;
- зосередження свої зусиль на сильних позиціях.

Оборонні стратегії зазвичай не посилюють конкурентоспроможність підприємства, вони допомагають закріпити її діючі ринкові позиції.

Створення надійного захисту та реалізація оборонної стратегії потребує менших витрат порівняно із наступальними стратегіями. Вони не створюють загрози для суперників, оскільки не передбачають агресивних дій, спрямованих на захоплення питомої ваги ринку конкурентів.

Виділяють два основних типи оборонних стратегій; блокування атак конкурентів та попереджувальні дії. Стратегії блокування атак конкурентів передбачають створення певних бар'єрів для використання наступальних стратегій зі сторони конкурентів. Оборонна стратегія передбачає швидке реагування на зміну ситуації в галузі та своєчасне застосування

попереджувальних дій. При цьому ефективною є активна, а не пасивна оборона.

Існує багато різних способів оборонних дій, спрямованих на захист конкурентних позицій підприємства:

- розширення номенклатури та асортименту продукції для закриття можливих ніш можливого наступу зі сторони конкурентів;
- розширення випуску тих видів продукції, що мають відповідність характеристикам тієї продукції, що є у конкурентів;
- підтримка **низьких цін на продукцію, що найбільшою мірою відповідає продукції** конкурентів;
- укладання ексклюзивних угод та пропозицій, знижок дилерам та з метою **недопущення використання конкурентами кращих каналів розподілу;**
- розширення гарантійних зобов'язань;
- використання та патентування альтернативних технологій;
- укладання **ексклюзивних угод з (ukrdoc.com.ua)** кращими постачальниками для блокування доступу конкурентів до цих ресурсів.

Попереджувальні дії спрямовані до прояву здатності підприємства приймати ефективні відповідні заходи на наступальні дії конкурента.

### 3.2. Обґрунтування напрямів розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Ефективність експортної діяльності підприємства досягається за рахунок реалізації експортного потенціалу. Економічний потенціал представляється сукупністю різних потенціалів.

Під конкурентним потенціалом розуміють конкурентоспроможність товару, тобто рівень його економічних, технічних та експлуатаційних характеристик, котрі дозволяють витримувати конкуренцію зі схожими товарами на ринку.

Виробничий потенціал являє собою максимальні можливості підприємства з випуску продукції, що обмежені ресурсами підприємства та впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. До виробничого потенціалу відносяться також інноваційна діяльність, ресурсне забезпечення, кадровий потенціал.

Потенціал експортної діяльності визначається максимальними можливостями підприємства щодо реалізації своєї продукції на закордонні ринки.

Фінансовий потенціал виступає як економічна характеристика підприємства, що відображає можливості підприємства щодо розвитку на певний терміновий період часу

Розвиток сфери міжнародної діяльності підприємства потребує наявності певних вимог щодо якості продукції та відповідності вимогам міжнародних стандартів.

За умови наявності відповідності продукції міжнародним стандартам і розвитку експортного потенціалу у підприємства з'являються нові можливості виходу на закордонні ринки та забезпечення для своєї продукції високого рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Ефективне запровадження експортного потенціалу національних підприємств визначається як провідний шлях розвитку національної економіки та забезпечення стабільного розвитку самого підприємства. Вихід на міжнародні ринки потребує від підприємств забезпечення поліпшення технологічних процесів, широкого використання інновацій,

розвитку експортних і маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Слід відзначити, що розвиток металургійної галузі України має характер неоднозначності. Так, відзначається прояв кризових явищ на підприємствах галузі, зниження попиту на металургійну продукцію низької якості, а головне, це вихід на світовий ринок виробників з Китаю, Індії, Південної Кореї. На ряду з цим, продовжуються загострюватись проблеми, що виникли з потребою техніко-технологічного переозброєння на підприємствах, зростання якості продукції, зростає енергоємність виробництва.

З метою уникнення виявлених проблем доцільно в першу чергу проводити реорганізацію системи управління, забезпечувати розвиток інновацій з метою поліпшення якості продукції.

Відомо, що внаслідок вузькості номенклатури продукції металургійні підприємства зазнають збитків. Очевидно, що унаближчі періоди на ринках буде підтримуватись зовнішньоекономічна кон'юнктура, що буде сприяти підвищенню українського експорту металургійної продукції. За умов таких тенденцій, розвиток української металургійної галузі України буде обумовлений розширенням внутрішнього ринку на основі переорієнтації металургійних підприємств на задоволення внутрішніх потреб, та зниження залежності від змін кон'юнктури на міжнародних ринках.

Слід визначити наступні проблеми:

- зміна кон'юнктури світового ринку, воєнні дії в Україні, підписання Угоди про асоціацію з ЄС;
- внутрішні проблеми: зношеність інфраструктури, висока енергоємність виробництва, обмеженість фінансових активів підприємств, які створюють загрози для стабілізації і розвитку металургійної галузі країни.

У цьому зв'язку потрібно обґрунтовувати заходи щодо їх уникнення., перш за все це утримання своєї ніші на глобальному ринку.

