

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет
Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)»), м. Київ)*

**Студента 4 курсу, 13 групи,
факультету Міжнародної
торгівлі та права,
спеціальності 292**

**«Міжнародні економічні
відносини», спеціалізації
«Міжнародний бізнес»**

**Кравця Олександра
Олександровича**

_____ *підпис*

Науковий керівник

**доктор наук з держ. упр.,
доцент**

**Залізняк Вікторія
Петрівна**

_____ *підпис*

**Гарант освітньої програми
кандидат економічних
наук, доцент**

**Лежешко Вікторія
Генадійвна**

_____ *підпис*

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет Міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.
«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Кравцю Олександр Олександровичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту):
«Стратегія міжнародної діяльності металургійного підприємства»
(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
торгової палати), м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту): 23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту):

Мета роботи (проекту):

Вивчити та проаналізувати підходи щодо формування стратегії міжнародної
діяльності металургійного підприємства.

Об'єкт дослідження - міжнародна діяльність металургійного підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування стратегії
міжнародної діяльності металургійного підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу – рисунків – 7, таблиць – 4.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

РОЗДІЛ 1. Стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.

1.1 Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.

1.2 Загальний аналіз міжнародної діяльності металургійного підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Висновки до Розділу 1.

РОЗДІЛ 2. Підходи щодо підвищення ефективності стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.

2.1 Оцінка сприятливості середовища формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.

2.2 Пропозиції щодо напрямів активізації міжнародної діяльності металургійного підприємства та роль ICC Ukraine.

Висновки до Розділу 2.

Висновки та пропозиції.

Список використаних джерел.

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	19.12.2021
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	30.01.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	29.04.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	05.05.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	20.05.2022
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	За графіком
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	За графіком
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	За графіком

8. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Залізнюк В.П. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежепькова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Кравець О.О. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Відгук на ВКР Кравця О.О. на тему: «Стратегія міжнародної діяльності металургійного підприємства». Представлена випускна кваліфікаційна робота Кравця О.О. присвячена дослідженню формування та ефективного використання стратегії металургійного підприємства в здійсненні міжнародної діяльності. Існуюча на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу стратегія підприємства базується на комплексному підході дослідження сильних та слабких сторін умов міжнародного бізнесу з урахуванням спеціалізації конкретного підприємства. З огляду на це, ВКР характеризується актуальністю та своєчасністю. Робота виконана відповідно до вимог щодо написання ВКР ОС «Бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес».

Здобувач виявив уміння працювати з великими обсягами інформації, критично оцінювати та аналізувати теоретичні підходи та узагальнювати інформацію для формування пропозицій у практичній площині у обраній науковій сфері.

Здобувач продемонстрував володіння загальнонауковими методами аналізу, синтезу, порівняння та статистичного аналізу.

Під час виконання випускної кваліфікаційної роботи здобувач проявив себе активним дисциплінованим виконавцем поставлених завдань, в межах наявних технічних можливостей.

Сформовані пропозиції ґрунтуються на отриманих аналітичних підсумках дослідження конкретного підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке є галузе-утворюючим в металургійній промисловості України.

В цілому, здобувач досяг поставленої мети та виконав сформовані завдання.

Враховуючи вищезазначене, це дає підстави позитивно оцінити роботу здобувача та рекомендувати роботу до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

(підпис, дата)

13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Кравця О.О. може бути допущена до публічного захисту.

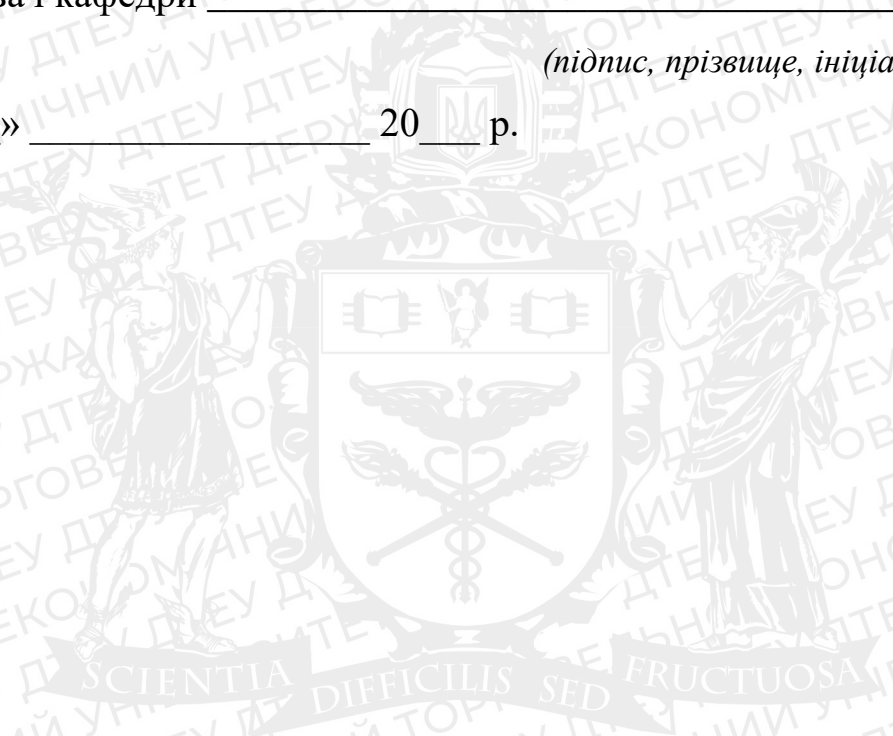
Керівник освітньої програми _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 _____ р.



АНОТАЦІЯ

Кравець О.О. «Стратегія міжнародної діяльності металургійного підприємства» (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)»). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 39 сторінках, містить Вступ, 2 розділи, 6 рисунків, 4 таблиці, 23 джерела в переліку посилань. Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегій металургійного підприємства в міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність металургійного підприємства в міжнародному бізнесі. Предметом дослідження: стратегії металургійного підприємства. Мета дослідження: проаналізувати міжнародну діяльність металургійного підприємства та надати практичні рекомендації щодо покращення стратегії міжнародної торгівлі.

У першому розділі роботи визначено сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства, також проведено загальний аналіз міжнародної діяльності металургійного підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг». У другому розділі роботи надано оцінку сприятливості середовища формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства та розроблено пропозиції щодо напрямів активізації міжнародної діяльності металургійного підприємства та роль ICC Ukraine.

Ключові слова: металургійне підприємство, міжнародна діяльність, стратегія, аналіз, міжнародний ринок.

ANNOTATION

Kravets O.O. "Strategy of international activity of the metallurgical enterprise" "on the materials of the Association" Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine) ". Graduation thesis for the bachelor's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". State trade and economic University, 2022.

The final qualifying work is presented on 39 pages, contains the Introduction, 2 sections, 6 figures, 4 tables, 23 sources in the list of references. The final qualifying work is devoted to the study of the strategies of the metallurgical enterprise in international business.

The object of research is the international activity of a metallurgical enterprise in international business. Subject of research: strategies of a metallurgical enterprise. The purpose of the study: to analyze the international activities of the metallurgical enterprise and provide practical recommendations for improving the strategy of international trade. The first section identifies the essence and key characteristics of the strategy of international activities of the metallurgical enterprise and also conducted a general analysis of the international activities of the metallurgical enterprise "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

The second section provides an assessment of the favorable environment for the formation of the strategy of international activities of the metallurgical enterprise and developed proposals for areas of intensification of international activities of the metallurgical enterprise and the role of ICC Ukraine.

