МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація закупівель металургійної сировини на нових міжнародних ринках»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Карнаух О. С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат пед.н. , доцент
Юдіна О. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Карнаух Олександр Сергійович

1. Тема роботи «Організація закупівель металургійної сировини на нових міжнародних ринках»
керівник роботи: Юдіна О. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат пед.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» НА НОВИХ МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
19 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юдіна О.В.		
2	Юдіна О.В.		
3	Юдіна О.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ О. С. Карнаух
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Юдіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63с., 19 рис., 6 табл., 24 джерел.

Об’єкт дослідження – процес організації закупівель металургійної сировини у міжнародній торговельно-логістичній системі.

Предмет дослідження – методи, принципи та логістичні підходи до організації закупівель сировини на міжнародних ринках для металургійних підприємств.

Метою роботи є розроблення теоретичних і прикладних рекомендацій щодо удосконалення організації закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» шляхом розширення співпраці з новими міжнародними ринками.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі основні завдання:

- розкрито сутність металургійної сировини та особливості її обігу у світовій торгівлі;

- узагальнено теоретичні підходи до організації закупівель у глобальних ланцюгах постачання;

- визначено методи та принципи відбору іноземних постачальників сировини;

- проаналізовано діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його потребу у металургійній сировині;

- здійснено комплексну оцінку ефективності діючої системи закупівель та логістичних рішень підприємства в умовах воєнного часу;

обґрунтовано перспективні міжнародні ринки, що можуть забезпечити диверсифікацію джерел постачання;

запропоновано заходи щодо удосконалення системи закупівель, оптимізації вибору постачальників та підвищення стійкості логістичних потоків.

Методи дослідження включають економічний аналіз, порівняльні характеристики, стратегічний аналіз (SWOT, PEST), методи оцінки логістичної ефективності, експертні оцінки та структурно-логічне узагальнення.

Наукова новизна полягає у формуванні авторського підходу до обґрунтування вибору нових міжнародних ринків поставок, а також у розробленні системи критеріїв оцінки надійності та ефективності постачальників металургійної сировини в умовах підвищених ризиків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендованих заходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для оптимізації логістичних процесів, мінімізації ризиків постачання, зниження витрат та підвищення стійкості імпортних потоків.

ЗАКУПІВЛІ, МЕТАЛУРГІЙНА СИРОВИНА, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, ЛОГІСТИКА, ПОСТАЧАЛЬНИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОСТАЧАННЯ, ІМПОРТ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

ABSTRACT

Master's qualification work: 63p., 19 fig., 6 tables, 24 sources.

The object of the study is the process of organizing the procurement of metallurgical raw materials in the international trade and logistics system.

The subject of the study is methods, principles and logistical approaches to organizing the procurement of raw materials in international markets for metallurgical enterprises.

The purpose of the work is to develop theoretical and applied recommendations for improving the organization of procurement of metallurgical raw materials of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" by expanding cooperation with new international markets.

To achieve the goal, the following main tasks were solved in the work:

- the essence of metallurgical raw materials and the features of their circulation in world trade were revealed;
- theoretical approaches to organizing procurement in global supply chains were generalized;
- methods and principles for selecting foreign suppliers of raw materials were determined;
- the activities of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" and its need for metallurgical raw materials were analyzed;
- a comprehensive assessment of the effectiveness of the current procurement system and logistics solutions of the enterprise in wartime conditions was carried out;

promising international markets that can ensure diversification of supply sources were substantiated;

measures were proposed to improve the procurement system, optimize the choice of suppliers and increase the stability of logistics flows.

Research methods include economic analysis, comparative characteristics, strategic analysis (SWOT, PEST), methods for assessing logistics efficiency, expert assessments and structural-logical generalization.

The scientific novelty lies in the formation of an author's approach to justifying the choice of new international supply markets, as well as in the development of a system of criteria for assessing the reliability and efficiency of suppliers of metallurgical raw materials in conditions of increased risks.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the proposed recommended measures of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" to optimize logistics processes, minimize supply risks, reduce costs and increase the sustainability of import flows.

PURCHASES, METALLURGICAL RAW MATERIALS, INTERNATIONAL MARKETS, LOGISTICS, SUPPLIERS, SUPPLY EFFICIENCY, IMPORT, RISK DIVERSIFICATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

KPI - ключові показники ефективності

АМКР - АрселорМіттал Кривий Ріг

ЄС - Європейський Союз

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ……. 10
1.1 Сутність та класифікація металургійної сировини у міжнародній торгівлі ……. 10
1.2 Теоретичні підходи до організації закупівель у міжнародних ланцюгах постачання …….. 12
1.3 Методи та принципи вибору постачальників на міжнародних ринках металургійної сировини ……. 17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»…….. 22
2.1 Характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його сировинної потреби …… 22
2.2 Аналіз діючої системи закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»……. 29
2.3 Оцінка ефективності закупівель та логістичних рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах воєнного часу …….. 37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» НА НОВИХ МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ…… 43
3.1 Обґрунтування вибору нових міжнародних ринків для закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….. 43
3.2 Формування стратегії закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для роботи з новими міжнародними постачальниками …… 54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 59
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 61

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку світової економіки металургійна галузь відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності промислового виробництва, будівництва та інфраструктури. Металургійні підприємства значною мірою залежать від ефективної організації системи закупівель сировини, адже стабільність постачання, якість ресурсів та оптимальні логістичні витрати безпосередньо впливають на собівартість, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати компаній. В умовах глобалізації та високої динаміки світових ринків важливість стратегічно виваженої закупівельної діяльності лише зростає.

Зовнішньоекономічні ризики, коливання кон’юнктури ринку, геополітична нестабільність, а також воєнні події на території України істотно ускладнили традиційні логістичні маршрути та доступ до окремих ринків металургійної сировини. Це зумовлює необхідність диверсифікації джерел постачання, пошуку нових міжнародних партнерів, аналізу їх надійності, а також впровадження сучасних методів управління закупівлями, що відповідають світовим стандартам.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - один із найбільших металургійних комбінатів Європи - є значним споживачем залізорудної та допоміжної сировини, що формує складну та багаторівневу систему закупівель. У нових економічних і логістичних реаліях особливої актуальності набуває питання оптимізації закупівельної діяльності підприємства, удосконалення механізмів вибору постачальників та освоєння перспективних міжнародних ринків для забезпечення безперервності виробництва.

Актуальність теми зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення процесів організації закупівель металургійної сировини в умовах глобальних змін, підвищення нестабільності світових ринків

та потреби підприємств у зниженні залежності від окремих постачальників і логістичних напрямків.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних та прикладних підходів до удосконалення організації закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» шляхом аналізу діючої системи постачання та визначення можливостей виходу на нові міжнародні ринки.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність металургійної сировини та особливості її торгівлі на світових ринках;

- розглянути теоретичні підходи до організації закупівель у міжнародних ланцюгах постачання;

- визначити принципи та методи вибору постачальників у світовій практиці;

- проаналізувати діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його сировинну потребу;

- оцінити ефективність діючої системи закупівель і логістичних рішень підприємства;

- обґрунтувати перспективні міжнародні ринки для закупівель металургійної сировини;

- сформувати пропозиції щодо удосконалення процесу вибору постачальників та побудови нових каналів імпорту сировини.

Об’єктом дослідження є процес організації закупівель металургійної сировини в умовах міжнародної торгівлі.

Предметом дослідження виступають методи, принципи та логістичні підходи до організації закупівель сировини на міжнародних ринках.

Структура роботи складається з трьох розділів, які охоплюють теоретичні основи організації закупівель, аналіз системи постачання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розроблення напрямів її удосконалення на нових міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ

1.1 Сутність та класифікація металургійної сировини у міжнародній торгівлі

Металургійна сировина є одним із ключових елементів глобальної промисловості, що забезпечує розвиток металургійних підприємств та економік держав у цілому. В умовах міжнародної торгівлі металургійна сировина відіграє стратегічну роль, оскільки її постачання безпосередньо впливає на виробничі цикли, ціни на продукцію та конкурентоспроможність підприємств на світових ринках.

Металургійна сировина є основою виробничого процесу, оскільки її характеристики безпосередньо впливають на якість сталі та ефективність виробництва. Для системного підходу до управління закупівлями та виробничим процесом важливо класифікувати сировину за різними ознаками.

Таблиця 1.1 демонструє основні підходи до класифікації металургійної сировини за критеріями походження, типу металу, призначення та форми поставки.

За походженням сировина поділяється на природну, яка видобувається у шахтах та кар’єрах, та штучну, що утворюється в процесі виробництва (шлаки, відходи металургії) і використовується для вторинного виробництва.

За типом металу виділяють чавунну сировину, призначену для виробництва чавуну та сталі, та леговану, яка містить специфічні метали, такі як нікель, хром або ванадій, і використовується для виготовлення спеціальних сталей.

За призначенням сировина поділяється на основну, яка бере участь безпосередньо у отриманні металів, та допоміжну, що використовується для очищення та легування (флюси, вапняк).

За формою поставки сировина може бути сухою (концентрати, брикети, пил), що зручно для транспортування та зберігання, або вологою/пастоподібною (пасти, пульпи), що застосовується безпосередньо в плавильних процесах.

Таблиця 1.1 – Класифікація металургійної сировини за основними ознаками

Критерій	Класифікація	Приклади	Примітки
Походження	Природна	Залізна руда, марганцева руда, боксити	Видобувається у шахтах і кар’єрах
	Штучна/відходи	Шлаки, металургійні відходи	Використовуються для вторинного виробництва
Тип металу	Чавунна	Залізна руда, концентрати	Для виробництва чавуну та сталі
	Легована	Нікель, хром, ванадій	Для виготовлення спеціальних сталей
Призначення	Основна	Руда, концентрати	Для отримання металів у доменних печах
	Допоміжна	Флюси, вапняк	Використовуються для очищення та легування
Форма поставки	Суха	Концентрати, брикети, пил	Зручні для транспортування та зберігання
	Волога/пастоподібна	Пасти, пульпи	Використовуються в плавильних процесах

Класифікація металургійної сировини дозволяє системно підходити до планування закупівель, оцінки якості та організації виробничих процесів. Знання походження, типу металу, призначення та форми поставки сировини допомагає оптимізувати логістику, забезпечити безперебійність виробництва та підвищити якість кінцевої продукції.

Використання класифікаційних критеріїв також сприяє стратегічному управлінню запасами та вибору оптимальних постачальників на міжнародних ринках. Це дозволяє ефективно інтегрувати закупівлі сировини у виробничу та комерційну діяльність, зменшуючи ризики простою та економічних втрат.

Металургійна сировина відіграє надзвичайно важливу роль у міжнародній торгівлі, оскільки вона є базовим ресурсом для виробництва сталі та інших металів, що використовуються у промисловості, будівництві й

машинобудуванні. Торгівля цією сировиною визначається не лише економічними чинниками, а й значною мірою залежить від політичної стабільності, міжнародних відносин та геоекономічних тенденцій.

Для металургійних підприємств наявність надійних і стабільних джерел постачання є критичною умовою, адже саме це забезпечує безперервність виробничих процесів та дозволяє уникати простоїв. Коливання світових цін на залізорудну сировину або концентрати безпосередньо впливають на собівартість металопродукції, тому зміни на глобальних ринках одразу відображаються на вартості готової сталі та сплавів.

Важливим елементом міжнародних закупівель є географічна диверсифікація постачальників, яка дозволяє знизити ризики перебоїв у поставках, пов’язаних із логістичними обмеженнями або політичними подіями. Завдяки цьому підприємства отримують можливість оптимізувати витрати, обираючи найбільш вигідні маршрути й логістичні рішення.

Оскільки металургійна сировина є стратегічним ресурсом, процес її закупівлі потребує довгострокового планування. Міжнародні контракти часто укладаються заздалегідь та на тривалий період, що дає змогу формувати стабільні обсяги виробництва і забезпечувати передбачуваність діяльності підприємства.

