

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

«На правах рукопису»
УДК 339.9

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Алла ДУНСЬКА
«_19_» _____ грудня _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління стратегічним розвитком міжнародної
діяльності металургійної компанії в умовах глобальних ризиків»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-41мп
ГРАБКО Євгенія В'ячеславівна _____

Науковий керівник:

В.о. зав. кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
д.е.н., професор, ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики,
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 28 » _____ серпня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ГРАБКО ЄВГЕНІЇ В'ЯЧЕСЛАВІВНІ

1. Тема дисертації «Управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності металургійної компанії в умовах глобальних ризиків»,

науковий керівник дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., професор.,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с

2. Строк подання студентом дисертації: 15 грудня 2025 року.

3. Об'єкт дослідження: міжнародна діяльність металургійної компанії в умовах глобальних ризиків.

4. Предмет дослідження: принципи, методи та інструменти управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності металургійної компанії в умовах глобальних ризиків.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути поняття та принципи управління розвитком підприємства;
- визначити специфіку стратегічного розвитку підприємства у контексті управління в міжнародною діяльністю;
- дослідити вплив глобальних ризиків у формуванні стратегії міжнародної діяльності підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- охарактеризувати господарську діяльність ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ Кривий Ріг» та його позицій у міжнародному середовищі;
- провести аналіз динаміки, результативності та ефективності міжнародної діяльності підприємства;
- оцінити вплив глобальних ризиків на стратегічний потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначення стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ Кривий Ріг»;
- розробити комплекс заходів для забезпечення стратегічного розвитку на зовнішніх ринках в умовах нестабільного середовища;
- обґрунтувати економічну ефективність та зробити прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 2) ієрархічна структура «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 3) фінансові показники підприємства за 2021-2024рр.;
- 4) SWOT-матриця для «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 5) аналіз показників фінансової стабільності «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2020-2024 рр.;
- 6) показники рентабельності для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2024 рр.;
- 7) динаміка обсягів експорту для підприємства за 2021-2024рр.;
- 8) категорії експортних товарів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 9) PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 10) прогнозні показники впровадження стратегії для «АрселорМіттал Кривий Ріг» на період 2027–2028 рр.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Концептуальні засади управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності компаній у електронному науковому виданні «Ефективна економіка» (фахове видання);

8. Дата видачі завдання: 28 серпня 2025 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.08.2025-08.09.2025	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2025 – 17.09.2025	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	18.09.2025 – 02.10.2025	
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	03.10.2025 – 14.10.2025	
5.	Оцінювання впливу глобальних ризиків на міжнародну діяльність. Аналіз зовнішнього середовища.	15.10.2025 – 23.10.2025	
6.	Розробка стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності. Формування комплексу заходів для зовнішньоекономічного зростання підприємства	24.10.2025 – 06.11.2025	
7.	Розроблення проєкту впровадження стратегії щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства	07.11.2025 – 19.11.2025	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	20.11.2025 – 01.12.2025	
9.	Оформлення магістерської дисертації	02.12.2025 – 15.12.2025	

Студент

Євгенія ГРАБКО

Науковий керівник

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності металургійної компанії в умовах глобальних ризиків» містить 131 сторіноку, 48 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Актуальність теми обумовлена зростанням нестабільності світового економічного середовища, посиленням впливу глобалізаційних процесів, геополітичних, фінансових та логістичних ризиків. Всі ці ризики безпосередньо впливають на діяльність металургійних компаній на міжнародних ринках. За таких умов, стратегічне управління розвитком міжнародної діяльності набуває особливого значення.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності металургійної компанії в умовах глобальних ризиків.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**: розкриття теоретичних основ управління стратегічним розвитком; оцінка впливу глобальних ризиків на стратегічний потенціал розвитку; формування програми стратегічного розвитку міжнародної діяльності металургійної компанії; розробка комплексу організаційних, економічних та інноваційних заходів та обґрунтування їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до формування й реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Базою дослідження було обрано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження, використані під час роботи: аналіз, синтез, логіка, порівняння, дедукція, спостереження, економіко-математичний, графічний.

Ключові слова: розвиток, стратегічне управління, глобальні ризики, стратегія, металургійна компанія.

ABSTRACT

The Master's thesis on «Management of the Strategic Development of the International Activities of a Metallurgical Company under Global Risks» comprises 131 pages, 48 tables, 9 figures. The list of references includes 46 items.

The relevance of the topic is determined by the increasing instability of the global economic environment and the growing impact of globalization processes, as well as geopolitical, financial, and logistical risks.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and to develop practical recommendations for managing the strategic development of the international activities of a metallurgical company under global risks.

In accordance with the stated purpose, the thesis addresses the following objectives: to reveal the theoretical foundations of strategic development management; to assess the impact of global risks on the strategic development potential; to formulate a program for the strategic development of the international activities of a metallurgical company; to develop a set of organizational, economic, and innovative measures and to substantiate their economic efficiency.

The object of the study is the process of managing the strategic development of the international activities of an enterprise.

The subject of the study comprises theoretical and practical approaches to the formation and implementation of a strategy for the development of an enterprise's international activities.

The research base of the study is PJSC «ArcelorMittal Kryvyi Rih.»

The research methods used in the thesis include analysis, synthesis, logic, comparison, deduction, observation, economic and mathematical methods, and graphical methods.

Keywords: development, strategic management, global risks, strategy, metallurgical company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1 Наукові підходи до визначення поняття та принципів управління розвитком підприємства	12
1.2 Сутність та специфіка стратегічного розвитку підприємства у контексті управління в міжнародною діяльністю.....	25
1.3 Глобальні ризики як чинник формування стратегії міжнародної діяльності підприємства	34
Висновки до розділу 1	42
2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ»	46
2.1 Характеристика господарської діяльності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ» та його позицій у міжнародному середовищі	46
2.2 Аналіз динаміки, результативності та ефективності міжнародної діяльності підприємства	63
2.3 Оцінка впливу глобальних ризиків на стратегічний потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства.....	74
Висновки до розділу 2	85
3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	88
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ»	88
3.2 Розробка комплексу заходів для забезпечення стратегічного розвитку на зовнішніх ринках в умовах нестабільного середовища	98
3.3 Обґрунтування економічної ефективності та прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства	105
Висновки до розділу 3.....	112

ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

Актуальність. Стратегічне управління розвитком має велике значення в управлінні сучасних підприємств. В таких умовах коли зовнішні загрози набувають все більшого впливу постають питання адаптації підприємств на міжнародних теренах. Певним чином це може здійснюватись завдяки впровадженню інновацій та дотримання інших світових тенденцій. Останні характерні не тільки великим підприємствам. Бо сучасні напрями зосереджені на глобалізації світових процесів.

Ось чому сучасні підприємства змушені переглядати традиційні підходи до планування та управління власним розвитком. За умов постійних коливань зовнішнього середовища та появи нових конкурентних сил успішність діяльності визначається здатністю вчасно реагувати на зміни.

Стратегічне управління виступає в якості набору інструментів для забезпечення стабільності та довгострокового зростання. Воно дає змогу підприємству оцінювати власні ресурси й можливості, формувати шляхи їх оптимального застосування в умовах глобальних трансформацій.

Поступове розширення міжнародних економічних зв'язків спричиняє появу нових викликів, які потребують уважного аналізу. Підприємства, прагнуть зайняти конкурентні позиції на світовому ринку, враховуючи переваги і зовнішні обмеження.

Загалом можна зазначити, що стратегічне управління розвитком постає в якості підґрунтям стабільного функціонування підприємств. Воно забезпечує системний підхід до прийняття рішень, дозволяючи сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках розвитку. В умовах глобалізації це означає, що підприємства повинні стежити за змінами у світовому економічному середовищі, і відповідно, активно використовувати їх у власних інтересах.

Дослідженням питань, пов'язаних із стратегічним розвитком, займалася значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців. Їх наукові здобутки зосереджені як в теоретично-методичній, так і в практичних площинах. Варто

відзначити напрацювання П. Друкера, Н. Коваленко, А. Вдовічен, О. Ходиреву, С. Буняка, О. Заїку, С. Федюніна, Н. Гавловську, П. Шимановича, , В. Македона та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад стратегічного управління розвитком підприємства, аналіз зовнішніх викликів глобалізаційного середовища та розробка прикладних рекомендацій щодо забезпечення стратегічного розвитку міжнародної діяльності досліджуваного металургійного підприємства.

Завдання, які сформовано у відповідності до зазначеної мети роботи:

- Розкрити теоретичні засади управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності підприємств;
- дослідити специфіку стратегічного розвитку підприємства в умовах глобалізації;
- провести діагностику стану міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити аналіз динаміки, результативності та ефективності міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
- оцінити вплив глобальних ризиків на стратегічний потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства
- сформулювати програму стратегічного розвитку міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал»
- розробити комплекс організаційних, економічних та інноваційних заходів;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до формування й реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Базою дослідження було обрано ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження, використані під час роботи: аналіз, синтез, логіка, порівняння, дедукція, спостереження, економіко-математичний, графічний.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Наукові підходи до визначення поняття та принципів управління розвитком підприємства

В умовах сьогодення зі зростаючим значенням глобалізації, мінливості економічного середовища та неминучої конкуренції, постає проблема ефективного управління розвитком підприємства, яка потребує особливої уваги. За таких умов, розвиток підприємства повинен розглядатися не тільки в якості процесу зростання його економічних показників, а й в якості стратегічно орієнтованих змін організаційної структури, покращення технологій, розширення ринків збуту, а також в здатності вчасно адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства як поняття не має єдиного універсального визначення, оскільки науковці трактують це поняття по-різному, звертаючи увагу на різні складові. Це обумовлює існування низки наукових підходів для розуміння процесу розвитку, кожен з яких ґрунтується на певних управлінських аспектах.

Тому важливо розглянути кожне з понять «управління», «розвиток» та «управління розвитком підприємства» окремо, для глибшого їх розуміння.

Пітер Фердинанд Друкер, який був видатним теоретиком у сфері менеджменту, писав: «Управління – це про людей. Його основне завдання зробити їх здатними до спільної роботи, покращити їх сильні сторони, а вплив слабких звести нанівець». Однак, він зазначав, що надважливим є об'єднання цих людей спільною ціллю. В інакшому випадку ці люди є просто неконтрольованою юрбою [1].

Щодо вітчизняних науковців, то, наприклад, Коваленко Н.В. характеризує управління як цілеспрямовану діяльність, яка здійснює постійний та систематичний вплив на діяльність підприємства, а також його структурні підрозділи, що в підсумку дозволяє підтримувати стан динамічної рівноваги для здійснення узгодженої роботи і досягнення позитивного результату [2].

На думку А. Вдовічена управління є цілеспрямованою діяльністю на певний об'єкт для того, щоб змінити його стан або поведінку через зміну обставин. Управління може здійснюватися за допомогою певних методів, а також певних технічних засобів для того щоб досягти кінцеву мету [3, с.7].

Наступним важливим поняттям є «розвиток». Дунська А. Р. характеризує розвиток, як необернений процес направлений на обумовлену зміну, в наслідок чого з'являється якісно новий стан, який ґрунтується на прояві трансформації або ж зникненні елементів і зв'язків між ними [4, с. 10].

Ю. Погорелов вважає, що розвиток є дуже суперечливим процесом, однак, він є безперервними та відбувається за природним або штучним сценарієм, таким як зміна станів, кожен з яких є більш якісним за попередній [5].

Більш конкретніше поняття «управління розвитком підприємства» теж має низку тлумачень. Наприклад Лесечко М. та Рудницька Р. у своєму навчальному посібнику характеризують стратегічне управління розвитком підприємства як процес формування та реалізації своїх довгострокових цілей та завдань організації під впливом мінливого зовнішнього середовища. Вони також враховують внутрішні ресурси та можливості. Або ж визначають це поняття у вигляді системи прийняття рішень, яка дає змогу підприємству направляти власні зусилля для досягнення високої конкурентоспроможності, високих прибутків та ін. [6].

Коваленко Н. зазначає, що управління розвитком підприємства є системою, що пов'язана з постійним процесом розвитку підприємства, бо воно безпосередньо впливає на досягнення цілей, підтримання вже досягнутого рівня та віднайдення нових цілей [7 с. 104].

В нинішніх умовах нестабільності економічного середовища, швидкої технологічної трансформації, зміни ринкових вимог і зростання конкуренції, питання управління розвитком підприємства набуває надзвичайної актуальності. Підприємствам потрібно не просто реагувати на зовнішні зміни, а передбачати їх, формувати стратегії розвитку, адаптуватися і трансформуватися — як організаційно, так і технологічно, кадрово та стратегічно. Управління розвитком

підприємства стає системною функцією менеджменту, що включає планування, стратегічне бачення, інновації, адаптацію та соціальну відповідальність [8].

Отже, важливо здійснити аналіз сучасних наукових підходів до поняття «управління розвитком підприємства», виявлення принципів, які лежать в основі ефективного управління розвитком, а також формування концептуальної моделі управління розвитком підприємства.

Економічна і концептуальна природа розвитку підприємства полягає у класичному підході розвиток підприємства часто ототожнюють із зростанням масштабів діяльності, однак сучасні дослідники підкреслюють, що розвиток має розглядатися як якісна трансформація, що охоплює структуру, технології, компетенції, культуру підприємства.

Сучасні економісти виділяють розвиток як комплексний, динамічний і системний процес, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації й ринкової турбулентності.

У цьому контексті варто охарактеризувати сучасні наукові підходи до управління розвитком підприємства.

У статті [9] зазначено, що стратегічне управління включає не лише формування стратегій, а й розроблення методичного забезпечення, яке гарантує ефективність їх реалізації. Стратегічний підхід передбачає аналіз середовища, вибір стратегічних цілей та розроблення напрямів розвитку, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності.

Важливим підходом до управління розвитком підприємства є системний підхід. Зокрема у роботі Ходирєвої О. О. доведено, що системний підхід є найдоцільнішим в умовах високої невизначеності, оскільки дозволяє інтегрувати всі підсистеми підприємства в єдину структуру управління [8]. Системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку ресурсів, процесів, стратегій та інновацій.

З позиції розуміння розвитку як процесу безперервних змін доцільно виокремити інноваційний підхід. Так, Буняк Н. М. визначає інноваційний розвиток як ключову умову довгострокової конкурентоспроможності підприємства, особливо у галузях із швидкою технологічною динамікою [10]. Управління

інноваційним розвитком включає впровадження нових технологій, розвиток R&D, зміну корпоративної культури, цифрові трансформації.

У дослідженні Воронько-Невідничої Т. В. та співавторів щодо підходу сталого та інклюзивного розвитку підкреслюється, що сталий розвиток підприємства передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями.

А Зайцев Ю. та Батіг В. наголошують, що в умовах інклюзивної економіки управління розвитком має враховувати соціальну відповідальність, етичність та інклюзивність управлінських рішень.

У статті Жалдак Г. зазначено, що сучасні теорії менеджменту значною мірою змінюються під впливом цифрових технологій, розвитку нематеріальних активів, моделей гнучкого управління [11]. Це підсилює важливість інтеграції цифрових інструментів у процес управління розвитком.

Окреслені наукові підходи формують основу для визначення основних принципів ефективного управління розвитком підприємства. На основі узагальнення джерел [8-11] доцільно виокремити такі принципи:

1. Системність — поєднання всіх підсистем і напрямів діяльності.
2. Цілеспрямованість та стратегічність — орієнтація на довгострокові цілі.
3. Інноваційність — впровадження нових рішень і технологій.
4. Комплексність — залучення всіх елементів системи управління.
5. Сталий характер розвитку — поєднання економічних, соціальних та екологічних показників.
6. Гнучкість та адаптивність — реагування на зміни зовнішнього середовища.
7. Науковість управлінських рішень — використання методів аналізу, прогнозування, контролю.

Управління розвитком підприємства у сучасних умовах функціонування займає центральне місце у теорії та практиці менеджменту. Наприклад у наукових доробках Заїки та Ткаченка підкреслюється, що розвиток підприємства є не

окремою функцією, а є системним і безперервним процесом. Відтак, охоплює довгострокове планування, прогнозування, організаційні зміни, адаптацію до зовнішнього середовища та трансформацію бізнес-процесів. Автори звертають увагу на те, що підприємство має розглядатися як динамічна система, у якій внутрішні фактори розвитку завжди повинні узгоджуватися із впливами зовнішнього середовища. Зважаючи на те, що ринок постійно змінюється, системи управління повинні бути достатньо гнучкими, щоб своєчасно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, поведінці споживачів або технологічних трендах.

У власному дослідженні автори відзначили: «Управління розвитком ґрунтується на методичній базі. Вона передбачає стратегічний аналіз, діагностику стану підприємства, визначення потенціалу розвитку та оцінку внутрішніх резервів.» В той же час, вони стверджують, що ключовою умовою ефективного управління є забезпечення інформаційної відкритості та формування надійних аналітичних систем. І це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозувати майбутні зміни. Також, розвиток повинен відбуватися не стихійно, а в межах узгоджених стратегічних пріоритетів. Які об'єднують економічні, технологічні та організаційні напрями. Науковці зазначають, що наслідком відсутності такої системи є розриву між стратегічними намірами та фактичною динамікою діяльності підприємства.

Важливою складовою концепції, запропонованої Заїкою та Ткаченком [12], є орієнтація на адаптивність як основоположний принцип управління. Підприємство не може ефективно розвиватися, якщо не реагує на зміни середовища. Адаптивність проявляється у здатності підприємства своєчасно коригувати свої виробничі, інноваційні та управлінські рішення. Так, у роботі підкреслюється, що підприємства мають приділяти особливу увагу інституційним факторам, законодавчим змінам та макроекономічним трендам, які впливають на їхню діяльність. В теперішніх умовах турбулентності ринків стратегічна гнучкість стає надзвичайно бажаною характеристикою та критично необхідною умовою розвитку [13].

На основі сучасних підходів [8; 9; 10] модель управління розвитком має включати складові, які зображено на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 – Складові моделі управління розвитком

Розроблено автором

Наукові підходи до визначення поняття «управління розвитком підприємства» розкривають багатомірність та комплексність цього процесу. Встановлено, що ефективне управління розвитком базується на синтезі стратегічного, системного, інноваційного, сталого та адаптивного підходів [8–11].

Ця модель управління розвитком підприємства може слугувати основою для формування механізмів адаптації підприємств до сучасних економічних викликів.

Гавловська, Нянько, Чумак і Стратійчук [14] акцентують увагу на тому, що управління розвитком підприємства має базуватися на чіткій структурній моделі, яка забезпечує узгодженість між усіма підсистемами підприємства. На їхню думку, розвиток неможливо розглядати окремо від організаційної структури, системи управління персоналом, виробничих процесів та механізмів прийняття рішень. Вони наголошують, що ефективність розвитку залежить від рівня взаємодії між цими елементами та ступеня їх інтегрованості. Коли ці підсистеми функціонують ізольовано, підприємство може стикається з внутрішніми бар'єрами, і це у свою чергу зниження його гнучкості й сповільнить процес трансформації.

У рамках системного підходу до управління розвитком підприємства вони запропонували розглядати підприємство в якості життєздатної системи. Їй характерні такі етапи: зародження, росту, трансформації, стабілізації та можливого

занепаду. Управління розвитком у такому контексті, більше спрямоване на подовження життєвого циклу та активізацію внутрішніх механізмів самооновлення. Надзвичайно важливим є те, що вони акцентують свою увагу на ролі персоналу, організаційній культурі та комунікацій у забезпеченні розвитку. Вони зазначили, що навіть найкращі стратегії не можуть бути реалізовані без належної підтримки колективу, використання мотиваційних інструментів та ефективної системи внутрішніх комунікацій.

Функції стратегічного управління охоплюють аналіз зовнішніх і внутрішніх умов діяльності, визначення стратегічних цілей та вибір шляхів їх досягнення
таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції стратегічного управління розвитком підприємств.

№	Функції	Характеристика
1	Аналіз ситуації	Першим кроком стратегічного управління є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це включає оцінку конкурентного середовища, економічних тенденцій, інноваційних змін, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
2	Формулювання стратегії	На основі проведеного аналізу визначаються стратегічні цілі підприємства, що можуть охоплювати розширення ринку, оптимізацію процесів, зростання прибутку, розвиток конкурентних переваг. Стратегічне формулювання включає розробку конкретних планів, визначення ресурсів і напрямів діяльності.
3	Вибір стратегічних альтернатив	Після аналізу та формулювання цілей здійснюється вибір найбільш оптимальних варіантів розвитку. Це можуть бути альтернативні стратегії, які відповідають на поточні виклики та можливості зовнішнього середовища.
4	Реалізація стратегії	Обрані стратегічні рішення впроваджуються на всіх рівнях управління підприємством. Реалізація включає мобілізацію ресурсів, визначення завдань для підрозділів, розподіл обов'язків серед менеджерів і персоналу, контроль виконання та коригування дій у процесі реалізації.
5	Моніторинг та оцінка результатів	Оскільки стратегічне управління є безперервним процесом, необхідно проводити постійний моніторинг результатів реалізації стратегії. Це дає змогу виявити проблеми, неузгодженості та відхилення від плану, своєчасно вжити коригувальних заходів.
6	Коригування стратегії	З урахуванням змін у зовнішньому середовищі стратегія має постійно адаптуватися. Коригування передбачає зміну цілей, підходів і заходів для підтримання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Джерело [13]

В роботі вони вказують на важливість вибору адекватних інструментів управління розвитком. Зокрема, що підприємства повинні мати змогу поєднувати традиційні механізми: такі як планування, бюджетування; контроль: із сучасними інструментами, включаючи управління проєктами, бенчмаркінг, сценарне моделювання та інноваційний менеджмент. На їх думку, правильне поєднання цих інструментів створить гнучку систему, яка здатна реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стратегічне зростання [14].

У концепції, запропоній А. Касич та М. Вохозкою [15], особливо виділяють принцип сталості розвитку. Підприємства повинні діяти з урахуванням економічних інтересів, спираючись на соціальний, екологічний контекст власної діяльності. Автори написали, що підприємства зорінтовуючи своє виробництво на сталий розвиток, продемонструють довготривалі конкурентні переваги.

Тобто здатні створювати цінність для широкого кола зацікавлених сторін. Адже сталий розвиток сприяє мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, оптимізації використання ресурсів, впровадженню енергоефективних технологій та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

У рамках своєї концепції А. Касич і М. Вохозка підкреслюють, що сталий розвиток підприємства потребує стратегічного мислення. Керівники повинні мати здатність оцінювати довгострокові тенденції; прогнозувати можливі зміни, пов'язані з технологічним розвитком, змінами поведінки споживачів або регуляторними вимогами. Стратегічна орієнтація на довгостроковій перспективі надає змогу підприємству зберігати стабільність. Це відбувається навіть коли зовнішнє середовище стає непередбачуваним. З їх точки зору підприємства повинні інвестувати в інновації, бо саме вони є основою підвищення продуктивності, якості продукції та розвитку нових ринкових можливостей [15].

Питання цифрової трансформації в основі розвитку підприємств ретельно розглянули П. Шиманович і колеги. В дослідженні основний акцент зробили на цифрових технологіях здатних докорінно змінити традиційні бізнес-процеси. Стверджується, що цифровізація дозволяє підвищувати оперативність, точність і обґрунтованість управлінських рішень. використання цих інструментів, а саме:

аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизовані системи управління; допоможе змінити логіку діяльності підприємства, створить якісні передумови для підвищення ефективності.

Цифровізацію інтерпретують як технологічний процес, глибоку організаційну зміна. Зауважують – вона потребує адаптації структури, культури та кадрової політики підприємства. Підприємства, успішно інтегруючи цифрові інструменти у свою систему управління, отримують змогу оптимізовувати функції контролю, прискорювати цикли розробки продукції, автоматизувати повторювальні операції, й загалом підвищують якість управлінської інформації. Поміж тим, цей процес відкриває шлях до розробки нових бізнес-моделей, допомагаючи підприємствам пристосовуватися й активно формувати нові тенденції на ринкових нішах [16].

Інноваційний розвиток є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Т. М. Пілявоз зробила акцент на тому, що інновації мають впроваджуватися у виробничі процеси, управлінські структури, організацію праці та взаємодію з ринком. Вона зазначає, що інноваційний розвиток вимагає створення внутрішнього середовища. Такого, яке стимулює творчість, експерименти та пошук нових рішень. Для цього підприємству необхідно впровадити відповідні мотиваційні системи, підтримувати навчання персоналу, стимулювати розвиток компетенцій працівників.

На думку дослідниці, інноваційний розвиток неможливий без ефективного управління ризиками. Інновації завжди йдуть в крок з невизначеністю, і підприємство має бути готовим до того, що не всі інноваційні проєкти будуть приноси прогнозований результат.

Підприємства, які будуть здатні приймати виважені ризики, отримуватимуть значні переваги. Внаслідок вони зможуть першими виходити на нові ринки збуту або створювати унікальні продукти [17]. Основні принципи управління розвитком підприємств наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління розвитком підприємств.

№	Принцип	Зміст принципу	Його роль у розвитку підприємства
1	Системність	Передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, у якій усі процеси та підсистеми взаємопов'язані.	Забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує ефективність взаємодії між структурними підрозділами.
2	Цілеспрямованість	Орієнтація усіх заходів розвитку на досягнення визначених стратегічних цілей.	Дозволяє уникати хаотичних дій та зосередити ресурси на ключових напрямках.
3	Стратегічність	Формування довгострокового бачення розвитку з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища.	Забезпечує стійку позицію підприємства на ринку та здатність планувати майбутнє.
4	Інноваційність	Акцент на використанні нових технологій, методів управління, бізнес-моделей та інновацій у продуктах.	Підвищує конкурентоспроможність, сприяє модернізації та створенню нових ринкових переваг.
5	Комплексність	Врахування всіх сфер діяльності підприємства під час управління розвитком: виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, технології тощо.	Забезпечує гармонійний і збалансований розвиток без диспропорцій.
6	Сталий розвиток	Поєднання економічної результативності з соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.	Дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та позитивний вплив на стейкхолдерів.
7	Гнучкість та адаптивність	Здатність оперативно реагувати на зміни середовища, коригувати цілі, стратегії й ресурси.	Надає підприємству стійкість до криз і можливість швидко відновлюватися.
10	Безперервність розвитку	Визнання розвитку як постійного процесу, а не разової дії.	Дозволяє підприємству формувати довготривалі конкурентні переваги.

Розроблено автором на основі джерел [8-17].

Управління розвитком підприємства нині постає як багатовимірний, системний та безперервний процес. У собі він об'єднує різні аспекти діяльності: від стратегічних, організаційних, економічних, та до технологічних і соціальних. З результатів аналізу можливо зробити висновок, що жоден окремий підхід чи то стратегічний, системний, інноваційний чи сталий не зможе повною мірою забезпечити ефективний розвиток. Виключно їх повна інтеграція у використанні створює умови для формування адаптивної, конкурентоспроможної та стійкої

моделі функціонування підприємства. В подальшому вона буде відповідати викликам глобалізованої економіки, цифрової трансформації та ринкової турбулентності.

Безперечно вагомим результатом узагальнення підходів є усвідомлення того, що розвиток підприємства перестає бути виключно економічною чи технологічною категорією. Воно набуває значення стратегічної парадигми. У її межах підприємство розглядається як відкрита, динамічна система, постійно взаємодіюча із зовнішнім середовищем. А отже формує власні цілі й генерує внутрішні механізми самооновлення.