Key words: metallurgical enterprise, international activity, strategy, analysis, international market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства	5
1.2. Загальний аналіз міжнародної діяльності підприємства "АрселорМіттал Кривий Ріг"	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Оцінка сприятливості середовища формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.....	25
2.2 Пропозиції щодо напрямків активізації міжнародної діяльності металургійного підприємства та роль ICC Ukraine	31
Висновки до розділу 2	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність. Стратегічний успіх компанії залежить від наявності тривалої та стійкої конкурентної переваги. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберігати та забезпечувати його захист від можливого відтворення конкурентами. Стійкість конкурентної переваги обумовлюється трьома факторами: джерелом переваги; кількістю джерел переваги у підприємства та можливостями у підприємства знаходити нові джерела конкурентної переваги. Успішне функціонування та розвиток підприємства у ринковій економіці потребує особливого підходу до формування його конкурентної стратегії. У більшості сучасних робіт у галузі стратегічного менеджменту поняття конкурентної стратегії трактується як сукупність правил та прийомів, якими має керуватися підприємство, якщо його метою є досягнення та підтримання конкурентоспроможності у відповідній галузі. Отже, конкурентна стратегія підприємства спрямована на досягнення конкурентних переваг, які забезпечують стійке довгострокове фінансове становище підприємства й завоювання міцних позицій над ринком.

Важливе значення для прийняття бізнес-рішень підприємцями в рамках міжнародної діяльності має чинник наявності у країні спеціальних заходів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на залучення іноземних інвестицій. При оцінці рівня сприятливості бізнес-середовища велику увагу підприємці та інвестори приділяють ступеню розвитку інфраструктури, рівню безпеки, політичній, макроекономічній та фінансовій стабільності, рівню корупції у державі.

Таким чином, ми бачимо, що дана тема є актуальною та потребує детального дослідження.

Метою дослідження є вивчення та аналіз підходів щодо формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства. Відповідно до мети, ми виділили наступні **завдання**:

- розглянути сутність та ключові характеристики формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства;

- проаналізувати характеристики міжнародної діяльності та стратегії металургійного підприємства “АрселорМіттал Кривий Ріг”;
- зробити оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу для металургійного підприємства на прикладі “АрселорМіттал Кривий Ріг”;
- дослідити пріоритети міжнародної діяльності ICC Ukraine відповідно до діяльності металургійних підприємств.

Об’єктом дослідження є міжнародна діяльність металургійного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства.

Методи. Система процедур узагальнення та вивчення об’єкта та предмета дослідження супроводжувалось наступними методами: теоретичні методи, такі як: аналіз та синтез, за допомогою яких вивчались узагальнювались теоретичні та літературні здобутки науковців, включаючи метод узагальнення теоретичних знань. Для формування проблемних питань та шляхів їх вирішення, був використаний емпіричний метод – узагальнення даних, яке проводилось на основі попереднього аналізу.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що дана робота вміщує у собі комплексне дослідження процесу міжнародної діяльності металургійного підприємства, з урахуванням особливостей спеціалізації конкретного підприємства. Дослідження проведене з урахуванням сучасних актуальних даних міжнародної діяльності.

Практичне значення полягає у тому, що у роботі міститься аналіз конкретного підприємства та його діяльності в рамках нинішньої ситуації у міжнародному середовищі.

Структура роботи складається із вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складається із 38 сторінок. Список використаних джерел містить 22 найменування.

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства

Перш за все, в аспекті вивчення та аналізу даного питання необхідно розглянути основні теоретичні аспекти формування стратегій міжнародної діяльності металургійних підприємств. На початку, слід зауважити, що при аналізі міжнародної діяльності, на розвиток конкуренції прямо впливає загальне економічне становище в тій чи іншій галузі ринку. Тому доцільно розглянути питання ринкових структур та конкуренцію в галузі. Розглядаючи структурну організацію ринку значущим до визначення є кількість продавців або ж виробників, кількість споживачів, що беруть участь у процесі реалізації товарів на визначений грошовий еквівалент.

Слід зауважити, що на виконання діяльності підприємством впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори (Рис.1).



Рис.1.1. Фактори впливу на діяльність підприємства.

Джерело: [3]

Відзначимо, що науковці виділяють доволі значну кількість ринкових структур, наводять певні аргументи, щодо доречності застосування тієї чи

іншої структури. Натомість, ми притримуємось класичного підходу, згідно якого існує чотири основні ринкові структури. Відзначимо, що досить часто ринкові структури також називають моделями ринку, а тому задля подальшої зрозумілості тексту, автором використовуватимуться обидва терміни [16, с.82].

Як відомо, підприємництво – це певна господарська діяльність суб'єкта господарювання у тій чи іншій сфері, що здійснюється з метою отримання прибутку. Тут важливо зазначити, що обсяг прибутку має пряму залежність від ринкової ситуації та безпосередньо від обсягу конкуренції, залежно від типу якої і виділяють раніше згадані структури ринку. Так, першою структурою або ж моделлю ринку називають досконалу конкуренцію. Іншими словами це чисте суперництво між суб'єктами господарювання де жоден із цих суб'єктів не може так чи інакше впливати на стан ринку, а у разі спроби здійснення такого впливу він є настільки непомітним, що ним можна знехтувати [11, с. 134].

Досконалу конкуренцію називають також найбільш вираженою структурою ринку, яку використовують для аналізу економічних процесів. Велика кількість науковці вважає дану структуру ідеальною, адже на основі аналізу такої можна чітко визначити системи обмежень, які стають у фірми на шляху до максимізації прибутку. Щодо ознак даної ринкової структури, то досконала конкуренція має власні ознаки, серед яких [12, с. 37]:

- Наявність великої кількості продавців та покупців;
- Одноманітність та однорідність продукції;
- Відсутні перешкоди під час входження та виходу із структури ринку;
- Відсутність контролю цін;
- Незалежність суб'єктів ринку один від одного;
- Відсутня нецінова конкуренція.

Вважаємо за необхідне описати деякі з вказаних ознак. Перша група - ознаки, серед яких відсутні перешкоди під час входження та виходу із

структури ринку. Друга група - ознаки, що обумовлюють незалежність суб'єктів ринку один від одного. Щодо першої групи ознак, розуміється відсутність у законодавстві будь-яких обмежень або бар'єрів на зразок необхідності отримання ліцензії, дозволу, тощо. Щодо незалежності суб'єктів один від одного, то під цим ми розуміємо відсутність впливу рішень або дій одного суб'єкта господарювання на інших виробників. Окрім того, вважаємо за необхідно зазначити, що дана модель ринку характерна і відсутністю впливу суб'єктів на ринкові ціни. Це спричинено занадто низькою часткою продаж окремого суб'єкта.

Наступним із розглядуваних нами структур ринку, а також абсолютним антиподом попередньо-описаної моделі є «чиста» монополія. Іншими словами це ситуація ринкових відносин за якої не існує інститутів або ж виробників, що можуть замінити першого, окрім того, для монополії характерна і відсутність промислових продуктів, що здатні замінити монопольний. Яскравим прикладом таких підприємств є місцеві підприємства ЖКГ або ж підприємство із видобутку алмазів. Таким чином виникає недосконала конкуренція – яка характерна можливістю одного із продавців впливати на ринкові ціни [9, с.267].

До основних рис монополії належать наступні:

- Виробник, є єдиним виробником продукції та уособлює в собі цілу промислову галузь;
- Товар, що виробляється характерний відсутністю можливих аналогів та відсутністю якісного заміника товару;
- Монополіст самостійно визначає ринкову ціну товару та об'єми його продаж, а отже може самостійно впливати на збільшення або ж зменшення попиту на продукцію, що в свою чергу може слугувати змінам цінової політики на товар чи послугу;

Окрім того тут слід зазначити. Що не завжди у разі виникнення реального попиту, підприємство буде збільшувати обсяги пропозиції, частіше

за все збільшення попиту напряду впливає на зростання цін запитуваної продукції. Нові фірми не мають доступу до входження у галузь.

На підставі зазначеного питання найбільшою увагу користується питання бар'єрів на входження до монопольного ринку. Серед таких зокрема виділяють наступні [22]:

- Наявність виключних прав, що надані урядом країни;
- Наявність ліцензій, патентів та авторських прав на технологію виробництва;
- Єдність у власності на усю пропозицію;
- Недобросовісна конкуренція.