1.2 Теоретичні підходи до організації закупівель у міжнародних ланцюгах постачання

Організація закупівель у міжнародних ланцюгах постачання є одним із ключових елементів глобального менеджменту, оскільки від ефективності закупівель значною мірою залежать витрати підприємства, рівень обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на світових ринках. Теоретичні підходи до організації закупівель включають комплекс концепцій, моделей та стратегій, що дозволяють оптимізувати процес постачання матеріалів і продукції від постачальника до кінцевого споживача[1].

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу та глобалізації ринків підприємства дедалі частіше переходять від традиційних підходів до закупівель до стратегічного управління закупівельною діяльністю. Таблиця 1.2 демонструє ключові відмінності між класичним підходом, що орієнтується переважно на мінімізацію ціни та короткострокові операції, і стратегічним підходом, який передбачає комплексне управління закупівлями з урахуванням довгострокових цілей та ризиків.

Класичний підхід характеризується транзакційним характером взаємин з постачальниками, обмеженим використанням сучасних технологій та мінімальною увагою до управління ризиками. Його головна мета полягає у скороченні поточних витрат, що забезпечує економію на короткий термін, проте не завжди сприяє довгостроковій стабільності підприємства[2].

Стратегічний підхід до закупівель, навпаки, передбачає побудову партнерських відносин з постачальниками, високий рівень автоматизації та аналітичного забезпечення, а також комплексне управління ризиками, включаючи глобальні чинники. Головним завданням цього підходу є забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках та підтримка довгострокових стратегічних цілей.

Таблиця 1.2 – Порівняльні характеристики класичного та стратегічного підходів до закупівель

Характеристика	Класичний підхід	Стратегічний підхід
Мета закупівель	Мінімізація ціни	Забезпечення конкурентоспроможності
Взаємини з постачальниками	Транзакційні	Партнерські, довгострокові
Фокус	Короткострокові операції	Довгострокові стратегічні цілі
Використання технологій	Обмежене	Високий рівень автоматизації та аналітики
Управління ризиками	Мінімальне	Комплексне, включає глобальні ризики

Аналіз порівняльних характеристик класичного та стратегічного підходів показує, що сучасні підприємства, які прагнуть ефективно функціонувати в умовах нестабільних ринків та високої конкуренції, змушені відходити від

чисто транзакційних закупівель. Стратегічний підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити стійкість виробничих процесів, забезпечити безперервність постачань, інтегрувати сучасні інформаційні технології та прогнозування ризиків у систему управління.

Впровадження стратегічного підходу сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин з постачальниками, що зменшує ризики перебоїв у постачаннях та дозволяє більш гнучко реагувати на коливання цін на сировину. Крім того, використання аналітичних інструментів і високого рівня автоматизації забезпечує підприємству можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно планувати закупівлі та оптимізувати витрати в умовах глобальної економічної турбулентності[3].

Стратегічний підхід до закупівель стає необхідним елементом конкурентної стратегії підприємства, особливо для великих металургійних комбінатів, які працюють на міжнародних ринках і потребують комплексного управління постачальницькими ланцюгами.

У сучасних умовах глобалізації ефективне управління ланцюгом постачання стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, що працюють на міжнародних ринках. Модель глобальної оптимізації ланцюга постачання відображає взаємозв’язок між основними елементами процесу – від вибору постачальників до доставки продукції кінцевим клієнтам. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати витрати, ризики, швидкість поставок та адаптивність логістичної мережі[4].

Представлена модель показує, як узгоджена робота постачальників, виробничих потужностей, складів та логістичних операцій забезпечує стабільність і ефективність міжнародних поставок. Кожний елемент ланцюга є взаємозалежним, тому оптимізація одного етапу неможлива без урахування впливу на інші.

Рисунок 1.1 ілюструє модель глобальної оптимізації ланцюга постачання.



Рисунок 1.1 – Модель глобальної оптимізації ланцюга постачання

Модель глобальної оптимізації дозволяє підприємствам приймати стратегічні рішення щодо вибору постачальників, формування запасів, планування виробництва та вибору логістичних маршрутів. Вона забезпечує[6]:

- зниження загальних витрат за рахунок раціонального розподілу матеріальних потоків;

- підвищення швидкості реакції на коливання попиту на міжнародних ринках;

- мінімізацію ризиків**,** пов’язаних із транспортними, політичними та геоекономічними чинниками;

- покращення координації між усіма учасниками ланцюга – від постачальників сировини до кінцевих клієнтів.

Застосування моделі глобальної оптимізації ланцюга постачання є важливим інструментом для підвищення ефективності міжнародних закупівель, забезпечення стабільності виробничих процесів та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках.

Сучасні міжнародні ланцюги постачання вимагають від підприємств переходу від традиційних та класичних моделей закупівель до більш комплексних та інтегрованих підходів. Таблиця 1.3 відображає ключові

відмінності між стратегічним підходом, який зосереджується на довгострокових партнерських відносинах і комплексному управлінні ризиками, та інтегрованим підходом, що передбачає повну взаємодію всіх учасників ланцюга поставок і спільне управління процесами.

Стратегічний підхід характеризується автономним плануванням закупівель, використанням ERP-систем та аналітичних інструментів, а також зосередженістю на партнерських відносинах з ключовими постачальниками. При цьому інноваційна складова розвитку підприємства у рамках стратегічного підходу обмежена, оскільки основна увага приділяється стабільності та прогнозованості постачань[7].

Інтегрований підхід, навпаки, передбачає повну координацію між усіма учасниками ланцюга поставок, включаючи спільне планування, управління ризиками та обмін інформацією в режимі реального часу за допомогою сучасних SCM-систем. Такий підхід також стимулює активне впровадження інновацій, наприклад спільні проєкти з R&D, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на міжнародному ринку та підвищувати ефективність закупівель.

Таблиця 1.3 – Порівняльні характеристики стратегічного та інтегрованого підходів у міжнародних закупівлях

Параметр	Стратегічний підхід	Інтегрований підхід
Взаємини з постачальниками	Довгострокові, партнерські	Повна інтеграція, спільне управління
Планування	Власне, автономне	Спільне між усіма учасниками ланцюга
Управління ризиками	Комплексне	Розподілене та спільне
Використання IT	ERP-системи, аналітика	SCM-системи, обмін даними в реальному часі
Інновації	Обмежена	Активна, спільні R&D-проекти

Аналіз порівняльних характеристик стратегічного та інтегрованого підходів показує, що інтеграція є логічним розвитком стратегічного управління закупівлями. Вона дозволяє забезпечити максимальну прозорість, оперативність

та гнучкість ланцюга постачання**,** а також зменшити ризики, пов’язані з перебоями у поставках, коливаннями цін та змінами на ринку.

Для великих металургійних підприємств, інтегрований підхід до закупівель є особливо актуальним, оскільки дозволяє оптимізувати взаємодію з постачальниками, підвищити якість сировини та скоротити витрати на логістику. Водночас, застосування спільних R&D-проектів і обмін інформацією в режимі реального часу створює конкурентні переваги та сприяє стабільності виробничих процесів навіть у умовах глобальної нестабільності ринку.

1.3 Методи та принципи вибору постачальників на міжнародних ринках металургійної сировини

Вибір постачальників на міжнародних ринках металургійної сировини є ключовим елементом управління глобальними ланцюгами постачання. Металургійна сировина, така як залізна руда, вугілля, феросплави, має стратегічне значення для промислових підприємств, оскільки від стабільності її постачання залежать безперебійність виробництва та фінансова ефективність компанії. Теоретично ефективний вибір постачальників базується на системному поєднанні економічних, логістичних, технічних та ризик-орієнтованих критеріїв.

Вибір постачальників є ключовим елементом закупівельної діяльності підприємства, оскільки від нього безпосередньо залежить якість продукції, стабільність виробничого процесу та ефективність витрат. Таблиця 1.4 узагальнює основні принципи, які використовуються при оцінці постачальників, та демонструє їх практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства[9].

Кожен із принципів відображає критично важливий аспект взаємодії з постачальниками. Економічна доцільність дозволяє оптимізувати загальні витрати на закупівлю та логістику, зберігаючи при цьому баланс між ціною та

якістю. Якість продукції гарантує відповідність міжнародним стандартам і технічним вимогам, що є особливо важливим для металургійного виробництва.

Принцип надійності постачання передбачає оцінку своєчасності поставок, стабільності обсягів та фінансової стійкості постачальника. Гнучкість та адаптивність дозволяє швидко реагувати на коливання ринку та зміни попиту, а ризиковий аспект забезпечує комплексну оцінку політичних, економічних, логістичних та фінансових ризиків. Нарешті, етичні та екологічні стандарти враховують виконання норм ESG, відповідальне видобування ресурсів та сталий розвиток, що є важливим для іміджу підприємства на міжнародній арені.

Таблиця 1.4 – Основні принципи вибору постачальників та їх практичне значення[10]

Принцип	Опис та значення
Економічна доцільність	Оптимізація загальних витрат на закупівлю та транспортування
Якість продукції	Відповідність міжнародним стандартам (ISO, ASTM, EN)
Надійність постачання	Своєчасність поставок, стабільність обсягів, фінансова стійкість постачальника
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидкого реагування на зміни ринку та попиту
Ризиковий аспект	Оцінка політичних, економічних, логістичних та фінансових ризиків
Етичні та екологічні стандарти	Виконання норм ESG, сталий розвиток, відповідальність у видобутку

Практичне застосування цих принципів дозволяє підприємству формувати ефективний пул постачальників, що забезпечує стабільність виробництва та високу якість продукції. У процесі оцінки постачальників особлива увага приділяється поєднанню економічної ефективності з надійністю та якістю.

Впровадження етичних і екологічних стандартів не лише зміцнює репутацію підприємства, але й знижує потенційні ризики, пов’язані з регуляторними обмеженнями та суспільним контролем. Комплексний підхід до вибору постачальників дозволяє ефективно інтегрувати міжнародні закупівлі у загальну стратегію компанії, зберігаючи конкурентні переваги на глобальному ринку металургійної сировини.

Вибір постачальників у сучасних міжнародних ланцюгах постачання потребує застосування різних методів, які дозволяють оцінювати постачальників як за кількісними, так і за якісними показниками. Таблиця 1.5 демонструє порівняння основних методів відбору постачальників, що використовуються на підприємстві, із зазначенням їх переваг і недоліків.

Метод багатокритеріальної оцінки (MCDA) дозволяє здійснювати комплексну оцінку постачальників за різними критеріями, такими як ціна, якість, надійність та ризики. Його перевага полягає у системності та можливості врахування всіх критеріїв, але для застосування потрібні точні дані та експертні оцінки[11].

Рейтинговий метод простий та швидкий у застосуванні, дозволяє швидко ранжувати постачальників, однак оцінки можуть бути суб’єктивними, а глибина аналізу обмежена.

Аналіз ризиків дозволяє оцінювати політичні, економічні та логістичні ризики, що допомагає планувати стратегії хеджування ризиків, проте для великих ланцюгів постачання його застосування може бути складним.

Комбінована експертна оцінка поєднує кількісні та якісні показники, що забезпечує баланс між об’єктивністю та експертною думкою, але має високу складність і потребує залучення спеціалістів.

Таблиця 1.5 – Порівняння основних методів вибору постачальників[12]

Метод	Переваги	Недоліки
Багатокритеріальна оцінка (MCDA)	Системний підхід, врахування всіх критеріїв	Потребує наявності точних даних та експертів
Рейтинговий метод	Простий, швидкий, легко застосовується	Суб’єктивність оцінок, недостаток глибини
Аналіз ризиків	Дозволяє зменшити ризики, планувати стратегії	Може бути складним для великих ланцюгів постачання
Комбінована експертна оцінка	Баланс кількісних і якісних показників	Висока складність, потребує залучення спеціалістів

Порівняння методів вибору постачальників дозволяє визначити найбільш оптимальний підхід для конкретного підприємства та конкретних умов міжнародних закупівель. Ефективним є комбіноване застосування методів: багатокритеріальна оцінка та рейтинговий метод дозволяють швидко та

об’єктивно відбирати постачальників, а аналіз ризиків і експертна оцінка допомагають мінімізувати ризики та врахувати специфічні особливості ринку металургійної сировини.