Таке розуміння розвитку показує відхід від традиційного тлумачення, де акцент робився тільки на зростанні виробництва чи прибутку. У сучаснішій концепції розвиток означає якісні зміни, перетворення інституційних механізмів, поліпшення компетенцій персоналу, віднайдення нової цінності для зацікавлених сторін, формування стійких конкурентних переваг.

Системний аналіз джерел дає підстави стверджувати, що важливою умовою ефективного управління розвитком є формування адекватного методичного забезпечення. Підприємство мусить мати доступ до сучасних інструментів стратегічного аналізу, діагностики, прогнозування, планування та контролю. Наявність методичної бази дозволяє здійснювати управління не інтуїтивно, а, передусім, на основі об'єктивних даних, наукових методів і раціональних управлінських рішень. Інформаційна відкритість та аналітична культура залишаються ключовими характеристиками зрілої системи управління, оскільки вони забезпечують реалістичну оцінку стану діяльності підприємства й можливість передбачення майбутніх змін. Саме завдячуючи здійсненню вчасної діагностики та ефективному прогнозуванню підприємство може уникати кризових явищ і підтримувати стабільність свого розвитку.

Сучасні науковці виокремлюють пріоритет адаптивності для здійснення процесу управління розвитком. Вже визначені стратегії втрачають ефективність в оперативному реагуванні на негативний вплив зовнішніх змін в тих підприємствах, де орієнтуються тільки на використанні внутрішніх ресурсів. Це доводить що

адаптивність спостерігається у гнучкому процесі коригування стратегічних і тактичних рішень, перебудові організаційних структур, модернізації виробничих потужностей, залученні інновацій у відповідь на мінливість середовища. Ринкова турбулентність, охарактеризована непередбачуваними змінами попиту, технологічними проривами, глобальними кризами та геополітичними ризиками, робить адаптивність необхідною умовою для виживання та розвитку підприємства.

Той факт, що роль людського фактору в здійсненні управлінні розвитком підприємства є визначальним показником. Аналіз джерел доводить переконання: «навіть найсучасніші технології, управлінські інструменти чи аналітичні системи не здатні забезпечити розвитку без підтримки персоналу».

Що саме створює для існування ефективного внутрішнього середовища? Це рівень компетентності, мотивація, організаційна культура та комунікації, які або пришвидшують процеси розвитку, або ж сповільнюють їх. Підприємства ризикують втратити здатність до трансформації якщо не здійснюють інвестування у підвищення кваліфікації працівників, у розвиток їх навичок, орієнтації на власну місію та інноваційне мислення. Адже формування внутрішнього потенціалу розвитку персоналу є одним із вирішальних постулатів сучасної системи управління.

Отримані результати доводять вагу інноваційного розвитку в довгостроковій конкурентоспроможності. Інновації пронизують усі рівні управління: стратегічний, тактичний та операційний. Впливаючи як на технологічні, так і на соціальні, організаційні та економічні трансформації. Інноваційна модель розвитку зумовлює модернізацію виробництва, цифровізацію процесів, створення умов для творчої діяльності персоналу, впровадження ризик-менеджменту та формування партнерств із зовнішніми інституціями. Інноваційний розвиток, за Т. М. Пілявоз та іншими дослідниками, стає підґрунтям для здатності підприємства до саморозвитку, тобто до внутрішньої генерації змін і пошуку нових можливостей.

Значну увагу у наукових працях зосереджено на сталому розвитку. Він зосереджений на поєднанні економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. У реаліях сьогодення економіки підприємства вже не можуть зосереджуватися

виключно на питанні прибутковості. Вони мусять рахуватися з питаннями соціальної відповідальності, етичності, енергоефективності та мінімізацією впливу на довкілля. Такий підхід зосереджений на напрямках формування позитивної репутації, забезпечуючи довготривалу стійкість розвитку. Підприємства прагнуть ефективніше функціонувати, відтак і формувати нові стандарти ринку, створюючи цінність для широкого кола зацікавлених сторін. Підсумовуючи цей принцип можемо сказати, то сталий розвиток є необхідною умовою для більшості підприємств.

Вплив цифровізації на управління розвитком варто виділити окремо. Цифрові технології кардинально впливають на спосіб організації виробничих, управлінських, комунікаційних і логістичних процесів. Вони дозволяють пришвидшити процес обробки інформації, оптимізовувати операції, приймати управлінські рішення на основі даних, впроваджувати автоматизацію й формувати цифрові бізнес-моделі. Однак разом із тим цифровізація потребує підвищення цифрової компетентності персоналу, переосмислення інституційних структур та інтеграції цифрових рішень у стратегічні та операційні моделі управління підприємством.

Узагальнюючи всі підходи, які було переховано, можна дійти висновку, що ефективне управління розвитком підприємства базується на п'яти ключових засадах. Саме тих, які були наведені на початку роботи.

З огляду на всю цю інформацію, яку було досліджено в процесі аналізу, можна стверджувати, що сучасне підприємство, яке зорієнтовує свою діяльність на власний розвиток, повинно розглядати управління як цілісну систему стратегічних рішень, здатних забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та інноваційність. Тільки так підприємство зможе забезпечити довготривалий успіх, ефективно інтегруватися у глобальні ринкові процеси та виступати активним суб'єктом економічних трансформацій.

1.2 Сутність та специфіка стратегічного розвитку підприємства у контексті управління в міжнародною діяльністю

Під впливом глобалізації стратегічний розвиток підприємства в нинішніх реаліях набуває вагомого значення. Конкуренція виходить за межі локальних ринків, а у зовнішньому середовищі зміни відбуваються все швидше. Для розвитку підприємств стратегічне управління стає інструментом довгострокового планування й фундаментальною основою їхнього існування та конкурентоспроможності.

У науковій літературі дедалі частіше автори наголошують, що стратегічний розвиток є інтегративним процесом. Він поєднує визначення місії та бачення, аналіз зовнішнього середовища, формування стратегій і механізмів їх реалізації; а також згадують про коригування розвитку відповідно до змін ринкового простору [18].

Такий підхід буде універсальним для значної кількості підприємств. Однак саме в умовах міжнародної діяльності він набуває специфічних рис. Підприємства стикаються з глобальною конкуренцією, різноманітністю культур, законодавчих вимог, логістичних обмежень та ризиків.

У контексті дослідження сутності стратегічного розвитку доцільно відзначити, що більшість сучасних авторів розглядають його безперервним, циклічним і багаторівневим процесом формування та реалізації стратегічних орієнтирів підприємства.

У роботі С. Федюніна, Н. Плевако та М. Філоненко згадують, що стратегічний розвиток пов'язаний із формуванням портфеля стратегій. Він об'єднує у собі виробничу, інноваційну, інвестиційну, маркетингову, конкурентну та інші стратегії. Всі вони взаємопов'язані між собою та направлені на досягнення місії підприємства [18]. Такий портфель дозволяє компаніям вчасно реагувати на зміни середовища, а головне сформувати власну траєкторію руху. Поза межами внутрішнього ринку такий портфель стає складнішим.

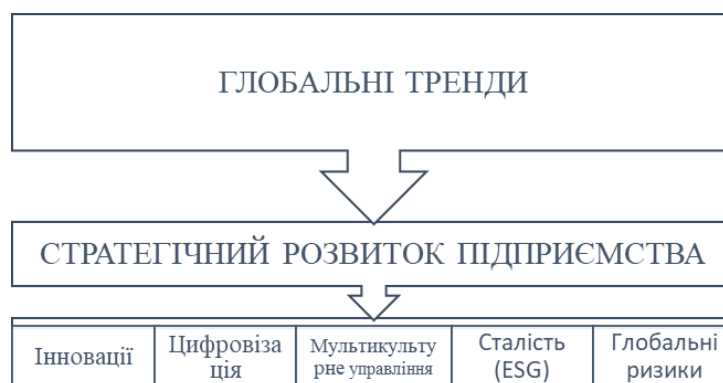


Рисунок 1.2 – Фактори, що визначають стратегічний розвиток підприємства

Розроблено автором

В такому разі виникає потреба враховувати різні групи стейкхолдерів, міжнародні стандарти, валютні ризики, логістичні можливості, рівень інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості. У таблиці 1.3 наведено ключові характеристики для стратегічного розвитку діяльності підприємств.

Таблиця 1.3 – Ключові характеристики для стратегічного розвитку діяльності підприємств

Критерій	Національний ринок	Міжнародний ринок
Складність зовнішнього середовища	Помірна	Висока: політичні, культурні, правові відмінності
Рівень конкуренції	Локальна або регіональна	Глобальна, інтенсивна
Ризики	Переважно ринкові та фінансові	Валютні, політичні, логістичні, санкційні
Стратегічні вимоги	Стабільність і прогнозованість	Гнучкість, адаптивність, сценарне планування
Кадрові компетенції	Професійна кваліфікація	Міжкультурні навички, глобальна комунікація
Інноваційність	Переважно продуктова	Технологічна, цифрова, організаційна, процесна
Бізнес-модель	Традиційна	Мережеві ефекти, екосистеми, платформи

Розроблено автором.

У сфері міжнародної діяльності уваги потребує питання адаптивності стратегії. Міжнародне бізнес-середовище характеризують високим рівнем динамізму та невизначеності, адже це вимагає впровадження гнучких стратегій, спроможних до трансформації відповідно до глобальних трендів [4]. Наслідки впливу пандемічних процесів, цифровізації, появи нових технологічних платформ, зміни споживчих переваг та посилення екологічних вимог ставить перед

міжнародними компаніями завдання формувати конкурентні переваги; та утримувати їх у середовищі, де бар'єри входу знижуються, відтак конкуренти постійно удосконалюють свої бізнес-моделі.

Необхідність інтеграції всіх бізнес-функцій у єдину стратегічну систему є однією з ключових особливостей стратегічного розвитку підприємств у міжнародному контексті.

У дослідженні В. Македона, присвяченому формуванню системи стратегічного управління міжнародних компаній, автор зосереджує увагу на тому, що крос-функціональний підхід дозволяє сформувати таку цілісну модель управління, у якій рішення приймаються з урахуванням інтересів і взаємодії всіх підрозділів та міжнародних філій [19]. Такий підхід буде свідчити про узгодженість стратегічних, операційних і тактичних рішень, а отже надає можливість підприємству швидше реагувати на зміни глобального середовища. На практиці це значить, що маркетинг повинен узгоджуватися з виробництвом, логістикою, інноваціями, фінансами, а міжнародні підрозділи повинні діяти не окремо один від одного, а в єдиній координаційній структурі. У таблиці 1.4 відображено основні елементи стратегічної системи.

Таблиця 1.4 – Елементи стратегічної системи міжнародної компанії з огляду на крос-функціональний підхід

Напрямок	Стратегічна роль	Взаємодія з іншими підрозділами
Маркетинг	Дослідження ринків, адаптація продукту	виробництво, логістика, R&D
Виробництво	Забезпечення якості та масштабування	маркетинг, постачання
Фінанси	Управління інвестиціями, ризиками	всі підрозділи
Логістика	Оптимізація ланцюгів постачання	виробництво, маркетинг
HR	Розвиток талантів, формування культури	всі філії та функціональні відділи
R&D / Інновації	Нові технології, цифровізація	маркетинг, виробництво

Розроблено автором на основі [20]

Аналіз зовнішнього середовища займає чільне місце у стратегічному розвитку підприємств. Особливо тих, які працюють на міжнародних ринках. Він ширшим та якіснішим, бо підприємству потрібно враховувати політико-правові,

економічні, соціокультурні та технологічні чинники тої країни, де воно функціонує.

Зокрема у напрацюваннях Н. Пархоменко підкреслює, що багаторівневий аналіз міжнародного середовища дає змогу формувати стійкі стратегії. І вони в подальшому будуть враховуючи інтеграційні та диференційні процеси на глобальному рівні та на рівні локальних ринків [21]. Ось чому саме комплексність аналізу забезпечує підприємство змогою уникати помилок, пов'язаних із недооцінкою культурних чи законодавчих відмінностей. Це є частою проблемою нових гравців на міжнародних ринках.

Міжнародна діяльність диктує підвищені вимоги до системи ризик-менеджменту. Окрім традиційних ринкових і фінансових ризиків, підприємства мають оцінювати ризики пов'язані з валютними курсами, політичною нестабільністю, торгівельними обмеженнями, митними бар'єрами, санкціями, транспортними затримками, відмінностями у стандартах та технічних нормах та багато іншого. У наукових статтях сучасних авторів простежуються згадки про те, що підвищення невизначеності потребує посилення стратегічної гнучкості; створення сценарних моделей розвитку, що дозволяє підприємству мати альтернативні шляхи дій у разі змін зовнішнього середовища [22]. У таблиці 1.5 наведено основні групи ризиків для здійснення міжнародної діяльності підприємств.

Таблиця 1.5 – Основні групи ризиків міжнародної діяльності підприємств.

Група ризиків	Наслідки впливу	Засоби мінімізації впливу
Політичні	нестабільність, зміна уряду, санкції	моніторинг, сценарне планування, диверсифікація
Економічні	інфляція, коливання курсу	хеджування, валютні резерви
Правові	відмінності у законодавстві, митні бар'єри	юридичний аудит, локальна експертиза
Логістичні	затримки транспорту, дефіцит ресурсів	альтернативні маршрути, резерви
Культурні	непорозуміння в комунікації	тренінги, мультикультурні команди
Технологічні	кіберзагрози, технологічне відставання	цифрова безпека, інновації

Розроблено автором на основі джерел [20, 21]

Надзвичайно важливою рисою стратегічного розвитку є інноваційність, особливо при здійсненні міжнародної діяльності. Підприємства повинні вчасно адаптуватися до інноваційних змін, та безпосередньо створювати їх. Глобальні ринки надзвичайно чутливі до технологічних трендів. У такому разі інноваційна стратегія постає одним із ключових елементів для розвитку міжнародних компаній.

Інноваційні рішення охоплюють як і продукти діяльності, так і бізнес-процеси, підходи до управління персоналом, маркетингові технології, логістичні рішення та цифрові платформи. Як зауважують науковці: «Здатність інтегрувати інновації у всі бізнес-функції є однією з найсильніших конкурентних переваг на глобальному ринку».

Формування стратегій потребує уваги до організаційної культури для підприємств, які працюють на міжнародних ринках. Культура в такому контексті системоутворюючий елемент, бо вона визначає взаємодію між підрозділами та працівниками з різних країн. У бізнесі на міжнародному рівні все частіше використовують моделі мультикультурного управління. Ефективна комунікація між представниками різних культурних груп – фактор успішної реалізації стратегії. А от недостатня адаптація управлінських рішень до врахування локальних особливостей нерідко стає причиною провалу стратегій міжнародних компаній. Що підтвердили результати багатьох досліджень.

Наступною ключовою рисою стратегічного розвитку на міжнародному рівні є потреба у формуванні глобальних конкурентних переваг. Підприємства вже не можуть спиратися тільки на низьку собівартість або ж обмежені інновації. В такому випадку необхідна багатовекторна стратегія, яка охопить якість продукції, ефективність ланцюгів постачання, силу бренду, рівень сервісу, екологічність та соціальну відповідальність. У сучасній науковій літературі акцентується увага на ролі конкурентних переваг міжнародних підприємств, та тому, що вони повинні бути складними для копіювання та стійкими до ринкових змін [20]. Це потребує інвестицій у технології, персонал, цифровізацію та створення міжнародних партнерств.

Узагальнюючи викладене вище, доцільно зазначити, що стратегічний розвиток підприємства в умовах міжнародної діяльності є складним, багаторівневим, інтегративним процесом. Він потребує глибокого розуміння глобальних тенденцій, адаптивності, інноваційності та спроможності швидко трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Розробка стратегії розвитку – перший крок; значно важливішими тут є здатність реалізувати цю стратегію, забезпечити узгодженість усіх бізнес-процесів та віднайти ефективні механізми постійного моніторингу і коригування планів.

Успішні підприємства на міжнародних ринках демонструють комплексність стратегічних підходів, системність управління та орієнтацію на створення довгострокових цінностей.

Розглядаючи стратегічний розвиток підприємства в глобальному масштабі, актуалізується вагомість безперервних змін. Потребує увагу трансформація бізнес-моделей у відповідь на зміну глобальних тенденцій. У нинішніх умовах підприємства змушені відмовлятися від традиційних моделей, орієнтованих виключно на продукт і його виробництво. Насамперед до моделей, що ґрунтуються на мережевих ефектах, сервісному підході, цифровізації та екосистемності. Елементи бізнес-моделі подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Елементи сучасної бізнес моделі

Компонент бізнес-системи	Характеристика	Значення для міжнародної діяльності
Мережеві ефекти	Зростання цінності продукту зі збільшенням кількості користувачів	Полегшує вихід на нові ринки, прискорює масштабування
Сервісна орієнтація	Перехід від продажу продукту до надання комплексних послуг	Дозволяє адаптувати пропозицію до локальних особливостей
Цифрові платформи	Інтеграція даних, процесів і партнерів у єдиний цифровий простір	Забезпечує прозорість, аналітику, швидкість рішень
Екосистемність	Створення мережі партнерів, продуктів і сервісів навколо бренду	Підвищує стійкість до конкуренції та ринкових ризиків

Розроблено автором

Переважає більшість міжнародних компаній сформували гнучку стратегію розвитку бізнес-системи, здатну поєднати різні ринки, партнерські мережі та цифрові платформи, відмовившись від лінійної послідовності етапів. Обумовлено

це перевагою бізнесу зосереджуватись на здатності підприємства інтегруватися у глобальні ланцюги вартості, ефективно управляти даними, формувати партнерства і швидко входити на нові ринки збуту, завдяки адаптації пропозиції під локальні особливості.

Здатність підприємства до організаційної трансформації теж варта уваги. Аналіз результатів міжнародних досліджень показує, що ефективність реалізації стратегії залежить не лише від якості її формування, але й від того, наскільки організаційна структура відповідає стратегічним цілям.

Компанії, прагнучи розширити міжнародну діяльність, відходять від жорстких ієрархічних моделей використовуючи матричні або ж крос-функціональні структури, де інформаційні потоки є швидшими, відповідальність є більш розподіленою, завдячуючи такій трансформації підприємства швидко реагують на зміни ринків, прискорюють прийняття управлінських рішень і впроваджують інноваційні рішення.

Такий підхід є особливо важливим у міжнародному контексті, оскільки філії, які працюють у різних країнах, здійснюють свою діяльність у різних регуляторних і культурних умовах. Відповідно з'являється потреба більшої автономії, але в рамках єдиної стратегічної логіки.

Такі організаційні перетворення нерозривно пов'язані з управлінням знаннями та розвитком людського капіталу. Кадрові компетенції важливі елементи стратегії. Глобальна діяльність потребує працівників, що володіють міжкультурною компетентністю, здатністю працювати в різних командних форматах, цифровою грамотністю та стратегічним мисленням та іншими компетентностями.

У наукових дослідженнях зазначається, що формування стратегічного потенціалу підприємства неможливе без розвитку корпоративного навчання, внутрішніх тренінгів, механізмів передачі знань та створення інтелектуального середовища. Це стимулює використання інноваційних та творчих рішень [18]. У міжнародних корпораціях формується навіть окрема система з глобального управління талантами. Вона передбачає об'єднання персоналу, використання

мультикультурних команд та розвиток лідерів, здатних керувати проектами в різних країнах.

Суттєвий вплив на стратегічний розвиток здійснюють фактори сталості та соціальної відповідальності. Вагомішими є дотримання принципів ESG (environmental, social, governance). Вони включають екологічні стандарти, права працівників, чесність управління та прозорість. Ігноруючи ці принципи підприємства ризикують втратити доступ до міжнародних партнерств, інвестиційних ресурсів або окремих ринків. Стратегічний розвиток зумвлений інтеграцією сталих практик у виробництво, логістику, управління персоналом та корпоративну політику.

Екологічні вимоги міжнародних ринків мають тенденцію постійного посилення. Наприклад, у сфері викидів CO₂, утилізації відходів, використання енергії та матеріалів. Адже сталий розвиток не є додатковим елементом стратегії, а є її складовою, без якої підприємство не може ефективно здійснювати функціонування у глобальному конкурентному середовищі.

Останніми роками прослідковується тенденція використання цифрової трансформації в основі стратегічного розвитку міжнародних компаній. Цифрові технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати, забезпечувати прозорість ланцюгів постачання та приймати рішення на основі аналітики даних. Використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та автоматизації стає фактором конкурентної переваги, а не просто інструментом ефективності.

Ті ж підприємства, які не планують впроваджують цифрові технології, втрачають можливість швидко реагувати на зміни, інтегруватися в глобальні системи постачання або ж пропонувати споживачам персоналізовані послуги. Особливо це помітно в секторах електронної комерції, логістики, роздрібної торгівлі, виробництва та сервісних послуг.

Ролі стратегічних альянсів та партнерств у розвитку підприємств на міжнародних ринках отримують перевагу. У сучасній економіці компанії все рідше

намагаються охопити всі бізнес-функції самостійно. Натомість вони формують мережі партнерів. Це дозволяє їм об'єднувати ресурси, технології та компетенції.

Партнерства постають не тільки способом розширення діяльності, але й інструментом зниження ризиків, особливо у нових або нестабільних ринках. Для стратегічного розвитку. Отже, це означає, що підприємство має вміти оцінювати партнерську сумісність, будувати моделі спільної діяльності та визначати синергетичний ефект від кооперації. Результати наукових досліджень дають зрозуміти, що компанії, які активно використовують стратегічні альянси, отримують вищі показники інноваційності, гнучкості та конкурентоспроможності [19].

Наступним до розгляду аспектом стратегічного розвитку є управління репутацією на міжнародному рівні. Репутація – нематеріальний актив, який впливає на доступність до інвестицій, партнерів та споживачів. У міжнародних компаній репутаційні ризики значно більші, бо інформація поширюється миттєво, а порушення стандартів у одній країні може вплинути на діяльність у всьому світі.

Тому підприємства повинні активно застосовувати інструменти комунікаційної стратегії, формувати позитивний імідж бренду, дбати про відповідальність бізнес-процесів та підтримувати прозорість власної діяльності.

У стратегічному розвитку міжнародних підприємств необхідно враховувати глобальні регуляторні зміни. Зміни у міжнародних торговельних угодах, стандартах безпеки, податкових режимах, вимогах до якості чи маркування мають змогу суттєво вплинути на окремі види діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливо мати механізми постійного моніторингу регуляторного середовища, а відтак здатність до швидкої адаптації [19]. Компанії, прогнозуючи завчасно такі зміни, отримують додаткові переваги. Тоді як ті, що адаптуються із запізненням, можуть втратити великі частки ринку .

Таким чином, стратегічний розвиток підприємства в умовах міжнародної діяльності є багатогранним процесом. Він охоплює трансформацію бізнес-моделі, цифровізацію, розвиток людського капіталу, управління ризиками, інтеграцію сталих практик, використання партнерств та систематичний моніторинг

глобальних тенденцій. Її головною особливістю є вміння проєктувати власний розвиток у складному міжнародному середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, нестабільністю та вимогливістю до інноваційності й ефективності управління.

1.3 Глобальні ризики як чинник формування стратегії міжнародної діяльності підприємства

В умовах глобалізації міжнародна діяльність підприємств стикається з безпрецедентною кількістю ризиків. Ризики формуються під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних і природних факторів. Глобальні ризики все більше визначають характер розвитку міжнародного бізнесу, виступаючи фактором стратегічного вибору та зовнішніми обмеженнями. Вони впливають на поведінку підприємств, їх можливість виходу на нові ринки, формування партнерств, управління ресурсами, інноваційну діяльність, ланцюги постачання та рівень інвестиційної активності. Саме тому, в наукових джерелах частіше наголошують, що формування стратегії міжнародної діяльності без урахування природи та динаміки глобальних ризиків (табл.1.7) є принципово неправильним, і може призвести до стратегічних помилок та втрати конкурентних позицій [22].

Таблиця 1.7 – Класифікація глобальних ризиків та їх вплив

Група ризиків	Напрямок впливу	Потенційний вплив на підприємство
Політичні	Війни, санкції, зміни урядів, геополітичні конфлікти	Обмеження ринкового доступу, замороження активів, ускладнення логістики
Економічні	Валютні коливання, рецесії, інфляція, зміни ставок	Зниження прибутковості, нестабільність інвестицій, зростання витрат
Технологічні	Кіберзагрози, інноваційні збої, відставання від технологічних трендів	Втрата даних, репутаційні ризики, зниження конкурентоспроможності
Екологічні	Кліматичні зміни, природні катастрофи, дефіцит ресурсів	Порушення постачання, підвищення витрат, регуляторні штрафи
Соціальні	Демографічні зміни, пандемії, зміни ринку праці	Дефіцит кадрів, падіння попиту, необхідність нових моделей роботи

Розроблено автором

Глобальні ризики мають системний характер, що означає їхню здатність впливати одразу на кілька сфер міжнародної діяльності та створювати ефект каскадних криз. У цьому контексті вчені наголошують на необхідності переходу підприємств від традиційного підходу до управління ризиками, який передбачає реагування на окремі негативні події, до системної моделі стратегічного ризик-менеджменту, коли ризики розглядаються як інтегрований елемент стратегічного планування і розвитку.

На практиці це означає, що підприємство повинно не лише ідентифікувати ризики, а й розуміти їхню взаємодію, оцінювати можливі наслідки та будувати стратегії, здатні забезпечити стійкість у найрізноманітніших сценаріях глобальних потрясінь [23].

Одним із ключових глобальних ризиків є політична нестабільність. Вона визначає формування міжнародної стратегії підприємства, Війни, санкції, торговельні війни, зміни урядових режимів, дипломатичні конфлікти та геополітичні протистояння формують непередбачуване середовище, у якому підприємства змушені приймати стратегічні рішення. Політичні ризики впливають на доступ до ринків, рух капіталу, можливість здійснювати логістичні операції, гарантії прав власності та інвестиційну привабливість країн.

За таких умов підприємствам необхідно враховувати геополітичну карту світу, використовувати сценарне планування, диверсифікувати ринки та постачальників, а також застосовувати інструменти геоекономічного аналізу, що дозволяють прогнозувати ймовірність політичних загроз [24]. У міжнародних корпораціях формується необхідність створення систем моніторингу політичних індикаторів, що і дає змогу стратегічно передбачати потенційні загрози.

Економічні глобальні ризики є не менш значущими. Вони включають коливання валютних курсів, світові фінансові кризи, зміни процентних ставок, інфляційні шоки, глобальні рецесії та структурні дисбаланси міжнародної торгівлі. Економічна нестабільність безпосередньо впливає на доходи підприємств, їхню інвестиційну активність, структуру витрат, конкурентоспроможність продукції та доступність фінансових ресурсів.

У роботах сучасні дослідники наголошують, що економічні ризики потребують формування стратегії фінансової гнучкості, яка включає хеджування валютних ризиків, страхування, оптимізацію структури капіталу, використання багатовалютних операцій, а також диверсифікацію джерел фінансування [25]. У міжнародних підприємств зростає вага аналітики світових фінансових ринків, оскільки навіть незначні зміни глобальних показників можуть впливати на їхню операційну діяльність.

У таблиці 1.8 наведено інформацію про інструменти стратегічного ризик-менеджменту.