Щодо закритої монополії. Тут слід відмітити, що остання в принципі захищена від будь-якої конкуренції через відповідні юридичні актори чи обмеження [22]. Як світовий приклад такої монополії, слугує факт того, що більшість держав встановлюють заборону на ведення поштово-телеграфної діяльності, видобуток, транспортування та постачання газу або ж палива. Так, даний випадок не належить Україні, адже така діяльність в Україні не підпадає до монополістичної, а скоріше до олігархічної структури ринку, про яку буде детально згадано згодом. Окрім того, до таких монополій також відносяться ті компанії, що захищені від конкуренції патентами або авторськими правами, як на технологію виробництва так і на ведення діяльності.

Наступним різновидом є відкрита монополія. Сюди слід віднести виробників. Що не захищені зовнішніми факторами на появу нового конкурента. Так, який період до появи Нової Пошти, Укрпошта була фактичним монополістом в даній галузі. Аналогічна ситуація із Mac Donald's, який фактично з початку свого існування став монополістом у сфері швидкого харчування, до появи KFC. З описаних прикладів слідує, що відкрита монополія зачасу являється новим на ринку послуг або ж товарів продуктом, проте не захищена від конкуренції та як наслідок з'являється або замінник або ж аналог продукції, що позбавляє першу компанію статусу єдиного постачальника.

Звичайна монополія. Останній розглядуваний нами різновид монополії, якому характерна ситуація при якій довгострокові середні витрати досягають мінімум через монополізм на ринку. Тобто даний бізнес має змогу бути прибутковим виключно у разі відсутності аналогічних постачальників товарів чи послуг. Це спричинено високою собівартістю виробництва, де дохід приносять виключно масштаби виробництва та реалізації [22]. У випадку появи на ринку аналогічного виробника, з'являються ризики неефективності та невиправданості витрат на виробництво через збитковість такого.

Розглянемо таку структуру ринку, як олігопатію. Визначення такої має дещо схожі риси із монополією, проте все ж із певними відмінностями. Так, при даній структурі ринку на останньому домінує незначна кількість виробників, а вхід на ринок хоч і не такий складний, як в монополію, проте також має ряд законодавчих та фінансових обмежень. Дана структура складається лише з декількох фірм, при цьому декілька із них мають перевагу у вигляді відносної більшості частки від загальної площі ринку.

До характерних ознак даної моделі ринку відносять [3, с.227]:

- У відповідній галузі діє лише декілька фірм
- Товар, який виробляється може бути як диференційним так і стандартизованим
- Загальна взаємозалежність.

Окремо слід зауважити, що ціни на даному ринку не так часто змінюються, як це можливо при досконалій конкуренції. При досконалій конкуренції ціни постійно змінюються в залежності від коливань попиту та пропозиції, в той час коли олігархічна структура ринку передбачає рідку зміну цін, проте така в свою чергу характерна високим коливанням.

Щодо цінової політики, варто зазначити, що на олігопатійному ринку також присутнє таке поняття, як цінова війна. Дане питання означає певний цикл при якому конкурентні компанії постійно зменшують істотний рівень цін з метою витиснення конкурентів. При цьому варто відмітити, що такий спад

не є постійним, адже зниження цін має також свою межу. Компанії не можуть знижувати ціни нижче певного мінімального бар'єру.

Що ж стосується великих підприємств, то їх поведінка далеко не завжди відповідає тим олігополіям, які існують в країнах з розвиненими ринковими відносинами. Змінивши форму власності і перетворившись в акціонерні товариства, українські компанії кинулися до монопольного становища на ринку. У той же час на тих підприємствах, які змушені конкурувати з імпортом, і на тих, які працюють на зарубіжних ринках (експортують свою продукцію), рівень інноваційної активності значно вище. Причини низької інноваційної активності пов'язані не тільки з монополізмом вітчизняних підприємств, але і, в чималому ступені, з невідповідністю людського капіталу потребам інноваційного розвитку підприємств. Тому при визначенні шляху інноваційного розвитку української економіки на перше місце має бути поставлений людський капітал. [19, с. 307].

Олігополія і монополістична конкуренція описують безліч реально існуючих ринків. Для олігополії це виробництво і переробка нафти, кольорових металів, телебачення. Характеристики монополістичної конкуренції відповідають ринкам ресторанів, виробників одягу, побутових послуг.

У визначенні поняття конкуренція приховані конкретно-історичні її види як відображення виникнення економічних форм змагальності. При цьому змагальність трактується, як специфічне ставлення людей в сфері виробництва, властиве людській природі, яке проявляється у прагненні домогтися найкращих результатів. У господарському житті змагальність проявляється в специфічних економічних формах.

Приваблива конкурентна позиція впливає з володіння конкурентною перевагою в рамках деяких можливостей, що включають, наприклад, створення нового продукту і вибір споживчих сегментів, що обслуговуються, географічне розташування підприємства, ступінь вертикальної інтеграції підприємства і диверсифікації підприємства, орієнтація на які або їх вибір

займає центральне місце в стратегії. У свою чергу, вибір можливості може вплинути на структуру галузі [2, с.87].

Якщо аналізувати, від чого залежить вибір тієї чи іншої стратегії, а саме, набору дій та кроків по досягненню певної мети, можемо фіксувати, що вибір стратегії диктується певними правилами і, в першу чергу, залежить від того, в яких умовах, в рамках якої міжнародної діяльності знаходиться суб'єкт цієї діяльності.

Звернемось до класичної класифікації стратегій, яку запропонував Ігор Ансофф. Ця класифікація стратегій виходить із певного рівня ухвалення стратегічних рішень (планів), а саме:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);
- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);
- функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);
- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість).

Всі перераховані види стратегій взаємозв'язані, найважливішою умовою успішного функціонування підприємств на ринку є обґрунтування і реалізація стратегій на кожному рівні управління.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства -

сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (Рис.1.1).



Рис.1.2. Конкурентні стратегії підприємства.

Джерело: [2]

Як видно з Рис.1.2, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки, детальну характеристику яких буде наведено нижче.

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер, що відзеркалюється під час аналізу етапів формування стратегії:

Таблиця 1.1.

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії

1	Встановлення
2	Аналіз зовнішнього середовища
3	Дослідження внутрішнього середовища підприємства
4	Визначення стратегічної мети і постановки завдань
5	Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії
6	Планування реалізації стратегії
7	Реалізація стратегічних рішень

Джерело: [9]

Процес позиціонування у межах конкурентної галузі передбачає розгляд безлічі позицій, які включають різні варіанти вибору типу переваги та потенційних можливостей. Стратегічний вибір має ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку організації, а саме формулювання - зрозуміле, оскільки обрана стратегія зачіпає досить великий проміжок часу.

Необхідний склад та взаємодія видів діяльності, у свою чергу, формується та змінюється виходячи з конкурентних можливостей підприємства. Стратегія визначає напрями діяльності підприємства, у межах якого об'єднується безліч видів діяльності у свій ланцюжок цінності щодо конкурентів. Ланцюжки цінності, головним чином, відрізняються видами діяльності зі створення, виробництва та реалізації продукції на ринку та управління цими процесами.

Важливе значення при виборі та формуванні конкурентної стратегії в рамках ринкового підходу набувають стимули, які є структурні детермінанти відмінностей серед підприємств-конкурентів у витратах чи перевагах і поведінці споживача чи групи споживачів. Стимули є основою джерел конкурентної переваги. Більшість значних стимулів включають масштаб діяльності, накопичення знань у процесі діяльності, розміщення виробничих потужностей підприємства, визначення часу інвестування у процесі діяльності, ступінь інтеграції підприємства, урядове регулювання тощо. Деяка група стимулів визначає як відносні витрати, і диференціацію. Склад та значення окремих стимулів варіюється в залежності від діяльності підприємства та галузі [9, с.18].

Процес формування стратегій відбиває деяку комбінацію початкових умов та творчого вибору. Баланс між впливом початкових умов та дією суто управлінського вибору змінюється від компанії та галузі. Досягнення успіху вимагає вибору привабливої конкурентної позиції щодо даної структури галузі, позицій конкурентів та наявних можливостей самого підприємства, а також приведення всіх видів діяльності підприємства у відповідність до

обраної позиції. Одним із напрямів пошуку основ стратегічного успіху підприємства є ресурсний підхід формування стратегії, що розглядається як альтернатива ринково-орієнтованій схемі розробки стратегії.