Комплексний підхід до вибору постачальників забезпечує стабільність постачань, високий рівень якості продукції та економічну ефективність закупівель**,** що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

При організації міжнародних закупівель важливо враховувати не лише фінансові та якісні критерії, але й логістичні аспекти. До основних факторів належать відстань та транспортні шляхи, оскільки коротші маршрути дозволяють скоротити час постачання та зменшити витрати на логістику. Також значну роль відіграє наявність розвиненої портової інфраструктури, що особливо важливо для поставок залізної руди та вугілля. Крім того, необхідно враховувати митні та регуляторні обмеження, які впливають на швидкість оформлення контрактів і транспортування сировини[13].

Рисунок 1.2 ілюструє процес вибору постачальника на міжнародному ринку металургійної сировини з урахуванням логістичних та економічних факторів

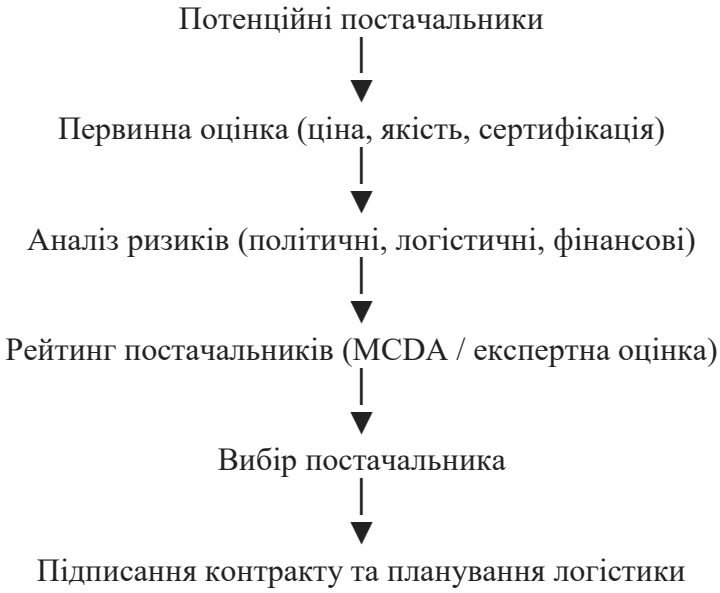


Рисунок 1.2 – Процес вибору постачальника металургійної сировини на міжнародному ринку з урахуванням логістичних та економічних факторів

Ефективний вибір постачальників на міжнародних ринках металургійної сировини базується на поєднанні економічних, технічних, логістичних та ризик-орієнтованих підходів. Застосування багатокритеріальних методів, рейтингових систем та аналізу ризиків дозволяє підприємствам мінімізувати витрати, забезпечити безперебійне постачання та підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку металургійної продукції. Для сучасних підприємств оптимальним є інтегрований підхід, який поєднує стратегічне планування, аналітичні методи та логістичну оптимізацію.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його сировинної потреби

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших гірничо-металургійних підприємств України, що спеціалізується на повному циклі виробництва сталі - від видобутку залізорудної сировини до випуску готової металопродукції. Підприємство входить до складу міжнародної корпорації ArcelorMittal, що забезпечує інтеграцію в глобальні ланцюги постачання та збуту. В умовах воєнного часу, енергетичної нестабільності та ускладнення логістики підприємство адаптує свою діяльність шляхом оптимізації виробництва та диверсифікації джерел постачання сировини[14].

Таблиця 2.1 – Основна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Показник
ЄДРПОУ	24432974
Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Скорочене найменування	ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Адреса	50095, Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вулиця Орджонікідзе, будинок 1
Статутний капітал	3859533000
Дата реєстрації	08.04.2004
Основний вид діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Електронна пошта	amkr@arcelormittal.com
Вебсайт	https://ukraine.arcelormittal.com/
Телефон	+380564991623

Основні напрями діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплюють кілька ключових виробничих процесів. Перш за все, підприємство має гірничо-збагачувальний комплекс, який відповідає за видобуток та переробку залізної руди. Далі функціонує агломераційне виробництво, де виготовляється агломерат, необхідний для доменного цеху. Доменне

виробництво забезпечує виплавку чавуну, після чого на сталеплавильному виробництві відбувається конвертерна плавка сталі. Нарешті, прокатне виробництво здійснює виготовлення різноманітної металопродукції, зокрема арматури, катанки, сортового та фасонного прокату. Усі ці напрямки взаємопов'язані та складають комплексну виробничу діяльність підприємства.

Структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображена на рисунку 2.1.

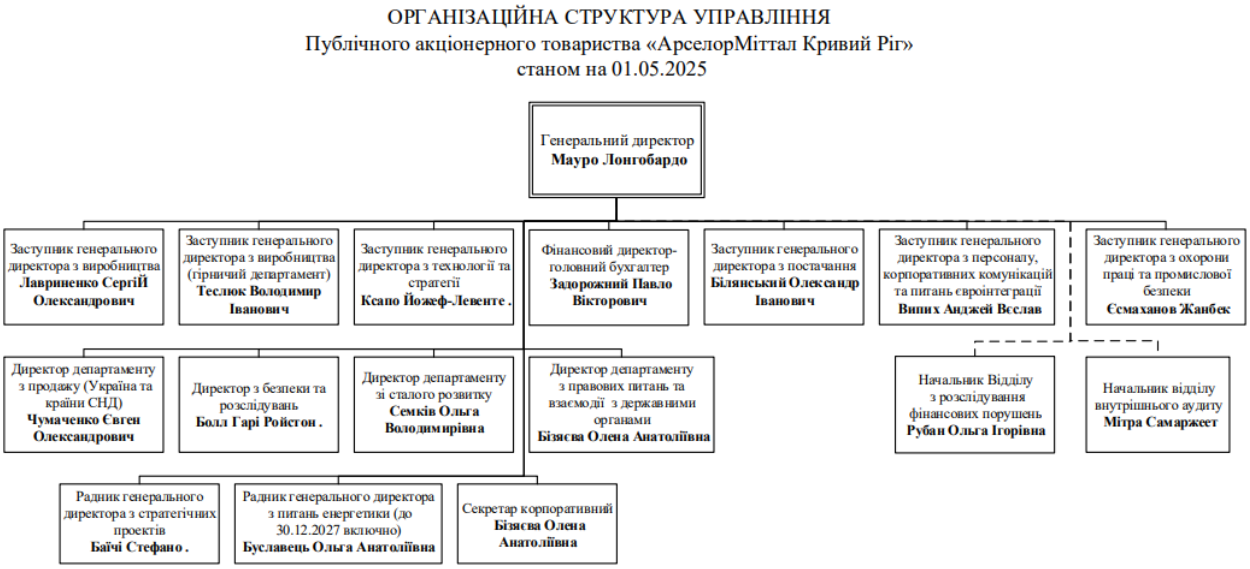


Рисунок 2.1 – Структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»[15]

Структура управління підприємством відображає взаємозв'язок між керівними органами та основними виробничими підрозділами, що забезпечує ефективну координацію процесів та реалізацію стратегічних завдань компанії.

Виробництво та реалізація продукції є важливим етапом оцінки діяльності промислового підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», як одного з провідних металургійних підприємств України, ключове значення має вивчення динаміки виробництва та реалізації основних видів продукції - чавуну, прокату та концентрату. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність виробничої діяльності, визначити зміни у структурі продукції та зробити висновки щодо стратегічних пріоритетів компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для оцінки тенденцій виробництва основних видів продукції підприємства представлено дані щодо обсягів виробництва у натуральній та грошовій формах за 2022–2024 рр. Таблиця 2.2 дозволяє простежити зміни у структурі виробництва, а також визначити, які види продукції є пріоритетними для підприємства у кожному з аналізованих років.

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр.[16-18]

Основний вид продукції	Обсяг виробництва		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції
2022 рік			
чавун	2348880,760 тон	8620421,7	20,69
прокат	477064,878 тон	7639741,5	18,33
концентрат	1068196,905 тон	22844947,3	54,82
2023 рік			
чавун	714948,76 т	9922374,04	23,32
прокат	911214,936 т	21502270,56	50,53
концентрат	2188371,917 т	8101245,3	19,04
2024 рік			
чавун	677167,4 тон	10867431,82	17,24
прокат	1482264,27 тон	35123116,2	55,71
концентрат	4761534,42 тон	15307229,27	24,28

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що у 2022 році основну частку виробництва займав концентрат (54,82%), тоді як чавун та прокат мали приблизно рівні частки - 20,69% та 18,33% відповідно. У 2023 році відбувся істотний перерозподіл: виробництво прокату зросло майже вдвічі, що призвело до збільшення його частки до 50,53%, а частка концентрату зменшилася до 19,04%. У 2024 році тенденція зростання виробництва прокату збереглася (55,71%), тоді як частка чавуну та концентрату становила 17,24% та 24,28% відповідно. Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на продукцію з більш високою доданою вартістю та підвищення ефективності виробництва.

Для повного розуміння ефективності діяльності підприємства важливо проаналізувати не лише виробництво, а й реалізацію продукції. Таблиця 2.3 відображає обсяги реалізованої продукції у натуральній та грошовій формах за 2022–2024 рр., а також її частку у загальному обсязі реалізації. Такий аналіз

дозволяє оцінити збутову політику підприємства та відповідність виробничих обсягів потребам ринку.

Таблиця 2.3 - Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр. [16-18]

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції
2022 рік			
чавун	2348880,760 тон	8620421,7	19,72
прокат	477064,878 тон	7639741,5	17,47
концентрат	1128042,282 тон	24849731,3	56,83
2023 рік			
чавун	714948,76 тон	9922374,04	23,75
прокат	882320,193 тон	20634829,5	49,4
концентрат	2174535,167 тон	8212347,79	19,66
2024 рік			
чавун	677167,4 тон	10867431,82	16,85
прокат	1470054,29 тон	34771073,31	53,91
концентрат	4673293,92 тон	17096960,37	26,51

Згідно з таблицею 2.3, у 2022 році основну частку реалізації займав концентрат (56,83%), при цьому чавун та прокат складали 19,72% та 17,47% відповідно. У 2023 році частка прокату у реалізації зросла до 49,4%, тоді як концентрат зменшився до 19,66%, що відповідає змінам у структурі виробництва. У 2024 році прокат залишився домінуючим продуктом (53,91%), концентрат та чавун мали 26,51% та 16,85% відповідно. Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на продукцію з більш високою доданою вартістю, що забезпечує стабільність фінансових показників та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Металургійне виробництво за своєю природою є одним із найбільш матеріаломістких секторів промисловості, оскільки кожен етап технологічного ланцюга потребує застосування значних обсягів природних, мінеральних та енергетичних ресурсів. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» питання оптимального, ритмічного й економічно вигідного забезпечення сировиною є стратегічним, адже саме від стабільності поставок, якісних параметрів сировинних компонентів та їх відповідності технологічним вимогам залежить

ефективність виробництва, собівартість готової продукції та конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках металопродукції[19].

У структурі собівартості металургійної продукції частка сировини та енергоносіїв може сягати 60–70 %, тому навіть незначне коливання цін або перебої в постачанні окремих ресурсів може мати суттєвий вплив на виробничо-фінансові результати. До основних видів сировини, що формують шихту для виробництва сталі на підприємстві, належать: залізорудний концентрат, агломерат, кокс, флюсуючі матеріали (зокрема вапняк), металевий брухт, феросплави та енергоресурси (природний газ, електроенергія). Кожен із цих компонентів виконує важливу технологічну функцію та визначає якісні параметри кінцевого продукту.