У результаті дослідження міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», пропонується окреслити наступні пріоритетні напрями державної економічної політики щодо міжнародної діяльності, що напевно призведе до розвитку металургійної галузі загалом та посилення її експортного потенціалу:

1. Нормалізація та поетапне збільшення ніш на міжнародному ринку традиційної і високотехнологічної номенклатури продукції.

2. Диверсифікація ринків збуту металопродукції з визначенням пріоритетів по її поставкам до країн Північної Африки та Близького Сходу, розширення зв'язків з країнами ЄС, США, Латинської Америки.

3. Формування Програми модернізації інфраструктури реального сектору економіки, яка буде включати рекомендації щодо заміни і окреслення шляхів інноваційних процесів.

4. Формування та реалізація «Державної програми розвитку та реформування ГМК України на період до 2030 року», котра включатиме механізм формування виробництв, що замінюють імпорт шляхом розвитку інноваційної інфраструктури та науково-технічного забезпечення галузі, ([dspace.hnpu.edu.ua](https://dspace.hnpu.edu.ua)) формування ефективної співпраці між державою, наукою і бізнесом у розвитку повних технологічних циклів виробництва.

5. Організація ефективної співпраці з міжнародними організаціями, що спеціалізуються на розвитку промисловості для запровадження у державний промисловий комплекс європейських стандартів і систем контролю, нових технологічних регламентів, критеріїв оцінювання ([dspace.hnpu.edu.ua](https://dspace.hnpu.edu.ua)) енергетичної ефективності та енергозбереження.

6. Запровадження законів та нормативної документації щодо стимулювання розвитку металургійної галузі, зокрема обмеження обсягів експорту металобрухту, запровадження механізму аукціонного продажу металобрухту. ([www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua))

7. Здійснення всебічного аналізу ефективності підвищення протягом останніх років тарифів на залізничні вантажні перевезення або



використання альтернативної практики пристосування тарифів до галузевих індексів, визначених на засадах цінових котирувань на сировинні товари на провідних світових біржах.

Розвиток металургії України має стратегічне значення з точки зору становлення її потенціалу як провідної області внутрішнього виробництва.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є провідним підприємством, металургійної галузі. Однак, на його діяльність мають вплив:

- обмежувальні заходи на українську металургійну продукцію і сировину;
- збільшення конкуренції на ринку з причин зростанням цін на енергоносії та логістику;
- дефіцит транспорту;
- відтік кадрів з України;
- нестабільність політичної ситуації.

Але, не зважаючи на це ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», постачає на ринок металопродукцію високої якості широкого асортименту.

Для підтримки своїх рейтингових позицій на підприємстві доцільно використовувати наступні заходи:

- забезпечувати подальший ефективний розвиток виробництва;
- підвищувати якість металургійної продукції з прийняттям до уваги максимального **задоволення потреб споживачів; (isg-konf.com)**
- розширювати асортимент нової продукції;
- проводити модернізацію технологічного процесу;
- підтримувати існуючі конкурентні позицій на вітчизняних та закордонних ринках;
- освоювати нові товарні ринки;
- підвищувати ефективність продажів на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для **забезпечення розвитку та підвищення ефективності (isg-konf.com)** експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільно використовувати напрямки, що наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Напрямки підвищення ефективності експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Напрямки	Сутність
Напрямок 1	Виконання кон'юнктурного розрізу експортного ринку металопроду
Напрямок 2	Прогноз попиту металопродукції «ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на зарубіжних ринках.
Напрямок 3	Оцінка стану використання експортного потенціалу ПАТ «АМКР» визначенням сильних і слабких сторін компанії за SWOT-аналізом.
Напрямок 4	Визначення можливостей виробництва нової продукції потужностями металургійної компанії та організації торговельного представництва в Китаї.

Стосовно напрямку 4, що наведений у таблиці 3.1, можна відзначити наступне.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» випускає широкий асортимент металургійної продукції. Доцільно визначити пріоритетний цикл продукції на засадах регіональної сегментації міжнародного ринку.

Разом з тим, існують ринки, які не можуть бути доступними для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» з причини географічної схильності і малої ємності комбінату. До них відносяться ринок Австралії і Нової Зеландії. Структура попиту на металургійну продукцію по Західноєвропейському регіону є наступною. Німеччина зацікавлена в закупівлях чавуна для своїх металургійних підприємств так само, як і Іспанія. Не дивлячись на зміни міжнародного ринку, будівельний сектор Німеччині і Франції характеризується стабільністю і має потребу в арматурі і катанці. Можливі виходи ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на вказані ринки обґрунтовується також зниженням цін на ринках довгомірного прокату країн ЄС, що пояснюється великим збільшенням обсягів національного виробництва; погіршенням умов торгівлі для виробників із Західної Європи.

Використання експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», показав, що його загальний рівень становить більше 58,0 %,

тобто металургійне підприємство володіє достатніми резервами щодо його збільшення та розвитку експортної діяльності на теперішній час.

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільно проводити переорієнтацію своєї експортної діяльності та спрямувати свої зусилля на ринках, що розвиваються, оскільки ринок Середнього Сходу розвивається не надто високими темпами, тому ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» слід звернути увагу на ринки країн Африки ([ir.duan.edu.ua](http://ir.duan.edu.ua)) і Азії.

