

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 «ЛВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра міжнародних відносин, управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

д.е.н., доцент Михайлик Д.П.

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

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

Назаренко Володимир Михайловичу

1. Тема: Удосконалення стратегії розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства (на прикладі ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»
затверджена наказом по інституту № 02-25 від 05.12.2022 р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 13.01.2024 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.

Дата видачі завдання

Керівник _____ Волошина К.А. «__» _____ 2023

Студент _____ Назаренко В.М. «__» _____ 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав.кафедрою _____

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
підготовки кваліфікаційної магістерської роботи
студентом інституту ЗІЕІТ денної форми навчання
гр. МЕВ-112м П.І.Б. Назаренко Володимиру Михайловичу
на 2023-2024 навчальний рік

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

Керівник _____ (П.І.Б.) “ ___ ” _____ 20__ р.

Студент _____ (П.І.Б.) “ ___ ” _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 126 сторінок, 33 таблиці, 2 рисунки, 101 бібліографічне посилання, додатки.

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

Об'єктом дослідження є процеси корегування та імплементації міжнародної стратегії вітчизняного 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.

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

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ В ОБЛАСТІ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності	12
1.2. Сутність стратегії міжнародної діяльності підприємства	19
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності міжнародної діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «АРСЕЛОР МІТТАЛ КРИВИЙ РІГ», АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	39
2.2. Аналіз виробничої діяльності та фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» і його організаційної структури	46
2.3. Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОЛІПШЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ СТРАТЕГІЇ	69
3.1. Напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності підприємства	69
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	84
3.3. Заходи щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства	89
ВИСНОВКИ	100
РЕКОМЕНДАЦІЇ	103
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ	116

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 досвід, 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 удосконалення 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, розширення можливих меж конкурентних переваг у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків тощо.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення й систематизація теоретико-методологічних засад удосконалення міжнародних стратегій вітчизняними підприємствами та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємств на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети магістерської кваліфікаційної роботи були визначені наступні завдання:

- провести теоретичні дослідження в області визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності;
- проаналізувати визначення сутності стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- вивчити методичні підходи до визначення 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 процеси корегування та імплементації 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 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 ЗІЕІТ.

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

1.1. Визначення сутності міжнародної підприємницької діяльності

На сучасному етапі розвитку світової економіки та розширенні міжнародних економічних зв'язків міжнародна підприємницька діяльність здійснюється шляхом науково-технічного, виробничого, торгівельного, 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 підприємництва за рахунок інтернаціоналізації сегментів ринку, використання нових додаткових джерел необхідних матеріальних ресурсів, диверсифікації виробничо-господарської діяльності [3].

Суб'єктами міжнародної підприємницької діяльності є її учасники, котрі здатні ефективно працювати з метою розширенні сфер своєї діяльності та тримання кращих від неї результатів.

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

- фізичні особи, це громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, 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 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.

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

Найвищим рівнем інтернаціоналізації суб'єктів господарювання є комплекси територіально-виробничих та багатосторонніх економічних зв'язків [4].

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

Міжнародне спільне підприємство це організаційно-правова форма поєднання зусиль партнерів у сферах інвестування, управління, виробництва продукції, надання послуг, торгівлі, 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 зумовлено наступним: можливостями зниження питомих інвестиційних ресурсів та підприємницького ризику; раціоналізацією переваг меншої вартості основних факторів виробництва; можливістю активізації маркетингу та використання нових каналів збуту та проникнення на нові територіальні сегменти та на світовий ринок [65].

Мотивація партнерів ґрунтується на узгодженні їх виробничо-економічних, маркетингових, екологічних 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, 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 виділяються такі основні цілі:

- розширення ринку збуту;
- доступ до більш дешевих ресурсів;
- диверсифікація джерел постачання 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 втрати від коливань цін чи дефіциту в окремо взятій країні [24, с.213].

Для сучасного міжнародного бізнесу характерним є розвиток не лише традиційних форм 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 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 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 [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 іншій країні чи налагодження фірмою із однієї країни в іншу, 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 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 таблиці 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 відкривати 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 проєктах [49, с.47].

Міжнародне підприємництво в першу чергу пов'язане з ефективним використанням усіх факторів виробництва з метою економічного зростання 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 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.

Координовані дії з розробки та реалізації комплексу її міжнародних цілей стають можливими 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, розподіл ресурсів і синергія. Їх сутність наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Елементи міжнародної стратегії компанії

Елементи	Сутність елементів
1. Виняткова компетенція	Дозволяє компанії отримати конкурентні переваги на основі нових технологій, ефективних мереж 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 конкурентноспроможності.
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.

Міжнародну діяльність фірми у цьому плані слід тлумачити не узагальнено як діяльність з експорту та імпорту товарів, капіталів, технологій, послуг, а як реалізацію сумісних проектів, 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;
- досягнення економії за рахунок масштабів виробництва;	- досягнення кращих результатів при заміні обладнання, сировини, комплектуючих виробів на більш ефективне закордонне;
- зростання прибутку за рахунок власних переваг;	- зростання виробництва та прибутку за рахунок 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 більш конкурентною [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 підвищувати 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 дій 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 у одночасному поєднанні зі стимулюванням експортного виробництва своїх виробників. Основним засобом протекціонізму є зростання мита на імпорт аналогічних товарів;
- стратегія вільної торгівлі (фритрейдерство) 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 суттєвого дефіцитного національного ринку.

Підстави 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 імпорتنних 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 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 веде 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 більше 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;
- укладання 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 торгової філії 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 кожній країні розробляється специфічна стратегія, що відповідає її умовам, 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 [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, 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. Омає 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. При розробленні корпоративної стратегії враховується можливість впливу на усіх трьох регіонах [43].

Згідно теорії Омає 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. Управляюча організація 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 просуванні у якості ключового елемента бізнес-процеси освоєння закордонних ринків 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 в різних країнах функціонують незалежно одна від одної та самостійно обирають маркетингові плани, цілі й задачі;
- 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 ринків країн 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 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 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 [4].

Основним фактором, що визначає результативність діяльності компанії та правильність вибору товару є його відповідність потребам споживача. Потреби ринку формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

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 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, які 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 цим критерієм можна вибрати найліпші варіанти співпраці із зовнішніми торговельними партнерами.

Кількісну оцінку зазначеного критерію можна проводити на засадах співставлення сумарного 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 більш вигіднішою, ніж на внутрішньому ринку країни.

Показник економічної ефективності імпорту (співвідношення вартості імпортованої продукції на внутрішньому ринку та витрат на придбання

імпортової продукції) вказує на ефективність імпортової діяльності для підприємства. Успішим є зростання показника.

Показник економічної ефективності 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. 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 [39, с.216].

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

плинні 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 у 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 використовував економічну ефективність експорту, імпорту, узагальнюючі показники економічної ефективності.

Існує багато показників аналізу оцінки міжнародної діяльності підприємства. Із числа загально прийнятих складемо методику (алгоритм) розрахунку, наведений у таблиці 1.5.