З огляду на високу залежність підприємства від сировинних ресурсів та складні умови міжнародної логістики під час війни, детальне визначення кількісних нормативів й характеристик основних складових сировинної бази є ключовим елементом планування закупівель. У таблиці 2.4 подано узагальнені показники середньої потреби основних видів сировини на виробництво 1 тонни сталі відповідно до технологічних стандартів доменного та конвертерного виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 2.4 – Сировинна потреба ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для виробництва 1 тонни сталі

Вид сировини	Середня потреба на 1 т сталі	Характеристика
Залізорудний концентрат	1,6 т	Основний ресурс для доменного виробництва
Агломерат	1,1 т	Покращує металургійні властивості шихти
Кокс	0,45 т	Джерело тепла та відновника у доменній печі
Вапняк	0,18 т	Флюс для видалення домішок
Брухт металевий	0,25 т	Зменшує витрати енергії в конвертері
Феросплави	3–8 кг	Для спеціальних марок сталі
Природний газ	55–70 м³	Енергоресурс для підігріву
Електроенергія	380–420 кВт·год	На технологічні операції

Як показано в таблиці 2.4 , основну частку у виробництві сталі займають залізорудні матеріали - концентрат та агломерат, які визначають хімічні й механічні властивості металу. Кокс (0,45 т/т сталі) виконує функції енергоносія

та відновника, а його висока вартість вимагає раціонального використання та оптимізації технологій. Вапняк застосовується як флюс для видалення домішок, металевий брухт (0,25 т/т сталі) знижує енергоспоживання та екологічне навантаження, а феросплави (3–8 кг) забезпечують якість спеціальних марок сталі. Енергоресурси - природний газ та електроенергія - безпосередньо впливають на собівартість та ефективність виробництва.

Таким чином, аналіз сировинної потреби свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує стабільних, диверсифікованих і передбачуваних постачань широкого спектра ресурсів, кожен із яких відіграє свою технологічну та економічну роль. Сформована сировинна база визначає стратегічні напрями роботи підприємства на міжнародних ринках, обґрунтовує потребу у диверсифікації постачальників та підвищує актуальність побудови ефективної логістичної системи закупівель.

Для забезпечення стабільного функціонування металургійного виробництва необхідно чітко розуміти структуру сировинної потреби підприємства та питому вагу кожного з її компонентів. Це дозволяє оцінити значущість окремих ресурсів у формуванні виробничої собівартості, визначити найбільш критичні напрямки закупівель, а також розробити ефективну стратегію диверсифікації постачань. Оскільки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працює у складних умовах глобальних ринкових коливань, зокрема зміни цін на руду та енергоносії, аналіз структури споживання сировини є важливою частиною планування закупівель і управління ризиками.

Сировинна структура підприємства у 2024 році характеризується високою концентрацією залізорудної складової, що є типовим для підприємств повного металургійного циклу. Найбільшу частку займає залізорудний концентрат (45%), який є основою доменного виробництва та головним джерелом заліза у шихті. Значна частка концентрату вказує на залежність комбінату від стабільності міжнародних ринків руди та ефективності логістичних каналів.

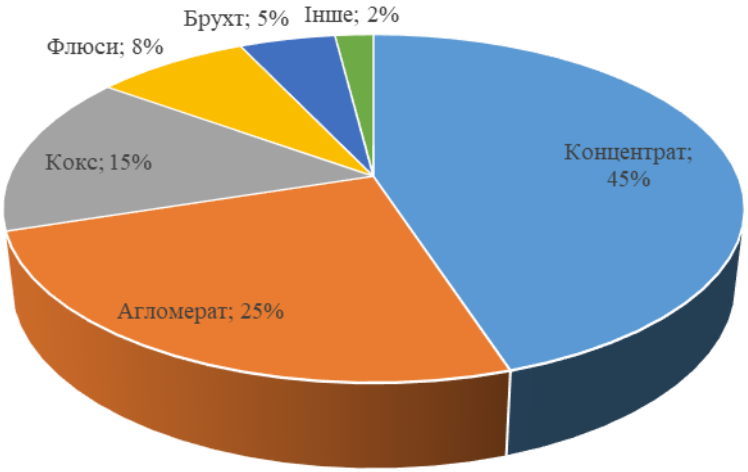


Рисунок 2.2 – Структура сировинної потреби ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 р. (%)

Аналіз структури сировинної потреби ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році дає змогу оцінити залежність виробництва від конкретних видів ресурсів і визначити найбільш критичні напрямки постачання. Домінування залізорудного концентрату та агломерату (сукупно 70%) підкреслює необхідність забезпечення стабільних та довгострокових контрактів із міжнародними постачальниками залізорудної сировини, а також важливість розвитку власної переробної інфраструктури.

Суттєва частка коксу (15%) вказує на значну енергоємність металургійного виробництва та залежність комбінату від коливань цін на вугілля та енергетичні ресурси. У зв’язку з нестабільністю міжнародних ринків енергоносіїв підприємству важливо формувати диверсифіковані канали постачань, розширювати кількість партнерів та оптимізувати внутрішні технології споживання коксу.

Флюси, що займають 8% структури, хоча й мають меншу вагу, суттєво впливають на хімічний склад сталі та якість кінцевої продукції. Забезпечення підприємства високоякісними флюсами дозволяє зменшити обсяг шлаку, знизити витрати та підвищити ефективність технологічного процесу.

Частка металевого брухту (5%) може бути підвищена, що сприятиме зменшенню енерговитрат та екологічного навантаження. Використання брухту також дозволяє оптимізувати роботу конвертерного виробництва та скоротити потребу у дорогих рудних ресурсах.

Категорія «Інше» (2%) включає матеріали, що є важливими для виробництва спеціалізованих видів сталі та забезпечення високих стандартів якості на міжнародних ринках. Незважаючи на невелику частку, їхня роль є стратегічною, оскільки саме ці компоненти визначають рівень операційної гнучкості підприємства та можливість адаптації до вимог споживачів.

Таким чином, структура сировинної потреби у 2024 році відображає загальну специфіку металургійного виробництва та дозволяє обґрунтувати важливість диверсифікації ринків постачання, модернізації виробничих процесів і посилення аналітики закупівель у системі стратегічного управління підприємством.

В умовах воєнного часу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з низкою проблем у забезпеченні сировиною. Основні труднощі пов’язані з порушенням логістичних ланцюгів через блокування портів та збільшенням витрат на транспортування і енергію, що призводить до зростання собівартості продукції. Також спостерігається зменшення внутрішніх поставок коксу та металевого брухту, що потребує активної диверсифікації імпортних джерел постачання, зокрема феросплавів та вугілля. Крім того, періодичні перебої в роботі обладнання, спричинені пошкодженням енергетичної інфраструктури, створюють додаткові ризики для безперервного виробничого процесу.

2.2 Аналіз діючої системи закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Ефективність закупівельної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим чинником стабільного забезпечення виробництва металопродукції, особливо в умовах волатильності міжнародних ринків сировини та логістичних

ризиків воєнного часу. Сучасна система закупівель підприємства базується на багаторівневій моделі планування, моніторингу ринкової кон'юнктури, вибору постачальників, логістичної оптимізації та контролю якості.

Основою закупівельної стратегії є принцип різноманітності джерел постачання, що дозволяє мінімізувати залежність від окремих контрагентів та знижувати цінові ризики. Водночас, підприємство зберігає орієнтацію на довгострокові контракти із стратегічними постачальниками, що забезпечує передбачуваність витрат.

Організаційна структура системи закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована за принципом функціонального розподілу завдань і відповідальності між ключовими підрозділами. Така модель дозволяє забезпечити ефективний контроль за всіма етапами закупівельного процесу - від аналізу ринку та формування потреб підприємства до логістичного супроводу поставок і управління запасами. Структура є багаторівневою та включає стратегічний рівень управління, який здійснює директор із закупівель, і три основні операційні відділи, що виконують спеціалізовані функції в межах загальної закупівельної системи. На рисунку 2.3 подано структурно-логічну модель взаємодії основних підрозділів закупівель.



Рисунок 2.3 – Структура системи закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Структура, наведена на рисунку 2.3, демонструє чіткий розподіл функцій між відділами, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити стабільність постачання металургійної сировини. Директор із закупівель виконує стратегічну роль, визначаючи пріоритетні ринки, політику взаємодії з постачальниками та ключові напрями оптимізації витрат. Він координує діяльність підрозділів та контролює реалізацію закупівельної стратегії підприємства.

Відділ аналізу ринку та планування здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення закупівель, включаючи прогнозування попиту на сировину, моніторинг світових цін і динаміки ринку. Саме цей підрозділ формує базу для прийняття управлінських рішень щодо вибору постачальників, обсягів закупівель та оптимальних строків укладання контрактів.

Відділ закупівель та контрактів забезпечує операційне функціонування закупівельного процесу. До його функцій належать пошук потенційних постачальників, оцінка їх надійності та конкурентоспроможності, проведення переговорів, укладання довгострокових і короткострокових контрактів. Важливо, що робота цього відділу спрямована на мінімізацію контрактних та цінових ризиків, а також забезпечення відповідності поставок технологічним вимогам підприємства[20].

Відділ логістики та координації відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійності поставок. Він відповідає за транспортне забезпечення, митне оформлення, вибір логістичних маршрутів, а також контроль за рухом вантажів та рівнем складських запасів. Ефективність роботи цього відділу визначає здатність підприємства уникати затримок, оптимізувати логістичні витрати та підтримувати необхідний рівень виробничих запасів.

Структурована взаємодія між підрозділами дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» забезпечувати високу ефективність закупівельної діяльності, контролювати ризики та адаптуватися до коливань міжнародного

ринку металургійної сировини. Це сприяє стабільності виробничих процесів і підвищує конкурентоспроможність підприємства на світових ринках.

Структура постачальників металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формувалася протягом тривалого періоду та відображає стратегічні пріоритети підприємства щодо забезпечення стабільності виробничих процесів, мінімізації ризиків та оптимізації витрат. Оскільки металургійне виробництво є одним із найбільш залежних від ресурсної бази, питання диверсифікації каналів імпорту та оцінки надійності постачальників відіграють ключову роль у загальній ефективності діяльності підприємства.

У 2024 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» співпрацює з постачальниками з різних регіонів світу, що дозволяє формувати збалансований портфель імпортної сировини. Кожен тип сировини має власні специфічні джерела походження, а також унікальні ризики, що можуть впливати на виробничі та логістичні процеси. Важливо враховувати, що в умовах воєнного часу та глобальної економічної нестабільності підприємство має забезпечувати максимальну гнучкість закупівельної політики, підтримувати декілька паралельних каналів постачання та адаптуватися до змін на зовнішніх ринках.

Особливу увагу слід приділяти політичним, логістичним, валютним та якісним ризикам**,** оскільки вони по-різному впливають на різні види сировини. Так, постачання залізорудної сировини значною мірою залежить від стану внутрішньої інфраструктури України та стабільності глобальних ринків. Постачання феросплавів - найбільш чутливе до валютних коливань та можливих відхилень у якості продукції. Кокс та концентрат характеризуються значною транспортною складовою, а тому логістичні ризики відіграють провідну роль[21].

Щоб комплексно оцінити поточний стан та виявити потенційні вразливості закупівельної системи підприємства, у таблиці наведено структуру основних постачальників, їх частку у загальному імпорті та ключові ризики, пов’язані з кожною групою сировини.

Таблиця 2.5 – Структура постачальників металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Тип сировини	Основні країни-постачальники	Частка у загальному імпорті, %	Характеристика ризиків
Залізорудна руда	Україна, Бразилія	42	Логістичні, валютні
Кокс	Польща, Туреччина	28	Транспортні, цінові
Концентрат	Казахстан, Україна	18	Геополітичні
Феросплави	Індія, Китай	12	Якісні, валютні

Аналіз структури постачальників металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про те, що підприємство активно співпрацює з різними країнами та формує багаторівневу модель імпортних закупівель, що дозволяє зменшувати залежність від окремих джерел та підвищувати стійкість виробничих процесів. Водночас структура імпорту свідчить про наявність низки ризиків, пов’язаних як з політичними, так і з економічними чинниками міжнародного середовища.

Найвагомішу частку у загальному імпорті займає залізорудна руда, що забезпечується переважно з України та Бразилії, формуючи 42% обсягів. Така географічна диверсифікація дає змогу підтримувати стабільність поставок, однак водночас зумовлює значні логістичні та валютні ризики. Поставки з України залежать від внутрішньої ситуації, насамперед впливу воєнних дій на інфраструктуру та транспортні маршрути. У випадку Бразилії головними ризиками є коливання валютного курсу, сезонні морські обмеження та можливі зміни умов на світовому ринку руди.