На думку прихильників ресурсного підходу, чітка орієнтація на ринки збуту не є самою гарантією успіху і довгострокового найкращого становища підприємства на ринку. Ринково-орієнтований підхід недостатньо враховує організаційні, науково-психологічні та соціальні фактори поведінки підприємства у стратегічному відношенні. Наприклад, внутрішньо-фірмову структуру, соціальні аспекти управління, ресурсо-забезпечення та поведінку персоналу, що безпосередньо бере участь у реалізації стратегії [21, с.194].

На відміну від ринкового підходу, що передбачає визначення потреби в ресурсах залежно від становища підприємства на ринку, ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкове становище підприємства ґрунтується на його ресурсному потенціалі. Відповідно, у межах цього підходу визначається, що конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі залежить від правильного вибору ресурсів та здатності здійснювати комбінацію ресурсів краще, оригінальніше та швидше за своїх конкурентів. Ресурсний підхід до формування стратегії базується на тому, що кожна фірма має різноманітні ресурси, що купуються на ринках факторів виробництва і «напрацьовуються» у процесі її діяльності, а також здатністю комбінувати їх зі своїми можливостями (кваліфікований персонал, технічними засобами тощо) та цілями [20, с.284]. Оригінальне та ефективне поєднання ресурсів порівняно з конкурентами у зарубіжній економічній літературі одержало визначення ключової компетенції (key competencies) підприємства (competencies - у перекладі з англійської означає компетенції, уміння, здібності). Ключова компетенція виходить з матеріальних і нематеріальних компетенціях. В якості матеріальної компетенції розглядаються технічні та технологічні можливості підприємства, які є основою для розвитку ключових компетенцій у стратегічному аспекті. [18, с.81].

Здатність підприємства до формування ключових компетенцій характеризується поняттям метокомпетенції, що включає соціальні взаємодії, зокрема реакцію на критику, здатність реагувати на виклик суперників, здатність до навчання та комунікації. Наявність метокомпетенції визначає основу для ефективного розвитку підприємства, формування, використання та збереження ключових матеріальних та нематеріальних компетенцій.

В нашій роботі ми розглянемо основні показники міжнародної діяльності на прикладі металургійного підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це підприємство є лідером металургійної промисловості України. Виробнича філософія полягає в тому, щоб виробляти безпечну екологічну сталь. Нижче можна побачити, що Україна значно покращила експорт металургійної продукції у 2021 році у порівнянні з попередніми роками:



Рис.1.3. Експорт товарів з України у 2021 році.

Джерело: [3]

Положення в гірничо-металургійній галузі накладає особливу відповідальність за дбайливе використання ресурсів, мінімізацію впливу діяльності на навколишнє середовище, покращення життя міста та регіону, де працює. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших працедавців в Україні, тому створення безпечних і комфортних робочих місць для наших робітників, їхній соціальний захист і умови праці були та залишаються пріоритетними напрямками розвитку підприємства і ключовий фокус інвестицій АрселорМіттал [17].

Стратегія корпоративної відповідальності сфокусована на чотирьох аспектах: інвестиції в працівників, виробництво безпечної екологічної сталі, розвиток місцевих громад і корпоративне управління.

1.2. Загальний аналіз міжнародної діяльності підприємства

"АрселорМіттал Кривий Ріг"

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед підприємств гірничо-металургійного комплексу України, є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти [13].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевих прокатів в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» – металургійне підприємство повного циклу, входить до групи ArcelorMittal. Діяльність комбінату охоплює весь виробничий ланцюжок від видобутку залізної руди і виробництва коксу до виготовлення готової металопродукції.

Підприємство виробляє напівфабрикати, а також сортовий і фасонний прокат. Основна продукція – квадратна заготовка (поставляється переважно до Туреччини і країн Північної Африки), арматура та катанка (1/3 продукції продається на внутрішньому ринку, решта експортується до країн Європи, Азії, Африки).

Місце розташування: Кривий Ріг, Дніпропетровська область, Україна

Акціонери: Група ArcelorMittal

Ключові ринки: Україна, Ірак, Туреччина

Ключові продукти: Арматура, квадратна заготовка, катанка

Розглянемо деякі показники міжнародної діяльності вказаного підприємства. Проаналізуємо обсяги виробництва продукції в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка обсягів виробництва продукції в ПАТ за період 2016-2018 рр.

№п/п	Види продукції	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Видобуток залізної руди	336132	407279	405540	83,59	86,67	89,31
2	Виготовлення готової	65991,3	62621,4	48526,8	16,41	13,33	10,69
3	ВСЬОГО	402124	469900	454066	100,0	100,0	100,0

Джерело: [13]

За даними 2018 року основна частка продажу продукції на експорт виглядала таким чином за регіонами призначення [13]:

країни Близького Сходу - 33%

країни Північної і Західної Африки – 17%

країни Латинської Америки 9%

країни Європи 7%.

Наразі продовжують діяти запроваджені в минулому році захисні мита США, Єгиптом та іншими країнами, запроваджені захисні мита з боку Туреччини – на арматуру і катанку, що значно обмежило обсяги збуту металопродукції на ці ринки. [13].

На рисунку 1.4. проаналізуємо пріоритетні напрямки експорту за видами продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

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

Рис. 1.4. Пріоритетні напрямки експорту

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: Складено автором за даними [13]

Як ми бачимо за групами товарів відповідно до попиту у різних регіонах світу, продукція металургійного підприємства реалізується на всіх материках світу, у всіх частинах світу. Це дає нам підстави зробити висновок про ефективну стратегію підприємства (товарну, функціональну), яка дозволяє підприємству бути включеним в міжнародний бізнес та зв'язки багатьох країн світу.

Окремо проаналізуємо регіони збуту сталевих продукції:

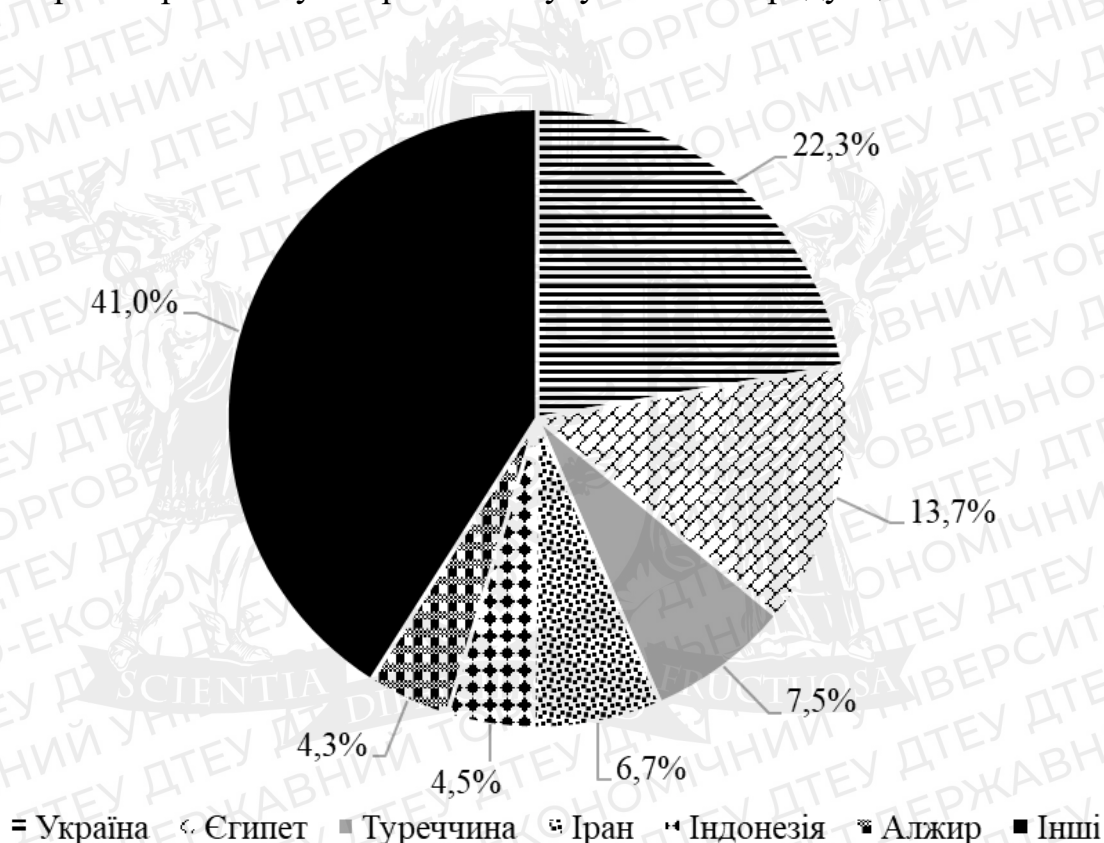


Рис. 1.5. Географія експорту сталевих продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за країнами, % , за період 2017-2019.