Методика розрахунку ефективності показників міжнародної
ринкової діяльності підприємства

Показники	Методика розрахунку	Позначення
1. Економічна ефективність експорту а) показник економічної ефективності експорту 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) показник економічного ефекту експорту 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. 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.
2. Показники імпорту: а) показник економічної ефективності імпорту E_{IMP}	$E_{IMP} = V_{ВР} / V_i$	де $V_{ВР}$ – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку; V_i – витрати на придбання імпортової продукції. Якщо $E_{IMP} > 1$, імпортна діяльність для підприємства є ефективною.
б) показник економічного ефекту імпорту E_{IMP}	$E_{IMP} = V_{ВР} - V_i$	Зростання показника економічного ефекту імпорту забезпечує більший прибуток підприємства і вищу ефективність імпортової діяльності
3. Показники ефективності а) показник інтегрального економічного ефекту IE	$IE = E_{EKC} + E_{IMP}$	де E_{EKC} – економічна ефективність експорту; E_{IMP} – економічна ефективність імпорту.
б) показник економічної ефективності $E_{ЗТО}$	$E_{ЗТО} = П_{ЗТО} - V_{ЗТО}$	де $П_{ЗТО}$ – прибуток від зовнішньоторговельних операцій; $V_{ЗТО}$ – витрати, які понесло підприємство під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.
в) показник економічного ефекту $E_{ЗТО}$	$E_{ЗТО} = П_{ЗТО} - V_{ЗТО}$	де $В_E$ – сума витрат на виробництво експортної продукції; V_I – 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 визначають умови міжнародних операцій та визначають напрями дій щодо їх поліпшення з метою зростання чистого фінансового результату підприємства.

Кожне підприємство, що здійснює міжнародну діяльність має на меті отримувати максимальну ефективність від зовнішньоекономічних зв'язків. З цією метою доцільно проводити періодичні розрахунки показників, які дозволяють аналізувати зовнішньоекономічну діяльність.

В економічній науці виділяють три підходи до визначення ефективності: за показниками рентабельності, обсягу продажу та коефіцієнтів експортно-імпортних операцій. Наводимо поряд розрахунок основних показників.

1. Показник економічної ефективності експорту визначається відношенням чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВе), до вартості експорту у внутрішніх цінах (Ве.в.ц.):

$$K_e = (\text{ЧВе}) / (\text{Ве.в.ц.}) \quad (1.1)$$

Для визначення чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо). Якщо показник буде більше 1, то експорт продукції підприємства проводити доцільно.

2. Показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій (Ееф.ЗТО) входить до групи показників рентабельності та розраховується шляхом ділення прибутку від зовнішньоторговельних операцій (ПЗТО) на витрати підприємства під час їх здійснення (ВЗТО). Відповідно, збільшення такого показника свідчатиме про підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

$$\text{Ееф.ЗТО} = \text{ПЗТО} / \text{ВЗТО} \quad (1.2)$$

3. Аналіз динаміки обсягів продажів закордон. Можна аналізувати динаміку як по окремому товарному ринку, так й по підрозділам. Відносним показником є зміна обсягу експорту певного підрозділу або асортименту продукції, виражається у відсотках.

4. Частка прибутку від експорту від загального у компанії й зіставлення з даними минулих періодів.

5. Рентабельність експорту (Ре) визначається як відношення виручки отриманої за експортований товар з виключенням витрат на митні платежі та додаткові витрати, що пов'язані з експортом (Ве) до повної собівартості експортної продукції (Се):

$$\text{Ре} = \text{Ве} / \text{Се} \quad (1.3)$$

Для того, щоб проаналізувати ефективність міжнародної діяльності підприємства буде достатньо мати лише невеликий перелік даних пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю. Незважаючи на простоту розрахунку, аналіз даних показників дозволить топ-менеджерам підприємства прийняти правильні управлінські рішення.

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, який 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 координує дії 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 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.

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 - імпорتنих 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.

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

2.1. Організаційно-економічна характеристика функціонування ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Публічне акціонерне товариство «Арселор Міттал Кривий Ріг» займає провідне місце у структурі підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Воно входить до міжнародної корпорації Арселор Міттал, що є одним з 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 увійшов до складу державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» як структурний підрозділ. У 1997 р. до складу комбінату був включений коксохімічний завод.

На початок 2001 р. на основі виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова створено шахтоуправління з підземного видобутку руди як окремий підрозділ 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. рішенням загальних зборів акціонерів замінена назва 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» відтворює виробничий ланцюг 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. 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 бессемерівської 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 з ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг» на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
квітень 2011 р.	Підприємство перейменовано на Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг».
Жовтень 2011 р.	Завершено будівництво першої в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» машини безперервного лиття заготовок
Березень 2022 р.	Через повномасштабну війну в Україні «АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротив роботу до технічного мінімуму, щоб упоратися з нестачею основної сировини.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» має свою організаційну структуру, як сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень.

При розробленні організаційної структури витримані загальні вимоги щодо адаптивності, перспективності, спеціалізації, узгодженості інтересів, ефективності, простоти, еластичності.

Схему організаційної структури ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Сучасний металургійний комбінат ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» складається з великого числа цехів, насичених різноманітним обладнанням, пов'язаних між собою технологічним процесом.

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» застосована лінійно-функціональна організаційна структура. Вона являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Її перевагами є можливість оперативного прийняття рішень, персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; можливість швидких управлінських дій завдяки своїй ієрархічності; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліками лінійно-функціональної структури прийнято вважати складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників; дублювання управлінських функцій; надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних.

На сьогодні така структура є доцільною для комбінату й не потребує суттєвих змін.

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

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підприємством з повним металургійним циклом.

До основної продукції комбінату входить: прокат арматурний; катанка; прокат квадратний; прокат круглий; смуга; прокат кутовий; заготовка гарячекатана; чавун; лиття і механічна обробка; постачання продукції.

Підприємство зазнає впливу ризиків, до яких належать наступні.

1. Ризик пов'язаний з охороною праці та безпекою (запобігання: здійснюються інвестиції в охорону праці та безпеку; проводяться тренінги та атестацій робітників).

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

3. Ризик пов'язаний з податками та ліквідністю. Для зниження ризику проводиться контроль робочого капіталу.

4. Екологічний ризик щодо якого здійснюється безперервний моніторинг викидів; контроль за утилізацією відходів; план капітальних інвестицій. На підприємстві функціонує система екологічного менеджменту згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 14001:2004. Відповідність вимогам даного стандарту підтверджується щорічними аудитами.

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.

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 засобів перевезення.

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.

Головна стратегія підприємства сфокусована на наступних напрямках дій: 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.

Аналіз показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» представлений й таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63496684	109 303 155	43 818 410	+45806471	- 65584745	+72,1	-59,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58845530	74 561 304	55 829 721	+ 1571774	- 18731583	+ 26,7	- 25,1
Валовий: прибуток	4651154	34 741 851		+30090879	-46753162	+ 7,5 разів	-64,4
збиток	0		12 011 311				
Чистий фінансовий результат: прибуток	740902	25 216 068.			- 65584745		
збиток	0		49 009 104.		- 18731583		- 66,0
Активи	88 349 556	105 800 975.	52 682 761.	+17451419	- 74225172	+ 19,7	- 50,3
Необоротні активи	58 303758	60 187 446.	22 979 342.	+ 1883688	-53118214	+ 3,2	- 61,8
Оборотні активи	30045798	45 613 529	29 703 419	+ 15567731	- 37208104	+ 51,8	- 34,9
Власний капітал	60 879286	76 552 000	28 212 939	+15672714	- 15910110	+ 25,7	- 63,1
Дебіторська заборгованість	19 143229	25 804 212	7 486 969	+6660983	-48229061	+ 34,8	- 70,9
Кредиторська заборгованість	8196186	13 934 490	9 152 068	+ 5738304	- 18317245	+ 70,0	-34,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	21530	20763	19469	- 769	-1294	- 3,6	- 6,2
Середня заробітна плата, . грн	21130	18083	19063	- 3067	+ 980	- 14,4	+ 5,5
Продуктивність	545	526	225	- 19	-301	- 3,5	- 57,2

праці, тис.грн/особу							
Рентабель ність виробництва, %	49,6	46,6	- 22,3	- 3,0	- 68,9		

На підставі інформації таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації продукції за рахунок зменшення випуску продукції у 2022 році у порівнянні з 2021 роком був зменшений на 59,9 %.