Другою найбільшою групою постачань є кокс, який імпортується з Польщі та Туреччини, забезпечуючи 28% загального обсягу. З огляду на значну відстань та потребу у спеціалізованому транспортуванні, коксова група характеризується підвищеними транспортними ризиками, а також чутливістю до цінових коливань на ринку енергоносіїв. Динаміка цін на коксівне вугілля,

тарифні зміни в портах та можливі логістичні затримки впливають на формування собівартості продукції підприємства.

Поставки залізорудного концентрату, які становлять 18%, здійснюються переважно з Казахстану та України. Основними ризиками для цієї групи є геополітичні чинники, що можуть впливати на транзитні маршрути, митні процедури та транспортну інфраструктуру. Потенційні обмеження, пов’язані з політичною ситуацією в регіоні, можуть спричинити перебої у ланцюгах постачання та збільшення часу доставки.

Останню групу утворюють феросплави, що імпортуються з Індії та Китаю, займаючи 12% у загальному імпорті підприємства. Постачання з цих країн відзначаються валютними ризиками, оскільки коливання вартості долара та національних валют впливають на кінцеву ціну продукції. Крім того, існують ризики, пов’язані з якісними параметрами феросплавів, адже їх характеристики повинні відповідати технологічним вимогам металургійного процесу. Нестабільність цін на феросплави на азійському ринку, а також перевантаженість портів Китаю можуть уповільнювати поставки.

В цілому структура постачальників демонструє достатній рівень диверсифікації, однак вимагає постійного моніторингу ризиків та оперативного коригування закупівельної стратегії. Залежність від імпортованої сировини в умовах воєнного часу підсилює необхідність формування резервних каналів постачань, розвитку альтернативних логістичних маршрутів та укладання довгострокових контрактів із ключовими іноземними партнерами. Усе це дозволить «АрселорМіттал Кривий Ріг» мінімізувати ризики та забезпечити стабільність виробничої діяльності навіть за умов високої турбулентності глобальних ринків.

В умовах воєнного часу логістична модель постачання ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнала суттєвих змін, що зумовлено необхідністю адаптації до нових ризиків та обмежень транспортної інфраструктури. Підприємство було змушене переглянути традиційні маршрути та сформувати

комбіновану систему доставки сировини, яка поєднує як міжнародні, так і внутрішні транспортні коридори.

Одним із ключових напрямів стали морські маршрути через порти Європейського Союзу. Незважаючи на підвищення логістичних витрат, вони забезпечують відносно стабільний та прогнозований канал постачання, що є критично важливим у період нестабільності.

Додатково використовуються залізничні переходи через сусідні країни - Польщу, Словаччину та Румунію. Ці маршрути дозволяють диверсифікувати постачання та зменшувати ризики залежності від одного логістичного напряму.

Паралельно підприємство зберігає активне використання внутрішніх маршрутів «Укрзалізниці» для транспортування української руди. Хоча цей напрям охоплює коротші ланцюги поставок, він залишається важливою складовою загальної логістичної системи, особливо для оперативного забезпечення виробничих потреб.

У сукупності така багаторівнева логістична модель дає можливість підвищити гнучкість постачання, компенсувати ризики та забезпечити безперервність виробничого циклу підприємства.

Для ефективного функціонування виробничих процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» надзвичайно важливою є налагоджена система постачання металургійної сировини. В умовах воєнного часу підприємство змушене враховувати ризики збоїв у логістичних ланцюгах та шукати шляхи оптимізації маршрутів доставки.

Оптимізовану логістичну модель постачання металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах воєнного часу представлено на рисунку 2.4. З метою забезпечення безперебійного постачання підприємство використовує комбіновані маршрути, які включають як внутрішні, так і міжнародні перевезення. Основними каналами постачання є морські маршрути через європейські порти, залізничні переходи через сусідні країни та внутрішні залізничні перевезення української руди.



Рисунок 2.4 – Оптимізована багатоступнева логістична схема постачання металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Рисунок 2.4 демонструє багатоступеневість логістичного процесу, що включає залізничні термінали, митні переходи, морські перевезення та сухопутну доставку до заводу АМКР. Така структура забезпечує стабільність поставок, хоча й призводить до збільшення часу та собівартості доставки. Аналіз показує, що оптимізація кожного етапу логістики є критично важливою для збереження конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку металургійної сировини.

Аналіз діючої системи закупівель металургійної сировини ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показує, що підприємство використовує багаторівневу, гнучку та сучасну модель управління закупівлями, яка забезпечує достатню стійкість у складних ринкових та логістичних умовах. Водночас існують критичні виклики, пов’язані з геополітичною ситуацією, які потребують подальшого вдосконалення закупівельної стратегії, посилення диверсифікації постачальників та оптимізації логістичних маршрутів.

2.3 Оцінка ефективності закупівель та логістичних рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах воєнного часу

Оцінка ефективності закупівельної та логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) у воєнних умовах є важливим елементом визначення конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Значні зміни зовнішнього середовища, пов’язані з руйнуванням транспортної інфраструктури, блокуванням портів, нестачею транспортних потужностей та високою волатильністю світових ринків сировини, суттєво вплинули на здатність підприємства забезпечувати ритмічність поставок. У цьому контексті важливо оцінити, наскільки ефективно функціонує система закупівель, наскільки вдалими є прийняті логістичні рішення та як вони сприяють стабільності виробництва.

З метою комплексної оцінки здатності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» адаптувати закупівельні та логістичні процеси до умов воєнного часу проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити ключові сильні сторони системи, її внутрішні обмеження, потенційні можливості розвитку та зовнішні загрози. Такий підхід дає змогу об’єктивно оцінити поточний стан закупівельної та логістичної діяльності підприємства, а також сформувати напрями подальшої оптимізації в умовах високої турбулентності ринку та логістичного середовища. Результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.6.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.6, свідчить, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний внутрішній потенціал для забезпечення стабільності закупівель та побудови стійких логістичних ланцюгів навіть у кризових умовах. Сильні сторони, такі як диверсифікація постачань, високий рівень цифровізації, наявність довгострокових контрактів і гнучкість у виборі маршрутів транспортування, дозволяють підприємству мінімізувати вплив зовнішніх ризиків. Водночас SWOT-аналіз виявив низку критичних слабких місць, серед яких висока залежність від інфраструктури ЄС, зростання логістичних витрат, валютні ризики та обмеженість інформації про нових постачальників.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз системи закупівель і логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока міжнародна репутація підприємства та довіра з боку партнерів; - наявність технологічно сучасних виробничих потужностей та великих виробничих масштабів; - диверсифікована структура постачальників ключових видів сировини; - встановлені довгострокові партнерські відносини з надійними міжнародними постачальниками; - використання сучасних IT-рішень: електронні тендери, автоматизована аналітика, цифрові закупівельні платформи; - багаторівнева логістична модель із кількома міжнародними маршрутами (морські порти ЄС, залізничні переходи); - високий рівень внутрішньої координації між закупівлями, логістикою й виробництвом; - висока кваліфікація персоналу та гнучкість у виборі постачальників.	- зростання логістичних витрат у 2–3 рази через війну та переорієнтацію маршрутів. - висока собівартість транспортування металургійної сировини. - тривалі терміни доставки через багатоступеневі логістичні маршрути. - залежність від міжнародної інфраструктури: портів ЄС, прикордонних переходів, транзитних коридорів. - підвищене навантаження на оборотний капітал через необхідність формування великих запасів. - чутливість закупівель до валютних коливань та зовнішньоекономічних факторів; - недостатній досвід роботи на окремих нових міжнародних ринках та обмежена інформація про потенційних постачальників; - можливі затримки через митні та регуляторні процедури; - часткова відсутність повної автоматизації процесів оцінки нових постачальників.
Можливості	Загрози
- розширення присутності на нових міжнародних ринках постачання; - пошук альтернативних постачальників із регіонів із нижчими логістичними ризиками або нижчими цінами на сировину; - подальша діджиталізація логістики: системи відстеження, оптимізація маршрутів, цифрові коридори; - укладання нових довгострокових контрактів із надійними постачальниками; - вдосконалення систем моніторингу ринку та прогнозування цін на ресурси; - використання державних та міжнародних програм підтримки імпорту/експорту та модернізації інфраструктури; - партнерство з європейськими логістичними операторами для скорочення термінів доставки; - підвищення конкурентоспроможності через стратегічну диверсифікацію закупівель; - можливість підвищення якості готової продукції завдяки закупівлі якіснішої сировини.	- руйнування або нестабільний стан транспортної інфраструктури України; - блокування або ускладнення транзитних коридорів та зміна умов у портах ЄС; - коливання світових цін на металургійну сировину; - політична та економічна нестабільність у країнах-постачальниках і транзитних регіонах; - введення міжнародних торгових обмежень, мит чи санкцій; - зростання транспортних витрат через підвищення вартості пального та технічних послуг; - конкуренція з боку великих міжнародних металургійних компаній за ресурси й транспортні потужності; - ризики зриву постачання через бойові дії, форс-мажори та затримки на кордонах; - валютні ризики та нестабільність обмінного курсу; - нестабільність якості сировини від нових або малодосліджених постачальників.

Поєднання наявних можливостей - розширення ринків постачання, впровадження цифрових логістичних рішень та співпраця з міжнародними операторами - створює додатковий простір для підвищення ефективності логістики й закупівель. Проте підприємство має враховувати загрози, пов’язані з воєнними діями, геополітичною нестабільністю та волатильністю цін на сировину. Виявлені фактори створюють підґрунтя для подальшої оцінки адаптивності закупівельної стратегії та ефективності логістичних рішень у наступних підрозділах[22].

Аналіз закупівельної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показав, що підприємство має збалансовану структуру постачальників, яка включає як українські, так і міжнародні компанії. Така диверсифікація забезпечує стійкість у кризових умовах та дозволяє підтримувати ефективність завдяки наявності кількох паралельних каналів імпорту.

Гнучкість закупівельної політики проявляється у поєднанні довгострокових контрактів із тактичними закупівлями. Це дозволяє підприємству нарощувати стратегічні запаси критично важливої сировини та мінімізувати ризик зупинок виробництва.

Система контролю ризиків передбачає регулярні аудити постачальників, моніторинг транспортних коридорів та оцінку валютних коливань, що забезпечує ефективну превентивну оцінку потенційних загроз.

Впровадження цифрових рішень у закупівлях, зокрема електронних тендерів та автоматизованої оцінки пропозицій, дозволяє знизити витрати, прискорити процес вибору постачальника та мінімізувати вплив людського фактора.

Що стосується логістичних рішень, багаторівнева схема постачання забезпечує стабільність поставок навіть у разі блокування окремих маршрутів. Використання морських портів ЄС і залізничних коридорів, а також можливість швидкого перенаправлення потоків підвищує адаптивність системи.

Оптимізація внутрішньої логістики, зокрема співпраця з «Укрзалізницею», забезпечує швидке поповнення запасів, скорочення середнього часу доставки та диверсифікацію станцій відвантаження.

Попри зростання логістичних витрат у 2–3 рази, їх вдалося частково компенсувати через консолідацію вантажів та комбіновану логістику «залізниця + автотранспорт».

Стійкість логістичних ланцюгів підтверджується відсутністю тривалих критичних збоїв у поставках сировини, що свідчить про високу адаптивність системи.

У підсумку, підприємство успішно адаптувало закупівельну політику до нових ризиків, забезпечує стабільність поставок завдяки диверсифікації ринків і оптимізації маршрутів. Впроваджені логістичні рішення ефективно мінімізують вплив зовнішніх факторів, хоча потребують більших витрат. Загальний рівень ефективності закупівельної та логістичної діяльності оцінюється як високий.

Для комплексної оцінки результативності та стійкості закупівельної і логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнних умовах доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Такі показники дозволяють кількісно виміряти роботу логістичних процесів, оцінити надійність постачальників, швидкість переміщення матеріальних потоків, а також визначити фінансову ефективність закупівельної діяльності. Використання KPI є важливим елементом сучасного менеджменту закупівель, оскільки забезпечує прозорість процесів, полегшує контроль ризиків та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

З урахуванням специфіки роботи підприємства у воєнний час було визначено групу показників, що найбільш повно відображають ефективність функціонування закупівельної та логістичної систем. Перелік ключових індикаторів подано в таблиці 2.7.