Таблиця 1.8 – Інструменти стратегічного ризик-менеджменту

Інструмент	Сутність	Використання
Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку середовища	Формування адаптивних стратегічних планів
Хеджування	Зниження фінансових ризиків через деривативи	Страховання валютних і відсоткових коливань
Диверсифікація постачальників	Розподіл ризику між кількома виробниками	Використання концепцій near/friend-shoring
Кіберзахист	Захист цифрових систем та даних	Інвестиції у резервні сервери, SOC, аудит кібербезпеки
ESG-стратегії	Врахування екологічних, соціальних і управлінських факторів	Залучення інвесторів, підвищення репутації

Розроблено автором

Технологічні загрози в епоху цифрової трансформації диктують свої умови. Мова йде про кіберзагрози, технологічні збої, зламування баз даних, порушення конфіденційності, втрату інтелектуальної власності та відставання від технологічних трендів. Для міжнародних компаній технологічні ризики набувають особливого значення. Вони часто виникають у багатьох країнах, де рівень цифрового захисту відрізняється. Ризики взаємодіють із різними ланцюгами постачання, які можуть містити «слабкі ланки».

У стратегічному контексті це означає, що підприємства повинні формувати стратегії цифрової стійкості, інвестувати у кібербезпеку, створювати резервні системи зберігання даних, впроваджувати сучасні цифрові платформи та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам захисту інформації [22].

Природно-кліматичні та екологічні глобальні ризики визначають стратегічні рішення підприємств. Певні фактори змушують підлаштовуватись: зміна клімату, екологічні катастрофи, нестача ресурсів, проблеми з водопостачанням, зростання регуляторних вимог щодо екологічності виробництва та логістики.

Віднедавна екологічна стійкість стає чинником конкурентоспроможності. Впровадження практик ESG перетворюється на обов'язковий елемент стратегії міжнародної діяльності, оскільки партнери, інвестори та уряди дають перевагу компаніям, які мають екологічно відповідальні ланцюги створення вартості. Це змушує підприємства інвестувати у технології зниження викидів, циркулярну економіку, екологічно чисту логістику та ресурсоефективні виробничі процеси [22].

Істотно впливають на формування міжнародної стратегії соціальні глобальні ризики. Наприклад: демографічні зміни, пандемії, міграційні процеси, зміни трудових ринків та культурні трансформації. Пандемія вірусу COVID-19 показала, наскільки значущими є ризики здоров'я та соціального благополуччя. Тому підприємства, що не володіючи гнучкими стратегічними механізмами адаптації, зазнали значних втрат.

Соціальні ризики змушують компанії переосмислювати моделі роботи з персоналом впроваджуючи дистанційні формати, формуючи глобальні компетенції у працівників, підвищуючи стійкість ланцюгів постачання та збільшуючи інвестиції в охорону здоров'я і соціальні програми.

Можна помітити тенденції в посиленні взаємозалежності глобальних ризиків. Насамперед, політичні конфлікти, які можуть спричинити економічну кризу, яка впливатиме на технологічні інвестиції, а ті, своєю чергою, можуть посилити соціальну нестабільність. Саме тому підприємства повинні розглядати ризики у взаємозв'язку, використовуючи системний підхід до їх ідентифікації та оцінки. На рис. 1.2 наведено взаємозв'язок глобальних ризиків.

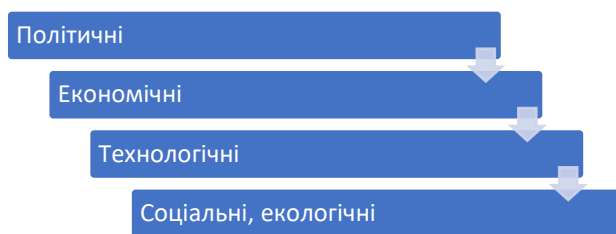


Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок глобальних ризиків

Розроблено автором

У рамках стратегічного планування це означає необхідність створення багаторівневих моделей аналізу ризиків, які включають як кількісні, так і якісні методи, а також залучення зовнішніх аналітичних даних, прогнозів міжнародних організацій і спеціалізованих експертних оцінок [23].

Глобальні ризики змінили підходи до формування конкурентних стратегій підприємств. У традиційному розумінні, конкурентні переваги асоціювалися з якістю продукції, ціною, інноваційністю або ефективністю виробництва. Натомість у цих умовах стійкість до глобальних ризиків є ґрунтовною конкурентною перевагою. Компанії перебудували ланцюги постачання захищаючи інформаційні системи, регулюючи фінансові ризики та забезпечуючи екологічну відповідальність. З результатів попереднього вони отримують суттєві переваги на міжнародних ринках. Відповідно це означає, що стійкість стає центральним елементом стратегії міжнародної діяльності, що передбачає і внутрішню трансформацію, і зовнішню адаптацію.

Таким чином, глобальні ризики виступають як зовнішнім обмежувальним чинником, так і системоутворювальною силою. Вона визначає характер та логіку формування стратегії міжнародної діяльності підприємства. Розуміння природи глобальних ризиків; їх взаємозалежності та впливу на міжнародний бізнес. В свою чергу дозволяє компаніям формувати стратегії. Вони забезпечують довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та здатність до адаптації.

За цих реалій стратегія міжнародної діяльності повинна бути динамічною, гнучкою й орієнтованою на сценарне планування. І відповідно також передбачати розвиток інноваційного, організаційного та людського потенціалу підприємства.

Що дозволяє їм протистояти ризикам, використовуючи їх як джерело нових можливостей.

У цьому контексті виникає важливе питання: Як саме глобальні ризики впливають на трансформацію стратегічного розвитку підприємств, які працюють у міжнародному середовищі? Сучасні компанії опиняються у ситуації, коли їхня здатність до стратегічного планування не може спиратися лише на прогнозовані тенденції, адже глобальні політичні, економічні та технологічні зрушення дедалі частіше мають нелінійний, турбулентний характер.

Ось чому стратегічний розвиток дедалі більше набуває ознак адаптивності та сценарного підходу, коли підприємства формують декілька можливих траєкторій дій залежно від варіантів розвитку зовнішнього середовища [23]. Такий підхід дозволить зменшити негативний вплив непередбачуваних змін підвищуючи стійкість бізнес-моделі навіть за умов високої невизначеності.

З огляду на зростання частоти глобальних криз, а саме: фінансових, соціальних, екологічних, енергетичних; підприємства змушені включати до своїх стратегій інструменти ризик-менеджменту. Раніше вони були характерні переважно для фінансового сектору.

Міжнародні компанії поступово переходять до моделей стратегічного управління, які охоплюють внутрішні ризики, пов'язані з операційною діяльністю, і зовнішні. Щодо зовнішніх ризиків, то вони з'являються під впливом міжнародних політичних рішень, коливань світових ринків, змін у поведінці споживачів. Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування дозволяє підприємствам ефективно оцінювати вплив окремих загроз, їх взаємозв'язки. І це безумовно важливо у глобальному середовищі, оскільки одна подія здатна спричинити ланцюгову реакцію в інших сферах діяльності компаній.

Вплив глобальних ризиків на стратегічний розвиток проявляється в дії зміни підходів управління міжнародними ланцюгами постачання. Події останніх років, враховуючи пандемію, свідчать – торговельні конфлікти, енергетичні кризи та військові дії, продемонстрували вразливість глобальних логістичних систем.

Підприємства почали переглядати основи традиційної моделі в залежності від високоцентралізованих ланцюгів постачання. Спостерігається перехід на концепції *nearshoring*, *friendshoring*, мультивекторності постачальників і диверсифікації ризикових вузлів. У розрізі стратегічного розвитку це означатиме відмову від максимальної оптимізації на користь стійкості, що зумовлено створенням запасних виробничих потужностей, роботою з декількома логістичними напрямками та побудовою гнучких контрактних відносин із партнерами.

Зростання ролі інновацій як засобу пом'якшення впливу глобальних ризиків отримує більшого значення. Менеджмент міжнародних компаній розглядає інновації в якості джерела конкурентної переваги та стратегічного інструмента забезпечення довгострокової стабільності та стійкості.

Різні інноваційні рішення пронизують всі сфери.

- цифровізація,
- автоматизація,
- роботизація,
- аналітика даних,
- штучний інтелект.

Окреслені напрями та інструментарій надають змогу зменшувати операційні витрати. В результаті можливо удосконалити процеси контролю та прогнозування ризиків, створювати нові бізнес-моделі менш залежні від зовнішньої невизначеності. Такі рішення набувають актуальності для міжнародних компаній, працюючих на ринках з різним рівнем технологічного розвитку. Адже інновації допомагають усунути велику кількість різноманітних проблем від інституційних бар'єрів, зменшення залежності до покращення локальних факторів та посилення інтегрованості бізнес-процесів.

Окрім технологічних рішень, важливо розглянути роль організаційної культури підприємства у забезпеченні розвитку міжнародної діяльності. Організаційна культура сприяє гнучкості та відкритості до змін. Компанії культивують культуру адаптивності, експериментування, внутрішньої комунікації

та швидкого обміну знаннями. Їм значно легше подолати глобальні виклики та трансформувати свою стратегію відповідно до нових умов. Набуває значимості розвиток так званої «культури ризик-орієнтованості». Він передбачає не страх перед невизначеністю, а здатність передбачати ризики, працювати з ними та сприймати їх в якості потенційних можливостей для розвитку або вдосконалення бізнес-процесів.

Дія наслідків впливу глобальних ризиків проявляється у зміні вимог до корпоративного управління. Велика кількість міжнародних інвесторів звертають увагу на прозорість управлінських процесів, стійкість бізнес-моделі, відповідальне ставлення до екологічних і соціальних стандартів. Готовність компанії реагувати на непередбачувані події означає, що стратегічний розвиток підприємства має включати якісну комунікацію зі стейкхолдерами, розроблення механізмів антикризового управління, формування внутрішніх політик ESG, запровадження систем контролю ризиків та підвищення прозорості управлінських рішень.

У результаті під впливом глобальних ризиків формується нова логіка міжнародної стратегії. Яка дозволить відмовлятися від надмірної орієнтації на короткострокову вигоду та оптимізацію. Вони переходять до моделі, що поєднує економічну ефективність із довгостроковою стійкістю. Керівники нинішніх підприємств частіше прагнуть збалансувати прибутковість і безпеку, розширення й контроль, інновації й стабільність. У табл. 1.9 подано інформацію щодо порівняння традиційної та адаптованої моделей.

Таблиця 1.9 – Порівняння традиційної та адаптованої моделей

Елемент	Традиційна модель	Адаптована до глобальних ризиків
Фокус	Оптимізація витрат	Забезпечення стійкості
Ланцюги постачання	Централізовані	Диверсифіковані й гнучкі
Інновації	Як інструмент конкурентності	Як інструмент стійкості
Управління ризиками	Реактивне	Проактивне, стратегічне
Корпоративна культура	Орієнтація на стабільність	Орієнтація на адаптивність

Розроблено автором

У традиційній моделі міжнародної діяльності основний фокус зосереджувався на оптимізації витрат. Компанії прагнули мінімізувати витрати через централізовані ланцюги постачання та стабільні, передбачувані бізнес-

процеси. Інновації сприймалися переважно як засіб для посилення конкурентоспроможності. Управління ризиками було реактивним, тому організації діяли вже після появи проблем. А корпоративна культура підтримувала стабільність і мінімальні зміни.

На відміну від цього, адаптована модель, покращена до впливу умов глобальних ризиків. Тому й зорієнтована на забезпечення стійкості. Ланцюги постачання стають диверсифікованими та гнучкими, це дає змогу зменшити залежність від одного джерела та швидко реагувати на зовнішні зміни. Тоді, коли інновації тепер виконують конкурентну функцію допомагаючи компаніям підвищувати свою адаптивність. Управління ризиками переходить у проактивну, стратегічну площину. Адже ризики передбачаються та враховуються в довгостроковому плануванні. Корпоративна культура змінюється під впливом орієнтації на стабільність до орієнтації на швидку адаптацію та відкритість до нових рішень.

Стратегічний розвиток міжнародної діяльності постає у вигляді процесу, орієнтованого на формування підприємства, здатного адаптуватися до глобальних змін. У підсумку передбачати їх та активно впливати і трансформувати власну бізнес-модель відповідно до нових глобальних реалій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації досліджено науково-теоретичні питання, які стосувалися управління розвитком підприємства. При вирішенні поставлених у роботі завдань було отримано наступні результати.

Систематизація теоретичних підходів до управління розвитком підприємства виявляє, що сучасні уявлення про цей процес істотно зміщуються від кількісних параметрів зростання до багатомірної трансформації внутрішніх і зовнішніх характеристик підприємства. Розвиток уже не розглядається як окремий напрям діяльності, а набуває рис інтегрованої управлінської парадигми, в межах якої

економічні, організаційні, технологічні та соціальні компоненти формують єдину еволюційну траєкторію системи. Встановлено, що різні наукові школи, попри відмінність методологічних акцентів, сходяться в одному: результативне управління розвитком виникає не завдяки домінуванню певного підходу, а через синтетичне поєднання стратегічних, системних, інноваційних, сталих та адаптивних концепцій.

З'ясовано, що стратегічний розвиток підприємства в умовах глобалізації отримує особливу актуальність. Незважаючи на конкуренцію, що виходить за межі національних ринків, темпи змін зовнішнього середовища невпинно зростають. Стратегічне управління постає в ролі ключового інструмента забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Даний процес є інтегративним, безперервним та багаторівневим. У собі він одночасно поєднує формування місії та бачення, аналіз зовнішнього середовища, розробку стратегій і механізмів їх реалізації, коригування відповідно до змін ринку. Для міжнародних компаній він ускладнений необхідністю врахування глобальної конкуренції, культурних відмінностей, законодавчих вимог, логістичних обмежень і валютних ризиків.

Досліджено формування портфеля стратегій. Він дозволить синхронізовувати виробничу, інноваційну, інвестиційну, маркетингову та інші стратегії. Забезпечуючи швидке реагування на зміни середовища та визначення власної траєкторії розвитку. У міжнародному контексті отримання такого портфелю ускладнюється. Відповідно воно потребує врахування взаємодії з різними стейкхолдерами та глобальними ланцюгами створення вартості.

Адаптивність стратегій у міжнародній діяльності є однією з умов успіху. Глобальне бізнес-середовище характеризується високою динамікою та невизначеністю. Здійснення таких гнучких сценарних моделей розвитку, інтеграції всіх бізнес-функцій у єдину систему та крос-функціонального підходу до прийняття рішень потребують розуміння їх взаємозв'язку.

Проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища, включаючи політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні чинники. У підсумку

з'ясовано, що вони дозволяють уникнути стратегічних помилок і формувати стійкі конкурентні переваги, особливо на нових або складних міжнародних ринках.

Розглянуто ризик-менеджмент у міжнародних компаніях, що охоплює ринкові та фінансові ризики, відповідно і валютні, політичні, логістичні, культурні та технологічні ризики. Посилення стратегічної гнучкості та застосування сценарного планування дозволить зменшити негативний вплив невизначеності.

Інноваційність – це фактор досягнення належного рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній. Представляє собою різні продукти, бізнес-процеси, цифрові технології та управлінські практики. Всі вони забезпечують своєчасну інтеграцію в глобальні технологічні та ринкові зміни. Організаційна культура, мультикультурне управління об'єднують ефективність взаємодії між підрозділами та філіями, сприяючи реалізації стратегії та формуванню глобальної корпоративної ідентичності.

Узагальнюючи, варто зауважити, що для формування глобальних конкурентних переваг необхідна багатовекторна стратегія, яка охоплює якість продукції, ефективність ланцюгів постачання, силу бренду, рівень сервісу, екологічність та соціальну відповідальність. Такі переваги мають бути складними для копіювання та стійкими до ринкових змін.

Цифрова трансформація, стратегічні альянси та партнерства є невід'ємними частинами стратегічного розвитку. Дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси, інтегруватися у глобальні системи, вони знижують ризики та надають перевагу швидко масштабувати бізнес на міжнародних теренах. Розвиток людського капіталу, відповідно і стратегічних компетенцій є важливим фактором успішного міжнародного розвитку. Це включає корпоративне навчання, міжкультурну компетентність, цифрову грамотність та розвиток лідерства. Інтеграція сталих практик та дотримання принципів ESG забезпечують доступ до партнерств, інвестицій та нових ринків і стають невід'ємною складовою стратегії міжнародних компаній [24].

Виявлено, що здатність підприємства підтримувати довгострокові конкурентні переваги управління визначається підтриманням належної репутації,

прозорістю бізнес-процесів та адаптацією у відповідь на глобальні регуляторні зміни. Всі вони визначають та ефективність функціонування підприємств на міжнародних ринках.

Підтримання стратегічного розвитку міжнародних підприємств потребує наступних дій:

- Постійного моніторингу глобальних тенденцій.
- Здатності швидко адаптуватися до змін.
- Трансформації бізнес-моделей.
- Ефективного управління ризиками.

Успішні компанії поєднують комплексність стратегічних підходів, системність управління та орієнтацію на створення довгострокових цінностей. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток підприємства в умовах міжнародної діяльності є багатограним, інтегративним і динамічним процесом. Такі характеристики сприяють адаптивності, інноваційності, цифровізації, управління ризиками, розвитку людського капіталу та сталих практик для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ»

2.1 Характеристика господарської діяльності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ» та його позицій у міжнародному середовищі

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» – це одне найбільших промислових підприємств України, яке має значний стратегічний потенціал гірничо-металургійного комплексу держави. Підприємство має значну перевагу, оскільки воно має повний металургійний цикл, на якому видобувається, переробляється, оброблюється сталь, а також виготовляються заготовки й готові вироби з металу.

Діяльність цього підприємства має надзвичайно важливе значення не лише для економіки Дніпропетровської області (де воно й розташоване), а й для України загалом, як було зазначено вище. Оскільки його продукція має широке представлення на вітчизняних та закордонних ринках.

Історія підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» розпочалась ще радянських часів, на початку 1930х років. Тоді запорукою для створення великого металургійного комплексу, слугував значний ресурсний потенціал, розташований на теренах Криворізького залізрудного басейну. Ще за тих часів він був відомий як Криворізький металургійний комбінат. Підприємство було ключовою ланкою, яка визначала промисловий профіль цього регіону.

Потім він неодноразово модернізувався, переживав важкі періоди реструктуризації та приватизації. У підсумку міжнародна корпорація ArcelorMittal отримала у власність даний завод, вигравши аукціонні торги. На той час сума за придбання цього підприємства склала рекордні 4,8 млрд. доларів. Згодом, дана міжнародна корпорація отримала першість у світовому виробництві сталі, що було зумовлено придбанням заводу «Криворіжсталь». Отже, підприємство отримало свою нинішню назву – ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та стало невід’ємною частиною виробничої мережі корпорації. Нині воно залишається одним із

найбільших металургійних підприємств Європи, яке має потужну матеріально-технічну базу, що доповнена значною кількістю робочих місць. Юридична адреса розташування підприємства: Кривий Ріг, Дніпропетровська область, вулиця Орджонікідзе, 1 [25].

Основна виробнича діяльність зосереджена на виробництві чавуну, сталі, феросплавів, що відповідає коду 24.10 відповідно до КВЕДу [26]. Класифікатор видів економічної діяльності, скорчено КВЕД – це код, в якому містяться усі можливі напрямки роботи підприємств. Його підбирають при первинній реєстрації підприємства, він відображає основний вид діяльності підприємства [27]. Це металургійне підприємство, що забезпечує повний цикл, отже має власні гірничодобувний, коксохімічний, агломераційний, доменний, сталеплавильний та прокатний цехи в межах території заводу. Загалом, воно може бути дуже незалежним від зовнішніх постачальників сировини й повністю контролювати якість кінцевої продукції.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» виробляє досить широкий асортимент продукції. Зокрема у виробництві переважають залізорудний концентрат, агломерат, кокс, чавун та сталь, й довгомірний та фасонний прокат. До основних видів готової продукції відносяться: арматура та дріт, що мають стабільний попит на внутрішньому ринку та експортуються до різних країн.

До початку 2022 року підприємство здійснювало експортну діяльність обсягом близько 85 відсотків своєї продукції щороку, що у свою чергу ставить його на дуже значну роль у структурі українського експорту. Потужності цього заводу дають змогу йому виробляти до 7 мільйонів тонн сталі та близько 5,5 мільйона тонн прокату на рік. Однак, фактичні обсяги залежать від ринкової та економічної ситуації, й енергетичних факторів.

Як було зазначено, цей завод є одним з провідних металургійних підприємств цієї галузі у нашій державі. Тут працюють понад двадцять двох тисяч людей. Це робить його одним з найбільших роботодавців у своєму регіоні. Це в свою чергу сприяє розвитку значної частини соціальної інфраструктури – санаторії, центри відпочинку, дитячі табори та пансіонати. Соціальна політика підприємства

фокусується на працівниках та їхніх сім'ях. Розвивається партнерство місцевої громади та влади. Фокус направлений на якісне медичне обслуговування, бо воно отримує значне фінансування.

Отже можна помітити значущість безпеки праці, покращення умов праці високу кваліфікацію персоналу. Соціальні програми поширюються на підтримку освітніх, спортивних та культурних закладів міста. Це свідчить про сталий розвиток території, де розташовано підприємство.

Ще одним важливим напрямом є інвестиційна діяльність. Це один із ключових векторів для стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Від моменту входження до корпорації АрселорМіттал в Україну було інвестовано більш ніж десять мільярдів доларів США. Основну частину цих коштів було направлено на модернізацію виробництва, а також оновлення технологічного обладнання та екологічні проекти. Зокрема, тільки у 2017 році компанією здійснено понад 10 мільярдів гривень інвестицій у реалізацію екологічних та соціальних програм й у технічну модернізацію виробничих цехів. Було здійснено масштабну реконструкцію сталеплавильних агрегатів, наприклад, переведення мартенівського агрегату №6 на прямоточний режим, це дозволило значно зменшити обсяг шкідливих викидів.

Коксохімічне виробництво – це те виробництво, де започаткувалася технологія трамбування вугільної шихти. Вона дає змогу використовувати більш енергоефективне та екологічно чистіше вугілля ніж раніше. Отже можемо сказати, що вони надають значення питанням охорони навколишнього середовища. Тут поступово впроваджують план комплексної екологічної модернізації, одного з найбільших промислових забруднювачів цього регіону.

Підприємство має величезне економічне значення для України. Воно робить вагомий внесок не тільки завдяки своїй основній металургійній продукції, а й є одним з основних джерел надходження валютних коштів від експорту продукції, державних і місцевих податків. Підприємство забезпечує розвиток транспортної інфраструктури та створює робочі місця в суміжних галузях. Завод безпосередньо

здійснює виплату заробітної плати для тисяч працівників підрядних організацій та стимулює розвиток малого бізнесу в цьому регіоні [28].

Протягом років своєї діяльності він завжди був і є бюджетоутворюючим підприємством у місті Кривий Ріг, який стабільно забезпечує дохід місту, підтримуючи його соціальну сферу. Це не значить, що це підприємство не має серйозних труднощів у здійсненні своєї господарської діяльності тут.

На початку 2022 року, коли розпочалася війна, робота діяльність на цьому підприємстві зазнала значних змін. Більшість зі сфер діяльності зазнали певних проблем. Це торкнулося виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, легкості експорту металопродукції через блокаду морських портів. На сьогодні це спричиняє зменшення обсягів виробництва приблизно на третину, скорочення інвестиційних надходжень, зміну орієнтирів деяких виробничих потужностей на внутрішній ринок. Значною мірою погіршилися фінансові показники підприємства – власний капітал зменшився майже на п'ятдесят мільярдів гривень, а основні засоби втратили частину своєї вартості через обмежене їх використання. Варто відмітити, що попри таку складну економічну ситуацію, підприємство все ще продовжує функціонувати, збережено більшість робочих місць для працівників, здійснюється підтримка місцевої громади регіону.

Вивчення системи стратегічного управління розпочнемо із аналізу місії «АрселорМіттал Кривий Ріг». Отже місія – виробництво високоякісної продукції зі сталі, що сприятиме розвитку промисловості, забезпечуючи стабільність безпеку та добробут для працівників, громади, суспільства загалом.

Мета підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг» сформульована таким чином: «Сталь із розумом: для суспільства та планети». На мою думку, його можна пояснити, як використання інноваційних технологій, що допомагають поліпшити виробництво. А отже зменшити його вплив на довколишнє середовище та людство.

Загальну інформацію про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Назва критерію	Інформація
Назва підприємства	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
ЄДРПОУ	24432974
Скорочена назва	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Дані про початок діяльності	08.04.2004; 29.12.2004; №1227120000001364
Основний напрямок діяльності	24.10 — Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Поточний стан	Діє
Офіційна адреса	Україна, 50095, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Орджонікідзе, буд. 1
Контактні дані	Тел.: +38 (056) 499-26-95, +38 (056) 499-85-50, E-mail: amkr@arcelormittal.com, Вебсайт: ukraine.arcelormittal.com
Засновники	Міністерство промислової політики України (ЄДРПОУ 00013942), Україна, 03035, м. Київ, вул. Сурікова, 3 — розмір внеску до статутного фонду: 0,00 грн. Мажоритарний акціонер: ArcelorMittal Duisburg GmbH (Німеччина), реєстраційний номер HRB 7562, адреса: Vohwinkelstrasse 107, 47137 Duisburg — розмір внеску до статутного фонду: 3 859 533 000,00 грн. Інші акціонери — юридичні та фізичні особи.
Посадові особи	Лонгобардо Мауро — керівник. Товстоган Олександр Володимирович (з 14.06.2010) — представник, має право підпису документів та реєстраційних карток від імені підприємства.
Обсяг статутного капіталу	3 859 533 000,00 грн.

Розроблено автором на основі джерела [29]

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є багаторівневою. Вона поєднує елементи лінійної та функціональної систем управління. На верхньому рівні здійснює функціонування правління підприємства, до складу якого входять Генеральний директор, а також його заступники, керівники основних департаментів. Правління підприємства забезпечує стратегічне планування, ухвалює рішення щодо інвестицій, розвитку виробництва та соціальної політики. Таблиця 2.2 відображає організаційну структуру керівництва підприємства.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Посада	Діяльність
Генеральний директор	Керує підприємством, приймає стратегічні рішення
Заступник генерального директора з виробництва (Металургійне виробництво)	Відповідає за організацію та контроль металургійного виробництва
Заступник генерального директора з виробництва (Гірничий департамент)	Контроль видобувних процесів і діяльності гірничого департаменту
Фінансовий директор, головний бухгалтер	Фінансове планування, облік, звітність, контроль бюджету
Заступник генерального директора з правових питань, взаємодії з державними органами та комунікацій	Юридичний супровід, державні взаємини, PR і комунікації
Директор департаменту з галузевих відносин та соціального розвитку	Відповідає за галузеві контакти та соціальні програми
Директор департаменту з продажу (Україна та країни СНД)	Організація продажів і роботи з клієнтами на внутрішньому та регіональному ринках
Заступник генерального директора з постачань	Відповідає за логістику, закупівлі та постачання матеріалів
Директор зі стратегії, планування та трансформації	Розробка стратегій, планування, впровадження трансформаційних проєктів
Директор департаменту з охорони праці, промислової безпеки та екології	Забезпечення охорони праці, промбезпеки та екологічних стандартів

Розроблено автором

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» функціонує на основі чітко визначених ролей керівництва. Генеральний директор – Мауро Лонгобардо очолює компанію та визначає стратегічний курс розвитку підприємства. Йому підпорядковуються заступники з ключових напрямів: металургійного виробництва (Сергій Лавриненко), гірничого департаменту (Володимир Теслюк), технології та стратегії (Йожеф-Левенте Ксапо).