Собівартість реалізованої продукції здебільшого з енергетичних проблем та ускладнення сировинної логістики за цей період була зменшена на 25,1 %. Відповідно, 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.

Це стало причиною того, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році мав збитки у розмірі 49 009 104 тис. грн.

За рахунок зниження обсягів реалізації активи підприємства за аналізований період були зменшені на 50,3 %, у тому числі необоротні активи зменшились на 61,8 %, оборотні - на 34,9 %.

Чисельність персоналу з початком війни у 2022 році була зменшена на 1294 особи. Рентабельність виробництва стала від'ємною, її зниження склало 68,9 %.

Отже, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у 2022 році став знаходитися у зоні збитку. Основною причиною такого стану було зниження обсягу випуску основних видів продукції за причини обмеження енергопостачання та водопостачання, що було викликано проведенням воєнних дій в Україні.

Як підсумок можна стверджувати, що ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є потужним виробничим комплексом, здатним розвивати навіть наразі, за воєнного стану у країні, свою стратегію розвитку, стратегію міжнародної економічної діяльності.

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. Основою для проведення аналізу використані матеріали звітів (ДОДОТКИ А-Д).

Аналіз випуску основних видів продукції ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз випуску основних видів продукції ПАТ«Арселор Міттал Кривий Ріг», млн. т

Види продукції	Періоди, роки			Зміни, 2021/2020		Зміни, 2022/2021	
	2020	2021	2022	абсолютні	відносні	абсолютні	відносні
1. Залізна руда	25,5	26,4	11,6	+ 0,5	+ 3,2	- 14,8	- 56,1
2. Концентрат	10,6	11,0	4,5	+0,4	+3,2	- 6,5	- 59,1
3. Чавун	5,0	5,3	1,6	+ 0,3	+7,9	- 3,7	- 69,8
4. Сталь	4,6	4,9	1,2	+0,4	+5,2	- 3,7	- 75,5
5. Прокат	4,3	4,6	1,1	+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 у зв'язку з війною були завантажені лише на 20-25%.

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

Війна призвела 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, 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 логістичні проблеми. Так, 80% сталі відвантажувались на експорт через порти в Одесі і Миколаєві. Наразі відшукуються 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.

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	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63496684	109 303 155	43 818 410	+45806471	- 65584745	+72,1	-59,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58845530	74 561 304	55 829 721	+ 1571774	- 18731583	+ 26,7	- 25,1
Валовий: прибуток	4651154	34 741 851		+30090879	-46753162	+ 7,5 разів	-64,4
збиток	0		12 011 311				
Інші операційні доходи	324998	521 083	596 185	+196085	+ 75102	+83,4	+ 14,4
Адміністративні витрати	2159849	3 511 390	1 805 121	+1351541	- 1706269	2,6+6	- 57,2
Витрати на збут	48092	109 339	42 846	+61247	- 66493	+127,к	- 60,8
Інші операційні витрати	701915	605 870	797 304	-96046	+ 18844	-13,9	+ 31,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2066296	31 036 335		+28970039		+4,2	
збиток	0		14 060 397		-45096732		- 95,5
Інші фінансові доходи	22373	195 131	25 141	+172758	-169990	+8,7 разів	- 87,1
Фінансові витрати	1240995	542 670	1 155 305	- 698325	+ 612635	- 56,3	+112,9
Інші витрати	847674						
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	847674	36 169 884		+35322210	-87530329		- 70,4
збиток	0		51 360 445				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	106772	-5 472 728	2 351 341		+7824069		+ 57,0-
Чистий фінансовий результат: прибуток	740902	25 216 068					
збиток	0		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 встановлення шляхів ліквідації недоліків у фінансовій діяльності, знаходження резервів поліпшення фінансового стану підприємства 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 реалізованим 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», тис.грн.

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.

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

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється на основі системи фінансових коефіцієнтів, які створюють умови для порівняння вартості поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності або коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Ліквідність є характеристикою економічного об'єкта чи процесу, що описує можливість здійснювати економічні операції.

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

Отже, ліквідність підприємства це можливість погашати свою заборгованість. Міра ліквідності визначається відношенням активів і пасивів балансу та визначає стабільність підприємства.

Методика розрахунку показників ліквідності наведена у ДОДАТКУ Д.

Вихідна інформація для розрахунку показників ліквідності наведена в таблиці 2.6.

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

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності 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	2,1	1,6	0,5
2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	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 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 – оборотних коштів.

Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що підприємство може частину поточних зобов'язань погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Підприємство має платіжні можливості погасити поточні зобов'язання за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до зниження, підприємство не може погасити свої зобов'язання найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Рекомендовані значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. У практичній діяльності вони бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

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

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

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

Коефіцієнт автономії показує міру фінансової незалежності підприємства, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає

власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Показники фінансової стійкості показують рівень залучення позикового капіталу і здатності підприємства обслуговувати цей борг.

Коефіцієнт залучених коштів характеризує структуру майна підприємства в частині залученого майна і може бути визначений вирахуванням із одиниці коефіцієнта власності.

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

Таблиця 2.7

Аналіз основних показників фінансового стану ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Нормативне зніення	Періоди, роки			Зміни	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	більше 0,5	0,74	0,72	0,54	-0,02	- 0,18
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67-1,5.	0,80	0,79	0,65	- 0,01	-0,14
3. Коефіцієнт залучених коштів (залученого капіталу)	не більше 0,3.	0,29	0,27	0,46	-0,02	+0,19

Із таблиці 2.7 видно, що на підприємств визначається тенденція зниження фінансової незалежності. Питома вага власного капіталу у загальній його величині знижується, збільшується його залежність від зовнішніх інвесторів. Якщо у 2021 році підприємство могло профінансувати свої активи за рахунок власних джерел на 72,0 %, то у 2022 році лише 54,0 % за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості 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 виснувати, що у 2022 році підприємство знижує показники фінансового стану.

Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» та аналіз дають підставу для висновку, що підприємство має потужні ресурси для провадження ефективної економічної діяльності.

ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є потужним експортером своєї продукції, провадить суттєву міжнародну діяльність. Далі розглянемо це питання детальніше.

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 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 «Арселор Міттал 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 стали 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.

Компанія Арселор Міттал має представництва в 60 країнах світу. В Україні розміщені 10 складів з готовою металевною 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 2.8.

Таблиця 2.8

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

Показники	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Металопрокат, всього	5489,77	5288,99	4403,08	- 196,78	-885,91	- 3,7	-16,75
У тому числі							
- експорт у далеке зарубіжжя	3312,114	3239,382	3186,076	- 72,732	-53,31	- 2,22	-1,65
- експорт у ближнє зарубіжжя	805,109	795,506	494,275	- 9,603	-301,23	- 1,189	-37,87

- внутрішній ринок	1326,15	1254,10	722,732	- 72,05	-531,37	- 5,43	-42,37
Чавун всього	165,312	163,391	33,611	- 1,9212	-129,78	- 1,16	-79,43
В т. ч. експорт	156,005	154,003	29,806	- 2,002	-124, 20	- 1,28	-80,65

Із таблиці 2.8 слідує, що обсяги експорту металопродукції підприємства порівняно із 2021 роком значно знизилась у 2022 році з початком воєнного стану. 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, 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, 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 (за даними 2020 року), відповідно – 61 % продукції припадає на міжнародні ринки збуту.

Лідруючу 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 - 2.20 наведено відвантаження основних видів продукції до країн Африки.

Таблиця 2.9

Відвантаження заготовки до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/20 20	2022/20 21
Єгипет	118,199	117,963	63,936	- 0,236	- 54,027	-0,2	- 54,2
Судан	2,113	1,862	1,375	- 0,251	- 0,487	- 11,0	- 48,7
Всього	120,312	119,825	65,311	-0,487	- 54,514	- 0,4	- 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 2.10.