З аналізу представлених у таблиці 2.7 ключових показників випливає, що ефективність закупівельної та логістичної діяльності підприємства визначається

не лише швидкістю постачання чи витратами, але й рівнем гнучкості, стійкості та технологічної зрілості логістичної системи.

Таблиця 2.7 - Ключові показники ефективності (KPI) закупівель та логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

KPI	Зміст показника	Значення для оцінки ефективності
Середній час постачання (Lead Time)	Час від замовлення до прибуття сировини	Показує швидкість логістики та стабільність маршрутів
Рівень виконання поставок вчасно (On-Time Delivery, %)	Частка поставок, здійснених у межах запланованого графіку	Відображає якість роботи постачальників і логістичних партнерів
Питома логістична вартість на тонну	Логістичні витрати у перерахунку на 1 тонну сировини	Дозволяє оцінити фінансову ефективність логістики
Ступінь диверсифікації постачальників	Кількість країн і компаній-постачальників на кожний вид сировини	Характеризує стійкість системи закупівель
Рівень стратегічних запасів (днів виробництва)	Обсяг сировини у запасах відносно потреб виробництва	Показує здатність підприємства уникати зупинок
Вартість закупівель за контрактами vs spot-ринок	Співвідношення контрактів довгострок/короткострок	Оцінює ефективність закупівельної політики
Кількість логістичних маршрутів на один вид сировини	Доступність альтернативних шляхів постачання	Відображає гнучкість логістичної системи
Частка поставок із відхиленнями якості (%)	Відсоток поставок, що не відповідають технічним вимогам	Характеризує надійність постачальників
Рівень цифровізації процесів закупівель (%)	Число процедур, проведених через автоматизовані системи	Показує технологічну зрілість закупівель

Такі показники, як середній час постачання, частка доставок у строк та рівень відхилень якості, дозволяють оцінити надійність співпраці з постачальниками та логістичними операторами. Натомість показники, пов’язані з диверсифікацією постачальників і кількістю альтернативних маршрутів, відображають здатність підприємства функціонувати в умовах високих ризиків і непередбачуваних змін транспортної інфраструктури.

Показники стратегічних запасів та питомої логістичної вартості дають змогу визначити фінансову збалансованість і готовність підприємства до можливих перебоїв у поставках. Важливим індикатором сучасної ефективності є рівень цифровізації закупівельних процесів, що безпосередньо впливає на

швидкість ухвалення рішень, прозорість тендерів і можливість оперативного управління ризиками.

Таким чином, система KPI дозволяє комплексно оцінити ефективність закупівель та логістики ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнний період, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення та зміцнення стійкості логістичного ланцюга.

Аналіз закупівельної та логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у воєнних умовах показав, що підприємство успішно адаптувало свої процеси до нових ризиків і зберігає стабільність поставок сировини. Збалансована структура постачальників, поєднання довгострокових контрактів із тактичними закупівлями, диверсифікація маршрутів та високий рівень цифровізації забезпечують гнучкість і стійкість системи.

Впроваджені логістичні рішення, включаючи багаторівневу схему постачання та співпрацю з «Укрзалізницею», дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх факторів і забезпечують швидке перенаправлення потоків у разі блокування маршрутів. Використання KPI дозволяє кількісно оцінити ефективність закупівель та логістики, контролювати ризики і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загальний рівень ефективності закупівельної та логістичної діяльності підприємства оцінюється як високий, а наявні можливості для розширення ринків постачання, впровадження цифрових рішень і партнерства з міжнародними логістичними операторами створюють підґрунтя для подальшого підвищення стабільності та конкурентоспроможності АМКР у складних умовах.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ СИРОВИНИ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» НА НОВИХ МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1 Обґрунтування вибору нових міжнародних ринків для закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У сучасних умовах глобальної економіки та воєнного часу забезпечення сталого постачання металургійної сировини є стратегічно важливим завданням для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Вибір нових міжнародних ринків для закупівель потребує комплексного підходу, що враховує такі фактори: надійність постачання, цінову конкурентоспроможність, політичні та економічні ризики, логістичну доступність, а також якість сировини.

Вибір нових міжнародних ринків для закупівлі металургійної сировини для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на системній оцінці низки стратегічних критеріїв, які дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів. У воєнний період ці критерії набувають особливої ваги, адже будь-які перебої в постачанні можуть призвести до зниження виробничих потужностей, збільшення собівартості продукції та втрати конкурентних позицій на світових ринках. Тому аналіз потенційних ринків здійснюється з урахуванням політичних, економічних, логістичних та технічних факторів.

Для того щоб ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» могло ефективно функціонувати в умовах глобалізації, високої конкуренції та воєнного часу, підприємство повинно проводити ретельний аналіз міжнародних ринків, на яких можливо здійснювати закупівлю металургійної сировини. Вибір ринку не може бути випадковим або ґрунтуватися лише на цінових показниках, адже сучасні зовнішньоекономічні умови характеризуються підвищеним рівнем ризиків,

нестабільністю логістичних маршрутів та швидкими змінами політичної кон’юнктури.

Саме тому для підприємства критично важливо застосовувати структурований підхід до оцінювання потенційних ринків. Такий підхід передбачає визначення та систематизацію ключових критеріїв, за якими можливо здійснити об’єктивне порівняння різних країн та постачальників. До цих критеріїв належать: політична та економічна стабільність держави, логістична доступність, цінові параметри та умови контрактів, якість пропонованої сировини, а також рівень диверсифікації постачальників. Кожен з цих критеріїв має власну вагу та ступінь впливу на ефективність закупівельної діяльності, оскільки визначає можливість забезпечення підприємства необхідними ресурсами в оптимальні терміни та за прийнятною ціною[23].

Для ефективного виходу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на нові міжнародні ринки металургійної сировини необхідно врахувати комплекс зовнішніх факторів, що формують умови функціонування закупівельної діяльності. Вибір постачальників, оцінка ризиків та формування довгострокової стратегії закупівель значною мірою залежать від політичної ситуації, економічних тенденцій, соціальних вимог та рівня технологічного розвитку країн-партнерів.

У зв’язку з цим доцільно здійснити PEST-аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє системно оцінити сукупність політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що впливають на можливості та обмеження виходу підприємства на нові міжнародні ринки металургійної сировини.

У таблиці 3.1 представлено PEST-аналіз для організації закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на нових міжнародних ринках.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на нових міжнародних ринках

Політичні фактори (Political)	Політична стабільність країн-постачальників металургійної сировини. Митна та податкова політика держав щодо імпорту металургії. Регулювання експорту сировини з окремих країн. Торгові угоди та міжнародні договори між країнами. Політика держав щодо екологічних стандартів виробництва та транспортування. Наявність санкцій або торгових обмежень проти окремих країн-постачальників. Політичні ризики, пов'язані з конфліктами або війнами в регіонах постачання. Підтримка державою експортно-імпортних операцій. Сприяння міжнародним інвестиціям у металургійній сфері.
Економічні фактори (Economic)	Коливання світових цін на металургійну сировину. Валютні коливання та ризики при міжнародних закупівлях. Інфляція у країнах-постачальниках і її вплив на ціни. Рівень доступності кредитів і фінансування для закупівель. Витрати на транспортування та логістику. Конкуренція на світовому ринку металургійної сировини. Попит і пропозиція металургійної продукції на міжнародних ринках. Зміни у вартості енергоресурсів, необхідних для виробництва. Економічне зростання або спад у країнах-партнерах.
Соціальні фактори (Social)	Очікування споживачів щодо якості металургійної продукції. Потреба у дотриманні соціальних стандартів у постачанні. Вплив глобалізації на виробничі та закупівельні практики. Соціальна відповідальність компанії перед працівниками та суспільством. Зростання попиту на екологічно чисту та етичну сировину. Культура ділового спілкування та традиції ведення бізнесу у країнах-партнерах. Очікування щодо швидкості та надійності постачань. Вплив громадської думки на міжнародні закупівлі. Демографічні зміни у країнах-постачальниках та споживачів.
Технологічні фактори (Technological)	Впровадження сучасних IT-систем для управління закупівлями та логістикою. Використання автоматизованих платформ для моніторингу ринків сировини. Інноваційні методи транспортування та зберігання металургійної сировини. Новітні технології обробки та тестування якості сировини. Можливість використання аналітичних інструментів для прогнозування цін. Розвиток цифрових контрактів та блокчейн-технологій у закупівлях. Інтеграція технологій для оптимізації ланцюгів постачання. Використання технологій для зменшення енергоспоживання та екологічного впливу. Підвищення безпеки даних і конфіденційності комерційної інформації.

Після проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище, в якому функціонує ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,

характеризується високим рівнем впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на закупівельну діяльність підприємства. Політична стабільність і торговельні угоди країн-постачальників визначають безпеку та передбачуваність постачань металургійної сировини. Економічні чинники, зокрема коливання цін на сировину, валютні ризики та витрати на логістику, прямо впливають на собівартість продукції та фінансові результати компанії.

Соціальні аспекти, такі як очікування споживачів щодо якості продукції та дотримання соціальних стандартів, формують репутацію підприємства на міжнародних ринках і визначають рівень конкурентоспроможності. Технологічні фактори відкривають нові можливості для оптимізації закупівель та логістики, підвищення ефективності управління ланцюгами постачання і забезпечення високого рівня безпеки комерційної інформації.

З огляду на виявлені чинники, для успішного виходу на нові міжнародні ринки металургійної сировини підприємству необхідно розробити стратегію, яка враховуватиме як потенційні ризики, так і можливості, що створює зовнішнє середовище. Це дозволить мінімізувати негативні впливи та максимізувати конкурентні переваги у закупівельній діяльності.

На основі проведеного PEST-аналізу стає очевидним, що ефективне функціонування закупівельної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значною мірою визначається впливом зовнішніх факторів. Врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів дозволяє не лише оцінити ризики та можливості на міжнародних ринках, але й обґрунтовано обирати напрямки закупівельної діяльності.

Для практичного застосування результатів PEST-аналізу доцільно перейти від загальної оцінки зовнішнього середовища до конкретних критеріїв, за якими можна здійснювати порівняльну оцінку потенційних постачальників та міжнародних ринків. Такий підхід дозволяє структурувати інформацію та об’єктивно визначити найперспективніші напрями для розширення закупівель, враховуючи як потенційні вигоди, так і можливі ризики[24].

Відповідно до цих принципів було сформовано таблицю 3.2, яка відображає ключові критерії оцінки міжнародних ринків і пояснює їхній вплив на результативність закупівель металургійної сировини. Наступним кроком є детальне порівняння конкретних країн-постачальників, що дозволяє визначити найбільш сприятливі ринки для формування довгострокової стратегії закупівель ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.2 – Критерії оцінки міжнародних ринків для закупівлі металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Критерій	Опис	Вплив на ефективність закупівель
Політична стабільність	Рівень політичних ризиків, ризики воєнних дій, санкції	Високий вплив на безперебійність постачання
Економічна стабільність	Стабільність валютного курсу, рівень інфляції	Середній вплив на фінансові витрати
Логістична доступність	Відстань, транспортні маршрути, інфраструктура портів та залізниць	Високий вплив на час доставки та витрати
Ціна та умови контракту	Конкурентні ціни, умови оплати, обсяги постачання	Високий вплив на загальні витрати
Якість сировини	Відповідність стандартам, технічні характеристики	Ключовий вплив на якість продукції
Диверсифікація постачальників	Кількість постачальників, наявність альтернативних джерел	Високий вплив на стабільність виробництва

Представлена таблиця узагальнює ключові фактори, що формують ефективність закупівельної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на міжнародних ринках. Кожен критерій має стратегічне значення, оскільки сукупно вони визначають рівень ризику, надійність та економічну доцільність співпраці з постачальниками металургійної сировини.

Політична стабільність країн-постачальників залишається одним із найважливіших чинників, адже саме політичні ризики найчастіше стають причиною перебоїв у постачанні, закриття портів, введення санкцій або митних обмежень. Будь-яка нестабільність у країні-партнері може зупинити ланцюг

постачання, що особливо небезпечно в умовах військових дій в Україні та необхідності підтримання виробництва без збоїв.