Джерело: Складено автором за даними [13]

Упродовж 2016-2018 рр. найбільшу частку в структурі обсягів виробництва продукції займає видобуток залізної руди - 83,59% у 2016 р., 86,67% у 2017 р. та 89,31% у 2018 р.

У 2018 р., порівняно з 2016 р., відбулося зростання обсягів видобутку залізної руди на 69408 тис. грн. або на 20,65%.

Натомість, упродовж 2016-2018 рр. відбулося скорочення обсягів виготовлення готової металопродукції на 17464,5 тис. грн. або на 26,46%. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до металургійного комплексу України. Проведемо аналіз конкурентних переваг ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для цього визначимо ринкову частку кожної компанії (Рис. 1.7.).



Рис. 1.7. Ринкові частки деяких українських металургійних підприємств за період 2016-2018 рр.

Джерело: [9]

Відповідно до даних Рис. 1.7., найбільшу ринкову частку протягом 2016-2018 рр. займають компанії «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» та ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» – це свідчить про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступається перед своїми головними конкурентами. Діагностуючи положення підприємств на ринку, застосуємо наступну класифікацію позиції фірми в конкурентному середовищі (за О. С. Віханським):

1. «Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського» – лідер. Йому характерні активний наступ, поступове збільшення сегменту ринку, за рахунок чого відбувається фактичне захоплення металургійного сектору України.
2. ПуАТ «Нововолинський ливарний завод» – сильна конкурентна позиція. Для нього характерний пошук незайнятого сегменту ринку, пристосування до обраного цільового ринку, поглинання дрібних конкурентів.

3. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – слабка конкурентна позиція. Для нього найбільш характерне: здешевлення і диференціація послуг, збереження існуючої долі ринку і рентабельності, реінвестиції на рівня достатнього мінімуму для отримання прибутків.

Виходячи з визначення конкурентних переваг, можна детальніше оцінити ситуацію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на зовнішньому та й на внутрішньому ринку. Доцільним є визначення основним сильних та слабких сторін підприємства та можливих шляхів розвитку у перспективі (табл. 1.3):

Таблиця 1.3.

SWOT – аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Можливості: 1. Існує можливість залучення іноземних інвестицій, для здійснення законопроектів по сприянню підвищення конкурентних позицій підприємства галузі 2. Можливість привернути увагу потенційних клієнтів через участь у міжнародних виставках, тендерах 3. Високий кваліфікаційний рівень персоналу дозволяє займатися розробкою нового товару. 4. Існує можливість присутності на ринку через відкриття представництв у найбільш привабливих, з позиції збуту, країнах.	Загрози: 1. Нестабільна політична ситуація 2. Співпраця із закордонними фірмами стримується недосконалістю українського законодавства 3. Значна кількість конкурентів у галузі виробництва металургійної промисловості 4. В Україні не виробляється необхідне високотехнологічне та високо якісне устаткування. 5. Високий рівень обов'язкових виплат
Сильні сторони: 1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному та зарубіжному ринках. 2. Широко відомо та має добру репутацію серед країн СНД та країн далекого зарубіжжя 3. Підприємство має широку номенклатуру продукції, яка користується попитом. 4. Продукція відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, 5. Має висококваліфікований інженерно-технічний персонал	Слабкі сторони: 1. На підприємстві поряд з сучасним обладнанням використовується значна кількість застарілого устаткування. 2. Нестача ресурсів для виробництва продукції, а саме природного газу, що робить підприємство залежним від коливань цін на ринку 4. Спостерігається тенденція до зниження середньоспискової чисельності працівників. 5. Велика конкуренція на внутрішньому ринку

Джерело: Складено автором за даними [3, 2, 23, 13]

Отже, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має величезний потенціал, який слід реалізовувати. Для підвищення рівня конкурування та швидшого

подолання наслідків економічної кризи підприємству необхідно робити акцент на запровадження енергоефективності, що в подальшому сприятиме розвитку існуючої товарної лінії і удосконалення її виробництвом інноваційних продуктів. Беручи за основу ресурсний підхід щодо формування стратегії, проаналізуємо попит на продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

Таблиця 1.4.

Аналіз попиту на продукцію ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Вторинність	Попит на металургійному ринку зумовлюється попитом на споживчому ринку та ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.	Збільшення попиту на споживчому ринку на 1% може привести до збільшення попиту на промисловому ринку на 3 %;
2. Розширюваність	Збільшення асортименту металургійної продукції	Більша зацікавленість покупців
3. Показник еластичності попиту щодо цін	Попит на металургійну продукцію еластичний, незначні коливання цін призводять до змін попиту на товари	При зміні цін споживачі можуть переключатися від одного виробника до іншого.
4. Перехресна еластичність, показник перехресної еластичності	Попит на одні види металургійної продукції не залежить від ціни на інші види металургійної продукції	
4. Парність (зв'язаність)	Попит парний, продаж металургійної продукції	Для підприємства це важливо, збільшення або зменшення попиту на металургійну продукцію пропорційно впливає на продажі залізної руди
5. Раціональність	Попит є раціональним, та може коректуватися індивідуальними перевагами	Це підприємство використовує для зростання попиту металургійну продукцію
6. Нестійкість	Зумовлюється технологічними змінами та коливаннями попиту на ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції	Підприємству стабільно працює та планує свою діяльність
7. Поточний стан попиту	На даному етапі попит має динамку до зниження	Зниження попиту підприємство використає для розширення асортименту металургійної продукції
8. Прогнозованість	Попит є прогнозованим, він залежить від кон'юнктури ринку видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.	Підприємство має можливість планувати та задіювати необхідні ресурси.

Джерело: Складено автором за даними [3, 2, 23, 13]

Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. Переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [17].

- Власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину;
- Низькі затрати металургійного виробництва;
- Присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани);
- Географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення;
- Близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

АрселорМіттал веде свою діяльність на чотирьох континентах, включаючи ринки розвинених країн та країн, які розвиваються. Близько 38% нашої сталі виробляється в Америці, 46% – в Європі і 16% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. АрселорМіттал лідирує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи, країн СНД та Африки. Метою такої розгалуженої міжнародної політики підприємства є вироблення безпечної екологічної сталі.

Ми провели SWOT-аналіз підприємства. Враховуючи інформацію щодо попиту на продукцію, ми можемо зробити наступні висновки:

- 1) для підприємства найкращим варіантом буде обрання агресивної стратегії в аспекті діяльності у зовнішньо-економічній сфері.
- 2) одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності.

Висновки до розділу 1.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером металургійної промисловості України. Виробнича філософія полягає в тому, щоб виробляти безпечну екологічну сталь. У всіх операціях: від видобутку залізної руди та виробництва сталі до відправки готової продукції споживачам, ми керуємося

відповідальним відношенням до бізнесу, принципами етики та прозорого управління.

Стратегія корпоративної відповідальності сфокусована на чотирьох аспектах: інвестиції в працівників, виробництво безпечної екологічної сталі, розвиток місцевих громад і корпоративне управління.