За нинішньої ринкової ситуації, коли конкуренція на ринку Китаю доволі висока, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має перспективу виграти у найбільших китайських виробників. Незважаючи на високий рівень конкуренції на китайському ринку сталевих продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має великі можливості виграти у конкурентній боротьбі та частину продукції реалізовувати на цьому, досить перспективному ринку.

До основних конкурентних переваг підприємства об'єктивно можна віднести: високу якість та надійність продукції; високий імідж на світовому ринку; широкий асортимент експортуємої продукції.

Отже, експортний потенціал ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» може бути суттєво збільшеним на ринку сталевих продукції.

### 3.3. Заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства

Аналітичні дослідження, що були проведені у роботі, показали, що рентабельність експортних операцій була зменшена на 6,22 % а ефективність експорту була знижена на 71,8 %.

Якщо у найближчій перспективі підприємство не зможе підвищити ефективність експорту то це може у подальшому поглибити кризу, яка виникла на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році.

З метою поліпшення такого стану доцільно сформувані економічно обґрунтовані заходи щодо поліпшення експортної діяльності підприємства. Їх основні напрямки наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо поліпшення експортної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Перелік заходів
1. Розширення меж співпраці та їх об'ємів, формування привабливого іміджу підприємства, здатного забезпечити експорт металургійної продукції високої якості за обґрунтованими цінами.
2. Розширення та укріплення зв'язків з потенційною цільовою аудиторією та пошук нових можливостей у співпраці з перспективними країнами щодо металургійної продукції.
3. Пришвидшення роботи на міжнародних ринках щодо маркетингових просувань та зменшення часу на підписання і виконання контрактів.
4. Дії щодо оптимізації співвідношення ціна/якість.
5. Просування на нові ринки збуту металургійної продукції.
6. Розвиток фактично досягнутого експортного потенціалу.
7. Залучення в експортну діяльність елементів нереалізованого експортного потенціалу.
9. Збільшення обсягів експорту.
10. Розширення асортименту продукції.
11. Розширення географічних меж.

Для того, щоб реалізувати наведені в таблиці 3.2 заходи щодо підвищення ефективності експортної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», для початку необхідно визначити його реальні можливості для цього та перспективи експортних дій.

Зростаючими ринками будуть ринки Азії, Африки, Середнього Сходу. Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» необхідно здійснити переорієнтацію своєї зовнішньоекономічної діяльності та сконцентрувати зусилля на розвиваючих ринках. Перспективним ринком є ринок Китаю.

Крім того, з урахуванням того, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» входить до найбільшого світового холдингу «Арселор Міттал» підприємство зможе це використати для налагодження контактів з партнерами з Китаю.

У перспективі, коли ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» вийде на китайський ринок та при налагодженні контактів, з'явиться можливість на базі китайської компанії відкрити спільне підприємство. Це створить умови для отримання ряду переваг. Завдяки таким заходам підприємство зможе отримувати ефект масштабу та зможе значні обсяги продукції реалізовувати на китайському ринку сталевих продукції.

Таким чином, для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» слід розвивати експортну діяльність та підвищувати її економічну ефективність.

Сучасна ситуація, що характеризується економічним спадом, обумовлює потребу розширення існуючих зовнішніх ринків для експорту національної продукції. Кожне підприємство при виході на закордонний ринок, здійснюючи зовнішньоторгову діяльність, повинне послідовно проходити ряд організаційних, економічних, виробничих та комерційних процедур.

Діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» щодо створення конкурентного продукту потенційно можливого для його експортної поставки на зовнішній ринок, ([confmanagement.kpi.ua](http://confmanagement.kpi.ua)) має містити ряд напрямків, кожен із яких повинен включати певні зовнішньоекономічні функції.

У практиці господарювання кожне підприємство як складна виробничо-економічна система здійснює багато конкретних видів діяльності, котрі ([new.osvita.ua](http://new.osvita.ua)) виходячи із критеріїв спорідненості можуть бути об'єднані в окремі основні напрямки.

Класифікація напрямків діяльності підприємства може бути представлена наступними групами, що наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Класифікація напрямків діяльності підприємства щодо здійснення експортних поставок продукції

Напрямок	Сутність
1. Виробничо-господарський	Включає перелік зовнішньоекономічних функцій щодо забезпечення створення продукції, що здатна конкурувати на зовнішньому ринку, на даному етапі розробляється експортна стратегія.

2. Організаційно-економічний	Містить ряд зовнішньоекономічних функцій з пошуку та вибору форм роботи на зовнішньому ринку.
3. Оперативно-комерційний	Включає групу зовнішньоекономічних функцій, пов'язаних з підготовкою та виконанням зовнішньоекономічного контракту..

У якості доповнення до інформації таблиці 3.3 можна відзначити наступне.

На першому напрямку проводиться аналіз потенційних ринків збуту. Процес виходу на зовнішній ринок передбачає створення конкурентоспроможного продукту. Для вирішення цього питання залучаються усі необхідні виробничо-господарські функції учасника зовнішньоекономічної діяльності. Проводиться оцінка конкурентоспроможності продукції.