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 Бенін - 70,8 %, Кот Дівуар - 49,9 %, Мавританія -48,1 %.

Таблиця 2.10

Відвантаження арматури до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал
Кривий Ріг», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/21	2021/2020	2022/21
1	2	3	4	5	6	7	8
Єгипет	90,160	88,715	65,311	- 1,445	- 23,404	- 1,6	- 26,38
Лівія	178,719	128,615	85,612	- 50,104	- 43,993	- 28,0	- 33,44
Нігерія	71,112	66,646	48,312	- 4,466	-18,334	- 6,3	- 27,5
Сенегал	7,198	6,784	3, 216	- 0,414	- 3,532	- 5,8	- 42,3
Гана	37,567	28,947	19,674	- 8,62	- 9,3	- 22,9	- 32,1
Камерун	9,979	8,647	6,843	- 1,332	- 1,804	- 13,3	- 26,4
Ефіопія	23,990	22,301	13,456	- 1,689	- 8,845	- 7,0	- 39,7
Бенін	2,0	1,879	0, 547	- 0,121	-1,332	-6,1	- 70,8
Малі	0, 311	0,127	0, 111	- 0,184	- 0,016	-59,2	- 12,6
Туніс	8, 210	7,105	5,423	- 1,105	- 1,682	- 13,5	- 23,7
Кот Дівуар	0,612	0,447	0,224	- 0,165	- 0,233	- 26,9	- 49,9
1	2	3	4	5	6	7	8
Гвінея	4,112	3,107	2,113	- 1,005	- 0,994	- 23,4	- 31,9
Буркіна Фасо	0,519	0,318	0,221	- 0,201	- 0,097	- 38,7	- 30,5
Того	0, 099	0,063	0	- 0,036	- 0,063	- 36,4	- 100,0
Конго	5,002	4,287	3,115	- 0,715	- 1,172	- 14,3	- -2,3
Мавританія	4,997	4,173	2,166	- 0,824	- 2,007	- 16,5	-48,1
Чад	3,012	2,473	1,814	- 0,539	- 0,656	- 17,9	- 26,6
Гамбія	0,420	0,324	0,211	- 0,096	- 0,113	- 22,9	- -34,9
Всього	448,019	374,959	261, 769	- 73,06	- 113,19	- 16,3	- 30,19

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

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 %.

Таблиця 2.11

Відвантаження катанки до країн Африки ПАТ «Арселор Міттал
Кривий Ріг», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні змін	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Єгипет	6,329	5,424	3,118	-0,905	- 2,306	- 14,3	- 42,5
Лівія	22,001	20,008	16,765	- 1,993	- 3,243	- 9,1	- 16,2
Нігерія	51,208	49,538	31,211	-1,67	- 18,327	- 3,3	- 36,9
Сенегал	73,415	72,381	65,876	- 1,034	- 6,505	- 1,4	- 8,9
Гана	26,345	25,434	20,344	0,912	- 5,09	- 3,5	- 20,1
Камерун	36,488	35,177	28,976	- 1,311	- 6,201	- 3,6	- 17,6
Ефіопія	14,117	13,026	9,433	- 1,091	- 3,593	- 7,7	- 27,6
Бенін	30,990	29,588	17,764	- 1,402	- 11,824	- 4,5	- 39,8
Малі	32,117	29,142	15,873	- 2,975	- 13,269	- 9,3	- 45,5
Туніс	22,890	20,552	12,765	- 2,338	- 7,787	- 10,2	- 37,9

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», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Ліван	0,590	0,429	0,310	- 0,161	- 0,119	- 27,3	- 27,7
Сірія	2,10	1,724	1,110	- 0,376	- 0,614	- 17,9	- 35,6
Всього	2,690	2,153	1,420	- 0,537	- 0,733	37,2	- 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», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Йорданія	0,654	0,515	0,310	-0,139	-0,205	-21,6	-39,8
Ліван	6,115	5,112	4,116	-1,003	-0,996	-16,4	-19,5
Всього	6,769	5,627	4,426	-1,142	-1,201	-16,9	-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 таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Поставки продукції в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» - заготовка, тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Йорданія	92,119	91,478	84,311	-0,641	-7,167	-0,7	-7,8
Ліван	31,765	30,558	22,115	-1,207	-8,443	-3,8	-27,6
Всього	123,844	122,036	106,456	-1,808	-15,61	-1,5	-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», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Йорданія	0,711	0,510	0,314	- 0,201	- 0,196	- 28,3	- 38,4
Ліван	7,100	6,559	5,112	- 0,541	- 1,447	- 7,6	- 22,1
Всього	7,811	7,069	5,426	- 0,742	- 1,643	- 9,5	- 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 таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Поставки продукції (смуга) в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», смуга, тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Сірія	6,118	5,410	4,443	- 0,708	- 0,967	- 11,6	- 17,9
Всього	6,118	5,410	4,443	- 0,708	- 0,967	- 11,6	- 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 таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Поставки катанки в країни Близького Сходу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Йорданія	2,9	2,5	1,?	-0,4	- 0,8	-13,8	- 32,0
Ліван	4,1	3,4	2,4	- 0,7	- 1,0	- 17,1	- 20,4
Сірія	10,17	9,08	7,56	- 1,09	- 1,52	- 10,7	- 16,7
Всього	17,17	14,98	11,66	- 2,19	- 3,32	- 12,8	- 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 (заготовка) підприємства в країни Перської Затоки, тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
ОАЕ	19,996	19,113	15, 871	- 0,883	- 3,242	- 4,4	- 16,9
Всього	19,996	19,113	15, 871	- 0,883	- 3,242	- 4,4	- 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, арматура, тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Афганістан	6,312	5,998	3,885	-0,314	-2,113	-15,8	-35,2
Ірак	540,122	452,372	350,112	-87,75	-93,258	-16,2	-22,6
ОАЕ	3,115	2,382	1,870	-0,733	-0,512	-23,5	-21,5
Йемен	5,900	5,150	4,098	-0,750	-1,052	-12,7	-20,4
Всього	555,850	465,901	359,965	-89,949	-105,936	-16,2	-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 таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Аналіз поставок металопродукції підприємства в країни Перської
Затоки, катанка, тис.т

Країни	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Афганістан	1,910	1,047	0,543	-0,863	-0,504	-45,1	-48,1
Саудовська Аравія	44,116	43,827	36,156	-0,289	-7,671	-0,7	-17,5
ОАЕ	25,314	24,027	18,667	-1,287	-5,36	-5,1	-22,4
Всього	71,340	68,901	55,366	-2,439	-13,535	-3,4	-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 - внаслідок географічних ознак, логістичних проблем.

Надалі проведемо розрахунок показників ефективності експортної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» за методикою, що наведена в першому розділі роботи (табл. 1.5, формули 1-3).

Для визначення експортної чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки (ЕВ) витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо) (В).

Якщо показник буде більше 1, то експорт продукції підприємства проводити доцільно.

Формула розрахунку:

$$ЧВ_e = EВ - В \quad (2.1)$$

де ЕВ - експортна виручка;

В - витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо).

Зауважимо, що необхідно проводити усебічний облік усіх складових елементів витрат та результатів ЗЕД у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;

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

Таблиця 2.21

Показники ефективності експорт діяльності ПАТ «Арселор Міттал
Кривий Ріг»

Показники	Періоди, роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Надходження від експорту, тис. грн	77 125 409 73	76 575 208 50	21 744 306 43	- 55020123	- 54 830 902 07	- 0,7	- 71,6
2. Собівартість реалізованої продукції на експорт, тис. грн	66145 11845	65 881 015 29	19 654 209 48	--26410316	-1506610789	- 0,4	- 99,7
3. Витрати на здійснення ЗЕД (транспортні, маркетингові тощо), тис. грн.	3398876	32 334 92	2767588	-165384-	- 465804	- 4,9	- 17,0
4. витрати пов'язані з експортом, тис. грн	71 175601	69 114507	47330797	- 2061094	- 21763710	- 2,9	- 35,1
5. Рентабельність експорту, %	11,4	10.80	4,59	- 0,2	-6,22		
6. Економічний ефект експорту, тис. грн.	76 737 98	7558406	2127099	- 115392	-5421404	- 1,5	-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» 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 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.