Функціональні керівники здійснюють забезпечення та підтримку діяльності підприємства. Фінансовий директор Павло Задорожний контролює фінанси та бухгалтерію, Олена Бізяєва відповідає за правові питання та взаємодію з державними органами, Володимир Гайдаш — за корпоративні комунікації, Гарі Болл — за безпеку та розслідування, а Євгеній Шидловський — за охорону праці та промислову безпеку [30].

Така структура дозволяє забезпечувати ефективне поєднання стратегічного управління та оперативного контролю виробничих і функціональних процесів на всіх рівнях діяльності підприємства.

Подальший розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» буде залежним від наступних кількох факторів: відновлення безпечних логістичних маршрутів; стабілізації енергетичного ринку; відновлення світового попиту на сталь та доступу до міжнародних інвестицій. Компанія має інтегровану виробничу структуру й достатній багаторічний досвід, який супроводжується сучасними технологіями, має сильну команду спеціалістів, що є запорукою для розвитку її потенціалу. Це дозволить відновити колишні лідируючі позиції на європейському ринку сталі. Розвиток обумовлює досягнення більшої енергоефективності, переходу до низьковуглецевих технологій, розширення асортиментного ряду продукції, використання цифрових інновацій у виробничому процесі.

Саме операційна діяльність лежить в основі будь-якого промислового підприємства, оскільки саме вона забезпечує дохід, прибуток та фінансову стабільність. Для українського металургійного комплексу це має стратегічне значення, оскільки визначає рівень конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Приватне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших сталеливарних підприємств в Україні та Східній Європі. Як вже було зазначено, воно є частиною великої корпорації.

Особливістю є те, що воно має змогу здійснювати повний металургійний цикл. Тобто від видобутку сировини до виробництва готового прокату. Звідси можна дійти до висновку, що його операційна діяльність охоплює всі основні виробничі процеси та визначає економічну ефективність компанії. Основні види економічної діяльності, які ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», зосереджені на виробництво та реалізацію металевої продукції.

Загалом, підприємство пропонує повний технологічний цикл, і це дозволяє контролювати якість продукції, оптимізовуючи витрати та зменшуючи залежність

від зовнішніх постачальників. Основні напрями операційної діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні напрями операційної діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Підрозділ	Діяльність	Продукція
Гірниче виробництво	Видобуток і збагачення залізної руди	Агломераційна руда, концентрат
Коксохімічне виробництво	Переробка вугілля у кокс	Кокс для доменного виробництва
Доменне виробництво	Виплавка чавуну з агломерату і коксу	Чавун
Сталеплавильне виробництво	Виплавка сталі у конвертерах	Сталь
Прокатне виробництво	Переробка сталі у готовий прокат	Катанка, арматура, прутки
Енергетичне та транспортне господарство	Забезпечення електроенергією, водою, газом, перевезення	Підтримка основного циклу

Розроблено автором

До операційної діяльності даного заводу можна відносити:

1. Гірничодобувне та збагачувальне виробництво, оскільки, воно є першим етапом операційної діяльності. Під час цього етапу відбувається видобуток та переробка залізної руди.

Компанія має власну сировинну базу, що надає змогу постачати металургійний цикл достатньою кількістю концентрату та агломерату, завдяки чому, на цьому етапі застосовуються технології помелу, збагачення та агломерації, які забезпечують високий вміст заліза у виробництві продукції.

2. Наступний напрямок – коксохімічне виробництво, де приділено особливу увагу технологіям енергозбереження, мінімізації втрат корисних копалин, підвищенню продуктивності праці.

Тут побічними продуктами в процесі є коксовий газ, сірка, бензол та смоли, які також можуть бути використані в господарській діяльності або продані іншим підприємствам.

3. Доменний процес є осередком операційної діяльності підприємства, під час цього процесу відбувається виплавка чавуну із залізорудної сировини та коксу. Сучасні доменні печі оснащені автоматичним контролем температури, тиску,

складу газу, що дозволяє їм підвищити стабільність технологічного процесу. Оптимізація виробництва доменної печі спрямована на зменшення використання енергії й на підвищення якості чавуну, а отже зменшення викидів в атмосферу.

В останні роки відбулася модернізація, пов'язана з будівництвом акумуляторних батарей, що дозволила зменшити шкідливі викиди, підвищити енергоефективність. Це дозволяє відповідати сучасним вимогам екологічних стандартів.

4. Процес виплавки сталі є наступним етапом. Саме під час цього чавун перетворюється на сталь. Підприємством використовується конвертерна технологія. Завдяки чому можна отримати високоякісну сталь з відносно низьким споживанням енергії.

Компанія планує поетапне впровадження електродугових печей (ЕДП) – це сучасні технологічні агрегати, які зменшують викиди вуглекислого газу, споживання коксу, дозволяючи перейти на чистіше виробництво сталі.

5. Прокатне виробництво – це останній етап виробничої діяльності. Саме тут сталь набуває завершені форми у вигляді дроту, арматури, прутків та інших видів прокату. Їх широко використовують під час будівництва, у машинобудуванні та інфраструктурних проектах; вони формують найбільшу частину доходів підприємств. Що до прокатних станів, то тут впроваджуються кроки для модернізації обладнання, зокрема, встановлюється автоматичний контроль температури нагріву металу, система контролю якості поверхні валку.

6. Варто зазначити, для безперебійного функціонування всіх етапів виробництва це підприємство має власну енергетичну установку, що забезпечує електроенергію, пару, воду та газ. Транспортна команда здійснює перевезення сировини, напівфабрикатів та готової продукції залізницею та автомобільним транспортом. Власна транспортна система допомагає зменшити логістичні витрати та підтримувати виробничий процес.

Підсумовуючи, операційна діяльність є основним джерелом доходу компанії. Продаж готової металевої продукції як на теренах України, так і за її межами є основними джерелами доходу. Доходи від операційної діяльності залежать від

світових цін на сталь, енергоресурси та рівня попиту в основних галузях, що споживають цю продукцію. Під час фази економічних коливань компанія активно застосовує механізм оптимізації витрат, що представляє собою програму енергоефективності та модернізацію технологічних процесів. На рис. 2.1 зображено основні складові операційних витрат.

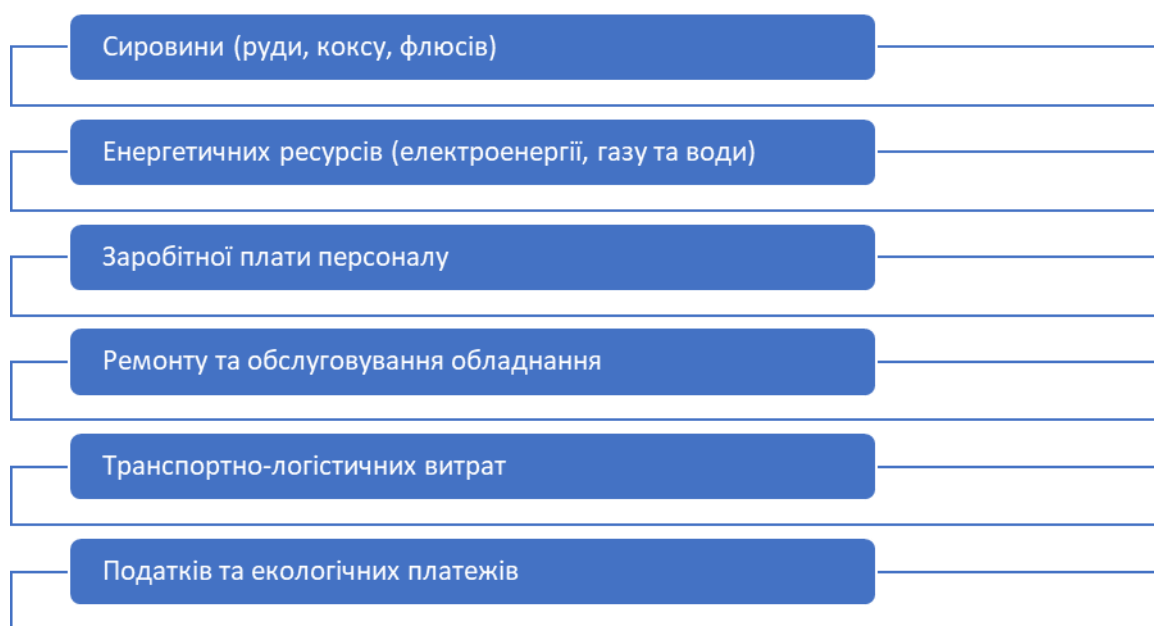


Рисунок 2.1 – Основні складові операційних витрат на підприємстві

Розроблено автором

На підприємстві продовжують впроваджувати систему контролю за собівартості продукції, оцінювати продуктивність обладнання, втілювати креативні рішення, що допоможуть знизити собівартість на одиницю продукції.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтримує принципи сталого зростання. значна частка коштів з прибутків йде на оновлення інструментів, зменшення споживання енергії та зниження рівня шкоди для природного середовища.

Підприємство здійснює проекти для модернізації доменних та коксових печей, встановлюючи найсучасніші системи очищення пилу та газу, переробки для відходів, очищення стічних вод. Плануючи перейти на «зелену» металургію у своїй діяльності, мінімізуючи викиди CO₂, поступово впроваджуючи використання відновлюваних джерел енергії.

Як важливий аспект, можу відзначити вплив цифровізації на виробничі процеси. Вона дозволяє здійснювати впровадження системи для автоматичного управління, застосувати аналітику та прогнозуючи дані. Це дає можливість оптимізувати виробничі показники, затверджуючи більш якісні управлінські рішення.

Сьогодні підприємство здійснює свою операційну діяльність в умовах значних викликів. Наприклад, таких як введення воєнного стану, нестабільність на енергетичному ринку, обмеження на експорт. Проте, воно зберегло стабільність виробництва, продовжуючи виконувати соціальні та екологічні зобов'язання.

Компанія збільшує обсяги виробництва, попри значне зменшення виробництва, порівняно з 2022 роком; розширює ринки збуту та співпрацюючи з європейськими партнерами. Подальше зростання зумовить використання нових технологій з енергонезалежністю, більшу автоматизацію виробничого процесу, отримання екологічно чистих способів для виробництва сталі.

У підсумку можу зазначити, що економічне функціонування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на його операційній діяльності, яка визначає його фінансові результати, конкурентоспроможність та направленість на сталий розвиток. Вона охоплює всі основні компоненти металургійного циклу – від видобутку сировини до отримання готової металевої продукції.

Це демонструє стабільну ефективність навіть у складних умовах, завдячуючи модернізації виробництва, енергозбереженню та екологічним ініціативам. У найближчому майбутньому розвиток операційної діяльності планується зосередити на цифровізації, зниженні витрат, «зеленій» трансформації, й, безумовно, покращенні якості продукції.

Тож саме ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається ключовим учасником металургійного комплексу України, операційна діяльність якого, має стратегічне значення для розвитку національної економіки, незважаючи на всі перепони.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – провідний виробник сталі у Східній Європі, що є частиною міжнародного концерну ArcelorMittal. Підприємство

важливе має стратегічне значення для економіки України, забезпечуючи роботою десятки тисяч працівників, сплачуючи значні суми податків та формуючи основну експортну металургійну базу країни.

Проведення аналізу його матеріально-технічної бази разом із фінансовим станом надасть змогу зрозуміти його реальні можливості, а також проблеми та перспективи в подальшому розвитку його діяльності.

Матеріально-технічна база «АрселорМіттал Кривий Ріг» була і є, безумовно, унікальною для української промисловості. Підприємство, як вже було зазначено, здійснює повний металургійний цикл, від видобутку залізної руди до виробництва готового прокату. Це включає наявність гірничодобувних кар'єрів, збагачувальних фабрик, коксохімічного виробництва, доменних печей, сталеплавильних цехів й прокатних станів [31]. На рис. 2.2 наведено схематичну ієрархію виробництва.

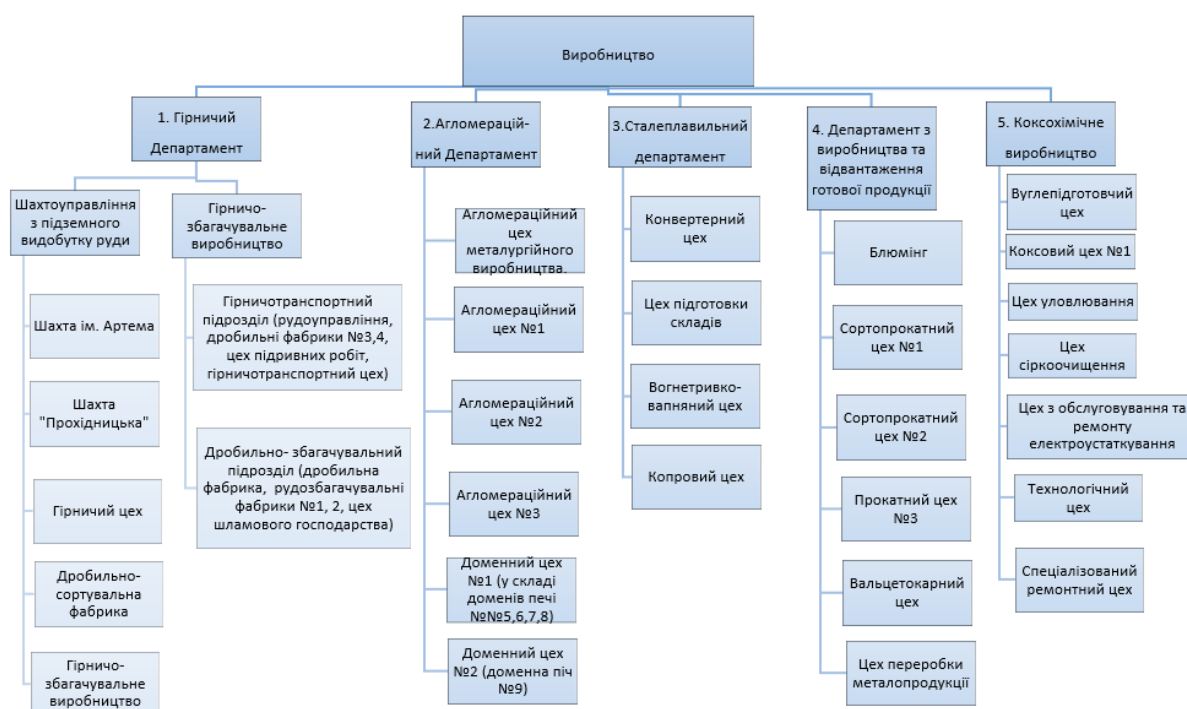


Рисунок 2.2 – Ієрархічна структура «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розроблено автором

Це дає змогу забезпечувати компанію основною сировиною, й також здійснювати суворий контроль якості на всіх етапах виробництва. Значний обсяг запасів залізної руди доступні через наявність власних кар'єрів, тому залежність від зовнішніх постачальників може бути зменшена разом із чутливістю до коливань

світових цін на сировину. Ефективність здійснення цих можливостей залежить від стану використовуваного обладнання; доступу до енергії; наявності стабільних логістичних маршрутів, що є викликом воєнного часу.

«АрселорМіттал Кривий Ріг», як видно зі схеми, має доменні печі, сталеплавильні цехи та прокатні лінії, здатні виробляти весь асортимент від арматури та дроту до готової сталі різних марок. Зокрема під час довоєнних умов підприємство щорічно виготовляло обсяг понад 4,5 мільйона тонн сталі, забезпечуючи вагому частку металопродукції в українському експорті. Обсяги зменшилися, через активні бойові дій та нестабільності в енергетичному секторі. До початку 2024 року мало бути вироблено обсяг близько 1,65 мільйона тонн – приблизно чверть, в порівнянні з довоєнним рівнем; тим часом, іноді доводилося призупиняти виробництво через проблеми з електроенергією або логістикою на будь-якому окремому заводі – від збагачення до прокатних станів, що, безумовно, негативно відображалось на діяльності компанії. У таблиці 2.4 відображено перелік складових матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.4 – Перелік складових матеріально-технічної бази підприємства

Категорія активів	Наявність / джерело	Призначення
Виробничі приміщення	Власні, розташовані в Кривому Розі (технологічні цехи, доменні, сталеплавильні, прокатні)	Адміністративні, складські та виробничі потреби
Обладнання для виплавки чавуну та сталі	Основні засоби, придбані/модернізовані до 2024 р.	Доменне, конвертерне, сталеплавильне виробництво
Прокатні стани	Основні засоби підприємства	Виробництво готового прокату (довгі та плоскі вироби)
Гірничо-збагачувальне обладнання	Власні та частково модернізовані основні засоби	Видобуток та збагачення залізної руди
Коксові батареї	Основні засоби	Виробництво коксу для доменних печей
Транспортні засоби	Власні, лізинг або оренда	Перевезення руди, концентрату, готової продукції, логістика по Україні
Енергетичне обладнання	Власні основні засоби підприємства	Забезпечення цехів електро- та теплоенергією

Продовження таблиці 2.4

Офісна техніка	Придбана/оновлена у 2023–2024 рр.	Адміністративні, бухгалтерські, інформаційні потреби
Інструменти, ручне обладнання	Закуплено в рамках оборотних активів	Монтажні та допоміжні роботи, технічне обслуговування обладнання
Логістична інфраструктура	Власна та орендована	Зберігання та транспортування продукції, внутрішні переміщення по комбінату

Розроблено автором на основі даних підприємства

Переважає більшість цих інвестиції йдуть на модернізацію або ж закупівлю нового обладнання, покращення безпеки праці, зменшення впливу виробництва на навколишнє середовище. У 2024 році «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестував понад 250 мільйонів гривень у програму з охорони праці та енергоефективності; технічну модернізацію виробництва. У таблиці 2.5 відображено структуру матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.5 – Структура матеріально-технічної бази «АрселорМіттал Кривий Ріг» за її функціональним призначенням

Назва активу	Призначення	Тип	Оцінка участі в процесі
Виробничі ресурси	Доменна плавка, виплавка сталі та прокат	Власні основні засоби	Висока
Гірничо-збагачувальне обладнання	Видобуток та збагачення залізної руди	Власні основні засоби	Висока
Коксові батареї	Виробництво коксу для доменних печей і сталеплавильних цехів	Власні основні засоби	Висока
Технічне обладнання	Допоміжне обладнання, інструменти, ремонтні системи	Закупівля через запаси / модернізація	Середня
Адміністративні ресурси	Управління виробництвом, бухгалтерія, HR та звітність	Власні / оренда	Висока
Логістика	Транспортування внутрішнє та зовнішнє, зберігання продукції	Власні / лізинг / оренда	Висока
Енергетичне обладнання	Обладнання для генерації та постачання електро- та теплоенергії цехам комбінату	Власні основні засоби	Висока

Розроблено автором на основі табл 2.4

Одними з наймасштабніших проєктів доцільно назвати будівництво нових карт хвостосховища, які використовуються для безперебійної роботи гірничодобувних підприємств. Проанізувавши ці інвестиції, можна дійти висновку,

що це свідчать не лише про намір компанії зберегти свою активну базу цілісною. Про її поступове оновлення відповідно до сучасних стандартів й принципів сталого розвитку.

До основних проблем варто віднести ті, що впливають на технологічний потенціал підприємства. Зокрема це нестабільне енергопостачання та висока вартість електроенергії, труднощі з транспортуванням та експортом. Оскільки морські шляхи були перекриті, а їх інфраструктура пошкоджена, то більшість товарів зараз експортується за допомогою залізниці через західні кордони, що спричиняє високі логістичні витрати. Деяке обладнання потребує модернізації, оскільки його експлуатаційний ресурс майже вичерпано в окремих підрозділах. Однак масштабна інфраструктура, професійність персоналу, підтримка міжнародної корпорації ArcelorMittal надають підприємству потенціал для відновлення після стабілізації ситуації в країні.

Важливо розглянути фінансовий стан підприємства. Оскільки у 2024 році фінансовий стан залишився напруженим, але почали відмічатись певні позитивні зрушення. Після величезних збитків протягом 2022–2023 роках компанія забезпечила поступове зростання обсягів виробництва, і відповідно, доходів. Отже дохід, отриманий компанією у 2024 році від реалізації своєї продукції, становив понад 64 мільярди гривень, що більше приблизно на 50 відсотків, в порівнянні з попереднім роком. Але висока собівартість виробництва дорівнює високі витрати на енергоносії, логістику та ремонт обладнання, у підсумку не дозволили їй вийти на прибуток.

Чистий фінансовий результат залишився негативним показником. Збиток становив майже 9 мільярдів гривень, що трохи менше, ніж у 2023 році, коли втрати становили більш ніж 11 мільярдів. Компанія поступово зменшує розмір фінансових збитків, але все ще не досягли рівня беззбитковості.

Це підприємство залишається одним із найбільших платників податків в Україні, попри фінансові труднощі, з великою кількістю яких воно стикається. У 2024 році компанія виплатила близько 6,6 мільярда гривень до бюджетів на усіх рівнях – більш ніж на 60% більше, за минулий рік. Переважна частка цієї суми

надходить до місцевих бюджетів Кривого Рогу та Дніпропетровської області, що робить підприємство важливою компонентою соціально-економічної стабільності в цьому регіоні. Вони продовжують фінансувати різні соціальні програми, здійснювати підтримку місцевих громад, вести проєкти з охорони навколишнього середовища. У табл. 2.6 наведено основні фінансові показники підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансові показники за 2021-2024 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий фінансовий результат, млн грн	+25 000	-18 600	-11 800	-8 849
Активи, млн грн	120 000	115 000	110 000	51 726
Власний капітал, млн грн	60 000	45 000	37 000	7 396
Рентабельність активів (ROA)	20,8 %	-16,2 %	-10,7 %	-17,9 %
Рентабельність власного капіталу (ROE)	41,7 %	-41,3 %	-31,9 %	-75,6 %
Обсяг інвестицій у модернізацію, млн грн	8 000	5 500	4 200	5 900
Податки, сплачені до бюджету, млн грн	10 300	7 800	4 100	2 966
Рівень завантаження потужностей	~95 %	~45 %	~55 %	~65 %
Частка експортної продукції	82 %	68 %	60 %	62 %

Сформовано автором на основі звітів підприємства та додатку А

Отже, з наведеної таблиці можна зробити висновок, що рентабельність активів підприємства відображає ефективність використання наявного майна для отримання прибутку. У 2021 році цей показник становив близько 20,8 %, що свідчить про високий рівень ефективності роботи компанії за умов стабільної економіки та повного завантаження виробничих потужностей.

Проте вже протягом 2024 року рентабельність активів знизилася до -17,9 %, що пов'язано з низкою проблем: скороченням обсягів виробництва, підвищенням собівартості продукції, проблемами з енергопостачанням та логістикою. Негативне значення ROA свідчить про те, що підприємство наразі зазнає збитків і не генерує достатнього прибутку для покриття вартості своїх активів.

Щодо рентабельності власного капіталу, то вона демонструє ефективність використання інвестицій власників та акціонерів. Наприклад, у 2021 році цей показник становив 41,7 %, тобто на кожную вкладену гривню компанія отримувала понад 40 копійок прибутку. Це вказує на високий рівень управлінської ефективності та прибутковості підприємства у довоєнний період. Протягом 2024 року рентабельність власного капіталу знизилася до -75,6 %, що свідчить про значні фінансові втрати та падіння дохідності для власників. Основними

причинами такого зниження є скорочення обсягів виробництва, падіння попиту на світових ринках металу, висока вартість енергоносіїв та ускладнена логістика експорту.

Незважаючи на тиск зовнішніх факторів, можна відзначити, що «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберіг більшість своїх активів. За три роки їх загальна вартість скоротилася лише на близько 57 %, що, враховуючи ризики, часткове призупинення виробництв та консервацію окремих потужностей, є відносно прийнятним результатом. Це свідчить про наявність зваженої фінансової політики та здатність компанії підтримувати стабільність навіть у кризових умовах.

Попри збиткову діяльність у 2022–2024 роках, підприємство продовжує інвестувати в розвиток і безпеку виробництва. Щорічно компанія спрямовує близько 5,9 мільярда гривень на модернізацію обладнання, ремонт основних фондів та поліпшення умов праці. Така інвестиційна активність демонструє стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток і збереження конкурентоспроможності на ринку. Важливим показником фінансової стійкості є своєчасна сплата податків — 2,966 мільярда гривень у 2024 році, що свідчить про соціальну відповідальність компанії перед державою та регіоном.

Ще одним важливим показником є рівень завантаження виробничих потужностей, який у 2024 році становив близько 65 % від довоєнного рівня. Низьке завантаження ресурсів безумовно впливає на рентабельність: фіксовані витрати залишаються високими, тоді як обсяги реалізованої продукції скорочуються. Це зменшує прибутковість компанії, навіть якщо обсяги виробництва зростають порівняно з попереднім роком.

Узагальнюючи, проведений мною аналіз демонструє зниження рентабельності активів і капіталу. Це є наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як війна, зростання обсягів енергетичних витрат і зміна логістичних маршрутів. В той час як стабільність активів, продовження інвестицій та податкові відрахування, на моє переконання, свідчать про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається життєздатним підприємством. Воно поступово адаптується до складних умов, формуючи передумови для відновлення прибутковості в

середньостроковій перспективі. У табл. 2.7 відображено темп росту й приросту показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 – Темп росту та приросту показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий фінансовий результат	-0,744	0,634	0,749
Активи	0,958	0,957	0,470
Власний капітал	0,750	0,822	0,200
ROA	-0,779	0,660	-1,674
ROE	-0,990	0,772	-2,37
Інвестиції в модернізацію	0,688	0,764	1,405
Податки до бюджету	0,757	0,526	0,723
Завантаження потужностей	0,474	1,222	1,182
Частка експорту	0,829	0,882	1,033

Розроблено автором на основі даних табл. 2.6

Поява більшості від’ємних показників була спричинена війною на теренах нашої держави, що безумовно було обумовлено значними обмеженнями у більшості операційних видів діяльності на підприємстві. Про це неодноразово було зазначено вище.

Протягом 2023-2024 років можна спостерігати стабілізацію показників. Це можна пояснити тим, що компанія отримала значну допомогу від материнської корпорації у розмірі понад 1 млрд. доларів. Також це пошук нових стратегічних партнерств від філій «АрселорМіттал», які знаходяться в Польщі.

Всі ці заходи разом допомагають компанії відновлювати колишні обсяги виробництва продукції та підтримувати своє функціонування.

2.2 Аналіз динаміки, результативності та ефективності міжнародної діяльності підприємства

Сьогодні, у глобалізованому світі, сталеливарна промисловість динамічно змінює посилення конкуренції та технологічну революцію на екологічні вимоги та зміни у моделях попиту. ArcelorMittal знаходиться у надзвичайно складній, але потенційно сприятливій ситуації. У цьому розділі представлено аналіз того, як

фірма розвиває свою конкурентну позицію, які переваги вона має, з якими труднощами стикається, та можливі дії для подальшого зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку.

ArcelorMittal є конкурентоспроможною завдяки своїй великій та міжнародній структурі. Вона має виробничі майданчики в багатьох країнах, але продає свою продукцію у 129 країнах світу. Такий глобальний охоплення дає дуже важливі переваги: можливість диверсифікувати ризики, враховувати регіональні відмінності в попиті та оптимізувати близькість логістики, а також економію за рахунок масштабу.

Компанія виробляє та продає класичну «товарну» продукцію (довгомірні профілі, будівельні балки тощо) та продукцію з вищою доданою вартістю: листову сталь для автомобільної промисловості, спеціалізовані марки сталі для машинобудування.