Отже, зазначений етап узагальнено включає: **пошук та створення експортного продукту, оцінку його конкурентоспроможності; забезпечення техніко-економічних параметрів та вимог до експортного виробництва; забезпечення виробництва експортної продукції; вибір експортної стратегії** ([ir.asta.edu.ua](http://ir.asta.edu.ua)) підприємства.

Організаційно-економічний напрямок діяльності підприємства включає: маркетингові дослідження зовнішніх ринків; аналіз кон'юнктури експортного **ринку; вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку;** ([admission2020.lnu.edu.ua](http://admission2020.lnu.edu.ua)) планування зовнішньоторгових операцій; логістику; залучення посередників.

Організаційно-комерційний напрямок діяльності підприємства включає: підготовку зовнішньоекономічної угоди; встановлення контактів з партнерами; розрахунок експортної ціни; проведення переговорів; підготовку проекту контракту, узгодження умов угоди; визначення основних базових умов поставки, виду транспортування, умов і форм розрахунків, умов підписання та виконання контракту.

**Процес виходу на зовнішній ринок** повинен включати ряд стадій, котрі повинен пройти кожен учасник **в певній послідовності, виходячи з специфіки своєї діяльності.**

Сутність наукового підходу щодо удосконалення та оптимізації процесу виходу національних підприємств на зовнішній ринок повинен полягати в необхідності комплексної організації цього процесу із включенням до нього усієї сукупності можливих дій потенційного експортера.

Важливим етапом має бути формування переліку потенційних ([rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua)) закордонних ринків збуту продукції, його аналіз та вивчення.

До основних об'єктів аналізу та вивчення міжнародних ринків має бути віднесено:

- ринкове макроекономічне середовище;
- вимоги закордонного ринку до продукції, рівень її конкурентоспроможності;
- фактори привабливості закордонного ринку;
- ємність зовнішнього ринку, характер попиту;
- рівень світових цін та тенденції їх змін;
- характер ринкової конкуренції;
- форми роботи на закордонних ринках.

Після чіткого визначення переліку країн із якими буде проводиться міжнародне співробітництво потрібно вивчити умови роботи на ринку закордонного партнера, законодавчі умови, вимоги до сертифікації продукції та інші обставини.

На наступному етапі потрібно розробити концепцію закордонного ринку та реалізації продукції. Розробка міжнародної збутової політики має бути спрямована на виявлення ([library.nuft.edu.ua](http://library.nuft.edu.ua)) оптимального співвідношення напрямків та засобів, що необхідні для забезпечення найбільш ефективного процесу проникнення на зовнішній ринок.

На наступному етапі доцільно проводити пошук іноземного контрагента.

Доцільним буде використання комплексної схеми виходу підприємства на зовнішній ринок, що включає наступні базові складові:

- вибір потенційного ринку збуту;
- аналіз ресурсних можливостей підприємства;
- вивчення системи та ефективність використання системи державного регулювання проведення закордонної діяльності.

Такий підхід дозволить врахувати не лише зовнішні фактори а й внутрішні, що залежать від самого підприємства. ([rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua))

При вище наведених результатах аналізу діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були виявлені проблеми в області управління зовнішньоекономічною діяльністю. З метою їх уникнення запропоновано наступні заходи.

1. Удосконалення моделі управління процесами зовнішньоекономічної діяльності:

- управління плануванням зовнішньоекономічної діяльності;
- удосконалення механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- поліпшення маркетингу, прогнозування попиту;
- удосконалення управління продажами;
- поліпшення управління виробничо-економічними операціями, логістикою зовнішньоекономічних операцій, зовнішньоекономічними розрахунками, ризиками;

2. Удосконалення структурних елементів моделі управління процесами зовнішньоекономічної діяльності:

- визначення функціональних блоків-підсистем, що необхідні для реалізації процесів зовнішньоекономічної діяльності;
- об'єднання усіх функціональних підсистем у єдине ціле на основі організаційно-економічного механізму зовнішньоекономічної діяльності;
- удосконалення системи управління розвитком міжнародних ділових комунікацій;
- удосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та оптимізація взаємозв'язків персоналу з бізнес-процесами.



3. Удосконалення технології адаптації підприємства до зовнішнього оточення: аналіз зовнішнього оточення, оцінка ключових компетенцій структури відносин власності та організаційної структури управління, виявлення елементів ефективної реалізації функцій та процесів.

4. Удосконалення синергізму відносно зовнішньоекономічної діяльності:

- ринкова синергія: додаткова реалізація продукції на зовнішніх ринках;
- синергія, що обумовлена консолідацією зусиль персоналу щодо зниження витрат на основі оптимізації розподілу ресурсів;
- технологічна синергія, що обумовлена трансфертом сучасних технологій, ноу-хау;
- синергія менеджменту, що обумовлена трансфертом знань, навичок, досвіду з метою активізації зовнішньоекономічної діяльності.

5. Розробка та запровадження ([rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua)) ефективної стратегії міжнародного маркетингу чи удосконалення існуючої на основі аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей.