АрселорМіттал веде свою діяльність на чотирьох континентах, включаючи ринки розвинених країн та країн, які розвиваються. Близько 38% нашої сталі виробляється в Америці, 46% – в Європі і 16% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. АрселорМіттал лідирує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи, країн СНД та Африки. Метою такої розгалуженої міжнародної політики підприємства є вироблення безпечної екологічної сталі.

Якщо проаналізувати дані SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна побачити, що для компанії найкращим варіантом буде обрання агресивної стратегії в аспекті діяльності у зовнішньо-економічній сфері. Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності, яка б приводила до пропонування клієнтові користі з боку товару та вигоди місця і часу при одночасній оптимізації зроблених витрат.

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка сприятливості середовища формування стратегії міжнародної діяльності металургійного підприємства

Глобалізація визначається організацією і розширенням економічної діяльності за межами окремих держав, економічною відвертістю і зростанням взаємозалежності в різних сферах економіки і культури [1].

Роль же самої тенденції полягає в тому, що процеси глобалізації фактично вплинули на об'єднання різних ринків в один комплексний та багаторівневий, де утворилися нові правила гри і виникли нові лідери – міжнародні і транснаціональні компанії. Філіпенко А.С. вказує, що зараз є принаймні 35 тисяч транснаціональних компаній, що контролюють близько 170 тисяч іноземних філіалів[6, с.192].

Досліджуючи питання основних тенденцій міжнародного бізнесу, Р.А. Баранов у своїй роботі відзначив три принципово нові ознаки, які надбав бізнес у зв'язку з розвитком високих технологій: а) управління бізнес-процесами може ефективно здійснюватися, не виходячи з офісу; б) комунікації можуть здійснюватися в режимі реального часу; в) організації мають нагоду охоплювати всі ринки товарів, капіталів, робочої сили і інформації, які їх цікавлять [4]. В свою чергу варто відмітити, що саме ці ознаки по суті і пояснюють раніше нами сказане про важливість відіграної ролі інформаційними технологіями.

Повертаючись до теми роботи та власне аспекту пандемії, відзначимо, що доволі значну роль для розвитку підприємства відіграє система антикризового менеджменту, адже саме від нього залежить формування стабільних виробничих об'єктів української економіки та її подальший сталий розвиток. При цьому одночасно варто зазначити і на плачевну ситуацію даного інструменту в аспекті розвитку в Україні. Так, антикризові заходи, що вживаються національними підприємствами відрізняються, як правило,

непослідовністю, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються із значним запізненням[10, с. 148].

Окрему увагу варто приділити пандемії та питанню антикризового менеджменту під час таких глобальних світових криз. Виходячи із ситуації, яка склалася в 2020 році, практика показала, що до сьогоденного жодна глобальна установа або й в цілому держава попри наявність у штат ряду антикризових спеціалістів не змогла передбачити глобальну кризу, як наслідок більшість були на грані банкрутства, а у випадку держави – дефолту. Це зокрема підтверджується прогнозом світового банку, який зазначив, що зростання валового внутрішнього продукту України у 2021 р. на рівні 3,8%, проте покращив його на наступні два роки. При цьому, за прогнозами організації, ВВП України і у 2022-му, і 2023 році зросте на 3,1% [14]. В свою чергу, ми вбачаємо антикризове управління в умовах пандемії, як управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків.

Відмітимо також і те, що правильне використання антикризових заходів та правильне антикризове управління в цілому, можуть сприяти якісному веденню бізнесу та його розквіту навіть в умовах пандемії. Підтвердженням даного є цьогорічна динаміка ВВП країн-основних торговельних партнерів України, яка демонструє, що вправний менеджмент та робота над плануванням та передбаченням негативних процесів може сприяти розвитку.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки організації і реалізувати цю стратегію, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, яке вона займає. При цьому і внутрішнє середовище та зовнішнє середовище вивчаються стратегічним

управлінням насамперед для того, щоб розкривати ті загрози та можливості, які організація повинна враховувати при їх досягненні. І оскільки кожна компанія, що діє в умовах ринкових відносин, постійно піддається впливу зовнішнього середовища, спостереження та аналіз за станом середовища вимагають постійної уваги та ведуться на систематичній основі із застосуванням методів системного аналізу та комп'ютерної техніки. Сьогоднішні зміни у зовнішньому світі змусили звернути на зовнішнє середовище більшу увагу, ніж будь-коли.

Навіть якби зміни не були такими значними, керівникам все одно довелося б враховувати середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, управлінець повинен вміти виявляти істотні чинники серед, які вплинуть на організацію. Більше того, управлінець повинен запропонувати відповідні способи регулювання на зовнішній вплив. Комплексний аналіз та оцінка зовнішнього середовища, в якому діятиме та розвиватиметься міжнародний бізнес фірми, - найважливіший момент підготовки всіх стратегічних та багатьох тактичних рішень міжнародного менеджера. Базовими складовими такого аналізу повинні бути такі елементи:

- *аналіз економічного зовнішнього середовища;*
- *аналіз політичного зовнішнього середовища;*
- *аналіз правового зовнішнього середовища;*
- *аналіз культурного зовнішнього середовища.*

Іноді, у більш специфічних випадках, окремо розглядають та інші елементи (соціальна складова зовнішнього середовища, природно-кліматичні умови тощо), але чотири складові, зазначені вище, так чи інакше, залишаються основою. Одним із найважливіших факторів, що надають постійний вплив на формування та розвиток міжнародного менеджменту, є міжнародне право. Знання у цій галузі необхідні під час вирішення різних практичних питань

зовнішньоекономічної діяльності, соціальній та діяльності іноземних організацій, фірм та окремих фізичних осіб в Україні.

У міру виконання зазначених вище видів аналізу у служб компанії, і в першу чергу - у маркетингової, з'являється зовнішній фон, на якому можна обґрунтовано проводити стартовий маркетинговий аналіз. Змішаним цей аналіз називається тому, що в ньому змішані економічні, маркетингові, юридичні та технологічні елементи. А головне завдання цього змішаного аналізу — оцінити шанси фірми на наближеному рівні та вирішити, чи варто займатися подальшим аналізом взагалі. І якщо перший крок дає позитивну відповідь, далі проводиться структурований докладний аналіз зовнішнього середовища.

На сьогодні ситуація щодо сприяння середовища міжнародного бізнесу змінилась, що пов'язано із наступними обставинами. На сьогоднішній день міждержавні конфлікти не так часто являються. На зміну їм прийшли внутрішні, але тяжко не погодитись з Галиною Луцишин, котра в своїй роботі зазначила, що зміна характеру конфліктів не означає зниження їхнього міжнародного впливу. На її думку унаслідок процесів глобалізації й тих проблем, які приховують у собі конфлікти кінця XX – початку XXI ст., появи великої кількості біженців в інших країнах, а також залучення до їхнього врегулювання багатьох держав і міжнародних організацій, внутрішньодержавні конфлікти набувають міжнародного характеру[7].

Повернемося до питання, що ж таке саме стан війни. Даний термін має досить багато синонімів проте багато з них не можна використовувати. Так, досить часто стан війни ототожнюють з визначенням воєнного стану, при тому що дані терміни мають абсолютно різне правове тлумачення. Якщо звернутися до законодавства України, а саме в статті другій Закону України «Про правовий режим воєнного стану» визначено, що воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним

органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [15].

Варто відмітити, що ще донедавна, а саме до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України міжнародна спільнота та й національні науковці говорили про те, що фактично введення воєнного стану можливе лише після офіційного оголошення війни, проте, нажаль події 24.02.2022 року фактично нівелювали дане твердження та створили не лише прецедент, але й дали розуміння того, як саме працює механізм воєнного стану.

Якщо ж говорити про саме правове забезпечення фінансової політики, тут варто відмітити, що все розпочалося із основоположного документу, а саме Конституції України, яка і встановлювала усі правила, щодо порядку введення воєнного стану. Наступною правовою підставою, став Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та Указ Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні».