Це означає, що ArcelorMittal не просто виробляє сталь «за шаблоном», а намагається змінитися та диференціюватися, переходячи до сегментів, де вимоги клієнтів вищі, конкуренція більш технологічна, а рентабельність потенційно краща. Фірма, яка дотримується такого підходу, не може потрапити в нижню межу цінової гонки, характерної для дешевої сталі.

Розглянемо сильні сторони ArcelorMittal, які закладають основу її конкурентних позицій:

1. Вертикальна інтеграція – компанія володіє гірничодобувними активами (залізна руда та інша сировина), а також виробничими потужностями вздовж ланцюжка створення вартості сталі. Це дозволяє краще керувати витратами на сировину та робить фірму менш залежною від зовнішніх коливань цін.

2. Впровадження технологій. ArcelorMittal – це компанія, яка інвестує в нові заводи. До них належать електродугові печі (ЕДП) серед інших технологій, що ставить її у вигідне становище в сегментах з високою доданою вартістю.

3. Баланс сегментів – розвинені ринки проти ринків, що розвиваються. Компанія чітко заявляє, що присутність на обох типах ринків (де потреба в складних сталях суперечить попиту на базові сталі) є ключовою для її стратегії.

4. Бренд та глобальний канал збуту – завдяки своєму масштабу та присутності в багатьох країнах, ArcelorMittal має як ім'я, так і мережу для обслуговування великих клієнтів, особливо в автомобільній промисловості, у світовому масштабі.

Масштабність, присутність, технології, диференціація продукції – все це забезпечує конкурентні переваги та формує міцну основа для конкуренції.

Але конкурентна позиція ArcelorMittal не ідеальна. Кілька зовнішніх та внутрішніх факторів створюють значні перешкоди:

- Надлишок світових сталеливарних потужностей сприяє надлишку пропозиції сталі на ринках. Це призводить до тиску на зниження цін, а також націнок.

- Дешевші витрати від конкурентів та імпорту. Наприклад, виробники з країн з низькими витратами або країни, де уряд підтримує виробника, здійснюючи платежі, можуть пропонувати дешевшу сталь. Це створює тиск на ціни.

- Цикли попиту. Сталь асоціюється з будівництвом, автомобілебудуванням та виробництвом товарів капітального призначення. Усі ці сектори схильні до спадів; тому компанія завжди повинна бути готова до періоду низького попиту.

- Регуляторні та екологічні ризики. Під зростаючим тиском на вуглецеву нейтральність сталеливарні компанії змушені інвестувати значні кошти в модернізацію та зміну ризику інвестування в технології.

Підсумовуючи, хоча ArcelorMittal має сильні сторони, вона водночас працює у середовищі з високим рівнем конкуренції, сильним ціновим тиском та технологічними й екологічними викликами [12]. На рисунку 2.2 відображену SWOT-матрицю для «АрселорМіттал Кривий Ріг»

BC	ЗС	Можливості		Загрози	
		1.Перехід до виробництва «зеленої» сталі, що відкриває нові ринки в ЄС	3	1. Геополітична нестабільність та воєнні дії в Україні	3
		2.Розвиток внутрішнього ринку через програми відновлення інфраструктури України	3	2. Зниження світового попиту на сталь	2
		3.Інвестиції у цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів	2	3. Зростання тарифів на енергоносії та транспорт	3
		4.Використання альтернативних джерел енергії (сонячна, воднева енергетика)	2	4. Посилення екологічних вимог ЄС і впровадження вуглецевих мит (СВАМ)	3
Сильні сторони	3	5.Розширення експорту на ринки Близького Сходу, Африки та Азії			
		СІМ		СІЗ	
		1. Використання глобальних технологій ArcelorMittal для модернізації та зниження викидів CO ₂	6	1.Використання міжнародної підтримки ArcelorMittal для стабілізації діяльності під час кризи	5
		2. Розширення експорту на ринки Африки та Близького Сходу через бренд ArcelorMittal	5	2.Інвестиції у зелені технології для зниження ризику екологічних санкцій	5
		1. Оптимізація виробництва завдяки автоматизації та цифровим рішенням	5	1.Розширення портфеля продукції (будівельна, залізнична, промислова сталь) для зниження впливу падіння попиту	4
Слабкі сторони	3	2.Використання корпоративних інвестицій для впровадження водневої металургії	4	2.Диверсифікація постачальників енергії для зменшення залежності від тарифів	4
		СЛІМ		1.Реалізація інвестиційних проектів із заміни застарілого обладнання на енергоефективне	5
		1. Використання досвіду та технологій ArcelorMittal для скорочення енерговитрат	5	2.Активне залучення "зеленого" фінансування від міжнародних банків і фондів	4
		2. Залучення міжнародного фінансування для модернізації обладнання	4	1.Участь у міжнародних програмах щодо декарбонізації промисловості	4
		1. Підвищення кваліфікації працівників для управління новими технологіями	4	2.Оптимізація логістики через розвиток залізничних маршрутів та сухих портів	4
Високий рівень екологічного навантаження та соціального тиску	2	2. Розширення власної логістичної інфраструктури та співпраця з європейськими операторами	3		

Рисунок 2.2 – SWOT-матриця для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розроблено автором

У світовому масштабі ArcelorMittal має великих конкурентів, серед яких China Baowu Steel Group, Nippon Steel Corporation, POSCO Holdings та інші. Наприклад, згідно з аналізом, фірми-конкуренти мають дуже великі виробничі потужності. Це створює серйозний тиск [13].

Однак, ArcelorMittal має одну цікаву особливість: вона не просто бореться за обсяги, а намагається збільшити частку продукції з високою доданою вартістю в

загальному обсязі продажів. Це дозволяє керівництву сформулювати стратегію, спрямовану на збільшення маржі, зменшення залежності від обсягів та вихід із замкненого кола «гонки цінової війни».

На розвинених ринках (Європа, Північна Америка) попит більше зосереджений на високоякісній сталі та спеціалізованих рішеннях, тоді як на ринках, що розвиваються, попит більше зосереджений на базових видах сталі. ArcelorMittal розвиває свій портфель, щоб мати змогу ефективно працювати на обох типах ринків [14].

Стратегія ArcelorMittal полягає в тому, щоб бути лідером у сталій та гірничодобувній промисловості, створювати довгострокову цінність, задовольняти зростаючий попит, а також забезпечувати перехід до сталої економіки.

Для подальшого посилення конкурентних позицій потрібно продовжувати збільшувати частку високотехнологічної сталі (для автомобілебудування, енергетики, інфраструктури), де менша цінова конкуренція та вища додана вартість. Більше інвестувати в «зелені» технології: модернізація виробництва, зменшувати вуглецевий слід, впроваджуючи електродугові печі – це не лише вимога ринку та регулятора, а й можливість відрізнятись від конкурентів. Оптимізувати структуру виробництва, підвищуючи операційну ефективність, знизити витрати та логістичні ризики, особливо у регіонах з високими витратами. Активно використовувати регіональні можливості, збільшуючи попит в країнах, що розвиваються; встановлювати місцеву присутність; інвестуючи та модифікуючи продукт до місцевих потреб.

Важливо не забути про розвиток бренду, сервісу, дистрибуції: на дуже складних ринках (автомобільна промисловість, технічна сталь) йдеться не лише про продукт, а й про рішення, інженерну підтримку, сервіс.

Крім того варто відмітити, що підприємство залишається міцною позицією на надзвичайно конкурентному міжнародному ринку, але з певними викликами. Вони полягають у глобальних мережах та інтегрованому видобутку та видобутку, доповнених диверсифікованим портфелем продукції, не кажучи вже про чіткі стратегії розвитку. Однак галузь, у якій вона працює, змінюється – з'являються нові

технології; конкуренція загострюється; вимоги до сталого розвитку стають дедалі вищими, тоді як ціни та попит залишаються дуже вразливими до зовнішніх потрясінь.

Якщо ArcelorMittal зможе поєднати свої сильні сторони (технології, глобалізацію, диференціацію) з ефективним виконанням раніше обговорених стратегічних напрямків, вона матиме всі задатки для зміцнення своїх позицій у світовій сталеливарній промисловості.

Отже, наступним кроком у роботі буде проведення аналізу фінансових показників для компанії. У табл. 2.8 подано аналіз оборотності активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотності активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, млн грн	41 849	50 636	50 635	64 591
Середні оборотні активи, млн грн	22 000	23 082	24 463	24 463
Середня дебіторська заборгованість, млн грн	6 072	5 025	5 025	5 024
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (АО)	1,90	2,19	2,07	2,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (АДЗ)	6,90	10,08	10,08	12,85
Тривалість одного обороту ОА, днів	189,5	164,4	173,9	136,4
Період інкасації ДЗ, днів	52,2	35,7	35,7	28,0

Розроблено автором на основі звітів підприємства та додатку А

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку ефективності використання оборотних активів та дебіторської заборгованості.

Чистий дохід компанії у 2021 році становив 41 849 млн грн і зростав щорічно, досягнувши 64 591 млн грн у 2024 році. Це свідчить про стабільне розширення обсягів реалізації продукції та збільшення доходу підприємства, навіть у складних ринкових умовах.

Середні оборотні активи зросли з 22 000 млн грн у 2021 році до 24 463 млн грн у 2024 році, що говорить про поступове нарощування ресурсної бази для забезпечення операційної діяльності. Середня дебіторська заборгованість при цьому залишалася відносно стабільною – близько 5 024–6 072 млн грн, що свідчить про контроль за розрахунками з контрагентами.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів (АО) демонструє позитивну тенденцію: з 1,90 у 2021 році до 2,64 у 2024 році. Це означає, що підприємство ефективніше використовує свої оборотні активи для генерації доходу, скоротивши час одного обороту активів з 189,5 днів у 2021 році до 136,4 днів у 2024 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (АДЗ) також зріс з 6,90 у 2021 році до 12,85 у 2024 році. Це свідчить про прискорення інкасації дебіторської заборгованості – період інкасації ДЗ скоротився з 52,2 днів до 28 днів за чотири роки. Така динаміка відображає поліпшення ліквідності підприємства та зменшення ризиків неплатежів від контрагентів.

У підсумку, аналіз показників оборотності активів та дебіторської заборгованості свідчить про підвищення операційної ефективності підприємства, скорочення тривалості обороту ресурсів та більш ефективне управління фінансовими потоками. Ці зміни позитивно впливають на фінансову стійкість та платоспроможність компанії.

Розглянемо показники стабільності фінансових запасів підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників стабільності фінансових запасів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	2021 р., млн грн	2022 р., млн грн	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн	Зміна за період, 2024/2021, %
1	Власний капітал	16 017	11 000	9 000	7 396	-53,8
2	Необоротні активи	25 330	26 000	27 000	27 263	+7,7
3	Власний оборотний капітал	2 915	5 000	8 000	12 468	-327
4	Довгострокові зобов'язання	6 399	6 800	7 000	7 398	+15,6
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	3 484	1 800	1 000	5 071	-245
6	Короткострокові кредити й позики	9 858	10 000	12 000	21 012	+113,3
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	3 484	1 800	1 000	5 071	-245
8	Запаси	10 842	12 000	13 500	14 687	+35,4
9	Надлишок (+) або дефіцит (-) власного оборотного капіталу для покриття запасів	7 359	10 200	14 500	27 156	-269

Сформовано автором на основі звітів підприємства

За період 2021–2024 років підприємство демонструє зростання доходу та підвищення ефективності використання оборотних активів: коефіцієнт оборотності ОА зріс на 38,9 %, а тривалість одного обороту скоротилася на 28 %. Позитивна динаміка спостерігається і в управлінні дебіторською заборгованістю: коефіцієнт оборотності ДЗ зріс на 86,2 %, а період інкасації скоротився майже на 46 %. Незважаючи на зростання середніх оборотних активів, підприємство контролює дебіторську заборгованість, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості. Логічно досліджувати далі показники фінансової стабільності табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників фінансової стабільності для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№ з/п	Показники	2020 р., млн грн	2021 р., млн грн	2022 р., млн грн	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн
1	Усього капіталу	440	420	400	380	375
2	Власний капітал	341	320	290	270	260
3	Забезпечення майбутніх витрат і платежів	-	-	-	-	-
4	Необоротні активи	298	300	305	307	310
5	Оборотні активи	142	120	115	112	112
6	Поточні зобов'язання	99	105	110	108	112
7	Власний оборотний капітал	43	15	5	4	0
8	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
9	Коефіцієнт автономії	0,77	0,76	0,73	0,71	0,69
10	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,77	0,76	0,73	0,71	0,69
11	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,76	0,73	0,71	0,69
12	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,123	0,047	0,017	0,015	0,0
13	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,30	0,14	0,04	0,03	0,0
14	Коефіцієнт покриття по балансу	1,43	1,20	1,10	1,05	0,97

Сформовано автором на основі звітів підприємства

За період 2021–2024 років підприємство демонструє зростання доходу та підвищення ефективності використання оборотних активів: коефіцієнт оборотності ОА зріс на 38,9 %, а тривалість одного обороту скоротилася на 28 %. Позитивна динаміка спостерігається і в управлінні дебіторською заборгованістю: коефіцієнт оборотності ДЗ зріс на 86,2 %, а період інкасації скоротився майже на 46 %.

Незважаючи на зростання середніх оборотних активів, підприємство контролює дебіторську заборгованість, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості.

За період 2020–2024 років спостерігається зменшення загального та власного капіталу: усього капіталу знизилося на 14,8 % (з 440 до 375 млн грн), власного — на 23,8 % (з 341 до 260 млн грн). Це свідчить про поступове скорочення фінансових ресурсів підприємства і зниження фінансової стійкості.

Необоротні активи зросли на 4 % (з 298 до 310 млн грн), тоді як оборотні активи зменшилися на 21,1 % (з 142 до 112 млн грн), що вказує на концентрацію ресурсів у довгострокових активах і скорочення ліквідних оборотних ресурсів.

Серед фінансових коефіцієнтів: коефіцієнт автономії, фінансової незалежності та фінансової стійкості знизилися з 0,77 до 0,69, а коефіцієнти маневреності та забезпеченості власними оборотними засобами зменшилися до нуля. Коефіцієнт покриття по балансу знизився з 1,43 до 0,97, що свідчить про зростання ризиків неплатоспроможності підприємства.

У підсумку, фінансова структура підприємства за 2020–2024 роки демонструє зниження ліквідності та фінансової стійкості, збільшення концентрації в необоротних активах та обмеження маневру власного капіталу. Далі проаналізовано показники рентабельності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020-2021 рр.

Показник	2021 р., млн грн	2022 р., млн грн	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн
Капітал, усього	420	400	380	375
Власний капітал	320	290	270	260
Залучений капітал	100	110	110	115
Чистий дохід	150	140	130	135
Чистий прибуток	25	-19	-12	-9
Оборотність активів	1,1	1,0	0,95	1,05
Фінансовий важіль	1,31	1,38	1,41	1,44
Рентабельність власного капіталу, %	7,8	-6,6	-4,4	

Розроблено автором на основі звітів підприємства

За період 2021–2024 років спостерігається зменшення загального та власного капіталу: усього капіталу знизилося на 10,7 %, власного — на 18,8 %. Залучений капітал зріс на 15 %, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Чистий дохід зменшився на 10 %, а чистий прибуток став від’ємним у 2022–2024 роках, досягнувши –9 млн грн у 2024 році, що відображає збитковість діяльності підприємства. Рентабельність чистого доходу знизилася з 16,7 % до –6,7 %, а оборотність активів зменшилася на 4,5 %, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Фінансовий важіль зріс на 9,9 %, що свідчить про більшу залежність від позикового капіталу, а рентабельність власного капіталу залишилася від’ємною у 2024 році. У цілому фінансова ситуація підприємства демонструє зниження прибутковості та ефективності діяльності при зростанні фінансового ризику.

Наступним напрямом здійснення аналізу стала динаміка обсягів експорту табл. 2.12

Таблиця 2.12 – Динаміка обсягів експорту для підприємства за 2021-2024рр

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021, %
Обсяг продукції, млн грн	120 000	115 000	110 000	112 000	–6,7
Частка експорту, %	82	68	60	62	–24,4
Темп приросту обсягу експорту, %	–	–14,6	–11,8	+1,8	–

Сформовано автором на основі звітів підприємства

За період 2021–2024 років обсяг продукції підприємства зменшився на 6,7 % — з 120 000 млн грн до 112 000 млн грн, що свідчить про певне скорочення виробничої діяльності. Частка експорту знизилася на 24,4 %, до 62 %, що відображає зменшення залежності від зовнішніх ринків або вплив зовнішніх факторів на експортну діяльність. Незважаючи на це, темп приросту обсягу експорту у 2024 році показав невеликий позитивний приріст (+1,8 %), що може свідчити про стабілізацію зовнішніх поставок після падіння у попередні роки.

Аналіз результативності від міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» подано у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз результативності від міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2021-2024 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2021, %
Дохід від експорту, млн грн	98 400	78 200	66 000	69 400	–29,4
Прибуток від експорту, млн грн	20 500	–15 000	–9 500	–7 800	–138,0
Рентабельність експорту, %	20,8	–19,2	–14,4	–11,2	–

Сформовано автором на основі звітів підприємства

За період 2021–2024 років дохід від експорту знизився на 29,4 %, з 98 400 млн грн до 69 400 млн грн, що свідчить про скорочення обсягів реалізації на зовнішніх ринках. Прибуток від експорту став від’ємним у 2022–2024 роках, досягнувши –7 800 млн грн у 2024 році, що відображає збитковість експортної діяльності. Рентабельність експорту зменшилася з 20,8 % до –11,2 %, що свідчить про суттєве погіршення ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Наступним кроком було здійснено аналіз виробництва та його результативності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Аналіз виробництва та його результативності для підприємства

Продукція	Обсяг виробництва 2023, млн т	Зміна 2023/2022, %	Обсяг виробництва 2024, млн т	Зміна 2024/2023, %
Сталь	1,000	–18,5%	1,651	+69,9%
Прокат (rolled steel / long products)	0,900	–19,2%	1,535	+72,1%
Чавун (pig iron)	1,600	–7,2%	2,168	+42,7%
Залізорудна сировина / концентрат / руда / кокс	–	–	Рудовидобуток: +68,3%, концентрат: +71,7%	–

Сформовано автором

У 2024 році підприємство відновило виробничу діяльність після спаду 2023 року. Виробництво сталі зросло на 69,9 %, прокату — на 72,1 %, чавуну — на 42,7 %. Також значно збільшився видобуток залізорудної сировини: рудовидобуток +68,3 %, концентрат +71,7 %. Це свідчить про активне відновлення виробничих потужностей і покращення обсягів продукції.

2.3 Оцінка впливу глобальних ризиків на стратегічний потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має вирішальне значення не лише для підприємства, а й для національної економіки в цілому, оскільки металургійна продукція традиційно становить основну частку українського експорту. Зовнішньоекономічна діяльність включає широкий спектр процесів, серед яких експорт готової продукції та імпорт сировини, участь у міжнародних програмах і проектах, інвестиційне співробітництво, активна співпраця з іноземними партнерами у сферах технологій, екології та фінансів.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підрозділом міжнародної корпорації ArcelorMittal з представництвами у понад 60 країнах світу. Це забезпечує підприємство сучасними підходами до управління, новітніми технологіями та можливостями для впровадження конкурентоспроможної продукції на міжнародні ринки. Зовнішньоекономічна діяльність компанії базується на експортній орієнтації, оскільки більшість сталі, прокату, чавуну та залізрудного концентрату залишають кордони України для постачання в інші країни. До початку повномасштабної війни понад 80% виробленої продукції йшло на експорт.

З 2022 року, хоча виробництво значно скоротилося через активні бойові дії та руйнування логістичної інфраструктури, а також проблеми з енергопостачанням, компанія все ще присутня на міжнародних ринках, поступово відновлюючи обсяги експорту. Особливості металургійного виробництва зумовлюють зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – вона вимагає величезних обсягів споживання сировини, значної кількості енергії та складних логістичних рішень. Підприємство базується в центральній частині України, досить далеко від морських портів, тому його експортна діяльність повністю залежить від ефективності залізничних перевезень.

До війни основні поставки здійснювалися через порти Чорного моря, зокрема Одесу, Миколаїв та Чорноморськ. Після початку активних бойових дій логістика різко змінилася: частина вантажів була перенаправлена до західних кордонів

України, що призвело до вищих витрат та збільшення термінів доставки. Фірма неодноразово заявляла, що високі залізничні тарифи разом із нестабільними транспортними маршрутами позбавляють її продукції будь-якої можливості бути конкурентоспроможною на світовому ринку.

2022 рік був одним із найважчих для підприємства. Обсяги виробництва сталі зменшилися майже втричі, а коефіцієнт використання потужностей знизився до 45%. У 2023 році обсяг виробництва частково поновився, а у 2024 році вже стабілізував свої результати. Керівництво компанії повідомило про обсяг виробництва 1,65 мільйона тонн сталі. У 2024 році це склало на 69,9% більше, ніж у попередньому році. Видобуток залізної руди також збільшився в порівнянні більш ніж на 68% до майже 19 мільйонів тонн. Ці цифри свідчать про те, що компанія повільно відновлюється і незабаром буде дуже активною в міжнародній торгівлі.

Основними ринками збуту продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжують залишатися країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Високоякісний прокат, що відповідає міжнародним стандартам, та гнучкість у задоволенні вимог споживачів забезпечують конкурентоспроможність української сталі навіть в умовах глобальної нестабільності. Водночас компанія зазнає значного тиску з боку світових конкурентів, зокрема китайських та турецьких виробників, чий енергетичні та логістичні витрати значно нижчі. На рисунку 2.1 зображено географію експорту.

Імпорт – це ще одним значущий напрям у структурі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Підприємство імпортує обладнання, комплектуючі, запасні частини, технологічні реагенти та матеріали, які відсутні в Україні або не відповідають необхідним специфікаціям. Залежність від імпортних компонентів додає додаткових ризиків, особливо в умовах коливань валютних курсів та воєнних обмежень, водночас компанія підвищує рівень локалізації виробництва та шукає вітчизняних постачальників для мінімізації відтоку іноземної валюти.

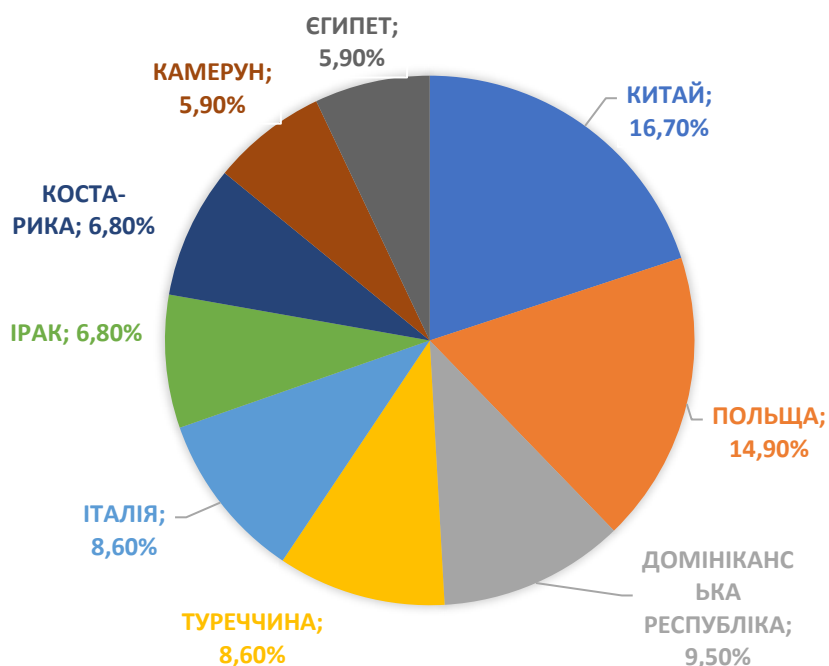


Рисунок 2.1 – Географія експорту підприємства у 2022 році

Розроблено автором

Для міжнародної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є вагомим інвестиційне співробітництво. Інвестиційна співпраця є ґрунтовним аспектом для міжнародної діяльності. Кошти, які постійно залучаються з різних джерел використовуються для підтримки модернізації виробництва, підвищення енергоефективності та соціалізації екологічно чистих технологій. Незважаючи на активну фазу війни, компанією було інвестовано понад 300 мільйонів доларів у модернізацію протягом 2022 і 2024 роками, що свідчить про її довгострокову стратегію, спрямовану на перебування на українському ринку.

Значна частка з цих інвестицій належить іноземцям, це є ще одним доказом міжнародного характеру діяльності цієї компанії. Легка логістична доступність, вартість енергоносіїв, стабільність обмінного курсу, міжнародна ситуація на ринку сталі, а також політична ситуація є одними з факторів, які відіграють важливу роль у визначенні рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Закордонні ринки продовжують залишатись надзвичайно чутливими до коливань попиту, змін митних тарифів та встановлення захисних бар'єрів від демпінгових зборів, що часто стягуються з української металопродукції. Саме

тому, цей бізнес приділяє особливу увагу розширенню продажів та розширенню карти поставок. На рис. 2.2 відображено обсяги експорту 2022 р.

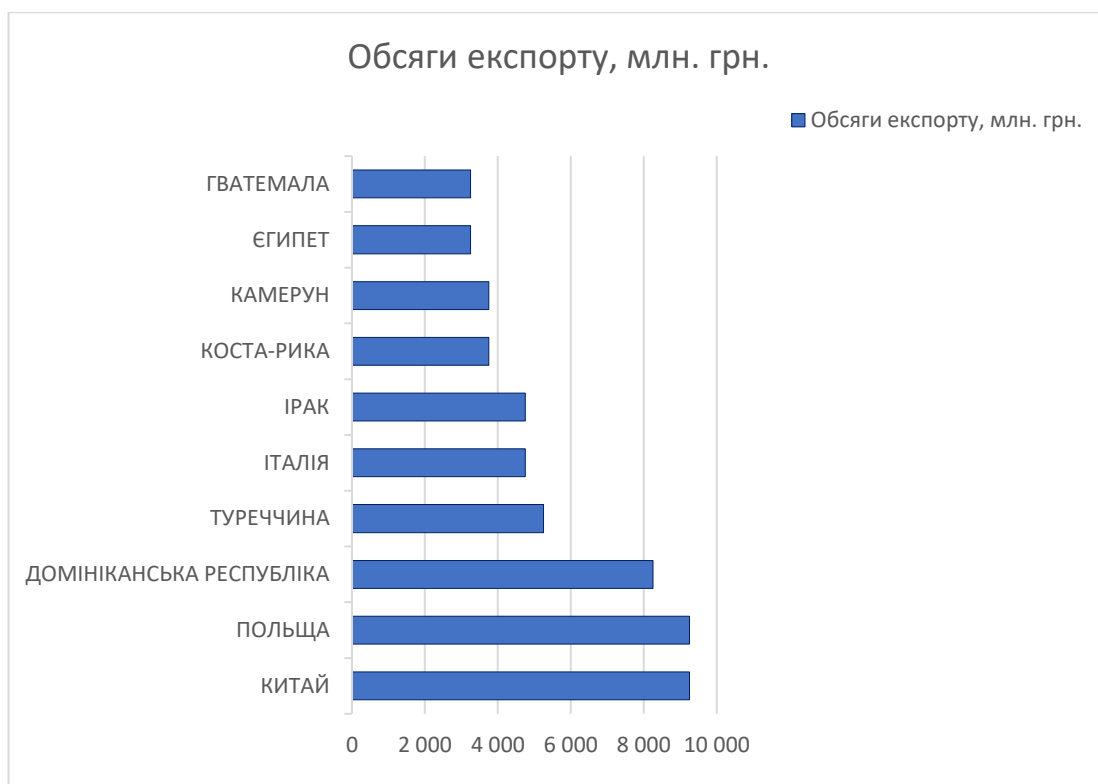


Рисунок 2.2 – Обсяги експорту компанії 2022 р.