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 підлив 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 більше ніж на 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 (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); ACSRS (Австралія); The standard institution of Israel (Ізраїль).

Також в останні три роки зазнали змін на світовому ринку 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 кон'юктурою 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.

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, 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.

Разом з тим, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» затвердило себе як надійний виробник конкурентоспроможної продукції, надійний партнер на міжнародному ринку. Нагально необхідним для ПАТ є пошук напрямів поліпшення своєї міжнародної діяльності та шляхів удосконалення стратегії дій.

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'юктурою 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 сформуванати 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 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 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 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 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 вигоди достовірності аналізу.

Функціональний підхід надає умови сформулювати 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 у зовнішньому

середовищі 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;
- 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.

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

Для наглядності покажемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПАТ «Арселор
Міттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Активне впровадження інновацій у виробничу діяльність підприємства.	1. Висока залежність від кон'юнктури міжнародного ринку сталі.
2. Велика мережа власних представництв по всьому світу.	2. Збиткова діяльність у звітному році.
3. Наявність надійних іноземних партнерів.	3. Зниження обсягів експорту.
4. Широка географія ринків збуту.	4. Орієнтація на поточне планування.
5. Входження товариства до найбільшого у світі металургійного холдингу.	5. Слабка маркетингова підтримка на зовнішніх ринках збуту.
6. Висококваліфіковані працівники.	6. Значні виробничі та збутові витрати
7. Висока імідж на зовнішніх ринках збуту.	
8. Достатня сировинна база, зокрема доступ до залізної руди.	
10. Великий досвід роботи.	
Можливості	Загрози
1. Вихід на новий ринок збуту.	1. Встановлення обмежувальних квот на експорт до окремих країн.
2. Виробництво нової продукції.	2. Зниження купівельної спроможності основних клієнтів.
3. Зниження собівартості виробництва за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій.	3. Підвищення ввізного мита на іноземні ринки.
4. Освоєння нових інвестиційних проєктів.	4. Загальне зниження попиту на сталеву продукцію.
5. Збільшення обсягів поставок продукції на ринки країн Азії та Африки.	5. Настання світової фінансової кризи.
6. Покращення якості продукції.	6. Підвищення тарифів на залізничне та морське перевезення.
	7. Зростання конкуренції між виробниками сталі та продукції з неї.

На рисунку 3.1 наведемо матрицю SWOT-аналізу.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	Можливості Рішення: використовувати	Загрози Рішення: пом'якшити
	Сильні сторони Рішення: підтримувати та розвивати	Поле СіМ Рішення: використовувати	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»
	Слабкі сторони Рішення: ліквідувати	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати недоліки в цілому з визначенням термінів

Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу

Відзначимо, що на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Отже, наведений SWOT-аналіз показує, які слабкі та сильні сторони є у підприємства, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища.

Для ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» 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.

Відзначимо, що на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» використовується стратегія обмеженого розвитку, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, 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 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 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 розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позиції на ринку 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 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 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.

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. 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 кращими постачальниками для блокування доступу конкурентів до цих ресурсів.

На даний час на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» використовується стратегія скорочення, основною рисою якої є деінвестування капіталу. Ця стратегія використовується в кризових ситуаціях і передбачає різні варіанти скорочення діяльності підприємства з одночасним вилученням ресурсів із бізнесу з метою їх інвестування у більш перспективні напрями діяльності.

Наразі стратегія скорочення ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» націлена на санацію підприємства, поліпшення його фінансово-економічних показників діяльності шляхом вирішення тих проблем, що наносять найбільшу шкоду підприємству. Її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Дана стратегія має певні особливості, які полягають у тому, що вона орієнтована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також у тому, що її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і з закриттям неприбуткових потужностей.

Стратегія скорочення використовується тому, що у ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» є необхідність у скороченні частки своєї діяльності (продуктової номенклатури, обсягів виробництва, ринкової присутності), у відмові від виробництва нерентабельної продукції та не ефективно працюючим каналам розподілу. Цю стратегію називають також стратегією останнього засобу, коли керівники підприємства вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності і переорієнтувати вивільнені ресурси на інші види виробництва.

Рекомендовано застосувати на ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» стратегію розвитку, за якої у обсягу існуючих резервів збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат пріоритетним напрямком може стати збільшення обсягу реалізації продукції, робіт і послуг.

Окрім того, дана стратегія розвитку передбачає уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організацію систематичної реклами.

Для реалізації рекомендованої стратегії розвитку необхідним є:

- розробка заходів по зменшенню дебіторської та кредиторської заборгованості;
- контроль за співвідношенням власних і позикових коштів;
- уточнення цінової політики, розширення переліку типових договорів зі споживачами;
- використання передової техніки і технологій;
- перегляд нормативу запасу матеріалів і готової продукції;
- автоматизація системи планування ресурсів і поставок.

Для управління реалізацією стратегії розвитку підприємства передбачені такі заходи:

- постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, про мету, місії та темпи реалізації;
- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи щодо реалізації стратегії розвитку, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію заходів, що вживаються;
- здійснювати планування впровадження заходів при внесенні змін до стратегії (в першу чергу, за термінами і обсягами фінансування);
- забезпечити цільове фінансування заходів із стратегічного управління; розробити систему автоматизації системи планування– ресурсів і поставок підприємства.

Скорочення витрат виробництва ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», оптимізація, диверсифікація виробництва і освоєння нових видів конкурентоспроможної продукції (нових розробок), а також формування системи компенсації ризиків має суттєво підвищити конкурентний потенціал підприємства в умовах фінансової кризи.

Оптимізацію необхідно проводити одночасно з перебудовою всієї системи управління. Сенс оптимізації - в проведенні комплексу заходів фінансового, господарського та юридичного характеру, що дозволяють компанії вижити, надійно поліпшити ефективність показників, стати конкурентоспроможною. Для комбінату найбільш ефективним буде знаходження оптимальної комбінації цих варіантів, розвиток на їх базі синтетичного підходу проведення оптимізації виробництва і управління.

Мета першочергових заходів - швидко зупинити процес погіршення ситуації і почати створювати умови для виходу підприємства з кризового стану. Звідси виникає нове бачення ситуації виходячи з оцінок, що користується попитом у контрагентів, і що вигідно виробляти підприємству. Проводиться первинна оптимізація, скорочуються непродуктивні ланки.

Доцільним є використання бюджетування в повному обсязі, коли розраховується собівартість по продуктам, відділам, ведеться повний облік по всьому підприємству, відбувається автоматизація окремих підрозділів.

Останній етап - це перехід до реінжинірингу, тобто оптимізація для скорочення витрат і зростання обсягів виробництва підприємства. Можливі статті зниження витрат: скорочення вартості доставки сировини до споживачів, відсотків по кредиту, електроенергії і витрат на обслуговування офісу та ін.

Рішеннями щодо ефективного використання ресурсів можуть бути: зниження обсягу запасів на складах, скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів, зниження плати за користування кредитними ресурсами, зниження фонду заробітної плати за рахунок оптимізації організаційної структури, скорочення обсягу дебіторської заборгованості за рахунок стимулюючих заходів, заходи щодо скорочення збитків.

Попереджувальні дії спрямовані до прояву здатності підприємства приймати ефективні відповідні заходи на наступальні дії конкурента. В загальному обсязі стратегічних змін необхідно дослідити роль та значення експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».