Якщо говорити про більш конкретні документи, що вплинули на фінансовий стан, такими є розпорядження № 186-р «Про передачу майна для потреб Збройних Сил», що було прийняте Урядом країни 26 лютого 2022 року. Схожим за своєю сутністю та впливом на саму фінансову політику стала також Постанова Кабінету міністрів від 25.02.2022 року №159, відповідно до якої було внесено зміни в додаток 15 до постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2017 р. № 704.

Ще одним із важливих нормативів стало розпорядження Кабінету Міністрів № 182-р "Деякі питання казначейського обслуговування" від

25.02.2022 року, відповідно до якого встановлено, що Державна казначейська служба за погодженням з Міністром фінансів здійснює перерозподіл, наближення та фінансове забезпечення видатків на національну безпеку і оборону, заходи правового режиму воєнного стану, а також платежі за видатками головних розпорядників бюджетних коштів в межах затверджених для них Законом України “Про Державний бюджет України на 2022 рік” бюджетних призначень з подальшим внесенням змін до розпису Державного бюджету України на 2022 рік в установленому порядку.

Якщо ж узагальнювати особливості, то тут варто відмітити, що в громад з’явилися нові можливості задля ефективного ведення фінансової політики. Так, наприклад, виходячи із рядку вказаних вище документів, можна дійти висновку, що виконавчим комітетам відповідних місцевих рад, місцевими державними адміністраціями, військово-цивільними адміністраціями або військовими адміністраціями надано право вносити зміни до бюджету та його програм, що раніше було можливим виключно за погодження з відповідною місцевою радою. Окрім того, цікавою видозміною є також й те, що перерозподіл видатків та надання кредитів може здійснюватися без погодження відповідною комісією місцевої ради. Передача коштів між місцевими бюджетами також набула змін та тепер може відбуватися без обов’язкового укладання договорів. Теж саме стосується й передачі коштів від місцевого до загального бюджету.

Підсумовуючи наведене варто відмітити, що війна та воєнний стан фактично повністю змусив змінити фінансову політику, надав їй нових рис та можливостей. Всі ці зміни на жаль в майбутньому можуть призвести до небажаних наслідків, адже зміна системи в швидких термінах фактично тотожна поняттю зловживань, оскільки не враховує корупційні ризики, а була прийнята лише задля одного – спільного захисту та спільної перемоги над агресором.

Слід зауважити, що у січні 2021 року, Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», компанія Інфо Сапієнс, Інститут

економічних досліджень та політичних консультацій, розпочали другу хвилю дослідження «Індекс конкурентоспроможності міст України 2021» (ІКМ 2021). Вона охоплює 45 міст, - 24 обласні центри, які брали участь в ІКМ 2019/2020, та 21 місто з населенням від 73 тис осіб. Це свідчить про високу потребу у оцінці конкурентоспроможності на локальному рівні [5]. У рейтингу Doing Business у 2020 р. Україна посіла 64-е місце і піднялася на сім сходинок порівняно з 2019 р. Це найкращий результат від початку розрахунку рейтингу в 2006 р. Якщо у 2019 р. обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України становив 3 070 млн дол. (збільшився на 715 млн дол., або на 23%, порівняно з 2018 р.), то за підсумками трьох кварталів 2020 р. світова пандемія спричинила скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну до 343 млн дол. [23]. Із цього можна побачити, що в Україні є сприятливе середовище для ведення міжнародної діяльності, проте, воно потребує покращення та залучення більшої кількості інвесторів для підняття інвестиційної привабливості.

2.2 Пропозиції щодо напрямків активізації міжнародної діяльності металургійного підприємства та роль ICC Ukraine

Реалізація експортного потенціалу вітчизняних підприємств є одним із ключових факторів успіху національної економіки та забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання в Україні. Вихід на зовнішні ринки може стимулювати українські підприємства на удосконалення технологій, впровадження інновацій, розвиток маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Світова криза створила суттєвий вплив на українські гірничо-металургійні підприємства, які виявилися не готовими до її викликів. Як раніше було зазначено, це не лише надвиробництво чорних металів, падіння попиту на металопродукцію низької якості, але і посилення конкуренції, у т.ч. пов'язане із появою нових гравців на світових ринках: Китаю, Індії, Південної Кореї. А головне, що роками накопичувались системні проблеми, пов'язані із необхідністю технічного і технологічного переоснащення виробництва,

поліпшення якості чорних металів, випуску нових видів сталі і прокату. У статті досліджено теоретичні аспекти формування експортного потенціалу промислових підприємств.

Металургія є базовою галуззю економіки країни, забезпечуючи завантаження машинобудівних підприємств і успішне функціонування гірничодобувної промисловості, житлово-комунального господарства та інших галузей, які використовують вироблені з сталі UHC. UHC (Ultra High Carbon) - модифікована високовуглецева сталь з мінімумом (або повною відсутністю) добавок, на зразок 1095. За допомогою спеціалізованого технологічного процесу в сталі піднімають вміст вуглецю. Досягається для UHC ефективна твердість гарту 64-66 HRC. Негативним моментом є крихкість. Виробники сировини, використовуюваного в металургійному виробництві, теоретично можуть поставляти свою продукцію виключно на експортні ринки, однак економічно більш вигідним вважається експорт продукції з більш високою доданою вартістю, що дозволяє не тільки отримати велику величину прибутку, але і створити додаткові робочі місця в країні-експортері. Наявність власного металургійного виробництва в національній економіці також формує передумови для ефективної роботи металоспоживаючих галузей, використання імпортного сталі UHC в виробничих процесах яких призводить до підвищення собівартості продукції, що виробляється, зниження рентабельності продажів і втрати ринків збуту.

Отже, відповідно до проведеного дослідження внутрішнього та конкурентного середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», варто визначити проблеми, що впливають на погіршення ефективності діяльності підприємства:

- невисокі темпи зростання внутрішнього ринку продажів металургійної продукції у натуральному виразі;
- високі темпи зростання вартості продажів однієї умовної упаковки металургійної продукції;

- відносно низька ємність внутрішнього ринку продажів металургійної продукції.

На рівень конкурентоспроможності підприємства значний вплив здійснює асортиментна політика металургійної продукції. Тому для підвищення конкурентних переваг підприємства варто посилити саме **продуктову стратегію**.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонуємо розробити стратегію продуктової диференціації. Слід відзначити, що метою диференціації є надання товару відмінних (у порівнянні з товаром основних конкурентів) властивостей, які важливі для покупця. Диференціація означає здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту, післяпродажного обслуговування. Диференціація може приймати різні форми: технологічну досконалість, кращий дизайн продукту (продуктова диференціація); імідж підприємства, марки (диференціація іміджу); особливий сервіс (сервісна диференціація). Отже, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пропонуємо реалізувати продуктову диференціацію. Перспективним напрямком розвитку асортименту ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є виробництво сталі УНС.

З іншої сторони, враховуючи додаткові ресурси, а саме досвід іноземних організацій та асоціацій, ми можемо запропонувати програми ICC Ukraine для розширення альтернативних рішень та майбутнього узгодження відповідної стратегії.

В умовах ринкової економіки важливу роль ми підкреслюємо важливість доступу підприємств, в т.ч. металургійних підприємств, до іноземних матеріальних та фінансових ресурсів, передової зарубіжної техніки та технологій, а також управлінського досвіду.

Програми та продукти ICC Ukraine для сприяння розвитку національного підприємництва:

- «Партнерство країн» - сприяння у розвитку зовнішньоекономічної діяльності через мережу партнерів у 93 країнах світу, проведення бізнес-форумів; інформаційно-аналітична підтримка.
- «Інвестиції в Людей» — впровадження світових практик організаційного розвитку та управління людьми з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.
- «GREENERGY Initiative» - формування політики та реалізації проектів розвитку «зеленої економіки» в Україні.
- «Єдине вікно-локальне рішення» — спрощення процедур міжнародної торгівлі.
- «Global Net Invest» - комплексна система щодо залучення інвестицій в Україну [13].

В рамках міжнародної діяльності ICC Ukraine звертає увагу на такі пріоритети:

- Перевірка контрагентів на національному та міжнародному рівнях
- Дослідження ризиків: політичні ризики, безпекові ризики, галузеві ризики
- Корпоративні розслідування
- Аудит та впровадження комплаєнс систем.