Економічна стабільність формує фінансову передбачуваність, яка визначає можливість підприємства точно планувати свої витрати. Коливання валютного курсу, високий рівень інфляції чи нестабільна податкова політика країни постачальника можуть призвести до подорожчання контрактів та невигідних умов співпраці.

Логістична доступність визначає можливість швидкого, ефективного та безпечного транспортування сировини. Сучасна логістика є чутливою до змін у геополітиці, стану транспортної інфраструктури та міжнародних торговельних коридорів. Для металургійного підприємства своєчасність доставки відіграє критичну роль, адже будь-які затримки можуть спричинити зупинку окремих виробничих процесів.

Ціна та умови контракту є економічним ядром закупівельного процесу. Вони визначають рівень загальних витрат та формують конкурентоспроможність кінцевої продукції підприємства на міжнародних ринках. Гнучкі умови оплати, можливість узгодження великих обсягів постачання та наявність спеціальних комерційних пропозицій значно підвищують економічну ефективність співпраці.

Якість сировини безпосередньо впливає на якість готової продукції, технологічність виробництва та рівень виробничих втрат. Невідповідність міжнародним стандартам може призвести до зниження характеристик металопрокату, збільшення витрат на переробку або навіть до браку продукції.

Диверсифікація постачальників є фундаментальним принципом управління ризиками. Залежність від одного або двох постачальників збільшує вразливість підприємства до зовнішніх загроз. Формування широкого кола партнерів дозволяє забезпечити безперервність виробництва навіть у разі перебоїв у постачанні з окремих напрямів.

Комплексний аналіз описаних критеріїв дає змогу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формувати збалансовану та ефективну закупівельну стратегію на

міжнародних ринках, знижувати ризики, підвищувати якість сировини та забезпечувати стабільну роботу підприємства в умовах сучасних викликів.

На основі визначених критеріїв - політичної та економічної стабільності, логістичної доступності, цінових параметрів, якості сировини та потенціалу диверсифікації - було проведено комплексний порівняльний аналіз ключових міжнародних ринків, що виступають провідними експортерами металургійної сировини. До переліку досліджуваних країн увійшли Бразилія, Австралія, Канада, Індія та Південна Африка, які відомі великими обсягами видобутку та експорту залізної руди, вугілля та інших видів металургійної сировини.

Кожен із цих ринків має унікальні характеристики, які впливають на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Наприклад, країни з високим рівнем політичної стабільності забезпечують мінімізацію ризиків перебоїв поставок та несподіваних торговельних обмежень. Економічна стабільність дозволяє прогнозувати фінансові витрати, уникати ризиків валютних коливань і планувати закупівлі на довгострокову перспективу.

Логістичний фактор у сучасних умовах є одним з найбільш значущих, оскільки воєнна ситуація в Україні створює додаткові складнощі у використанні традиційних транспортних маршрутів. Країни з розвиненою портовою та залізничною інфраструктурою мають переваги щодо швидкості доставки та надійності логістичної мережі. Крім того, показник ціни на сировину є важливим, але не вирішальним, адже нижча ціна може супроводжуватися вищими ризиками або низькою якістю.

Особливу увагу було приділено якості металургійної сировини, адже цей фактор безпосередньо впливає на технологічність виробничих процесів та якість кінцевої продукції підприємства. Країни, що забезпечують високу якість та стабільність характеристик руди, мають пріоритет для довгострокової співпраці.

З метою узагальнення отриманих результатів аналізу сформовано таблицю 3.3, яка дозволяє наочно порівняти потенційні ринки та визначити

найдоцільніші напрямки розвитку закупівельної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таблиця 3.3 – Порівняння потенційних ринків постачання сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Країна	Політична стабільність	Економічна стабільність	Логістична доступність	Ціна, USD/т	Якість сировини	Примітки
Бразилія	Середня	Висока	Середня	120	Висока	Висока якість залізної руди, морські перевезення
Австралія	Висока	Висока	Висока	130	Висока	Надійні поставки, стандартна якість продукції
Канада	Висока	Висока	Середня	125	Висока	Зручна залізнична логістика, менша конкуренція
Індія	Середня	Середня	Середня	115	Середня	Можливі затримки у транспорті, нестабільність цін
Південна Африка	Середня	Середня	Низька	110	Висока	Проблеми з логістикою та безпекою портів

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.2, дозволяє здійснити глибоку оцінку потенційних ринків постачання металургійної сировини з позиції ризиків, вартості та логістичної доцільності. Зокрема, Австралія та Канада демонструють найбільш сприятливі умови для довгострокової співпраці завдяки високому рівню політичної та економічної стабільності, якісній інфраструктурі та стабільній якості сировини. Це робить їх найбільш надійними партнерами, хоча ціна їхньої продукції є вищою порівняно з іншими країнами.

Бразилія є одним з найбільших у світі експортерів високоякісної залізної руди, що забезпечує їй конкурентну позицію на ринку. Однак середній рівень політичної стабільності та відносно складні логістичні маршрути зумовлюють певні ризики. Морські перевезення з Бразилії зазвичай потребують значних

транспортних витрат і залежать від пропускної здатності портів та океанських перевізників.

Індія, хоч і пропонує нижчу ціну порівняно з усіма іншими аналізованими країнами, характеризується нестабільністю на ринку, можливими коливаннями вартості та періодичними перебоями у логістичних ланцюгах. Середній рівень якості сировини також обмежує доцільність її використання у високотехнологічних металургійних процесах.

Південна Африка є потенційно вигідним джерелом металургійної сировини за рахунок найнижчої ціни та високої якості продукції. Проте цей ринок супроводжується серйозними логістичними ризиками, зокрема нестабільністю портової інфраструктури, проблемами безпеки, затримками у роботі транспортних вузлів. Це значно знижує привабливість ПАР, особливо в умовах, коли ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» потребує прогнозованих термінів доставки.

Загалом результати аналізу свідчать, що оптимальним стратегічним рішенням для підприємства є орієнтація на ринки з високою стабільністю та якістю сировини - зокрема Австралію та Канаду - з частковим використанням продукції з Бразилії для диверсифікації поставок. При цьому ринки Індії та Південної Африки можуть розглядатися як додаткові або резервні напрями, які доцільно використовувати лише за умови детального аналізу ризиків та створення альтернативних логістичних маршрутів.

Використання такого комплексного підходу дає змогу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ефективно формувати свою закупівельну стратегію, мінімізувати можливі загрози, забезпечувати стабільність виробництва та підвищувати конкурентоспроможність на зовнішніх ринках металопродукції.

Логістичні аспекти відіграють ключову роль у процесі вибору нових міжнародних ринків для закупівлі металургійної сировини, особливо в умовах воєнного часу, коли традиційні транспортні маршрути для України зазнають суттєвих обмежень. Належна оцінка логістичної складової дозволяє

підприємству забезпечити оптимальне співвідношення між часом доставки, її вартістю, ризиками та стабільністю постачання. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» логістика є одним із найбільш критичних факторів, оскільки затримки у транспортуванні можуть спричинити зупинку виробничих процесів, збільшення собівартості продукції та порушення контрактних зобов'язань перед зовнішніми партнерами.

З огляду на це, було проведено детальний аналіз можливих маршрутів доставки сировини з країн-потенційних постачальників, включаючи Австралію, Канаду, Бразилію, Індію та Південну Африку. При цьому враховано такі логістичні параметри, як основний вид транспорту (морський, залізничний або їх комбінація), середній час доставки, вартість перевезення в розрахунку на 1 тонну продукції, а також типові логістичні ризики, що супроводжують кожен маршрут.

Особливу увагу було звернено на можливість використання мультимодальних перевезень, які передбачають комбінування різних видів транспорту з метою оптимізації маршрутів та мінімізації часових витрат. Це особливо актуально для Канади, де до морського транспорту додається залізничний компонент. Водночас для країн, що знаходяться на великій відстані від України, наприклад Австралії та Південної Африки, морські перевезення залишаються єдиним практичним варіантом доставки.

Крім того, важливо враховувати сучасні геополітичні та погодні ризики, пов'язані з морською логістикою, включаючи ймовірність штормів, обмеження судноплавства, сезонні зміни та перебої у роботі портів. Усі ці фактори становлять значний вплив на надійність ланцюгів постачання, особливо коли йдеться про великі обсяги сировини, необхідні для металургійного виробництва.

З метою систематизації отриманих даних було сформовано таблицю 3.4, яка містить порівняльний аналіз логістичних характеристик кожного з потенційних ринків.

Таблиця 3.4 – Логістична оцінка нових ринків постачання ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Країна	Основний маршрут	Час доставки, дні	Вартість транспорту, USD/т	Ризики
Австралія	Морський порт → Одеса/Маріуполь	25–30	40	Морські ризики, погодні умови
Канада	Залізниця → порт → Україна	20–25	45	Перевантаження портів, митні процедури
Бразилія	Морський порт → Одеса	28–32	38	Портові черги, морські ризики
Індія	Морський порт → Одеса	30–35	35	Затримки на транспорті, нестабільність цін
Південна Африка	Морський порт → Одеса	32–36	37	Безпека портів, погодні умови

Проведений аналіз логістичних характеристик свідчить про суттєві відмінності між досліджуваними ринками, які впливають на загальну ефективність ланцюгів поставок. Австралія демонструє один із найкоротших середніх термінів морського транспорту (25–30 днів) при відносно високій вартості доставки. При цьому основним обмежувальним фактором цього маршруту є високий рівень морських ризиків, включаючи можливість штормів, сезонні коливання та ризики перевантаження міжнародних транспортних коридорів.

Канада має комбіновану логістичну систему, яка включає залізничні перевезення до портів та подальше морське транспортування. Хоча час доставки є доволі прийнятним (20–25 днів), вартість транспорту є дещо вищою через необхідність здійснення мультимодальних операцій. Крім того, значна частина ризиків пов’язана з митними процедурами та можливими затримками через перевантаження портової інфраструктури.

Бразилія пропонує один із найбільш збалансованих варіантів щодо вартості та часу доставки. Середній час транспортування становить 28–32 дні, що є прийнятним з огляду на великі обсяги морських перевезень і глобальний досвід країни у транспортуванні руди. Проте надійність доставки може

знижуватися через черги суден у портах відправлення та високий рівень морських ризиків.

Індія, хоча і пропонує відносно низьку вартість транспортування, супроводжується підвищеним рівнем ризиків, зокрема затримками у морських перевезеннях, нестабільністю тарифів та перевантаженням портів. Час доставки з Індії може бути найдовшим серед усіх розглянутих ринків, що створює додаткові складнощі для забезпечення стабільного виробничого процесу.

Південна Африка демонструє найменшу логістичну привабливість через тривалість транспортування (32–36 днів) та проблеми з портовою безпекою. Часті перебої у роботі портів, а також нестабільні погодні умови збільшують ризик ненадійних або затриманих поставок, що робить цей напрям більш ризикованим з точки зору стратегічного планування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що найбільш доцільними для логістичного розвитку підприємства є співпраця з Канадою та Австралією, які забезпечують оптимальний баланс між часом доставки, її вартістю та рівнем ризиків. Бразилія також може розглядатися як перспективний ринок, хоча логістичні ризики вимагають додаткового моніторингу. Індія та Південна Африка можуть використовуватися як додаткові джерела сировини, але лише за умови формування резервних складських запасів та налагодження альтернативних транспортних маршрутів.

Такий підхід дозволить ТОВ «АрселорМіттал Кривий Ріг» сформувати стійку та диверсифіковану логістичну систему, мінімізувати ризики перебоїв поставок і забезпечити безперервність виробничого циклу навіть у складних глобальних умовах.

3.2 Формування стратегії закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для роботи з новими міжнародними постачальниками

Формування ефективної стратегії закупівель металургійної сировини на нових міжнародних ринках є ключовим чинником підвищення

конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (ПАТ «АМКР») у сучасних умовах глобалізації та воєнних викликів. Перехід до диверсифікованої та адаптивної моделі закупівель дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих постачальників, мінімізувати ризики перебоїв у поставках та забезпечити стабільність виробництва.