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 у найближчі 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 включає механізм формування виробництв, що замінюють імпорт за рахунок розвитку інноваційної інфраструктури та науково-технічного забезпечення, 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 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.

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.

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;
- 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 експортного потенціалу ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» доцільно використовувати напрямки, що наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

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

Напрямки	Сутність
Напрямок 1	Виконання кон'юнктурного розрізу експортного ринку металопродукції.
Напрямок 2	Прогноз попиту металопродукції «ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» на зарубіжних ринках.
Напрямок 3	Оцінка стану використання експортного потенціалу ПАТ з визначенням сильних і слабких сторін компанії за SWOT-аналізом (табл. 3.1, рис. 3.1).
Напрямок 4	Визначення можливостей виробництва нової продукції потужностями металургійної компанії та організації торговельного представництва в Китаї.

Стосовно напрямку 4, що наведений у таблиці 3.2, 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 закупівлі чавуну 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 виходу 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.

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 «АрселорМіттал Кривий Ріг» слід звернути увагу на ринки країн Африки 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 ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» з початком війни 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 сформулювати економічно обґрунтовані заходи щодо поліпшення експортної діяльності підприємства. Їх основні напрямки наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

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. Пришвидження 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 3.3 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.

Діяльність ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» щодо створення конкурентного продукту потенційно можливого для його експортної поставки на зовнішній ринок, 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 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 3.4.

Таблиця 3.4

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 данму 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 3.4 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 підприємства.

Організаційно-економічний напрямок діяльності підприємства включає: маркетингові дослідження зовнішніх ринків; аналіз кон'юнктури експортного ринку; вибір форм і методів роботи на зовнішньому ринку; 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 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 проводитись 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 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.

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 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 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 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.

Проведемо розрахунок прогнозних показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг». Вони наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок прогнозних показників діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»

Показники	Варіанти		Очікувані зміни	
	Фактичний	Прогнозний	Абсолютні	Відносні
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	43 818 410	56 550 500	+ 12732090	+ 29,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	55 829 721	53 200 150	- 2625571	- 9,5
Валовий: прибуток, тис.грн		3350350	+ 45514661	13,0 разів
Збиток, тис.грн	12 011 311			
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис.грн		3607010	+ 49009104	+ 13,6 разів
Збиток, тис.грн	49 009 104			
Активи, тис.грн	52 682 761	54340557	+ 1657796	+ 3,1
Власний капітал, тис.грн	28 212 939	33450500	+ 5237561	18,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	19469	21500	+ 2031	+ 10,4
Середня заробітна плата, . грн	19063	21500	+2437	+ 12,г
Продуктивність праці, тис.грн/особу	2250	2630	+ 380	+16,9
Рентабельність виробництва, %	- 22,3	6,3	+ 28,6	

На основі прогнозних розрахунків діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг», що наведені в таблиці 3.5, можна висувати, що основні показники діяльності аналізованого підприємства будуть поліпшені. Комбінат вийде зі збиткової зони й буде мати позитивну величину чистого фінансового результату.

Розрахунок економічного ефекту, отриманого від практичної реалізації запропонованих заходів, проведений за формулою:

$$EE = R_{st} - V_{st} \quad (3.1)$$

де E_{st} - економічний ефект заходів за розрахунковий період;

R_{st} - вартісна оцінка результатів здійснення заходів за розрахунковий період;

V_{st} - вартісна оцінка витрат на здійснення заходу за розрахунковий період.

Розраховане значення економічного ефекту від практичної реалізації запропонованих заходів:

$$EE=3607010 - 2100000= 1507010 \text{ тис.грн.}$$

Отже, запропоновані у роботі заходи є доцільними.

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

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.

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 розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

Головною метою міжнародної стратегії є формування конкурентних переваг у світовому ринку за рахунок використання власних вигідних можливостей.

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.

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

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, 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 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 функціонування 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 партнерів; фінансування природоохоронних проектів підприємства, охорони праці та промислової безпеки, постійне вдосконалення, підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства, розвиток і навчання персоналу задля підвищення інтелектуальної капіталізації підприємства.

Стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах: 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.

Виробничі потужності «Арселор Міттал 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.

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 й внутрішнього ринків. Вона має бути заснована на принципах адаптації та забезпечувати достатню гнучкість та використання швидких дій у прийнятті рішень.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендовано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» процес удосконалення стратегії проводити на основі низки наступних дій: визначення цілей стратегії; пошук шляхів реалізації стратегії за рахунок поліпшення якості продукції, зміни у ціноутворенні, адаптації до ринку; аналізу ефективності альтернативних варіантів; вибору найбільш прийняттого комплексу заходів; оцінювання співвідношення витрат та ефективності заходів; аналізу ризиків; прийняття рішення щодо запровадження заходів удосконалення стратегії.

Відзначено, що стратегію міжнародної діяльності ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» потрібно удосконалювати 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 генеральної цілі підприємства.

Відзначено, що розробка вдосконаленої стратегії й тактики повинна визначатися оптимально спланованими показниками та заходами 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 «Арселор Міттал Кривий Ріг» процес розробки вдосконаленої стратегії виходу підприємства на 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 просувати стратегію розвитку.

Разом з тим, 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 умов наявності відповідності продукції міжнародним стандартам і розвитку експортного потенціалу у ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» з'являються нові можливості виходу на нові 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 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.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Бізнес-інформ». № 6, 2016 С. 227-231.
2. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич. Інвестиції: практика і досвід. 2019. № 19. С. 12–14.
3. Антоненко Д. І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. №5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755>
4. Андрушків Б.М., Харів П.С., Кирич Н.Б. Економіка підприємства: посібник з самостійного вивчення курсу. Тернопіль: ТІСТІ. 2017. 312 с.
5. Андрушків Б.М., Мельник Л. М., Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч.-метод. посіб. Тернопіль. 2016. 271 с.
6. Амеліна В. І., Попова Т. Л., Владимиров С. В. Міжнародні економічні відносини: Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1115121253400/ekonomika/prichini_viniknennya_tnk
7. Андрушко В. В. Особливості діяльності ТНК в Україні: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. URL: <http://professura.at.ua/forum/19-157-1>
8. Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 27–29.
9. Білик М.С. Забезпечення конгруентності цілей та цільових нормативів при розробленні стратегії організації. М.С.Білик, Г.І. Кіндрацька. Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка». №582. 2017. С. 127- 136.
10. Баранцева С. Стратегічне управління прибутком, як регулятор діяльності підприємств. Торгівля і ринок України. 2018. 286 с.

11. Бутко А.Д., Кислиця Н. Г. Теорія економічного аналізу: консп. лекц. К: КНЕУ. 2017. 200 с.
12. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури. 2014. 580с.
13. Василенко В.А. Теорія і практика управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2016. 420 с.
14. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб., вид. 2-ге, виправл. і доп. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 504 с.
15. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: монографія. К.: Бліц-Інформ. 2019. 455 с.
16. Вінник О.М. Господарське право: навч. посіб. Вид. 2-е., змін. та доп. К.: Правова єдність. 2018. 766 с.
17. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2008. 290 с.
18. Вакульчик О. М. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства як функція планування та контролю економічної безпеки підприємства. О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький, І. В. Яковенко. Вісник Академії митної служби України. 2018. № 1.С. 76=81.
19. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. А. Е. Воронкова, В. Г. Лежєпєкова, О. В. Свірідова, Ю. С. Погорєлов. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2019. 320 с.
20. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2019. № 26 (1). С. 32– 41.
21. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1. С. 116–124.
22. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб.В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.. Київ : ЦУЛ. 2013. 272 с.

23. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. М. П. Денисенко І. В. Колос. Економіка та держава. 2016 . №7. с.19-24.

24. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Знання. 2018. 462 с.

25. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ. : ЦУЛ. 2017. 172с.

26. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво. 2017. 688 с.

27. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах. Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В. Дятлова, В.В. Дятлова, О.Г. Ткаченко, О.І. Танчик , за редакцією В.В. Дятлової ; Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М. 2018.

28. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. В. В. Жихарева, Савельєва Т. М. Економіка і суспільство. Вип. №9/2017. 2017. С. 423-427.

29. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ: вебсайт. URL.: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959>

30. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2018. № 1. С. 66–78.

31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. вид. 2-е, без змін. К.: КНЕУ. 2016. 152 с.

32. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Ю.В.Макогон, В.С.Рижиков, С.В.Касьянюк, О.О.Коваленко, В.М.Гридасов, С.В.Чемерис, А.В.Гончаров. За ред. д Ю.В.Макогона. К.: Центр навчальної літератури. 2016. 424 с.

33. Іванова І.В. Менеджмент підприємства: практикум: навч. посіб. К.: Київ, Н18ТЕУ, 20. 247 с.

34. Ісаков М.Г. Види та організаційні форми підприємств в Україні . Вісник Академії правових наук України. 2016. № 4 (39). С. 224.
35. Ісаков М.Г. Деякі проблеми приватних підприємств. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 3. С. 109-111
36. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Е.О. Ковтун, І.В. Поліщук, Ю.М. Турець. Науковий вісник Ужго родського національного університету. Серія: Міжна родні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6 (1). С. 172 - 174.
37. ІвановаН. В. Перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні в умовах економічної кризи: Publishing house Education and Science. URL:http://www.rusnauka.com/11_NND_2015/Economics/3_190997.doc.htm
38. Кривонос А.О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.: МАУП. 2017. 160 с.
39. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. К.: Знання. 2019. 423 с.
40. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2016. № 3. С. 117-128
41. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
42. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес-Інформ. 2017. № 8. С. 343–347.
43. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. В.М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 42. С. 297–303.
44. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. О.В. Коваленко, В. І. Калита. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.

45. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118.
46. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2017. 320 с.
48. Калда К.О. Алгоритм формування логістичної стратегії підприємства. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VI Міжнар. наук.- практич. конф.: тези допов. Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. 2016. С. 121.
49. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. 2-е вид. перероб. і доп. К. : Знання. 2018. 518 с.
50. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: веб-сайт.URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx.
51. Кадеєва І.В. Прямі іноземні інвестиції як фактор становлення інноваційної економіки в Україні : Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I
52. Левківський В. М. Транснаціональний характер діяльності ТНК: світовий досвід та українські реалії : Науковий вісник ЧДІЕУ. URL: <http://journals.urau.ua/nvgeci/article/view/37861/34013>
53. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 1(1). С. 369–373.
54. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2018. 389 с.
55. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54.
56. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. / Харків : Видавництво «Точка». 2018. 208 с.

57. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
58. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. З.О. Манів, І.М. Луцький. К.: Знання. 2016. 580 с.
59. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств. Уклад. А.Р. Дунська, К.О. Кузнецова. Київ : КПП ім. Ігоря Сік орського. 2019. 154 с.
60. Міжнародний менеджмент: Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/mizhnarodni_kompaniyi_rol_suchasnomu_mizhnarodnomu_biznesi
61. Молчанова О. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України: Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09718.pdf>
62. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник. С.В. Бестужева; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 266 с.
63. Маляр Д. В. Глобалізація та її вплив на розвиток корпоративного управління: Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
64. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова. К.: КНЕУ. 2016. 454 с.
65. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчально-методичний посібник. Торгова Л.В., Хитра О.В. Львів : Новий Світ. 2018. 508 с.
66. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій.– К.: МАУП. 20017.128 с.
67. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. О.П. Гребельник ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : Університет ДФС України. 2019. 409 с.
68. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Х. : ІНЖЕК. 2017. 336 с.

69. Пічугіна Т. С. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств. Т.С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська, Л. І. Безгінова. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. Наук. пр.. :Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків. ХДУХТ. 2017. Ч.2. С. 142-156.

70. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. Вип. 8 (2). С. 175–183.

71. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка. 2018. 454 с.

72. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності підприємств: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2014. 230 с.

73. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи. 2007. 390 с.

74. Пономаренко І. В. Вплив діяльності транснаціональних корпорацій на економіку України: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy>.

75. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47–54.

76. Про власність : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 20, 249 с.

77. Про конкуренцію: Закон України. Відомості Верховної Ради України, 1997. №36. 167 с.

78. Про підприємства : Закон . Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 24, 272 с.

79. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004, N 9, 79с.

80. Румянцев А. П., Климко Г. Н. , Рокоча В. В. Міжнародна економіка: підручник. Київ : Знання-Прес. 2017. 447 с.

81. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. З. Рокоча. В., Плотніков О., Новицький В. Транснаціональні корпорації. URL: <http://ecodn.info/text/Econom/tnk/str/36.htm>

К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.

82. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104.

83. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3. Т. 3. С. 168–172.

84. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства О.П. Суслов, Б.О. Тішков. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2017. Вип. 87. С. 265–275.

85. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП. 2016. 223 с.

86. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. За ред. . Д.Г.Лук'яненка. К. : КНЕУ. 2020. 538 с.

87. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. К.: ЦУЛ. 2017. 408 с.

88. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності. : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2012. 268с.

89. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. О. Рогач ; редактор Г. Новікова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет". 2018. 687 с.

90. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності : підручник. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов ; Київський національний торговельно-економічний університет. Київ: КНЕУ. 2018. 311 с.

91. Феурер Р., Хагарбаг К. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>

92. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Львів. 2019. 24 с.

94. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. К.: КНЕУ. 2015. 592 с.

95. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С.98 - 105.

96. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку. С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 163–165.

97. Хаустова В.Є. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 197– 205.

98. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2019. № 3. С. 109–112.

99. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. К.:ЦУЛ. 112 с.

100. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

101. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Держава та регіони. 2018. №3. С. 270- 277.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.**Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи**

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	380563	338643
первісна вартість	1001	697391	629746
накопичена амортизація	1002	316828	291103
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5924460	12553995
Основні засоби	1010	51996100	47757468
первісна вартість	1011	118481756	107199484
знос	1012	66485656	59442016
Інвестиційна нерухомість	1015	2635	12679
первісна вартість	1016	7638	59186
знос	1017	5003	46507
I.Всього необоротних активів	1095	58303758	60662785
Запаси	1100	7438127	9948534
Виробничі запаси	1101	3426006	4142053
Незавершене виробництво	1102	2833168	4342095
Готова продукція	1103	1178953	1464386
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19143229	22080986
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	253113	153253
з бюджетом	1135	1935478	3195554
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	332855
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	306075	337117
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	1429
Гроші та їх еквіваленти	1165	867691	1005218
Готівка	1166	6	14
Рахунки в банках	1167	867685	1005204
Інші оборотні активи	1190	102085	159545
II.Всього оборотних активів	1195	30045798	36881636
БАЛАНС	1300	88349556	97544421

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	3859533	3859533
Додатковий капітал	1410	26321103	26813859
Накопичені курсові різниці	1412	26321103	26813859
Резервний капітал	1415	578930	578930
Нерозподілений прибуток	1420	30119720	29378818