Сформовано автором на основі даних [29]

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має стратегічну важливість для функціонування підприємства. Значні труднощі, які були спричинені війною, нестабільністю логістики, високими витратами на енергоносії та загостреною конкуренцією, вплинули негативним чином. Однак, підприємство продовжує утримувати свої позиції на світовому ринку. Його експортна орієнтація, міжнародна підтримка та інвестиційна активність створюють передумови для подальшого відновлення та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків [32].

У табл. 2.15 наведено категорії товарів на експорт.

Таблиця 2.15 – Категорії експортних товарів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту (млн грн)	Середній дохід (млн грн)
7207	Напівфабрикати з вуглецевої сталі	33 500 – 34 000 млн	33 750
7213	Прутки та бруски гарячекатані	19 000 – 19 500 млн	19 250
7214	Інші прутки та бруски	14 500 – 15 000 млн	14 750
2601	Руди та концентрати залізні	11 500 – 12 000 млн	11 750
7201	Чавун переробний та дзеркальний	10 000 – 10 500 млн	10 250
2706000000	Смоли кам'яновугільні	900 – 950 млн	925
270400	Кокс і напівкокс	150 – 200 млн	175
2707	Масла та інші продукти	75 – 80 млн	77,5
7216	Кутики, фасонні та профілі	45 – 50 млн	47,5
7211	Прокат плоский <600 мм	40 – 45 млн	42,5
Інші	Типів товарів: 25	100 – 150 млн	125

Сформовано автором на основі даних [29]

За даними таблиці можна зробити висновок, що найбільший дохід від експорту у 2024 році приносить продукція з вуглецевої сталі (33 750 млн грн), прутки та бруски гарячекатані (19 250 млн грн) та інші прутки і бруски (14 750 млн грн). Доходи від руд і концентратів залізних складають 11 750 млн грн, а чавуну переробного — 10 250 млн грн. Менші за обсягом надходження отримані від коксу, смол, масел та фасонного прокату, що свідчить про домінування основної металургійної продукції в експортній структурі. Розглянемо імпорتنі операції, які здійснює ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» таблиця 2.17.

Таблиця 2. 6 – Характеристики імпорту підприємства за 2024 р.

Країна	Обсяг імпорту, млн грн (середнє)	Контрагентів (середнє)	Операцій (кількість)
Люксембург	4 750	22,5	300 – 350
Чехія	2 250	7,5	100 – 150
Китай	925	17,5	150 – 200
Швейцарія	575	7,5	50 – 55
Польща	525	22,5	100 – 150
Німеччина	375	17,5	75 – 80
Республіка Молдова	125	4	250 – 300
Перу	67,5	4	10 – 15
Італія	57,5	7,5	20 – 25
Японія	37,5	1,5	5 – 10

Сформовано автором на основі даних [29]

За структурою імпорту найбільший обсяг припадає на Люксембург 4 750 млн грн та Чехію 2 250 млн грн, що свідчить про значну залежність від цих постачальників. Значні операційні обсяги також здійснюються з Китаєм 925 млн грн та Польщею 525 млн грн. Менші обсяги імпорту надходять з Швейцарії, Німеччини, Молдови та інших країн, що відображає диверсифікацію постачальників, але з домінуванням основних контрагентів.

Розподіл імпортних операцій за видами продукції наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Види імпортої продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 р.

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, млн грн (середнє)
2701	Вугілля кам'яне, антрацит; брикети, котуни та аналогічні види твердого палива	6 250
270400	Кокс і напівкокс із кам'яного вугілля, лігніту, бурого вугілля або торфу	1 250
7202	Феросплави	425
7326	Інші вироби з чорних металів	375
2529	Польовий шпат; лейцит; нефелін і сієніт нефеліновий; флюорит	225
6815	Вироби з каменю або інших мінеральних речовин	175
8455	Стани прокатні та валки до них	175

Сформовано автором на основі даних [29]

За даними таблиці видно, що найбільший обсяг імпорту припадає на вугілля кам'яне та антрацит із виробами з нього – 6 250 млн грн, що свідчить про важливість енергетичної сировини для підприємства. Значні обсяги імпорту мають кокс і напівкокс – 1 250 млн грн, феросплави – 425 млн грн та інші вироби з чорних металів – 375 млн грн. Менші обсяги надходять від постачання польового шпату, мінеральних виробів, станів прокатних і будівельних матеріалів, що відображає диверсифікацію імпортої сировини та матеріалів.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє, на що він здатний у складних екологічних умовах, доводячи свою життєздатність та стратегічну гнучкість. У майбутньому ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначатиметься тим, наскільки швидко буде відновлено транспортну інфраструктуру, повернуто стабільність в енергетичний сектор, підтримкою

сприятливих відносин з міжнародними партнерами. Тому зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише визначає долю цієї компанії, але й має величезне значення для повернення експортного потенціалу України до оптимального рівня.

У сучасних умовах функціонування металургійних підприємств зовнішнє середовище відзначається високою динамічністю та невизначеністю. На це впливають наслідки глобальних ризиків. Від геополітичної нестабільності до кліматичних і технологічних змін. Його діяльність має стратегічне значення не лиш для національної економіки, а й для світового ринку сталі. Проте, підприємство працює в умовах економічної та політичної турбулентності, що обумовлено потребою у глибокому аналізі зовнішнього середовища й оцінці впливу ризиків світового рівня на подальше зростання компанії [34].

Зовнішнє середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формується під впливом макроекономічних, геополітичних, технологічних, соціальних та екологічних чинників. На макрорівні вирішальне значення мають коливання світових цін на сталь, руду та енергоносії, зміни валютних курсів, інфляційні процеси та загальні тенденції світової економіки. Металургійна галузь є однією з основних складових промисловості, тому її стан безпосередньо залежить від темпів розвитку будівництва, інфраструктури та машинобудування. Зниження попиту на сталь серед країн Європи та Азії, на моє переконання, спричинене сповільненням економічного зростання. В результаті це обмежує експортні можливості українських виробників, зокрема досліджуваного підприємства.

Геополітична ситуація сьогодні є одним із найпотужніших факторів ризику для підприємницької діяльності. Повномасштабна війна в Україні призвела до значного руйнування промислової інфраструктури, ускладнила логістику та обмежила доступ до морських портів. Отже, підприємство, яке традиційно здійснювало експортування значної частини продукції морським шляхом, було вимушене переорієнтуватися на залізничні перевезення. Насьогодні вони це здійснюють через західні кордони, що суттєво збільшило транспортні витрати. Вимушена зміна ланцюгів постачання, дефіцит палива та підвищення тарифів на

електроенергію очікувано призвели до здорожчання собівартості продукції й зниження її рентабельності.

Фінансово-економічні ризики теж залишаються вагомими. Це провокує девальвація національної валюти, внаслідок зростання витрат на імпортні матеріали, енергоресурси та комплектуючі. Хоча експортна виручка частково зменшує ці втрати. А все ж фінансова стабільність компанії залишається чутливою до частих змін економічної політики та податкового навантаження.

На галузевому рівні підприємство стикається з жорсткою міжнародною конкуренцією. Основні суперники — це металургійні компанії Туреччини, Індії, Китаю та країн Близького Сходу. Вони мають нижчі енергетичні витрати, лояльніше податкове середовище та стабільну логістику. Тому українські виробники змушені змагатися не тільки за допомогою цінника на власну продукцію, а й якістю продукції, надійністю поставок, екологічними стандартами. Тому, особливого значення набуває перехід до використання і забезпечення принципів «зеленої» металургії, що в свою чергу передбачає виробництво сталі з мінімальним вуглецевим слідом. Європейські регуляторні політики поступово посилюють свої стандарти до скорочення викидів CO₂, і недотримання цих норм може обмежити доступ компаній до ринків на теренах ЄС.

Ключові групи ризиків для підприємства включають:

1. Енергетичні ризики пов'язані з високою енергоємністю виробництва робить компанію залежною від тарифів на електроенергію та паливо. Це суттєво впливає на собівартість продукції й рівень прибутковості.
2. Логістичні ризики є наслідком блокування портів і перевантаження залізничних шляхів підвищують транспортні витрати та ускладнюють експорт.
3. Технологічні й екологічні ризики обумовлюють перехід до низьковуглецевого виробництва потребує значних інвестицій, а недотримання стандартів ESG може призвести до втрати ринків.
4. Соціально-економічні ризики спричиняють зниження виробництва або тимчасові простої безпосередньо впливають на рівень зайнятості у Кривому Розі,

де підприємство є одним із найбільших роботодавців. Це може викликати соціальну напруженість у регіоні [35].

Економічні наслідки зовнішніх ризиків проявляють свою дію у скороченні експорту, зростанні збитків, сповільненні інвестиційних програм і модернізації. За підсумками 2024 року, відповідно до даних з відкритих джерел, підприємство завершило рік зі збитком через високі енергетичні тарифи в Україні, логістичні труднощі та світовим зниженням попиту на сталь.

Разом із тим, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний потенціал до адаптації. Основними напрями його розвитку є це енергомодернізація (впровадження енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел отримання енергії, оптимізація власного виробництва) Окрім того, розвиток внутрішнього ринку України, зокрема, участь у програмах відновлення інфраструктури, відкриває нові можливості для реалізації власної продукції. На рис. 2.1 представлено PEST-аналіз для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

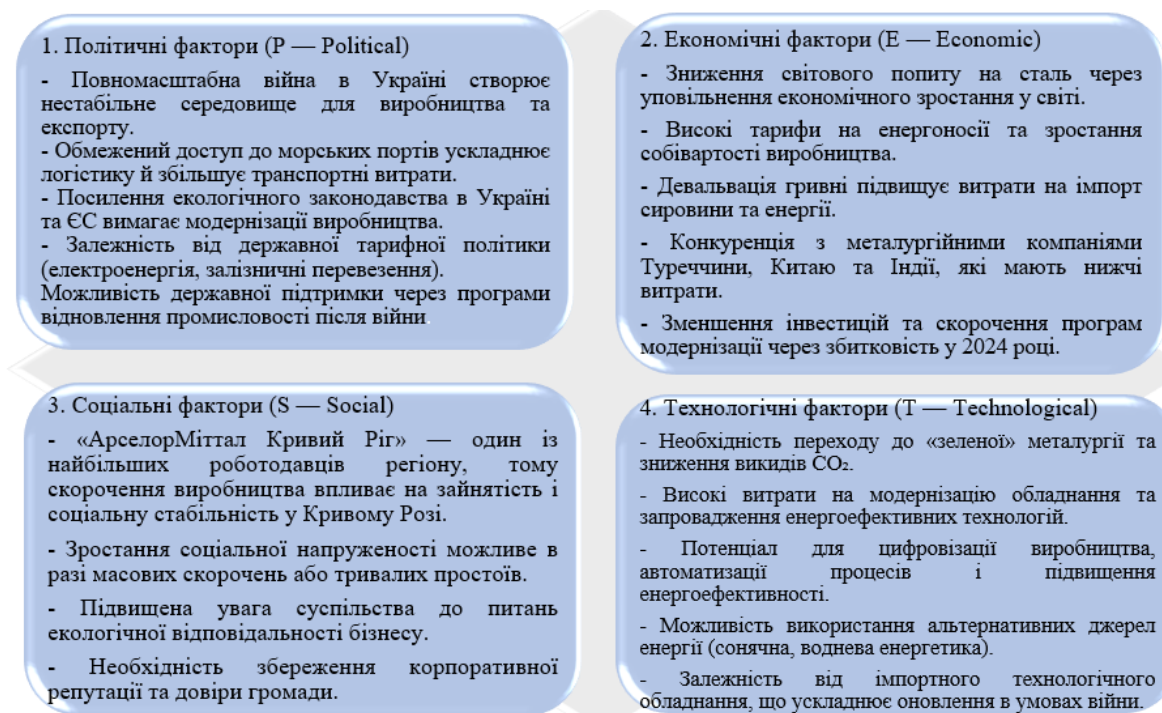


Рисунок 2.1 – PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Розроблено автором

Для мінімізації впливу глобальних загроз підприємству необхідно вдосконалити систему стратегічного планування та ризик-менеджменту.

Здійснювати постійний моніторинг макроекономічних тенденцій, використовуючи сценарне прогнозування; страхувати ключові ризики та розширювати логістичні маршрути. Важливо також продовжувати налагоджувати ефективну співпрацю з державними структурами й міжнародними партнерами у питаннях тарифної, митної й інвестиційної політики.

У табл. 2.18 оцінено фактори зовнішнього середовища прямого впливу.

Таблиця 2.18 – Фактори зовнішнього середовища прямого впливу для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група факторів	Фактор	Оцінка	Оцінка	Загальна	Тенденції	Вірогідніс	Прогноз
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	3	+3	↑	2	+3
Споживачі	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	3	+3	↑	2	+3
Споживачі	Рівень платоспроможності	-1	2	-2	↓	2	-2
Споживачі	Ступінь прихильності покупців до продукції	+1	3	+3	↑	2	+3
Споживачі	Ступінь мінливості потреб і вимог покупців	-1	2	-2	↑	1	-2
Σ				+5			+4
Постачальники фінансових ресурсів	Конкурентна сила постачальників	-1	2	-2	≈	2	-2
Постачальники сировини	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	↑	2	+3
Постачальники сировини	Доцільність договірної політики	+1	2	+2	↑	2	+2
Σ				+3			+3
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	3	-3	↑	2	-3
Конкуренти	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	2	-3
Σ				-6			-6
Інші фактори	Надійність та стабільність постачань і логістики	+1	3	+3	↑	2	+3
Σ				+3			+3

Розроблено автором

Аналіз факторів зовнішнього середовища показує, що споживачі загалом позитивно впливають на діяльність підприємства, особливо через зміну вподобань, розвиток ринку та прихильність до продукції, хоча зниження платоспроможності та мінливість потреб клієнтів створюють певні ризики. Постачальники сировини та фінансових ресурсів впливають змішано: постачальники сировини позитивно підтримують виробництво, тоді як конкурентна сила постачальників фінансів має

негативний ефект. Конкуренція залишається фактором тиску, а надійність постачань і логістики позитивно впливає на стабільність операцій підприємства.

У підсумку, можна зазначити, що вплив зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є складним і нестабільним явищем. Компанія перебуває під постійним впливом глобальних економічних, енергетичних, екологічних та геополітичних ризиків. Адже майбутнє підприємства значною мірою залежить від здатності його менеджменту оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи сучасні технології, підтримуючи фінансову стійкість і, водночас, дотримуватись принципів сталого розвитку. Ефективне управління новими ризиками, інноваційний підхід і стратегічне бачення цілісної картини розвитку забезпечать «АрселорМіттал Кривий Ріг» високу конкурентоспроможність і стійкість у глобальному економічному просторі [36].

У розрізі міросередовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має декілька конкурентів. Їх наведено у табл. 2. 19

Таблиця 2.19 – Основні конкуренти підприємства

Найменування фірми	Обсяг реалізації в рік/млн. грн.
Metinvest	3 200
Запоріжсталь	1 850
Інтерпайп	1 200

Сформовано автором на основі звітів підприємств

За обсягом реалізації лідером є Metinvest – 3 200 млн грн, на другому місці Запоріжсталь – 1 850 млн грн, далі йде Інтерпайп – 1 200 млн грн. Це свідчить про домінування великих українських металургійних компаній на ринку та відносно меншу частку внутрішніх продажів європейського підрозділу.

Оцінено основних конкурентів за ключовими факторам успіху у табл 2.20.

Таблиця 2.20 – Оцінка основних конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Metinvest	Рейтинг	Заг. оцінка	Запоріжсталь	Рейтинг	Заг. оцінка	Інтерпайп	Рейтинг	Заг. оцінка
1. Якість продукції	0,40	5	5	2,0	4	4	1,6	3	3	1,2
2. Обсяги продажу	0,15	5	5	0,75	4	4	0,6	3	3	0,45
3. Частка ринку	0,15	5	5	0,75	4	4	0,6	3	3	0,45
4. Ціна продукції	0,30	4	4	1,2	4	4	1,2	3	3	0,9
Усього	1,00			4,7			4,0			2,9

Сформовано автором

За оцінкою ключових факторів успіху, Metinvest демонструє високу якість продукції та значні обсяги продажу, що дозволяє компанії утримувати сильні позиції на ринку. Порівняно з конкурентами, компанія має найвищу загальну оцінку – 4,7, випереджаючи Запоріжсталь (4,0) та Інтерпайп (2,9), що підтверджує її лідерство за основними критеріями конкурентоспроможності.

Оцінка ризиків та конкурентного середовища показала, що ключовими є енергетичні, логістичні, технологічні, екологічні та соціально-економічні фактори, а основними внутрішніми конкурентами – Metinvest, Запоріжсталь та Інтерпайп. Стратегічний потенціал розвитку визначається здатністю адаптуватися до глобальних ризиків, диверсифікацією постачальників та ринків збуту, ефективним управлінням фінансовими та виробничими ресурсами. Для подальшого розвитку важливими напрямками залишаються енергомодернізація, підвищення ефективності логістики, впровадження екологічно чистих технологій та активна міжнародна співпраця.

Висновки до розділу 2

Під час дослідження другого розділу було розглянуто діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» яке є один з найбільших гірничозбагачувальних та

підприємств із повним циклом в Україні. Воно має величезну територію на ній розташовано велику кількість різних виробничих потужностей.

Досліджено фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». З'ясовано, що за періоду 2021–2024 років підприємство демонструє зростання доходу та підвищення ефективності використання оборотних активів: коефіцієнт оборотності ОА зріс на 38,9 %, а тривалість одного обороту скоротилася на 28 %. Позитивна динаміка спостерігається і в управлінні дебіторською заборгованістю. Коефіцієнт оборотності ДЗ зріс на 86,2 %, а період інкасації скоротився майже на 46 %. Незважаючи на зростання середніх оборотних активів, підприємство контролює дебіторську заборгованість, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості.

Здійснено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Було розроблено матрицю-SWOT. Проведено PEST-аналіз та з'ясовано, що для мінімізації впливу глобальних загроз підприємству необхідно вдосконалити систему стратегічного планування та ризик-менеджменту. Здійснювати постійний моніторинг макроекономічних тенденцій, використовуючи сценарне прогнозування; страхувати ключові ризики та розширювати логістичні маршрути. Важливо також продовжувати налагоджувати ефективну співпрацю з державними структурами й міжнародними партнерами у питаннях тарифної, митної й інвестиційної політики.

Також проведено детальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. З'ясовано, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має високий рівень експортної орієнтації: до початку війни понад 80 % виробленої продукції постачалося на міжнародні ринки, зокрема в країни ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Незважаючи на складні умови воєнного часу, компанія поступово відновлює обсяги виробництва та експорту, демонструючи стратегічну стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Досліджено структуру імпорту підприємства, що включає обладнання, комплектуючі, технологічні реагенти та енергетичну сировину. Найбільші обсяги імпорту припадають на вугілля, кокс, феросплави та інші вироби з чорних металів.

Це свідчить про високу енергомісткість виробництва та необхідність забезпечення стабільного постачання ключових ресурсів. Підприємство активно диверсифікує постачальників, що зменшує ризики перебоїв у виробництві та залежності від окремих країн.

Проведено оцінку ризиків та факторів глобального впливу на діяльність компанії. Встановлено, що ключові групи ризиків включають енергетичні, логістичні, технологічні, екологічні та соціально-економічні фактори. Високі тарифи на електроенергію та паливо, ускладнена логістика, жорстка міжнародна конкуренція та потреба у впровадженні «зеленої» металургії створюють значний тиск на підприємство. Разом із тим, міжнародна підтримка, інвестиційна активність та високий рівень управління дозволяють компанії ефективно реагувати на ці виклики.

Було проведено аналіз конкурентного середовища. Основними внутрішніми конкурентами є Metinvest, Запоріжсталь та Інтерпайп, при цьому лідером за ключовими показниками якості продукції та обсягу продажу є Metinvest. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» утримує стабільні позиції завдяки міжнародній підтримці, високій якості продукції та гнучкості у задоволенні вимог споживачів.

Таким чином, стратегічний потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства визначається здатністю адаптуватися до глобальних ризиків, диверсифікацією постачальників та ринків збуту, ефективним управлінням фінансовими та виробничими ресурсами. Для подальшого розвитку важливими напрямками залишаються енергомодернізація, підвищення ефективності логістики, впровадження екологічно чистих технологій та активна співпраця з міжнародними партнерами.

3 ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ»

У конкурентному середовищі необхідною умовою для розвитку підприємства є формулювання належної стратегії. Розробка стратегії здатна підняти підприємство на вищий рівень та стадію розвитку, забезпечуючи стійкість економічного зростання та інвестиційну привабливість.

Процес формулювання стратегії підприємства має досить багато різних термінів. Найбільш часто вживаними поняттями є формулювання, розробка, розробка або формування стратегії, що пов'язані зі стратегічним управлінням та стратегічним плануванням [39].

Процес прийняття управлінських рішень слід відносити до стратегічного управління, оскільки процес формулювання стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом постановки цілей, вибору та обґрунтування варіантів досягнення цих цілей. На відміну від стратегічного планування, яке передбачає визначення перспективних завдань та розробку ефективних планів дій, спрямованих на досягнення цих завдань, процес формулювання стратегії використовує спеціальні інструменти та методи для отримання інформації про тенденції розвитку навколишнього середовища та формулювання ефективних дій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів навколишнього середовища. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам точно прогнозувати та розраховувати ефективність запланованих заходів.

Формування стратегічних напрямів розвитку міжнародної діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни та економічної нестабільності вимагає гнучкого підходу, інноваційних рішень та активної співпраці з міжнародними партнерами.

Незважаючи на складну ситуацію, «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжує працювати над відновленням виробничих потужностей. У 2024 році підприємство збільшило виробництво сталі майже на 70% порівняно з попереднім роком, досягнувши 1,65 млн тонн. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також відновленню роботи чорноморських портів. Однак для досягнення сталого розвитку необхідно вирішити низку проблем, зокрема високі тарифи на електроенергію, нестабільне енергопостачання та зниження конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Ці фактори суттєво впливають на фінансові результати підприємства та обмежують його можливості для інвестицій.

У відповідь на ці виклики «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно шукає нові можливості для розвитку міжнародної діяльності. Одним із пріоритетних напрямів є залучення міжнародних партнерів для створення спільних підприємств у сфері видобутку корисних копалин. Генеральний директор «АрселорМіттал Кривий Ріг», Мауро Лонгобардо, закликав потенційних італійських та європейських партнерів розглянути можливість співпраці у розвитку гірничодобувної галузі Кривого Рогу, зазначивши, що підприємство володіє необхідними ресурсами, дозволами, обладнанням, технологіями та досвідом у видобутку корисних копалин [40].

Крім того, «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно працює над диверсифікацією ринків збуту своєї продукції. Зокрема, підприємство розширює експортні поставки залізорудного концентрату до Китаю, що дозволяє компенсувати втрати на традиційних ринках Європи. Важливим аспектом міжнародної діяльності «АрселорМіттал Кривий Ріг» є соціальна відповідальність. У 2024 році компанія виділила понад 60 млн грн на підтримку місцевих громад та надання благодійної допомоги постраждалим від війни [41].

Основними напрямками соціальної діяльності стали допомога медичним та освітнім установам Кривого Рогу та регіону, а також підтримка родин співробітників, які загинули або постраждали внаслідок бойових дій ukraine.arcelormittal.com. Таким чином, стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства включають залучення міжнародних партнерів для

створення спільних підприємств, диверсифікацію ринків збуту продукції, розвиток інфраструктури та підтримку соціальних ініціатив. Ці кроки спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах війни та економічної нестабільності, а також на зміцнення його позицій на міжнародному ринку. Основні етапи формування стратегії розвитку наведено в таблиці 3.1



Рисунок 3.1 – Основні етапи формування стратегії розвитку для підприємства

Розроблено автором

На основі етапів описаних у цій таблиці можна побудувати ефективну стратегію для розвитку будь-якого підприємства, бо в ній наведені пункти, які є універсальними. у табл. 3.1 наведено інформацію стосовно першої стратегії.

Таблиця 3.1 – Стратегія управління політичними та геополітичними ризиками

Елемент	Детальний зміст
Ціль	Мінімізація впливу політичної нестабільності, змін регуляторного середовища, торговельних обмежень та логістичних блоkad на експортну діяльність «АрселорМіттал Кривий Ріг».
Основні завдання	Моніторинг політичної ситуації та регуляторних змін; формування сценарних моделей; адаптація до міжнародних вимог; диверсифікація ринків і маршрутів.
Відповідальні підрозділи	Відділ міжнародної торгівлі, юридичний департамент, департамент стратегічного розвитку, відділ аналітики.
Термін реалізації	3–10 років.

Розроблено автором

Ця стратегія спрямована на те, щоб мінімізувати вплив політичної нестабільності, міжнародних конфліктів, регуляторних змін, санкцій, торговельних бар'єрів і логістичних ризиків на експортну діяльність підприємства. В умовах непередбачуваності глобальних процесів ефективне управління такими ризиками стає не лише елементом безпеки бізнесу, а й засобом утримання конкурентної позиції на ключових ринках. У таблиці 3.2 наведено перший етап поставлених завдань в рамках стратегії.

Таблиця 3.2 – Постійний моніторинг політичних та геополітичних ризиків

Напрямок	Деталі
Міжнародна політика	Відстеження рішень урядів ЄС, США, Туреччини, азійських держав щодо імпорту сталі.
Торгова політика	Аналіз можливих мит, квот, обмежень, антидемпінгових процедур.
Санкційна політика	Моніторинг санкцій, що впливають на транспорт, банки, постачальників.
Політична стабільність транзитних країн	Оцінка ризику перебоїв у логістичних коридорах.

Розроблено автором

Ключовими компонентами стратегії є систематичний моніторинг зовнішніх факторів, прогнозування змін у міжнародній політиці та торговельному середовищі, аналіз регуляторних новацій (особливо таких, як СВМ в ЄС) та моделювання різних сценаріїв розвитку подій. Стратегія передбачає створення інструментів раннього попередження, регулярну оцінку стабільності логістичних маршрутів і транзитних країн. Відповідно виникає потреба формування політики диверсифікації ринків, що знижує залежність від окремих напрямків. У табл. 3.3 відображено деталі стосовно сценарного планування у рамках стратегії.

Таблиця 3.3 – Особливості сценарного планування

Сценарій	Опис	Дії
Базовий	Регуляції стабільні	Оптимізація логістики; актуалізація вимог ринків.
Стресовий	Нові тарифи, мита, політичні обмеження	Перенаправлення експорту до інших регіонів; переддоговірні угоди з альтернативними партнерами.
Кризовий	Логістичні блокади, санкційні обмеження	Активізація резервних маршрутів; перехід на альтернативні ринки.
Позитивний	Розширення доступу до експортних ринків	Збільшення обсягів поставок; довгострокові контракти.

Розроблено автором

У межах реалізації цієї стратегії значну роль доцільно відвести управлінню міжнародними комунікаціями та розвитку партнерств із зовнішніми стейкхолдерами, а саме співпраці з торговельними асоціаціями, регуляторами, транспортними операторами, консалтинговими організаціями.

Загалом стратегія дозволить підприємству бути готовим до різноманітних зовнішніх потрясінь. Відтак, швидко реагувати на них та адаптувати експортну діяльність до змін. сила цієї стратегії полягає у створенні інформаційної прозорості, скороченні невизначеності та підвищенні передбачуваності операцій.