6. Удосконалення організаційного процесу планування:

- формування відділів стратегічного та оперативного планування;
- виділення блоків усіх структурних підрозділів та адміністративних підрозділів на чолі з керівниками для поліпшення управління підприємством;
- удосконалення внутрішнього планування на основі взаємодії наукових, методичних та виробничих факторів;
- удосконалення організаційної структури підприємства у відповідності із сучасними підходами до їх організації й управління;
- поліпшення ефективності організації оперативного фінансового планування та розподілу планових задач й відповідальності між підрозділами підприємства;
- удосконалення нормативно-методичного процесу організації планування;

- запровадження необхідних нормативно-методичних документів, що регламентують організацію стратегічного планування;

- удосконалення усієї нормативної бази та створення цілісної системи економічних нормативів чи індикаторів для здійснення процесу планування та складання планів;

- запровадження конкретних принципів та напрямків організації стратегічного планування:

- удосконалення теоретичної та методичної бази планування.

7. Удосконалення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі поліпшення комплексної автоматизації зовнішньоекономічної діяльності: автоматизація збору інформації, наявність довідників із зовнішньоекономічного законодавства, довідників курсу валют тощо:

- використання інформаційних технологій для поліпшення економічних розрахунків ефективності та аналізу;

- створення інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності: збір та систематизоване зберігання інформації про ціни, умови поставок;

- запровадження інтегрованих інформаційних систем щодо управління ресурсами, персоналом;

- підвищення кваліфікації персоналу;

- розподіл обов'язків при організації зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, до основних напрямів, що спрямовані на удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства ([rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua))

доцільно віднести наступні:

- удосконалення організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю;

- удосконалення організаційного та нормативно-методичного процесу організації планування;

- удосконалення ефективності управління на основі інформаційних технологій;
- удосконалення професійного рівня персоналу.

Запропоновані рекомендації з використання механізму та засобів забезпечення удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають бути спрямовані на підвищення ефективності під процесів управління та системи забезпечення, а також на [rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua) розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток міжнародної діяльності для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» залишається важливим фактором його економічного зростання, що спричиняє підвищення ефективності виробництва.

З цією метою доцільно проводити оцінку міжнародної діяльності. Методика аналізу повинна включати наступне:

- оцінку складу, структури та динаміки експорту у розрізі країн-експортерів, видів продукції;
- вивчення збалансування експорту, імпорту та оборотів за міжнародними угодами.

З цією метою доцільно використовувати показники:

1. Питома вага валютних активів у підсумку балансу. Показує питому вагу активів, вартість яких відображена в іноземній валюті у загальній сумі активів підприємства.

2. Питома вага дебіторської заборгованості в іноземній валюті у загальній величині дебіторської заборгованості. Характеризує схильність підприємства не лише впливу зовнішньоекономічного валютного ризику, але й вплив зовнішньоекономічного дебіторського ризику за причиною можливого непогашення дебіторської заборгованості в іноземній валюті закордонними контрагентами.

3. Питома вага валютних зобов'язань у підсумку балансу. Показує питому вагу зобов'язань відображених в іноземній валюті у загальній сумі зобов'язань підприємства.

4. Питома вага кредиторської заборгованості в іноземній валюті у загальній сумі дебіторської заборгованості. Визначає схильність підприємства до впливу зовнішньоекономічного валютного ризику, але й впливу зовнішньоекономічного кредитного ризику за причиною непогашення кредиторської заборгованості в іноземній валюті закордонному контрагенту.

5. Різниця між валютними активами та валютними зобов'язаннями. Характеризує абсолютну суму перевищення валютних активів над валютними зобов'язаннями.

6. Різниця між дебіторською заборгованістю в іноземній валюті та кредиторською заборгованістю. Характеризує абсолютне перевищення дебіторської заборгованості в іноземній валюті над кредиторською заборгованістю.

Запропонована система показників надає можливість оцінити вплив зовнішньоекономічних операцій на зміну фінансових результатів підприємства та виявити рівень ризикованості.

Для обґрунтування стратегії міжнародної діяльності попередньо потрібно визначити можливості та загрози підприємства, його сильні та слабкі сторони, тобто проводити динамічний SWOT-аналіз.

Слід підкреслити, що для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» потрібно акцентувати основні зусилля на нових для себе перспективних ринках.

За результатами аналізу діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» можна виснувати, що на даний час виникає необхідність удосконалення маркетингової стратегії, яка передбачає більш широкий розвиток цільових ринків та зростання ефективності виробничих результатів. Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільним буде використання оборонної маркетингової стратегії.

За умов наявності відповідності продукції міжнародним стандартам і розвитку експортного потенціалу у підприємства з'являються нові можливості виходу на закордонні ринки та забезпечення

для своєї продукції високого рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Аналітичні дослідження, що були проведені у роботі, показали, що рентабельність експортних операцій була зменшена на 6,22 % а ефективність експорту була знижена на 71,8 %. Рекомендовано з метою поліпшення такого стану доцільно у ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» сформувані економічно обґрунтовані заходи щодо поліпшення експортної діяльності підприємства.

Запропоновані рекомендації з використання механізму та засобів забезпечення удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають бути спрямовані на підвищення ефективності під процесів управління та системи забезпечення, а також на [rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua) розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

Теорія й практика міжнародного бізнесу передбачає певні рівні та форми інтернаціоналізації різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Для сучасного міжнародного бізнесу характерним є розвиток не лише традиційні форми міжнародної торгівлі, а й інтернаціоналізації виробництва та усього комплексу міжнародного бізнесу.