(непокритий збиток			
I.Всього власного капіталу	1495	60879286	60631140
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2365594	3133782
Пенсійні зобов'язання	1505	2846473	2183668
Довгострокові кредити банків	1510	2327942	3047624
Інші довгострокові зобов'язання	1515	497962	372022
Довгострокові забезпечення	1520	1566615	1404404
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	9604586	10141500
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2581278	2209245
товари, роботи, послуги	1615	8196186	9998745
розрахунками з бюджетом	1620	596609	136815
у тому числі з податку на прибуток	1621	353940	0
розрахунками зі страхування	1625	165625	156758
розрахунками з оплати праці	1630	780690	738520
за одержаними авансами	1635	486261	329240
за розрахунками з учасниками	1640	0	10765807
Поточні забезпечення	1660	8257	7786
Інші поточні зобов'язання	1690	5050778	2428865
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	17865684	26771781
БАЛАНС	1900	88349556	97544421

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63496684	62409226
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58845530	63503128
Валовий: прибуток	2090	4651154	0
Валовий збиток	2095	0	1093902
Інші операційні доходи	2120	324998	1021585
Адміністративні витрати	2130	2159849	2567827
Витрати на збут	2150	48092	63169
Інші операційні витрати	2180	701915	47025
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2066296	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	2750338
Інші фінансові доходи	2220	22373	572180
Фінансові витрати	2250	1240995	525124
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	847674	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	2703282
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	106772	438050
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	740902	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	2265232
Назва показника	Код	2020	2019
Інший сукупний дохід	2445	-600922	-913707
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-600922	-913707
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-108166	-164467
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-492756	-749240
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	248146	-3014472
Операційні витрати	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	37699727	45621975
Витрати на оплату праці	2505	4625350	4505589
Відрахування на соціальні заходи	2510	1006207	971834
Амортизація	2515	7740263	7326812
Інші операційні витрати	2520	9172536	7817879
Разом	2550	60244083	66244089
Інші дані	Код	2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3859533000	3859533000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3859533000	3859533000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,19197	-0,58692
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,19197	-0,58692
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	2,81

ДОДАТОК В

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"**

**Фінансова звітність за 2022 рік
Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

Актив

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

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533.00	3 859 533.00
Додатковий капітал	1410	26 387 986.00	27 058 029.00
Накопичені курсові різниці	1412	26 387 986.00	27 058 029.00
Резервний капітал	1415	578 930.00	578 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45 725 551.00	-3 283 553.00
Усього за розділом I	1495	76 552 000.00	28 212 939.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	2 204 257.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	2 602 636.00	1 820 270.00
Пенсійні зобов'язання	1510	982 015.00	2 475 694.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481.00	265 115.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851.00	1 485 275.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	7 359 240.00	6 046 354.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932.00	2 536 382.00
товари, роботи, послуги	1615	13 934 490.00	9 152 068.00
розрахунками з бюджетом	1620	527 343.00	68 286.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	260 035.00	
розрахунками зі страхування	1625	187 189.00	185 274.00
розрахунками з оплати праці	1630	893 734.00	849 775.00
за одержаними авансами	1635	941 219.00	837 036.00
Поточні забезпечення	1660	12 356.00	8 115.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472.00	4 786 532.00
Усього за розділом III	1695	21 889 735.00	18 423 468.00
Баланс	1900	105 800 975.00	52 682 761.00

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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

Сукупний дохід

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

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період,грн	За аналогічний період попереднього року,грн
акцію			
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-12.70	6.53
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2.49	

Методика розрахунку відносних показників ліквідності

Показник покриття визначається як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Тобто формула має наступний вигляд:

Показник покриття = рядок 260 активу балансу / рядок 620 пасиву балансу (форма звітності "м" та "мс")

Нова річна фінансова звітність від 07.02.2013:

Показник покриття = рядок 1195 активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу

Показник швидкої ліквідності може розраховуватися як відношення суми оборотних активів без урахування запасів до поточних зобов'язань: - стандартна звітність:

Показник швидкої ліквідності = сума рядків (150+160+...+250) активу балансу / рядок 620 пасиву балансу

Нова річна фінансова звітність від 07.02.2013:

Показник швидкої ліквідності = сума рядків (1120 +1125 +1135+1130+1140+1145+1155+1160+1165+1190) активу балансу / рядок 1695 пасиву балансу.

Для суб'єктів малого підприємництва України форма звітності "м":
Показник швидкої ліквідності = (ряд.260-100-110-130) активу балансу / рядок 620 пасиву балансу

Для суб'єктів малого підприємництва України з формою звітності "мс": Показник швидкої ліквідності = (ряд.230+240) активу балансу / ряд.620 пасиву балансу.

Показник абсолютної ліквідності є співвідношення грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій до короткострокових зобов'язань
Показник абсолютної ліквідності = сума рядків (220+230+240) активу балансу / рядок 620 пасиву балансу.

Нова річна фінансова звітність від 07.02.2013: Показник абсолютної ліквідності = сума рядків (1160+1165) активу балансу / рядок 1695 пасиву

балансу Для суб'єктів малого підприємництва з формою звітності "м": Показник абсолютної ліквідності = сума рядків (220+230+240) активу балансу рядок 620 пасиву балансу

Для суб'єктів малого підприємництва України з формою звітності "мс": Показник абсолютної ліквідності = сума рядків (230+240) активу балансу рядок 620 пасиву балансу.

Показник співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості визначається як співвідношення суми усієї дебіторської заборгованості до суми усієї кредиторської заборгованості. Тобто: Показник відношення деб. та кредитор. заборгованості = сума рядків (150+160+170+180+190+200+210) активу балансу сума рядків (520+530+540+550+560+570+580+590+ 600) пасиву балансу

Нова річна фінансова звітність від 07.02.2013:

Показник відношення дебіторської та кредитор. заборгованості = сума рядків (1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155) активу балансу сума рядків (1605+1615+1635+1620+1650+1630+1640+ 1645) пасиву балансу.

Розуміння результатів розрахунку відносних показників ліквідності Високе значення показників є негативним, адже свідчить надмірне відволікання ресурсів підприємства на формування грошових коштів, що призводить до неефективного використання наявних фінансових ресурсів. Адже за умов нормальної економічної ситуації та середньої очікуваної рентабельності підприємства ефективніше вкладати вільні грошові ресурси у власну діяльність, ніж формувати вклади на депозитних рахунках (строкових та до запитання).

Низьке значення показників ліквідності є негативним, адже свідчить про проблеми із здатністю відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Це знижує довіру контрагентів та партнерів до підприємства, що негативно впливає на вартість залучення позикових ресурсів – банківських та комерційних кредитів, веде до підвищення ризику вирішення проблем у судовому порядку тощо.

Важливо зазначити, що нормативні значення показників ліквідності є досить умовними та значною мірою залежать від сфери діяльності підприємства, фактору сезонності, типових договорів співпраці з постачальниками товарів, робіт та послуг, сукупності інших факторів. Загалом нормативними є наступні: - для показника покриття нормативним вважається значення вище 1. Воно показує обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань. - для показника швидкої ліквідності – 0,6-0,8. Воно показує обсяг середньо- та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань. - для показника абсолютної ліквідності – 0,1. Воно показує обсяг та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань. - значення показника співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про здатність розрахуватися з постачальниками, працівниками та іншими кредиторами за рахунок дебіторів в межах досліджуваного року. Рекомендоване значення показника = 1. У випадку, якщо воно більше одиниці, слід говорити про значне відволікання фінансових ресурсів підприємства дебіторами, що знижує здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. У випадку якщо показник менший одиниці – підприємство здатне фінансувати дебіторську заборгованість та частину інших активів за рахунок кредиторської заборгованості.

Надання однозначної оцінки значенню показника є можливим лише працівником підприємства, адже, наприклад, його високе значення може бути свідченням реалізації чіткої стратегії та свідчить про агресивну маркетингову політику та активне комерційне кредитування покупців для цілей розширення ринку збуту. Як результат розрахунку відносних показників ліквідності – аналітик отримує уявлення про надійність підприємства, рівень поточних фінансових ризиків та ризиків втрати ліквідності, ефективність фінансової політики у короткостроковій перспективі.