Друга стратегія це – створення кризових планів і планів безперервності бізнесу (BCP). Її основні характеристики наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні характеристики стратегії кризових планів

Елемент	Зміст
Ціль	Гарантувати стабільність виробництва й експорту навіть у випадку політичних, геополітичних, енергетичних, логістичних або кіберінцидентів.
Завдання	Розробка BCP; створення резервних логістичних маршрутів; формування запасів критичної сировини; забезпечення кіберстійкості.
Відповідальні	Операційний департамент, логістика, ІТ-департамент, служба безпеки.

Розроблено автором

Основним фокус стратегії BCP спрямовано на забезпечення операційної стійкості підприємства навіть у найскладніших умовах. Зокрема, під час військових загроз, логістичних блокад, енергетичних криз, кібератак чи перебоїв у постачанні. Основною метою є гарантування того, що виробничі процеси, логістика, ІТ-системи та експортні операції можуть продовжувати працювати або швидко відновлюватися після кризи. У таблиці 3.5 відображено особливості логістичних резервів та альтернатив.

Таблиця 3.5– Логістичні резерви та альтернативи

Сегмент	Опис	Заходи
Морські маршрути	Нестабільність Чорного моря	Створення альтернатив через Румунію, Болгарію, Туреччину.
Залізничні маршрути	Ризики перевантаженості та блокад	Контракти з Польщею, Словаччиною, Угорщиною щодо транзиту.
Мультимодальні системи	Гнучкість у кризові періоди	Посєднання авто-, залізничної та морської логістики.

Розроблено автором

Центральними елементами є створення альтернативних логістичних маршрутів, укладання випереджальних угод із портами та залізничними операторами, диверсифікація транспортних каналів, формування страхових запасів критичних матеріалів (табл. 3.6), а також інвестування у кіберстійкість.

Таблиця 3.6 – Резерви критичних ресурсів

Матеріал	Необхідний запас	Дії
Кокс	30–45 днів	Договори з декількома постачальниками.
Вапняк	20–30 днів	Збільшення складських місткостей.
Електроди	45–60 днів	Співпраця з двома альтернативними виробниками.
Феросплави	30 днів	Формування страхового запасу.

Розроблено автором

Значну увагу має бути приділено плануванню швидкого реагування — формуванню чітких протоколів дій, процедур резервування потужностей, інструкцій для персоналу та системи управління інцидентами. Особливості завдання щодо кіберстійкості подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.7 – Основні аспекти кіберстійкості та ІТ-безпеки у стратегічному управлінні

Напрямок	Деталі
Захист виробничих систем (SCADA)	Сегментація і шифрування каналів, апаратні фаєрволи.
SOC 24/7	Постійний аналіз атак і швидке реагування.
Резервування даних	Віддалені дата-центри, регулярне дублювання.

Розроблено автором

Окремий напрямок – захист цифрових інфраструктур, оскільки у сучасних умовах виробництво й логістика залежні від ІТ-архітектури та систем керування. Стратегія передбачає сегментацію мереж, створення резервних дата-центрів, моніторинг атак у режимі 24/7 та регулярне тестування на вразливості. Інформація стосовно планів реагування табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Плани реагування на зовнішні ризики

Тип ризику	Дії
Логістичний збій	Перехід на резервний маршрут протягом 24 годин.
Енергетичний ризик	Тимчасове зниження навантаження, перехід на резервні джерела.
Ризик постачання	Використання накопичених запасів, переговори про термінові поставки.
Кіберзагроза	Блокування інцидентного сегмента, переведення систем на резервні сервери.

Розроблено автором

Реалізація цієї стратегії забезпечує стійкість підприємства до шоків, зменшує ймовірність простоїв, захищає експортні контракти та дозволяє виконувати зобов'язання навіть під час непередбачуваних кризових подій.

Далі було розглянуто стратегію виробництва експортної продукції на основі технологій «зеленого» водню табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Стратегія виробництва експортної продукції на основі технологій «зеленого» водню.

Елемент	Детальний зміст
Ціль	Створити низьковуглецеве виробництво для забезпечення конкурентної експортної продукції, яка відповідає міжнародним екологічним вимогам і знижує вплив геополітичних ризиків, пов'язаних із СВМ.
Завдання	Перехід на водневі технології; заміна доменних процесів на EAF/DRI; створення водневої інфраструктури; сертифікація продукції для ринків ЄС та США.
Орієнтовний термін реалізації	2025–2035 р.р.

Розроблено автором

Третя стратегія має інноваційний, трансформаційний характер і визначає майбутній розвиток підприємства в глобальному контексті декарбонізації. Її основна мета — створення низьковуглецевого виробництва сталі шляхом переходу від класичних доменних технологій до електродугових печей, прямих процесів відновлення заліза на водні. Часткового або повного використання «зеленого» водню та впровадження відповідної водневої інфраструктури. Особливості щодо технологічної модернізації виробництва наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Технологічна модернізація виробництва

Технологія	Опис	Очікуваний ефект
Електродугова піч H ₂ -ready	Піч, що працює на електроенергії та водні	-70–90% CO ₂ , менша залежність від коксу
DRI на водні	Пряме відновлення залізної руди воднем	Низьковуглецева продукція, підвищення конкурентоспроможності в ЄС
Воднева інжекція в доменну піч	Часткова заміна коксу воднем	Зниження викидів на 20–30% на першому етапі

Розроблено автором

У рамках цієї стратегії передбачається модернізація виробництва, зменшення залежності від коксу та природного газу. А отже поступовий перехід до більш екологічних технологій, що відповідають вимогам СВМ і підвищують

конкурентоспроможність продукції на ринках. У табл. 3.11 наведено особливості використання водневої інфраструктури.

Таблиця 3.11 – Воднева інфраструктура підприємства

Компонент	Деталі
Генерація H ₂	Використання електролізерів на ВДЕ
Зберігання	Ємності високого тиску, локальні сховища
Доставка	Внутрішні водневі трубопроводи або контракти з зовнішніми постачальниками
Безпека	Системи виявлення витоків, підготовка персоналу

Розроблено автором

Виробництво «зеленої» сталі дозволить отримати доступ до преміального сегмента ринку. Там де ціна вища завдяки екологічним характеристикам. стратегія передбачає створення власних джерел виробництва водню або партнерські проекти, розбудову інфраструктури зберігання та транспортування, розробку систем безпеки. І у табл 3.12 наведено особливості щодо експорту відповідної продукції.

Таблиця 3.12 – Експорт «зеленої» сталі

Елемент	Зміст
Сертифікація CO ₂	Відповідність стандартам ЄС та США
Traceability	Повне відстеження походження кожної партії
Основні ринки	ЄС, США, Близький Схід
Переваги	Премія до ціни; відповідність CBAM; висока репутаційна цінність

Розроблено автором

Ця стратегія має потенціал бути довгостроковим конкурентним активом, оскільки значно підвищує додану вартість продукції, зменшує ризики регуляторного тиску та забезпечує технологічне лідерство.

Безпосередньо VRIO-аналіз є теоретико-практичною моделлю, покликаною здійснити оцінку унікальних ресурсів, здатностей та ключових компетенцій. Які можуть забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку. Частіше за все, цей аналітичний інструментарій використовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умови певних модифікацій, він може бути використаний і для аналізу підприємств що здійснюють діяльність у сфері послуг.

Застосування VRIO-аналізу при реалізації функцій менеджменту стратегічних змін на підприємствах доцільним є у двох наступних випадках:

- при оцінці внутрішнього стратегічного потенціалу змін підприємства;
- для дослідження рівня унікальності стратегічних ресурсів та визначення доцільності їхнього застосування у процесі реалізації програми стратегічних змін. У цьому випадку VRIO-аналіз є оціночним інструментом для обґрунтування доцільності нарощування стратегічного потенціалу чи певних його локальних складових;
- при оцінці рівня реалізації стратегічних можливостей змін, зосереджених на ринку, та їх доступності для внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Отже далі (табл. 3.13) наведено порівняльний VRIO-аналіз для трьох запропонованих стратегій розвитку для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Таблиця 3. 13 – Порівняльний VRIO-аналіз для запропонованих стратегій розвитку

Стратегія	Value	Rarity	Imitability	Organization	Висновок VRIO
Управління політичними та геополітичними ризиками	Висока – дозволяє уникати збитків та стабілізувати експорт	Середня – подібні практики застосовують більшість великих компаній	Низька – легко копіюється іншими підприємствами	Висока – може бути реалізована існуючими підрозділами	Стратегія забезпечує конкурентний паритет, але не створює унікальної переваги
Створення кризових планів і ВСР	Дуже висока – забезпечує стійкість до криз та мінімізує простой	Середня – багато компаній мають ВСР, але не завжди ефективно	Середня – частково складна для імітації через логістичну та ІТ-структуру	Середня – висока – потребує додаткових структур та процедур	Стратегія забезпечує тимчасову конкурентну перевагу та підвищує надійність
Виробництво експортної продукції на основі “зеленого” водню	Максимальна – підвищує цінність продукції, відповідає СВМ, доступ до преміальних ринків	Висока – небагато компаній мають такі технології	Дуже складна – великі інвестиції та технологічні бар’єри	Висока – потребує координації ресурсів, технологій і інфраструктури	Стратегія створює стійку довгострокову конкурентну перевагу та технологічне лідерство

Розроблено автором

Обидва випадки застосування цього методу в якості вихідної інформації використовують дані щодо розміру доступних для системи менеджменту стратегічних ресурсів, які генерують стратегічний потенціал змін на підприємстві.

Практичне застосування VRIO-аналізу у ході обумовлення застосування стратегічних змін здійснюється аналіз за такими критеріями:

- Value (цінність стратегічного ресурсу).
- Rareness (рідкісність).
- Imitation (можливість відтворення ресурсу).
- Organization (організованість).

З огляду на отримані результати можна дійти висновку, що впровадження стратегії створення кризових планів і планів безперервності бізнесу (BCP) має декілька ключових переваг. Ці переваги відображають її критичну важливість для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Найкращою є стратегія випуску експортної продукції на основі використання «зеленого водню». Проте вона має досить високу вартість та складність у впровадженні технологій, устаткування для виробництва.

Отже далі висновки щодо впровадження другої стратегії розвитку:

1. Вона забезпечує високий рівень стійкості бізнесу. Дозволяючи підтримувати виробництво та експорт навіть у разі непередбачуваних кризових ситуацій. В таких як політичні чи геополітичні потрясіння, логістичні блокади або ж перебої з енергопостачанням. Це зменшує ризик пошкодження виробничого устаткування та пов'язаних з ними фінансових втрат. Адже дає змогу виконувати зобов'язання перед міжнародними партнерами без перебоїв.

2. Ефективно реалізована стратегія BCP підвищує надійність підприємства у очах партнерів та клієнтів, зміцнює довіру міжнародних постачальників і покупців. Відтак підвищує репутаційну цінність компанії. Висвітлюючи її як стабільну та відповідальну учасницю ринку. Частково унікальний характер цієї стратегії обумовлений тим, що системи безперервності та швидкого реагування на кризи важко швидко і повністю відтворити конкурентам.

Ця стратегія об'єднує широкий спектр реагування на ризики, що і робить її комплексним інструментом в управлінні невизначеністю. Отже її простіше інтегрувати в існуючі корпоративні процеси. Впровадження стратегії дозволить ефективно організувати ресурси, підрозділи та процедури для швидкого реагування на складні ситуації.

Стратегія ВСР забезпечить безперервність діяльності в кризові моменти. Роблячи його більш гнучким і готовим до майбутніх викликів. Відтак, обрана стратегія забезпечить безперервність діяльності в кризові моменти; підвищить загальну операційну ефективність підприємства та дозволить йому більш гнучким, готовим до майбутніх викликів.

3.2 Розробка комплексу заходів для забезпечення стратегічного розвитку на зовнішніх ринках в умовах нестабільного середовища

Формування стратегії направленої на забезпечення безперервності бізнесу (ВСР) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснюється поетапно. Відповідно до універсальної моделі стратегічного планування: визначення цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір критеріїв оцінювання ризиків, порівняння стратегічних альтернатив, прийняття рішень щодо оптимального напрямку дій і впровадження інтегрованої системи кризового реагування.

Для підприємства цей процес матиме особливу вагу, оскільки його виробнича діяльність характеризується високою залежністю від енергопостачання, складних логістичних маршрутів, стабільності IT-інфраструктури та наявності резервів ресурсів. А зовнішнє середовище формує безпрецедентний рівень невизначеності.

Головна мета обраної стратегії ВСР забезпечити стійку роботу виробничих, логістичних, цифрових та управлінських процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у разі виникнення кризових ситуацій, а також мінімізувати економічні втрати від будь-яких загроз – від техногенних аварій до військових дій чи кібератак.

Для досягнення цієї мети визначено такі стратегічні цілі:

1. Забезпечення стабільності та відновлюваності виробничих потужностей.

Важливим завданням ВСР є формування механізмів, що дозволяють підприємству продовжувати виробництво або швидко його відновлювати навіть у разі виникнення критичних подій. Після періодичних зупинок та обмежень у 2022–2024 рр. АМКР перейшов до впровадження систем, спрямованих на підвищення операційної стійкості:

- створення планів швидкого запуску доменного та прокатного обладнання;
- розробка альтернативних технологічних схем на випадок пошкодження окремих агрегатів;
- резервування ІТ-інфраструктури та енергоживлення;
- навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях.

Такі заходи формують основу безперервності діяльності та дозволяють мінімізувати час простою і фінансові втрати, пов'язані з перериванням технологічного процесу.

2. Диверсифікація логістичних маршрутів та підвищення транспортної стійкості

Сучасне функціонування підприємства значною мірою залежить від можливості стабільного експорту продукції. Через перманентні зміни в роботі портів, обмеження руху та інфраструктурні ризики логістика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» перетворилася на один із ключових напрямів ВСР. Отже, запропонована стратегія передбачає:

- розширення використання альтернативних морських і сухопутних коридорів;
- укладання угод із європейськими портами та транспортними операторами;
- використання мультимодальних схем перевезення;
- розробку планів швидкої переорієнтації експорту в разі закриття певних маршрутів.

Це дозволить зменшити залежність від окремих географічних напрямів та забезпечить передбачуваність у виконанні контрактних зобов'язань.

3. Формування страхових запасів сировини та матеріалів.

Забезпечення наявності достатніх запасів критичних ресурсів важлива складова безперервності виробництва. Відповідно до стратегії ВСР, «АрселорМіттал Кривий Ріг» створює систему матеріального резервування, що включає:

- накопичення коксу, вапняку, феросплавів та інших ключових матеріалів на період 30–60 днів;
- диверсифікацію постачальників та укладання контрактів із контрагентами у ЄС, Туреччині та Азії;
- створення додаткових складських потужностей;
- оперативну систему управління запасами, здатну передбачати можливі перебої.

Наявність таких резервів дозволяє підприємству уникати вимушених зупинок та підтримувати стабільність виробничих планів.

4. Посилення кіберстійкості та захисту цифрових систем.

Оскільки металургійне виробництво «АрселорМіттал Кривий Ріг» значною мірою використовує автоматизовані системи та цифрові рішення, розвиток кіберзахисту є одним із ключових компонентів у впровадженні стратегії безперервності. Основні заходи включають:

- впровадження цілодобового центру моніторингу кіберзагроз (SOC);
- сегментацію промислових мереж та захист SCADA-систем;
- дублювання критичних дата-центрів;
- регулярні аудит та тестування систем на вразливості;
- резервне копіювання інформації та системне оновлення захисного програмного забезпечення.

Це дозволить уникнути небезпечних збоїв, які можуть призвести до зупинки виробництва, втрати даних або техногенних аварій.

Орієнтовні економічні показники та очікуваний ефект від реалізації ВСР
табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Економічні показники доцільності реалізації ВСР-стратегії

№	Ціль	Орієнтовні економічні показники (стан і прогноз)	Очікуваний економічний ефект
1	Стійкість виробничих потужностей	Скорочення ризику вимушених зупинок на 30–40 %, зменшення часу відновлення після аварій на 25–35 %	Уникнення втрат у розмірі 150–200 млн дол. США щороку; збереження ритмічності виробництва
2	Логістична безперервність	Збільшення кількості альтернативних маршрутів на 40–50 %, можливість переорієнтації експорту протягом 48–72 годин	Збереження валютної виручки на рівні понад 1 млрд дол. США; зниження логістичних ризиків на 50–60 %
3	Резервування ресурсів	Формування страхових запасів на 30–60 днів; укладання багатоканальних контрактів	Запобігання простоям через дефіцит сировини; економія до 70 млн дол. США завдяки стабільності
4	Кіберстійкість	Зниження ймовірності критичних ІТ-збоїв на 80 %; повне резервування інформаційних систем	Уникнення фінансових втрат і зупинок виробництва; підвищення рівня довіри міжнародних партнерів

Розроблено автором

Стратегія, яку було запропоновано, передбачає створення кризових планів та планів безперервності бізнесу забезпечить збалансоване поєднання оперативних і стратегічних заходів. Системи резервування виробничих процесів, сировини та цифрової інфраструктури сформують основу стабільності, що дасть вигоду підприємству у мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів. Диверсифікація логістичних шляхів підвищить надійність експортних операцій, дозволить уникнути втрат через блокування окремих маршрутів. Посилення кіберстійкості гарантуватиме захист сучасних цифрових систем, без яких неможливе функціонування металургійного виробництва.

У перспективі реалізація ВСР дозволяє підприємству забезпечити безперервність діяльності навіть у періоди глобальної нестабільності, зменшити загальні виробничі та логістичні ризики, а також підвищити довіру з боку міжнародних партнерів та інвесторів.

Звідси, запропонована стратегія є ефективною, економічно обґрунтованою, адаптивною та критично важливою для забезпечення стійкої діяльності ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» у нинішніх умовах. Її впровадження сприятиме зміцненню позицій підприємства на світовому ринку. Адже буде забезпечувати стабільний експорт та підвищить рівень готовності компанії до будь-яких кризових викликів.

Ефективність реалізації стратегії кризового планування та планів безперервності бізнесу значною мірою визначається якістю організаційної структури управління цим процесом.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» система ВСР побудована за принципом багаторівневої координації, що забезпечить чіткий розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між підрозділами. Застосування такого підходу дозволить підприємству швидко реагувати на загрози, мінімізувати наслідки кризових ситуацій та забезпечувати стабільність виробничих і логістичних процесів.

Структура планування безперервності бізнесу складається з трьох основних рівнів: стратегічного, операційного та тактичного. Кожен з них виконує окремі функції.

На стратегічному рівні зосереджено процеси ухвалення ключових рішень щодо впровадження та розвитку системи ВСР. До цього рівня належать Наглядова рада, Генеральний директор та керівники напрямів ризик-менеджменту і корпоративної безпеки. Саме вони відповідають за затвердження політик безперервності діяльності, визначення обсягу фінансування кризових заходів, перегляд та актуалізацію пріоритетних ризиків.

Основні завдання стратегічного рівня включають:

- визначення загальної концепції управління кризами;
- затвердження планів ВСР та контроль їх виконання;
- ухвалення рішень у разі масштабних кризових подій;
- спрямування ресурсів на реалізацію заходів із підвищення стійкості діяльності.

Цей рівень забезпечує стратегічну узгодженість дій підприємства, створюючи рамкові умови для реалізації ВСР у всіх підрозділах.

Операційний рівень буде представлений кризовим комітетом і ключовими функціональними службами компанії. Насамперед виробничими, ІТ, логістичними, фінансовими та юридичними департаментами. На цьому рівні відбуватиметься розробка сценаріїв реагування на різні види загроз, формування інструкцій та регламентів, підготовка персоналу і координація дій між структурними підрозділами. Основні функції операційного рівня такі:

- аналіз ризиків та оцінка критичності бізнес-процесів;
- створення та тестування планів безперервності діяльності;
- опрацювання альтернативних логістичних та технологічних схем;
- формування страхових запасів матеріальних ресурсів;
- підготовка персоналу до роботи за умов криз.

Цей рівень здійснює важливу роль у забезпеченні дієвості системи. Саме тут відбувається планування, координація та практичне впровадження антикризових заходів.

Тактичний рівень включає працівників, які безпосередньо забезпечують функціонування виробничих, ІТ та логістичних процесів: майстрів, начальників змін, інженерів, технічний персонал, операторів систем автоматизації, а також служби охорони та енергетичного забезпечення. Основні завдання тактичного рівня:

- реалізація процедур ВСР у разі виникнення кризових подій;
- запуск резервного обладнання та альтернативних систем;
- проведення аварійних і відновлювальних робіт;
- оперативне інформування вищих рівнів управління;
- виконання інструкцій з безпеки, евакуації та реагування.

Роль цього рівня є визначальною у забезпеченні оперативного реагування на загрози, мінімізації часу простою та швидкому відновленні роботи підприємства.

Для забезпечення чіткої координації між рівнями управління та ефективного виконання заходів ВСР на підприємстві було розроблено матрицю розподілу відповідальності, що визначає ролі кожного підрозділу у процесах планування, впровадження та реалізації антикризових заходів.

Матриця побудована за принципом RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), що дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечує своєчасність комунікацій табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Матриця відповідальності для обраної стратегії

Процес / Підрозділ	Генеральний директор	Директор з ризиків	Кризовий комітет	ІТ-департамент	Виробничі	Логістика	Охорона / Безпека	HR
Ідентифікація ризиків	A	R	C	C	C	C	C	I
Оцінка критичності процесів	A	R	C	C	R	C	I	I
Розробка планів ВСР	A	C	R	C	C	C	C	I
Впровадження ВСР у підрозділах	I	C	R	R	R	R	R	C
Тестування та навчання персоналу	I	C	R	R	R	C	C	R
Кіберзахист	I	C	C	R	I	I	I	I
Логістичні резерви	I	C	C	I	C	R	I	I
Резервування ресурсів (сировина, матеріали)	I	C	C	I	R	C	I	I
Комунікація у кризових ситуаціях	A	C	R	C	C	C	C	R
Аварійне реагування та евакуація	I	I	C	I	R	I	R	C

Розроблено автором

У межах системи ВСР виділено основні процеси: ідентифікація ризиків, оцінка критичності операцій, розробка планів реагування, тестування ВСР, управління логістикою та ресурсами, забезпечення кібербезпеки, кризові комунікації та аварійне реагування.

Запровадження матриці відповідальності забезпечує прозорість управління кризами та дозволяє оптимізувати внутрішні комунікації. Завдяки чіткому визначенню виконавців і відповідальних осіб підприємство може:

- скоротити час реагування на надзвичайні ситуації;
- уникати дублювання функцій та управлінської плутанини;
- забезпечувати узгодженість дій між підрозділами;
- підвищити рівень готовності персоналу до кризових подій;
- мінімізувати економічні втрати від зупинок та порушення операційних процесів.

Таким чином, структура системи ВСР та відповідна матриця відповідальності формують комплексний механізм управління кризами на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Їх впровадження дозволяє підприємству підвищити операційну стійкість, забезпечити безперервність діяльності та швидке відновлення критично важливих процесів навіть у найскладніших умовах зовнішнього середовища.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності та прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства

Успішна реалізація стратегії формування системи безперервності бізнесу (ВСР) на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вимагає чіткого планування, поетапності та узгодженості дій усіх підрозділів. Впровадження таких масштабних трансформаційних проєктів можливе лише за умови правильного розподілу часу, ресурсів і відповідальності. Тому календарне планування виступає базовим інструментом управління змінами, що дозволяє систематизувати комплекс заходів, визначити етапність робіт, встановити контрольні точки та забезпечити синхронізацію між структурними підрозділами.

Розроблений план-графік охоплює дванадцятимісячний період і включає як аналітичні, так і практичні заходи. Перші етапи зосереджені на аналізі ризиків, оцінці критичності бізнес-процесів і формуванні ВІА. Подальші етапи спрямовані на розробку операційних процедур, модернізацію інфраструктури, підготовку персоналу та тестування розроблених рішень.

Календарне планування представлено у таблиці 3.16, де відображено ключові етапи впровадження, відповідальних виконавців і очікувані результати. Така структура дозволить забезпечити системність упровадження ВСР, уникнути дублювання робіт і своєчасно фіксувати прогрес кожного етапу. Важливо, що план формує чіткі межі між етапами та дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення від графіка.

Таблиця 3.16 – Календарний план впровадження запропонованої стратегії

№ етапу	Етап проекту	Ключові дії	Строки виконання	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1	Аналіз ризиків та критичних процесів	Аудит ризиків, класифікація загроз, визначення RTO/RPO	5. 01. 26 – 2. 02. 26	Департамент ризик-менеджменту, виробничі цехи	Оновлена карта ризиків і перелік критичних процесів
2	Формування BIA (Business Impact Analysis)	Оцінка впливу зупинки операцій, фінансові втрати, час відновлення	5. 01. 26 – 2. 03. 26	Фінансовий департамент, ВСР-координатори	Підготовлений звіт BIA і пріоритизація процесів
3	Розробка планів ВСР та SOP	Підготовка інструкцій, процедур, сценаріїв реагування	2. 02. 26 – 6. 04. 26	Кризовий комітет, виробництво, ІТ	Комплект робочих планів ВСР по підрозділах
4	Розробка ІТ-частини (DRP)	Резервування даних, дублювання серверів, кіберзахист	2. 03. 26 – 1. 06. 26	ІТ-департамент	Функціональна система аварійного відновлення ІТ
5	Модернізація інфраструктури та резервних потужностей	Підключення резервних ліній живлення, оновлення обладнання	6. 04. 26 – 3. 08. 26	Енергетичний департамент, виробництво	Підвищення технічної стійкості та автономності
6	Побудова альтернативної логістичної моделі	Розробка нових маршрутів, контракти, страхові запаси	4. 05. 26 – 31. 08. 26	Логістичний департамент, ЗЕД	Забезпечення безперервності ланцюгів постачання
7	Навчання та тренування персоналу	Навчання ВСР, кризові тренування, моделювання інцидентів	1. 06. 26 – 5. 10.26	HR, служба безпеки	Підготовлений персонал і злагодженість дій
8	Тестування ВСР	Стрес-тести, симуляційні сценарії, оцінка часу відновлення	31. 08. 26 – 2. 11. 26	Кризовий комітет	Перевірена працездатність системи
9	Коригування і запуск системи ВСР	Актуалізація документів, офіційний запуск	2. 11. 26 – 14. 12. 26	Всі департаменти	Впроваджена система безперервності бізнесу

Розроблено автором

Першим етапом є аудит ризиків і побудова карти загроз, що забезпечує основу для всієї системи безперервності бізнесу. Аналіз критичності операцій дає змогу визначити найбільш уразливі процеси та ті, які потребують першочергового відновлення у разі надзвичайних подій. Другий етап – формування ВІА – дає змогу розрахувати фінансові наслідки потенційних перебоїв і встановити оптимальні параметри RTO та RPO. Це створює чітку економічну аргументацію подальших інвестицій у систему ВСР.

Наступні етапи пов'язані з розробкою комплексних планів реагування, резервуванням інформаційних систем, модернізацією технічної інфраструктури та створенням альтернативних логістичних каналів. Значна увага приділяється підготовці персоналу, адже успішність реалізації ВСР залежить не лише від технологічних рішень, а й від готовності працівників діяти відповідно до затверджених процедур. Завершальні етапи включають тестування системи, коригування слабких місць та офіційний запуск ВСР.