Основні стратегічні цілі закупівель ПАТ «АМКР» відображають ключові напрями діяльності підприємства на нових міжнародних ринках. Вони спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та гнучкості закупівельного процесу. Таблиця 3.5 показує ці цілі та короткий опис їхнього змісту, що дозволяє наочно оцінити пріоритети компанії при формуванні стратегії закупівель.

Таблиця 3.5 – Основні стратегічні цілі закупівель ПАТ «АМКР» на нових ринках

Ціль	Опис
Диверсифікація джерел постачання	Зменшення ризиків через політичні та логістичні обмеження
Забезпечення стабільної якості сировини	Гарантія потрібних обсягів та відповідності стандартам
Оптимізація загальних витрат (TCO)	Врахування ціни, логістики, страхування та зберігання
Розвиток партнерських відносин	Довгострокова співпраця з постачальниками
Підвищення стійкості ланцюга поставок	Використання альтернативних маршрутів та резервів

Як видно з таблиці 3.5, кожна стратегічна ціль спрямована на забезпечення комплексного підходу до організації закупівель на нових міжнародних ринках. Диверсифікація джерел постачання дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників та геополітичних ризиків. Забезпечення стабільної якості сировини гарантує відповідність виробничих потреб стандартам і обсягам. Оптимізація загальних витрат (TCO) дозволяє підприємству контролювати фінансові витрати, враховуючи не лише ціну сировини, а й логістику, страхування та зберігання. Розвиток партнерських відносин сприяє формуванню довгострокових взаємовигідних контрактів із міжнародними постачальниками. Підвищення стійкості ланцюга поставок

забезпечує оперативне реагування на потенційні перебої та дозволяє використовувати альтернативні маршрути, що особливо актуально в умовах воєнного часу та нестабільної світової кон'юнктури.

Для ефективної реалізації стратегії закупівель ПАТ «АМКР» важливо визначити чітку послідовність дій. Нижче наведено основні етапи формування стратегії закупівель на нових міжнародних ринках разом із ключовими діями, що забезпечують її комплексне виконання. Таблиця 3.6 наочно демонструє послідовність етапів та конкретні завдання на кожному з них.

Таблиця 3.6 – Етапи формування стратегії закупівель

Етап	Основні дії
Аналіз глобального ринку	Дослідження цін, конкуренції та доступу на ринок
Визначення пріоритетних постачальників	Вибір постачальників за критеріями якості, стабільності, репутації
Оцінка ризиків	Політичні, економічні, транспортні, валютні ризики
Формування моделі співпраці	Гібридна модель: довгострокові контракти, спотові закупівлі, рамкові та форвардні угоди
Оптимізація логістичних маршрутів	Вибір портів та транспорту, резервні маршрути

Як видно з таблиці 3.6, кожен етап формування стратегії має чітко визначені дії, що дозволяють забезпечити ефективне планування та реалізацію закупівель. Аналіз глобального ринку допомагає оцінити конкурентне середовище та можливості постачання. Визначення пріоритетних постачальників дозволяє обрати надійних партнерів із високою якістю продукції та стабільністю поставок. Оцінка ризиків забезпечує мінімізацію політичних, економічних та логістичних загроз. Формування моделі співпраці включає використання гібридних контрактних рішень для гнучкого реагування на коливання потреб. Оптимізація логістичних маршрутів дозволяє підвищити оперативність постачання та забезпечити резервні шляхи. Впровадження цифрових інструментів сприяє автоматизації процесів закупівель, підвищенню прозорості та ефективності управління ланцюгом поставок.

Впровадження комплексної стратегії закупівель ПАТ «АМКР» на нових міжнародних ринках має на меті досягнення конкретних результатів, які підвищують ефективність та стійкість діяльності підприємства. Таблиця 3.7

демонструє очікувані результати реалізації стратегії та їхній вплив на функціонування компанії.

Таблиця 3.7 – Очікувані результати реалізації стратегії

Очікуваний результат	Вплив на діяльність ПАТ «АМКР»
Стабільні поставки	Гарантія безперервності виробництва
Зменшення залежності	Диверсифікація ринків і постачальників
Мінімізація ризиків	Захист від політичних, економічних та логістичних факторів
Підвищення прогнозованості	Ефективніше планування та використання ресурсів
Розширення міжнародних партнерів	Збільшення гнучкості та стійкості ланцюга постачань

Як видно з таблиці, кожен очікуваний результат реалізації стратегії безпосередньо впливає на ключові аспекти діяльності ПАТ «АМКР». Забезпечення стабільних поставок гарантує безперервність виробничих процесів. Зменшення залежності від окремих ринків і постачальників підвищує стійкість підприємства до зовнішніх змін. Мінімізація ризиків дозволяє ефективно протидіяти політичним, економічним та логістичним загрозам. Підвищення прогнозованості забезпечує більш точне планування та раціональне використання ресурсів. Розширення міжнародних партнерів сприяє гнучкості та стабільності ланцюга поставок, що підвищує конкурентоспроможність компанії на світових ринках.

Формування стратегії закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для роботи з новими міжнародними постачальниками є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та воєнних викликів. Впровадження диверсифікованої та адаптивної моделі закупівель дозволяє зменшити залежність від окремих постачальників, мінімізувати ризики перебоїв у поставках та забезпечити стабільність виробництва.

Основні стратегічні цілі закупівель відображають пріоритети підприємства та спрямовані на забезпечення стабільності, ефективності та гнучкості закупівельного процесу. Чітка послідовність етапів формування стратегії - від аналізу глобального ринку та визначення пріоритетних

постачальників до оптимізації логістичних маршрутів і впровадження цифрових інструментів - дозволяє забезпечити системний та комплексний підхід до організації закупівель.

Реалізація запропонованої стратегії дозволяє ПАТ «АМКР» забезпечити стабільні поставки ключових видів сировини, зменшити залежність від окремих ринків і постачальників, мінімізувати ризики політичного, економічного та логістичного характеру, підвищити прогнозованість закупівель та ефективність використання ресурсів. Крім того, розширення міжнародного кола партнерів сприяє збільшенню гнучкості та стійкості ланцюга постачань, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на світових ринках.

Таким чином, стратегія закупівель ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є комплексним інструментом забезпечення стабільності, ефективності та стійкості діяльності підприємства в умовах сучасних глобальних та воєнних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз теоретичних основ закупівель металургійної сировини показав, що ефективна організація закупівель на міжнародних ринках потребує комплексного підходу, що включає вибір постачальників за критеріями якості, стабільності та фінансової надійності, оцінку ризиків та оптимізацію логістичних процесів.

Дослідження діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показало, що діюча система закупівель забезпечує стабільне постачання сировини, проте має певні обмеження, зокрема високу залежність від окремих постачальників та ризики, пов’язані з логістикою в умовах воєнного часу.

Оцінка ефективності закупівель та логістичних рішень свідчить про необхідність впровадження гнучких стратегій закупівель, що передбачають диверсифікацію джерел постачання, застосування альтернативних маршрутів доставки та використання цифрових інструментів для підвищення прозорості та контролю процесів.

Формування стратегії закупівель на нових міжнародних ринках дозволяє забезпечити стабільність постачань, знизити залежність від окремих постачальників, мінімізувати політичні, економічні та логістичні ризики, підвищити прогнозованість закупівель та ефективність використання ресурсів.

Вибір нових міжнародних ринків для закупівель сировини, обґрунтований аналізом потенційних постачальників і ринкових умов, сприяє розширенню міжнародного кола партнерів та зміцненню конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на світовому ринку.

Для підвищення ефективності організації закупівель металургійної сировини ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» рекомендується:

Впровадити комплексну стратегію закупівель, що передбачає:

- диверсифікацію джерел постачання;
- формування довгострокових контрактів із ключовими постачальниками;

- використання спотових закупівель та рамкових угод для гнучкого реагування на коливання ринку.

Оптимізувати логістичні процеси шляхом:

- розробки альтернативних маршрутів доставки;

- використання різних видів транспорту та портових переваг;

- впровадження систем контролю за рухом сировини в режимі реального часу.

Використовувати цифрові інструменти для автоматизації процесів закупівель та підвищення прозорості управління ланцюгом поставок.

Розробити систему оцінки та моніторингу постачальників, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики та забезпечувати стабільну якість сировини.

Підвищити ефективність планування закупівель шляхом впровадження прогнозних моделей попиту та аналізу ринкових тенденцій.

Розширити географію міжнародних постачальників для зменшення залежності від окремих країн та зміцнення стійкості ланцюга поставок у нестабільних економічних та політичних умовах.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маркетинг закупівель: навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» денної форми навчання. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 154 с.

2. Головань О.О., Олійник О.М., Бікулов Д.Т., Маркова С.В., Сухарева К. В., Маказан Є.В. Міжнародні транспортні перевезення : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 97 с.

3. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

4.Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схема. Київ. 2023. 268 с.

5. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

6. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

7. Бауліна Г. С., Богомазова Г. Є., Шапатіна О. О., Киман А. М. Комерційне забезпечення міжнародних вантажних перевезень: Конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2022. Ч. 1. 56 с. URL : http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/10438/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf (дата звернення 26.02.2025)

8. Головань О. О. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів на підприємствах за допомогою асимптотичних методів. В кн.: Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Маркова С. В. Сучасні концепції бізнес-адміністрування / За

загальною редакцією Бікулов Д. Т., Олійник О. М. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2022 С. 120-159.

9. Головань О. О. Логістичне забезпечення міжнародного товароруху в умовах воєнного часу. В кн.: Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 / За загальною редакцією Бікулов Д. Т., Олійник О. М. Запоріжжя: ЗНУ. 2024 С. 108-142.

10. Істелеуова М. С., Грицук І. В., Арімбекова П. М., Тарандушка Л.А. Організація та логістика перевезень : Підручник. Одеса : Олді +, 2021. 264 с.

11. Зіміна А. І., Харсун Л. Г. Транспортна логістика. Навчальний посібник. Київ : КНТЕУ, 2024. 380 с.

12. Головань О. О., Олійник О. М., Сухарева К. В., Бікулов Д. Т., Воробйова С. І. Асимптотична модель оптимізації імпортних закупок на підприємствах харчової галузі в умовах зміни логістичних витрат. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. С. 1-18. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15189366

13. Капіца М. І. Кислий Д. М., Десяк А. Є. Загальний курс транспорту : підручник. Електрон. вид. Дніпро : УДУНТ, 2023. 288 с. 12. Ларін М. Міжнародна торгівля: корисні поради для експортерів та імпортерів. Запоріжжя: ЗТПП, 2021. 24 с.

14. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/(дата звернення: 05.08.2025).

15. Фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://opendatabot.ua/c/24432974(дата звернення: 05.08.2025).

16. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2022 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/09/Richnyy-zvit-AMKR-za-2022-rik.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

17. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2023 рік. URL: https://krr-ec-

cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/09/Richnyy-zvit-AMKR-za-2023-rik.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

18. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2024 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/Richnyy-zvit-AMKR-za-2024-rik.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

19. Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/customers-suppliers/products

20. Олійник О. М., Воробйова С. І., Воробйов К., Бікулов Д. Т., Головань О. О. Automation and Digitalization of Logistic Clusters in International Transportation of Food Industry Products. Розвиток міста. 2025. № 2 (06). С. 97-106. URL: 10.32782/city-development.2025.2-13.

21. Олійник О. М., Головань О. О., Куторницька О. А., Воробйова С. І. Моделювання та інжиніринг бізнеспроцесів закупівель з використанням асимптотичних методів. Management and entrepreneurship: trends of development. 2025. № 1(31). С. 67-78. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-06.

22. Онищенко О.А., Половинкіна Р.Ю., Хацер М.В. Міжнародні транспортні перевезення : методичні рекомендації до самостійної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та комерційна логістика». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 61 с.

23. Сохацька О.М. Міжнародна логістика. Електронний підручник. Тернопіль : ЗУНУ. 2022. 370 с.

24. Sarder M. D. Logistics Transportation Systems. Elsevier, 2020. 454 p. 21. Frances L. Edwards, Daniel C. Goodrich. Introduction to Transportation Security. CRC Press, 2024. 464 p.