Учасники світового ринку виступають не тільки як продавці, покупці, торгові посередники. Фактор взаємодії стає важливою характеристикою міжнародного бізнесу.

Входження фірми в міжнародний бізнес починається з простих форм зовнішньоекономічної торгівлі та в міру розвитку має на меті досягти вищої форми - мультинаціональної корпорації.

Головною метою міжнародної стратегії є формування конкурентних переваг у світовому ринку за рахунок використання ([international-relationships.karazin.ua](http://international-relationships.karazin.ua)) власних вигідних можливостей.

Стратегію міжнародного бізнесу можна визначати як систему господарської діяльності компанії щодо формування та реалізації правил і прийомів, що пов'язані з ([library.nuft.edu.ua](http://library.nuft.edu.ua)) її торгівельно-економічним, валютно-фінансовим, виробничим й науково-технічним співробітництвом із суб'єктами міжнародних економічних відносин інших держав, що складається із ряду взаємопов'язаних елементів.

Оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства передбачає оцінку обраних стратегічних варіантів для визначення їх доцільності та порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей. ([www.ep.hneu.edu.ua](http://www.ep.hneu.edu.ua))

Основним критерієм оцінки ефективності міжнародної ринкової діяльності має бути отримання максимальної величини чистого фінансового результату від здійснення експортно-імпортних операцій.

Отже, розглядаючи питання про міжнародну діяльність організацій в сучасних умовах, ([library.nuft.edu.ua](http://library.nuft.edu.ua)) особливу увагу слід приділити визначенню її економічної ефективності.

Досить важливе значення відводиться критерію ефективності. На його основі проводиться кількісна оцінка, визначаються загальні та часткові показники, формується модель оцінки, із використанням якої визначаються плінні чинники, визначаються резерви та приймаються управлінські рішення. Вони мають бути економічно обґрунтованими та [aub.org.ua](http://aub.org.ua) приймаються із використанням показників ефективності.

Дані показники представляються абсолютними, відносними, показниками структури, показниками ефективності.

У якості об'єкту дослідження було обрано ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

У своєму функціонуванні ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» виступає у якості виробничого ланцюгу, починаючи з видобутку залізорудної маси до випуску готової металопродукції.

До основних видів продукції належать: залізна руда, концентрат, чавун, сталь, прокат.

Політика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо фінансування своєї діяльності спрямована на безперебійне забезпечення фінансовими ресурсами поточної виробничо-господарської діяльності та контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів; своєчасне перерахування платежів до бюджету та в державні цільові фонди, своєчасні розрахунки з постачальниками товарів та послуг, оплату праці персоналу; досягнення найбільш ефективних економічних та фінансових показників на основі взаємовигідного співробітництва, поваги, довіри з партнерами; фінансування природоохоронних проєктів підприємства, охорони праці та промислової безпеки, постійне вдосконалення, підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства, розвиток і навчання персоналу задля підвищення інтелектуальної капіталізації підприємства. ([ukraine.arcelormittal.com.ua](http://ukraine.arcelormittal.com.ua))

Стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах: виробництво безпечної екологічної сталі, раціональне використання ресурсів, мінімізація впливу на навколишнє середовище, фінансування природоохоронних проєктів; створення комфортного робочого середовища

без виробничих ризиків для співробітників і підрядників, поліпшення умов праці, фінансування охорони праці. ([ukraine.arcelormittal.com.ua](http://ukraine.arcelormittal.com.ua))

Виробничі потужності «АрселорМіттал Кривий Ріг» впродовж 2022 року були завантажені лише на 20-25%.

Основною причиною такого стану є повномасштабна війна в Україні, зменшення експортних можливостей та обмеження в енергопостачанні.

У 2022 році ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» отримало збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн., знизило свої фінансові результати у 5,2 разів проти минулого періоду.

Організаційна структура ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» досить розгалужена, присутня велика кількість відділів, що підпорядковуються один одному. ПАТ має розгалужені напрями зовнішньоекономічної діяльності.

У 2022 році надходження від експорту ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» були зменшені на 71,6 %, а рентабельність була зменшена на 6,22 %..

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» проявив свою неготовність до таких обставин на міжнародному ринку сталі. Це спричинило негативний вплив на результати його зовнішньоекономічної діяльності.

Так, через ракетні атаки на українську енергетичну інфраструктуру в жовтні - листопаді 2022 р. попит на металопродукцію знизився майже у два рази.

Через підрив Каховської ГЕС і проблеми із забезпеченням технічною водою ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» зменшив виробництво до 15–20% від довоєнного рівня.

Через війну, зменшення експортних можливостей та обмежень в енергопостачанні виробничі потужності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» були завантажені не більше ніж на 20–25%.

Всі зазначені причини та фактори потребують при проведенні міжнародної діяльності для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» оновлених шляхів щодо їх подолання.



За результатами досліджень визначено, що у сучасних умовах підприємство потребує налагодження **власної ефективної системи управління** міжнародною діяльністю.