Після формування календарного плану ключовим елементом управління проектом стає оцінювання його ефективності. Для цього використано систему інтегральних показників, що характеризують вплив упровадження ВСР на фінансові, виробничі та логістичні результати підприємства.

Основна увага приділена зменшенню часу простоїв, зниженню операційних втрат, підвищенню доступності інформаційних систем, скороченню збитків від кризових подій та зростанню рівня готовності персоналу. У таблиці 3.17 наведено основні критерії оцінки та очікувані зміни після запровадження ВСР.

Таблиця 3.17 – Основні критерії оцінки та очікувані зміни після запровадження стратегії.

Показник	Поточний рівень (2024)	Прогноз після впровадження (2026)	Зміна	Економічний ефект
Середній час простою критичних систем (RTO)	72 год	12 год	–83 %	Економія ~ 6 млн дол./рік
Рівень втрат від зупинок виробництва	100 % (базовий)	60 %	–40 %	Скорочення збитків на 10–25 млн дол./рік

Продовження табл. 3. 17

Доступність ІТ-систем (IT Uptime)	96 %	99,5 %	+3,5 %	Зменшення ризику кіберінцидентів
Охоплення персоналу навчаннями ВСП	20 %	85 %	+65 %	Підвищення готовності до кризових ситуацій
Втрати у логістичних ланцюгах	35 млн дол./рік	20 млн дол./рік	–43 %	Економія 15 млн дол./рік
Рівень дублювання інфраструктури	30 %	75 %	+45 %	Підвищення стійкості виробництва

Розроблено автором

Результати прогнозів свідчать, що скорочення часу простою (формула 3.1) критичних систем з 72 до 12 годин дає змогу заощадити близько 6 млн доларів США щороку.

$$E_{down\ time} = (T_{base} - T_{new}) * C_{Hours} \quad (3.1)$$

T_{base} – базовий показник;

T_{new} – прогнозований показник;

C_{Hours} – середні втрати підприємства за 1 год. простою.

$$E_{Edowntime} = (72 - 12) \times 100000 = 60 \times 100000 = 6000000 \text{ дол./рік}$$

Крім того, зменшення втрат (формула 3.2) від зупинок виробництва на 40 % забезпечує додатковий економічний ефект на рівні 20–25 млн доларів щороку. Важливими є також покращення показників логістичної безперервності — впровадження альтернативних маршрутів постачання зменшує втрати на 15 млн доларів у рік, що суттєво зміцнює фінансову стабільність підприємства.

$$E_{loss} = C_{base} * 0,40 \quad (3.2)$$

C_{base} – базовий показник;

0,40 – прогнозований показник.

$$E_{loss} = 40000000 \times 0.40 = 16000000 \text{ дол./рік}$$

Окремо варто відзначити підвищення рівня цифрової стійкості: доступність ІТ-систем зростає до 99,5 %, що мінімізує ризики кіберінцидентів і забезпечує безперебійну роботу виробничих та управлінських процесів. Це критично важливо в умовах сучасних загроз, пов'язаних із гібридними атаками на промислові

системи. А також економія на логістичних втратах продемонструє значний показник (формула 3.3).

$$E_{log} = E_{old} - E_{new} \quad (3.3)$$

E_{old} – попередній показник;

E_{new} – прогнозований показник.

$$E_{log} = 35000000 - 20000000 = 15000000 \text{ дол./рік}$$

Також упровадження програми навчання та тренувань персоналу дозволило збільшити рівень обізнаності працівників щодо ВСР з 20 до 85 %, що істотно підвищує оперативність реагування під час кризових ситуацій. Підготовлений персонал стає одним з ключових факторів стійкості підприємства. У таблиці 3.18 наведено прогнозні показники. Далі було розглянуто наближений очікуваний щорічний ефект (формула 3.4).

$$E_{Total} = E_{downtime} + E_{loss} + E_{log} \quad (3.3)$$

$E_{downtime}$ – прибуток від зменшення логістичних простоїв;

E_{loss} – прибуток від зменшення простоїв виробництва;

E_{log} – прибуток від економії логістичних витрат

$$E_{Total} = 6000000 + 16000000 + 15000000 \approx 37000000 \text{ дол./рік}$$

Таблиця 3.18 – Прогнозні показники впровадження стратегії для «АрселорМіттал Кривий Ріг» на період 2027–2028 рр

Показник	2024 (база)	2026	2027	2028	Динаміка
Обсяг виробництва сталі, млн т	1,53	1,8	2,2	2,5	+63 % за період
Загальний час простоїв, год/рік	250	140	90	70	–72 %
Собівартість через кризові перебої	100 %	88 %	82 %	78 %	–22 %
Операційна рентабельність	4 %	6,5 %	8 %	10 %	+6 %
Прямі збитки від інцидентів, млн дол.	40	25	18	15	–62 %
Інвестиції у ВСР, млн дол.	–	30	20	10	60 млн дол.
Окупність ВСР (ROI)	–	45 %	70 %	95 %	Висока ефективність

Розроблено автором

Прогнозні показники на період 2027–2028 рр., що демонструють довгостроковий ефект від реалізації ВСР. Прогноз підтверджує, що підвищення стійкості операцій дає можливість нарощувати виробничі потужності: очікується,

що обсяги виробництва стали зростуть з 1,53 млн тонн у 2024 році до 2,5 млн тонн у 2028 році.

Суттєве скорочення часу простоїв – до 70 годин на рік – дозволяє стабілізувати операційні процеси, знизити собівартість продукції та збільшити рентабельність реалізації до 10 %. Крім того, підприємство отримає змогу мінімізувати збитки від кризових подій, що забезпечує значну економічну вигоду. Прямі фінансові втрати зменшуються з 40 млн доларів у 2024 році до 15 млн доларів у 2028 році.

Далі проведено розрахунок рентабельності інвестицій (формула 3.5).

$$ROI = \frac{E_{annual}}{I_{total}} * 100\% \quad (3.5)$$

E_{annual} – річний економічний ефект;

I_{total} – загальний обсяг інвестицій.

$$ROI = \frac{37}{60} * 100\% = 61,7\%$$

Отже інвестиції в запропоновану систему ВСР забезпечують рентабельність 61,7%.

Загальний обсяг інвестицій у впровадження ВСР оцінюється у 60 млн доларів США протягом трьох років. Водночас економічний ефект від скорочення втрат та підвищення ефективності виробничих процесів становитиме понад 100 млн доларів уже до кінця 2028 року. Таким чином, проєкт має високий рівень окупності (ROI – до 95 %), що підтверджує його стратегічну доцільність.

Календарне планування та оцінювання ефективності впровадження стратегії ВСР на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать про високий потенціал підвищення операційної стійкості та фінансової стабільності підприємства. Системний підхід, що включає аналіз ризиків, формування ВІА, оновлення інфраструктури, резервування критичних систем, навчання персоналу та тестування рішень, дозволяє мінімізувати вплив кризових ситуацій і забезпечити безперервність ключових процесів.

Далі слід розглянути показник NPV. Це показник економічної ефективності інвестиційного проекту, який характеризує розмір очікуваних грошових потоків (як доходів, так і витрат).

Чиста поточна вартість відображає прибуток інвестора (формула 3.6). Тобто, яку інвестор очікує отримати від реалізації проекту, після того, як грошові притоки окуплять його початкові інвестиційні витрати та періодичні відтоки, пов'язані зі здійсненням такого проекту [46].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.6)$$

NPV – чиста поточна вартість;

CF – грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість періодів;

I – сума інвестицій.

Якщо $r = 10\%$; прогнозовані показники 2026 – 30 млн. дол.; 2027 – 35 млн. дол.; 2028 – 37 млн. дол.

$$NPV_1 = \frac{30}{1,1} = 27,27 \quad ;$$

$$NPV_2 = \frac{35}{1,21} = 28,93$$

$$NPV_3 = \frac{37}{1,331} = 27,79$$

Звідси, $NPV = (27,27 + 28,93 + 27,79) - 60 \approx 24$ млн. дол.

Отже дані розрахунки підтверджують повну фінансову ефективність проекту табл. 3.19.

Таблиця 3.19 – Прогнозовані економічні показники запропонованого проекту

Показник	Значення
Щорічний економічний ефект	37 млн дол.
ROI	61,7 %
NPV	+24 млн дол.
IRR	≈ 31 %
Окупність інвестицій	2–2,5 роки

Розроблено автором

Економічні розрахунки підтверджують доцільність упровадження ВСР, оскільки система дозволяє зменшити прямі та непрямі збитки, збільшити

продуктивність, стабілізувати збут, підвищити рентабельність та створити умови для довгострокового розвитку підприємства. За наявних зовнішніх викликів система безперервності бізнесу стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому ринку.

Висновки до розділу 3

Впровадження запропонованих стратегій розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечує високу стійкість підприємства до зовнішніх ризиків та непередбачуваних кризових ситуацій, гарантує безперервність виробництва та експорту, підвищує надійність і репутаційну цінність компанії.

Стратегія управління політичними та геополітичними ризиками сприяє зниженню невизначеності та стабілізації операцій, ВСР дозволяє швидко реагувати на критичні події.

А щодо впровадження стратегії на основі технологій «зеленої» сталі створює довгострокову конкурентну перевагу та відкриває доступ до преміальних ринків, поєднуючи безпеку бізнесу та інноваційний розвиток.

Запропоновані стратегії для забезпечення безперервності бізнесу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення операційної стійкості та зниження ризиків у виробничих, логістичних, цифрових і управлінських процесах. До них належать стабілізація та швидке відновлення виробничих потужностей, диверсифікація логістичних маршрутів і підвищення транспортної стійкості, формування страхових запасів сировини та матеріалів, посилення кіберстійкості та захисту цифрових систем. Реалізація цих заходів передбачає багаторівневу організаційну структуру управління, чітке розподілення відповідальності між стратегічним, операційним та тактичним рівнями, а також впровадження матриці RACI для координації дій підрозділів. Комплексне поєднання стратегічних, операційних та тактичних рішень дозволяє підприємству зменшити економічні та технологічні втрати, забезпечити

безперервність виробничих і логістичних процесів, підвищити готовність персоналу до кризових ситуацій та зміцнити довіру міжнародних партнерів і інвесторів. Запропонована стратегія формування системи безперервності бізнесу (BCP) для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ґрунтується на універсальній моделі стратегічного планування. Ця модель охоплює визначення цілей, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, формування сценаріїв реагування, вибір оптимальних напрямів дій і впровадження інтегрованої системи кризового управління. Тож такий підхід забезпечує системність, гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до високого рівня невизначеності. Що і вдало характеризує сучасну геополітичну та економічну ситуацію.

Головною метою стратегії є забезпечення стійкого функціонування виробничих, логістичних, цифрових і управлінських процесів підприємства у кризових умовах. Сукупність цих напрямів сформує основу для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми та внутрішніми загрозами. Насамперед від порушення ланцюгів постачання до кібератак і техногенних аварій.

Сформований комплекс заходів включає модернізацію енергетичної та виробничої інфраструктури, розробку планів швидкого запуску агрегатів, резервування ІТ-систем, створення багатоканальної логістичної моделі, укладання партнерських угод із міжнародними перевізниками, формування матеріальних запасів та удосконалення системи кризового реагування. Значна увага приділяється навчанню персоналу, проведенню тренувань і тестуванню BCP. Всі ці заходи суттєво підвищують рівень готовності підприємства до надзвичайних ситуацій.

Організаційне забезпечення BCP побудоване на багаторівневій системі управління, яка охоплює стратегічний, операційний та тактичний рівні. Розроблена матриця відповідальності RACI забезпечує чіткий розподіл функцій між департаментами, усуває дублювання завдань і дозволяє скоротити час реагування у кризових ситуаціях.

Економічні розрахунки підтверджують високу доцільність запровадження BCP. Скорочення часу простою критичних систем із 72 до 12 годин забезпечує економію 6 млн доларів щороку, зменшення втрат від зупинок виробництва на 40

% дає ефект близько 16 млн доларів, а оптимізація логістики — ще 15 млн доларів щорічно. Сукупний щорічний економічний ефект становить близько 37 млн доларів, що дозволяє досягти окупності інвестицій у ВСР (60 млн дол.) протягом 2–2,5 років. Розрахунок NPV у розмірі +24 млн доларів та ROI понад 61 % підтверджують високу привабливість проєкту, а прогнозований рівень IRR $\approx$ 31 % засвідчує його економічну стійкість.

Прогнозні показники на 2027–2028 рр. свідчать про значне покращення операційної та фінансової діяльності підприємства: зростання виробництва сталі до 2,5 млн тонн, скорочення часу простоїв до 70 годин на рік, зниження операційних збитків від інцидентів удвічі та збільшення рентабельності до 10 %. Такі результати формують потужний фундамент для довгострокового розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» і зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що запропонована стратегія ВСР є комплексною, науково обґрунтованою та стратегічно важливою для забезпечення стійкості підприємства в умовах глобальних ризиків. Системне поєднання організаційних, технічних, логістичних і цифрових рішень дозволить забезпечувати безперервність діяльності, мінімізувати ризики, підвищити операційну ефективність і створити сприятливі умови для залучення інвестицій.

Реалізація цієї стратегії стане ключовим фактором підвищення стійкості й адаптивності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та сприятиме його довгостроковому успіху на світових ринках.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської дисертації досліджено науково-теоретичні аспекти управління розвитком підприємства, з'ясовано, що сучасне розуміння розвитку зміщується від кількісного зростання до багатовимірної трансформації внутрішніх і зовнішніх характеристик, де економічні, організаційні, технологічні та соціальні компоненти формують інтегровану траєкторію розвитку.

Встановлено, що ефективне управління базується на синтезі стратегічних, системних, інноваційних, сталих та адаптивних підходів. Акцент зроблено на значенні стратегічного управління у глобалізованому середовищі, де воно забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкість, інтегруючи місію, бачення, аналіз зовнішніх чинників, розробку стратегій та механізмів їх реалізації. Досліджено формування портфеля стратегій, його адаптивність. А також роль сценарного планування для зменшення ризиків політичних, економічних, логістичних та технологічних змін.

Підкреслено важливість інновацій, цифровізації, стратегічних альянсів, розвитку людського капіталу та інтеграції сталих практик як ключових чинників глобальної конкурентоспроможності. Узагальнено, що стратегічний розвиток підприємства в міжнародному контексті є комплексним, інтегративним і динамічним процесом, який забезпечує адаптивність, інноваційність, ефективне управління ризиками та стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку.

Дослідження виявило значні виробничі, фінансові та інтелектуальні ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Саме це поставило компанію на стабільні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Аналіз основних результатів дослідження ресурсного потенціалу, спрямованого на підвищення продуктивності на основі комплексного використання в доменному, сталеплавильному та прокатному виробництві; ефективна матеріальна база в поєднанні з належним фінансовим станом забезпечує подальший розвиток шляхом впровадження та розвитку нових стратегічних ініціатив.

Така оцінка міжнародної діяльності компанії довела, що «АрселорМіттал Кривий Ріг» дійсно активно бере участь у зовнішньоекономічних відносинах, орієнтуючись на європейські та азійські ринки разом з усіма цими світовими ризиками – коливаннями цін на сировину, енергетичними обмеженнями, геополітичною нестабільністю. Аналіз конкурентного середовища показав, що компанія займає досить стабільне місце в рамках міжнародного ринку сталі. Однак, систематична модернізація виробництва, диверсифікація збуту відповідно до нових технологічних та екологічних вимог є головною передумовою для підтримки конкурентоспроможності на такому ринку.

Розроблена стратегія вдосконалення управління міжнародною діяльністю складається з усіх – організаційних, економічних, інноваційних та соціальних заходів. Для ефективної реалізації стратегії рекомендується створити координаційний центр стратегічного розвитку на вищому рівні. Це забезпечить міждисциплінарний підхід шляхом планування, контролю та координації роботи всіх відділів підприємства.

Отже, для реалізації стратегії розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» координація має здійснюватися на всіх рівнях управління, супроводжуючись належним використанням ресурсного потенціалу та коригуванням відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічна модернізація, диверсифікація, енергоефективність, інновації та соціальна відповідальність створять нову хвилю, яка перепозиціонує компанію як на українському, так і на міжнародному ринках сталі як лідера на довге майбутнє зі стійким розвитком.

Фінансовий аналіз показав покращення результатів у період 2021–2024 років. Зокрема, суттєво зросла ефективність використання оборотних активів: коефіцієнт їх оборотності збільшився на 38,9 %, а тривалість одного обороту скоротилася на 28 %. Це свідчить про швидше перетворення ресурсів на готову продукцію та грошовий потік. Така динаміка вказує на посилення фінансової дисципліни покупців та ефективнішу політику підприємства у сфері розрахунків. Незважаючи на збільшення середнього обсягу оборотних активів, компанія успішно контролює

дебіторську заборгованість. Це підвищує ліквідність та сприяє зміцненню загальної фінансової стійкості.

Аналіз зовнішнього середовища здійснено за допомогою SWOT- і PEST-методів. SWOT-матриця дозволила комплексно оцінити сильні сторони підприємства, його слабкості, можливості та загрози. PEST-аналіз показав, що на діяльність підприємства значний вплив мають різні ризики. У результаті встановлено, що для зменшення впливу глобальних загроз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно вдосконалити систему стратегічного планування та ризик-менеджменту. Серед ключових рекомендацій — регулярний моніторинг макроекономічних тенденцій, використання сценарного прогнозування, страхування ключових ризиків.

Результати розрахунків підтверджують, що впровадження стратегії ВСР на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є високоефективним інвестиційним проєктом. Система безперервності бізнесу забезпечує значне скорочення втрат, стабілізацію виробництва, зменшення часу простоїв та підвищення рентабельності підприємства.

Отримані фінансові результати свідчать про значний економічний потенціал ВСР: інвестиції окупаються менш ніж за три роки, а внутрішня норма рентабельності більш ніж утричі перевищує середню вартість капіталу. Це робить проєкт стратегічно важливим та довгостроково вигідним для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The Essential Drucker: The Best Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. New York : HarperBusiness, 2008. 368 p.
2. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (71). С. 71–75.
3. Менеджмент у питаннях та відповідях : навч. посіб. / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
4. Управління розвитком підприємства : навч.-метод. комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спец. 073 «Менеджмент» / уклад. А. Р. Дунська ; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.
5. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Категорія розвитку: від філософії до економіки. Проблеми й перспективи розвитку академічної та університетської науки : зб. наук. праць IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 7–9 груд. 2016 р. Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2016. С. 52–58.
6. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>
7. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (72). С. 98–107.
8. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. № 1 (105). С. 34–39.
9. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3 (33). С. 45–55. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.035155.

10. Буняк Н. М. Система управління інноваційним розвитком підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 5 (32). С. 46–51.
11. Zhaldak H. Determination of features of development of modern theories of management. Technology Audit and Production Reserves. 2021. Vol. 1, No. 4 (57). P. 10–13.
12. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43.
13. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 511–520.
14. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 160–167.
15. Kasych A., Vochozka M. Theoretical and methodical principles of managing enterprise sustainable development. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 298–305.
16. Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки». 2023. № 12.
17. Пілявоз Т. М. Принципи управління інноваційним розвитком підприємства. Матеріали XLVI наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 15–24 березня 2017 р. Вінниця, 2017. С. 2402–2404.
18. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3 (33). С. 45–49.
19. Makedon V. V. Development of the strategic management system of international companies on the basis of a cross-functional approach. European Journal of Management Issues. 2023. Vol.31, No.3. P. 177–188.

20. Parkhomenko N. Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2022. No. 1 (19). P. 20–27.
21. Hladkova A. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (36). С. 198–209.
22. Лагодієнко О. В., Руденко С. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.66.
23. Чмутова І., Гамалій А. Оцінка глобальних ризиків з позицій управління безпекою підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 507–514
24. Дуна Н. Г. Цифровізація як мегатренд міжнародної економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 48–53.
25. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Наша історія : веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/nasha-istoriia> (дата звернення: 20.10.2025).
26. Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Код ЄДРПОУ 24432974. Opendatabot : веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974> (дата звернення: 22.10.2025).
27. Вальд Б. КВЕД — що це таке, для чого він потрібний та як обрати. UCAP.IO : веб-сайт. URL: <https://ucap.io/kved/> (дата звернення: 22.10.2025).
28. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Металургійне виробництво : веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle/steel-production>
29. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Досьє компанії. YouControl : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325117> (дата звернення: 22.10.2025).
30. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Наш менеджмент : веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/our-management> (дата звернення: 23.10.2022).
31. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Виробничий цикл : веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/production-sycle> (дата звернення: 23.10.2025).

32. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Зовнішньоекономічна діяльність. YouControl:веб-сайт.

URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325117&tb=external-economies> (дата звернення: 23.10.2025).

33. Тесленок І. М., Пуліна Т. В., Краснокутський К. А. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. Сучасні проблеми інститутів розвитку. 2025. № 13. С. 14–25.

34. Лизунова О. М. Управління енергоефективністю металургійного підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 496–500.

35. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. Fractus : веб-сайт. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha> (дата звернення: 24.10.2025).

36. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. eSputnik : веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 24.10.2025).

37. Hastings J. Top 5 Steel Manufacturing Companies in 2025 – Rankings, Stats, and Key Insights. Tirupati Polymers Manufacturing : веб-сайт. URL: <https://tirupatipolymers.co.in/top-5-steel-manufacturing-companies-in-2025-rankings-stats-and-key-insights> (дата звернення: 24.10.2025).

38. Лонгобардо М. При стабілізації забезпечення комбінату водою перейдемо з 15–20 % на 33–35 % виробництва. Інтерфакс-Україна : веб-сайт. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/927342.html> (дата звернення: 24.10.2025).

39. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства. Вісник НТУУ «КПІ». 2015. № 12. С. 45–52.

40. «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує експортувати 450 тис. тонн металопродукції до ЄС. Банкрутство та ліквідація в Україні : веб-сайт. URL: <https://bankruptcy-ua.com/articles/28981> (дата звернення: 25.10.2025).

41. АрселорМіттал Кривий Ріг у 2024 році наростив виробництво, але не зміг вийти на беззбитковий рівень. Forbes Ukraine: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/arselormittal-kriviy-rig-u-2024-rotsi-narostiv-virobnitstvo-ale-ne-zmig-viyti-na-bezzbitkoviy-riven-21012025-26473> (дата звернення: 25.10.2025).

42. «АрселорМіттал Кривий Ріг» підтвердив статус лідера у сфері соціальної відповідальності. AgroNews : веб-сайт.

URL:<https://agronews.ua/news/arselormittal-kryvyj-rig-pidтверdyv-status-lidera-v-sferi-soczialnoyi-vidpovidalnosti/> (дата звернення: 25.10.2025).

43. Лонгобардо М. «АрселорМіттал Кривий Ріг»: як тарифна політика ставить під питання майбутнє металургійного гіганта в Україні. Forbes.ua : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/brandvoice/arselormittal-kriviy-rig-yak-tarifna-politika-stavit-pid-pitannya-maybutne-metalurgiynogo-giganta-v-ukraini-25082025-32127> (дата звернення: 25.10.2025).

44. АрселорМіттал Кривий Ріг. Інвестиції та проєкти : веб-сайт. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/corporate-responsibility/health-and-safety/investytsii-ta-proekty> (дата звернення: 27.10.2025).

45. Приймак Н. С., Іванова Н. С., Маловичко С. В. VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. Торгівля і ринок України. 2020. № 2 (48). С. 69–75.

46. Що таке чиста поточна вартість (NPV). Finances.in.ua : веб-сайт. URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 28.11.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2019 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62 400 000 – 62 500 000	67 900 000 – 68 000 000
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестраховування	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	63 500 000 – 63 600 000	54 600 000 – 54 700 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
Прибуток	2090	0	13 200 000 – 13 300 000
Збиток	2095	1 000 000 – 1 100 000	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 000 000 – 1 100 000	1 300 000 – 1 400 000
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	-
Адміністративні витрати	2130	2 500 000 – 2 600 000	2 700 000 – 2 800 000
Витрати на збут	2150	63 000 – 64 000	50 000 – 51 000
Інші операційні витрати	2180	47 000 – 48 000	58 000 – 59 000
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	0	11 800 000 – 11 900 000
Збиток	2195	2 700 000 – 2 800 000	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	570 000 – 580 000	78 000 – 79 000
Інші доходи	2240	0	0

Продовження табл. А.1

у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	520 000 – 530 000	520 000 – 530 000
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	0	11 300 000 – 11 400 000
Збиток	2295	2 700 000 – 2 800 000	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	430 000 – 440 000	-1 900 000...-1 800 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	0	9 500 000 – 9 600 000
Збиток	2355	2 200 000 – 2 300 000	0

Таблиця А.2 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2020 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 496 684	62 409 226
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
премії підписані, валова сума	2011	0	0
премії, передані у перестрахування	2012	0	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 845 530	63 503 128
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
Прибуток	2090	4 651 154	0
Збиток	2095	0	1 093 902
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Продовження табл А.2

зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	324 998	1 021 585
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	2 159 849	2 567 827
Витрати на збут	2150	48 092	63 169
Інші операційні витрати	2180	701 915	47 025
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 066 296	0
Збиток	2195	0	2 750 338
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	22 373	572 180
Інші доходи	2240	0	0
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1 240 995	525 124
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	847 674	0
Збиток	2295	0	2 703 282
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-106 772	438 050
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Продовження табл. А.2

Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	740 902	0
Збиток	2355	0	2 265 232

Таблиця А.3 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2021 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109 303 155	63 496 684
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74 561 304	58 845 530
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	34 741 851	4 651 154
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	521 083	324 998
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	3 511 390	2 159 849
Витрати на збут	2150	109 339	48 092
Інші операційні витрати	2180	605 870	701 915
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	31 036 335	2 066 296
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0

Продовження табл А.3

Інші фінансові доходи	2220	195 131	22 373
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	542 670	1 240 995
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	30 688 796	847 674
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 472 728	-106 772
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	25 216 068	740 902
Збиток	2355	-	-

Таблиця А.4 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 818 410	109 303 155
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721	74 561 304
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	34 741 851
Збиток	2095	12 011 311	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0

Продовження табл. А.4

зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	596 185	521 083
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 805 121	3 511 390
Витрати на збут	2150	42 846	109 339
Інші операційні витрати	2180	797 304	605 870
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	31 036 335
Збиток	2195	14 060 397	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	25 141	195 131
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 155 305	542 670
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	36 169 884	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	30 688 796
Збиток	2295	51 360 445	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341	-5 472 728
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0

Продовження табл. А.4

Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	25 216 068
Збиток	2355	49 009 104	

Таблиця А.5 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 848 635	43 818 410
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 635 909	55 829 721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	8 787 274	12 011 311
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	429 403	596 185
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 679 688	1 805 121
Витрати на збут	2150	33 255	42 846
Інші операційні витрати	2180	190 963	797 304
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	10 261 777	14 060 397

Продовження табл. А.5

Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	48 123	25 141
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 508 095	1 155 305
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	36 169 884
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	11 721 749	51 360 445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 281	2 351 341
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	11 811 030	49 009 104

Таблиця А.6 – Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64 591 407	41 848 635
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	69 042 126	50 635 909
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	4 450 719	8 787 274
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	375 811	429 403
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0

Продовження табл. А.6

дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2 278 484	1 679 688
Витрати на збут	2150	35 567	33 255
Інші операційні витрати	2180	690 180	190 963
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	7 079 139	10 261 777
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	64 246	48 123
Інші доходи	2240	-	0
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 818 110	1 508 095
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	8 833 003	11 721 749
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 960	-89 281
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	8 848 963	11 811 030