Підкреслено, що вона має бути **адекватною сучасним вимогам і умовам, враховуючи динаміку кон'юнктури міжнародного (nubip.edu.ua) й внутрішнього ринків.** Вона має бути заснована на принципах адаптації та забезпечувати достатню гнучкість та використання швидких дій у прийнятті рішень.

Рекомендовано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» процес розробки стратегії проводити на основі низки наступних дій: визначення цілей стратегії; пошук шляхів реалізації стратегії: поліпшення якості продукції, зміни у ціноутворенні, адаптація до ринку; аналіз ефективності альтернативних варіантів; вибір найбільш прийняттого комплексу заходів; співвідношення витрат та ефективності заходів; аналіз ризиків; **прийняття рішення щодо (rep.knlu.edu.ua)** запровадження стратегії.

Підкреслено, що до можливих шляхів реалізації стратегії відносяться поліпшення якості, зміна цін, адаптація до ринку, найліпша представленість.

Відзначено, що стратегію міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» потрібно представляти як систематичний та неперервний **процес розробки цільової програми діяльності** підприємства на міжнародному ринку, що спрямована **на розвиток торгово-економічного, науково-технічного та іншого співробітництва підприємства із закордонними партнерами з урахуванням міжнародних особливостей та тенденцій змін зовнішнього середовища для ефективного досягнення (ojs.ukrlogos.in.ua)** генеральної цілі підприємства.

Відзначено, що розробка стратегії й тактики повинна визначатися оптимально спланованими показниками та із забезпеченням організаційного освоєння закордонних ринків й реалізовуватись на основі встановлення визначених етапів, кожен із яких має передбачати конкретні розробки та вирішення конкретних специфічних задач.

Рекомендовано для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» процес

розробки стратегії виходу підприємства на ([rep.knlu.edu.ua](http://rep.knlu.edu.ua)) закордонний ринок проводити за певними етапами.

Показано, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має багато сильних сторін, які є його головними конкурентними перевагами. Можна стверджувати, що підприємство має потенціал щодо розвитку міжнародної діяльності в сучасних умовах. Тому підприємство може обрати стратегію розвитку.

Разом з тим, ([library.nuft.edu.ua](http://library.nuft.edu.ua)) враховуючи дію факторів зовнішнього середовища, виникає потреба удосконалення діючої стратегії. На ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на даному етапі доцільно використовувати стратегію концентрованого зростання.

Підкреслено, що значна кількість стратегічних та поточних рішень підприємства приймається у рамках маркетингової діяльності, тому на даний час виникає необхідність удосконалення маркетингової стратегії, яка передбачає більш широкий розвиток цільових ринків та зростання ефективності виробничих результатів.

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільним буде використання оборонної маркетингової стратегії.

За умови наявності відповідності продукції міжнародним стандартам і розвитку експортного потенціалу у ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» з'являються нові можливості виходу на закордонні ринки та забезпечення для своєї продукції високого рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Доцільно визначити пріоритетний цикл продукції на засадах регіональної сегментації міжнародного ринку.

Рекомендовано для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» проводити переорієнтацію своєї експортної діяльності та спрямувати свої зусилля на ринках, слід звернути увагу на ринки країн Африки і Азії.

Рекомендовано з метою поліпшення такого стану сформулювати економічно обґрунтовані заходи щодо поліпшення експортної діяльності підприємства.

Рекомендовано ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» провести класифікацію напрямків діяльності підприємства щодо здійснення експортних поставок продукції: виробничо-господарський, організаційно-економічний, оперативно-комерційний.

Запропоновані рекомендації з використання механізму та засобів забезпечення удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають бути спрямовані на підвищення ефективності процесів управління та системи забезпечення, а також на розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності.

З цією метою доцільно проводити оцінку міжнародної діяльності з використанням наступних показників: питомої ваги валютних активів у підсумку балансу; питомої ваги дебіторської заборгованості в іноземній валюті у загальній величині дебіторської заборгованості; питомої ваги валютних зобов'язань у підсумку балансу; питомої ваги кредиторської заборгованості в іноземній валюті у загальній сумі дебіторської заборгованості; різниці між валютними активами та валютними зобов'язаннями; різниці між дебіторською заборгованістю в іноземній валюті.

Запропоновані заходи у випадку їх практичної реалізації будуть сприяти підвищенню ефективності міжнародної діяльності та діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в цілому.

## ДОДАТОК А

### Фінансова звітність за 2022 рік

#### ДОДАТОК А

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

##### АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>348 344.00</b>	<b>105 935.00</b>
первісна вартість	1001	741 110.00	742 072.00
накопичена амортизація	1002	392 766.00	636 137.00
Незавершені інвестиції	1005	7 891 250.00	3 875 963.00
Основні засоби	1010	51 945 400.00	18 996 729.00
первісна вартість	1011	122 510 000.00	125 500 190.00
знос	1012	70 565 300.00	106 503 460.00
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395.00	715.00
первісна вартість	1016	7 638.00	7 128.00
знос	1017	5 243.00	6 413.00
Усього за розділом I	1095	60 187 400.00	22 979 342.00
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>1100</b>	<b>14 495 200.00</b>	<b>14 021 719.00</b>
Виробничі запаси	1101	7 998 960.00	6 416 427.00
Незавершене виробництво	1102	4 277 450.00	6 893 670.00
Готова продукція	1103	2 218 810.00	711 622.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 804 200.00	7 486 969.00
Дебіторська заборгованість розрахунками: виданими авансами	1130	277 089.00	157 981.00
з бюджетом	1135	3 328 860.00	6 515 960.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747.00	241 050.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 850.00	954 053.00
Готівка	1166	1.00	1.00
Рахунки в банках	1167	1 374 850.00	954 053.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061.00	4 061.00
Інші оборотні активи	1190	107 457.00	325 687.00
Усього за розділом II	1195	45 613 500.00	29 703 419.00
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>105 800 900.00</b>	<b>52 682 761.00</b>

##### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Власний капітал</b>	<b>1400</b>	<b>3 859 533.00</b>	<b>3 859 533.00</b>
Зареєстрований капітал (пайовий)	1410	26 387 980.00	27 058 029.00
Додатковий капітал	1410	26 387 980.00	27 058 029.00

Накопичені курсові різниці	1412	26 387 98	27 058 029.0
(core.ac.uk)			
Резервний капітал	1415	578 930.0	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 725 53	-3 283 553.0
Усього за розділом I	1495	76 552 00	28 212 939.0
(www.stockworld.com)			
II. Довгострокові зобов'язання забезпечення Відстрочені подзобов'язання	1500	2 204 257	
(core.ac.uk)			
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 630	1 820 270.00
Довгострокові кредити банків	1510	982 015.0	2 475 694.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481.0	265 115.00
(core.ac.uk)			
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851	1 485 275.00
Усього за розділом II	1595	7 359 240	6 046 354.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 930	2 536 382.00
(docplayer.net)			
товари, роботи, послуги	1615	13 934 40	9 152 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	527 343.0	68 286.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035.0	
(zvitnist.com)			
розрахунками зі страхування	1625	187 189.0	185 274.00
(core.ac.uk)			
розрахунками з оплати праці	1630	893 734.0	849 775.00
за одержаними авансами	1635	941 219.0	837 036.00
(zvitnist.com)			
Поточні забезпечення	1660	12 356.00	8 115.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 470	4 786 532.00
(zvitnist.com)			
Усього за розділом III	1695	21 889 700	18 423 468.00
(docplayer.net)			
Баланс	1900	105 800 000	52 682 761.00

## ДОДАТОК Б

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва (zvitnist.com) рядка	код	За звітний період, тис. грн	За аналогічний попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	000	43 818 410.0	109 303 155.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (ua-referat.com)	050	55 829 721.0	74 561 304.00
Валовий: прибуток	090	34 741 851.0	
збиток	095	12 011 311.0	
Інші операційні доходи (referat.com)	120	596 185.00	521 083.00
Адміністративні витрати	130	1 805 121.00	3 511 390.00
Витрати на збут	150	42 846.00	109 339.00
Інші операційні витрати	180	797 304.00	605 870.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	190	31 036 335.0	
збиток		14 060 397.0	

	195		
Інші фінансові доходи	220	25 141.00	195 131.00
Фінансові витрати	250	1 155 305.00	542 670.00
Інші витрати	270	36 169 884.00	
Фінансовий результат оподаткування: прибуток	290	30 688 796.00	
збиток	295	51 360 445.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	300	2 351 341.00	-5 472 728.00
Чистий фінансовий результат	350	25 216 068.00	
збиток	355	49 009 104.00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	од рядка	За період, тис. грн	з аналогічного попереднього року, тис. грн (www.co.com)
Інший сукупний дохід	445	817 125.00	81 564.00
Інший сукупний дохід оподаткування	450	817 125.00	81 564.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	455	147 082.00	14 681.00
Інший сукупний дохід оподаткування	460	670 043.00	66 883.00
Сукупний дохід (сума рядків 2355 та 2460) (er.nau.edu.ua)	465	-48 339 061.00	25 282 951.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	од рядка	За період, тис. грн (dspace.nau.edu.ua)	з аналогічного попереднього року, тис. грн (er.nau.edu.ua) (project.info)
Матеріальні затрати	500	39 816 604.00	58 260 579.00
Витрати на оплату праці	505	4 445 356.00 (project.info)	5 041 382.00
Відрахування на соціальні заходи (dspace.nau.edu.ua)	510	953 909.00	1 091 328.00
Амортизація	515	6 172 806.00	7 095 202.00
Інші операційні витрати (dspace.nau.edu.ua)	520 (project.info)	8 408 249.00	11 060 877.00
Разом	550	59 796 924.00	82 549 368.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка (clarity-project.info)	д рядка	За період, грн	з аналогічного попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій		3 859	3 859 533 000.00

Скоригована середньорічна кіл простих акцій ( <a href="https://dspace.nau.edu.ua">dspace.nau.edu.ua</a> )	0	000.00	3 859	3 859 533 000.00
Чистий прибуток (збиток) на просту ( <a href="https://clarity-project.info">clarity-project.info</a> ) акцію	5	000.00	-12.70	6.53
Скоригований чистий при (збиток) на одну просту акцію	0		-12.70	6.53
Дивіденди на одну просту ( <a href="https://mgutunn.ru">mgutunn.ru</a> )	5		2.49	
	0			