Також необхідно звернути увагу на сучасну програму, що допомагає розробляти ICC Ukraine - реалізації сучасної технології Blockchain у стратегічні важливі галузі економіки України. Програма дозволяє оптимізувати процеси експорту металургійної продукції та загальні вигоди для галузі за допомогою Blockchain. За допомогою даної технології можна запобігти корупційних махінацій в металургійній галузі. В металургійній галузі до цих пір переважає класичний документообіг, що гальмує процес оптимізації даної сфери економіки. Проте, ця програма надає можливість синхронізованого характеру Blockchain у пришвидшенні операцій в процесах

торгівлі. За допомогою даної технології є можливим відстеження експортованої або імпортованої продукції. Процес стимулює розвиток партнерської довіри та частково страхує від певних можливих ризиків. У такому випадку іноземні підприємства зможуть більш активно співпрацювати з вітчизняними компаніями, оскільки рівень довіри збільшиться. При переведенні таких документів як: сертифікати якості, акредитиви, інвойси та інші види фінансових документів варто використовувати виключно в електронному вигляді. Металургійна галузь є однією із стратегічно важливих галузей національної економіки, де потрібно акцентувати увагу на оптимізації процесів і запобіганню корупційних дій.

Висновки до розділу 2.

Досліджуючи питання даного розділу, варто відмітити, що аналіз було здійснено з еликого кола питань. Більше того, сам аналіз є дещо складним, адже багато в чому ситуація наразі залежить від воєнного конфлікту. Окрім того, саме воєнний конфлікт між Україною та росією зумовлює складнощі у прогнозуванні та оцінці сприятливості середовища міжнародного бізнесу. Територія України перебуваючи під обстрілами завжди відлякуватиме інвестиції, адже на сьогодні жодне із міст чи селищ не перебувають у повноцінній безпеці.

Всі ці зміни нажаль в майбутньому можуть призвести до небажаних наслідків, адже зміна системи в швидких термінах фактично тотожна поняттю зловживань, оскільки не враховує корупційні ризики, а була прийнята лише задля одного – спільного захисту та спільної перемоги над агресором. Якщо ж говорити про пріоритети розвитку стратегії міжнародної діяльності ICC Ukraine, останні мають наступні пріоритети:

- Перевірка контрагентів на національному та міжнародному рівнях;
- Дослідження ризиків: політичні ризики, безпекові ризики, галузеві ризики;
- Корпоративні розслідування;
- Аудит та впровадження комплаєнс систем;
- Програма блокчейн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є лідером металургійної промисловості України. Виробнича філософія полягає в тому, щоб виробляти безпечну екологічну сталь. У всіх операціях: від видобутку залізної руди та виробництва сталі до відправки готової продукції споживачам, ми керуємося відповідальним відношенням до бізнесу, принципами етики та прозорого управління.

Положення в гірничо-металургійній галузі накладає особливу відповідальність за дбайливе використання ресурсів, мінімізацію впливу діяльності на навколишнє середовище, покращення життя міста та регіону, де працює. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших працедавців в Україні, тому створення безпечних і комфортних робочих місць для наших робітників, їхній соціальний захист і умови праці були та залишаються пріоритетними напрямками розвитку підприємства і ключовий фокус інвестицій АрселорМіттал.

Стратегія корпоративної відповідальності сфокусована на чотирьох аспектах: інвестиції в працівників, виробництво безпечної екологічної сталі, розвиток місцевих громад і корпоративне управління.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займає лідируючі позиції серед підприємств гірничо-металургійного комплексу України, є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших виробників сталевих прокату в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату.

Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. Переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Якщо проаналізувати дані SWOT-аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», можна побачити, що для компанії найкращим варіантом буде обрання агресивної стратегії в аспекті діяльності у зовнішньо-економічній сфері. Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності, яка б приводила до пропонування клієнтові користі з боку товару та вигоди місця і часу при одночасній оптимізації зроблених витрат.

На сьогодні ситуація щодо сприяння середовища міжнародного бізнесу змінилась, що пов'язано із тим, що міждержавні конфлікти не так часто являються. На зміну їм прийшли внутрішні.

Варто відмітити, що ще донедавна, а саме до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України міжнародна спільнота та й національні науковці говорили про те, що фактично введення воєнного стану можливе лише після офіційного оголошення війни, проте, на жаль, події 24.02.2022 року фактично нівелювали дане твердження та створили не лише прецедент, але й дали розуміння того, як саме працює механізм воєнного стану.

Якщо говорити про більш конкретні документи, що вплинули на фінансовий стан, такими є розпорядження № 186-р «Про передачу майна для потреб Збройних Сил», що було прийняте Урядом країни 26 лютого 2022 року. Схожим за своєю сутністю та впливом на саму фінансову політику стала також Постанова Кабінету міністрів від 25.02.2022 року №159, відповідно до якої було внесено зміни в додаток 15 до постанови Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2017 р. № 704.

Підсумовуючи наведене варто відмітити, що війна та воєнний стан фактично повністю змусив змінити фінансову політику, надав їй нових рис та

можливостей. Всі ці зміни нажаль в майбутньому можуть призвести до небажаних наслідків, адже зміна системи в швидких термінах фактично тотожна поняттю зловживань, оскільки не враховує корупційні ризики, а була прийнята лише задля одного – спільного захисту та спільної перемоги над агресором.

На сьогоднішній день є необхідність пошуку нових, більш ефективних інвестиційних стратегій зовнішніх економічних зв'язків, що підтримують національне господарство у найскладніший період переходу від затяжної кризи до етапу економічної стабілізації. Основний напрямок ЗЕД шляхом екстенсивного використання експортних сировинних ресурсів вже найближчим часом може призвести до посилення кризових явищ в економіці, до перетворення зовнішньоекономічних зв'язків на деструктивний економічний фактор.

В умовах ринкової економіки важливу роль починає грати доступ до іноземних матеріальних та фінансових ресурсів, передової зарубіжної техніки та технологій, а також управлінського досвіду. Програми та продукти ІСС Ukraine для сприяння розвитку національного підприємництва:

- «Партнерство країн» - сприяння у розвитку зовнішньоекономічної діяльності через мережу партнерів у 93 країнах світу, проведення бізнес-форумів; інформаційно-аналітична підтримка.
- «Інвестиції в Людей» — впровадження світових практик організаційного розвитку та управління людьми з метою підвищення конкурентоспроможності національних підприємств.
- «GREENENERGY Initiative» - формування політики та реалізації проектів розвитку «зеленої економіки» в Україні.
- «Єдине вікно-локальне рішення» — спрощення процедур міжнародної торгівлі.
- «Global Net Invest» - комплексна система щодо залучення інвестицій в Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов Р.А. Основні тенденції міжнародного бізнесу URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35832/1/33_198-203.pdf
2. Білик О. І. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. О. І. Білик, М. К. Хім. Львів : Львівська полтехніка, 2021. 340 с.
3. Васьківська К. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. К. В. Васьківська, О. А. Сич. Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС, 2017. 236 с.
4. Веб-сторінка Укрінформ. Світовий банк покращив прогноз зростання ВВП України на наступні два роки (назва з екрану) URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3328279-svitovij-bank-pokrasiv-prognoz-zrostanna-vvp-ukraini-na-nastupni-dva-roki.html>
5. Головне про ICC Ukraine URL: <https://www.icc-ternopil.org/about.php>
6. Грушева А. А. Менеджмент: навч. посіб. А. А. Грушева, Л. О. Вітренко ; Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
7. Індекс конкурентоспроможності міст України. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/mci>
8. Кістерський, Леонід Леонідович. Міжнародний маркетинг і фінанси для малого і середнього бізнесу: методологія і практика : моногр. Л. Л. Кістерський, І. І. Пузанов, Т. В. Липова. Прага. 2018. 449 с.
9. Козловський Володимир Олександрович. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. В. О. Козловський ; Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2019. 149 с.
10. Луцишин Г. Особливості сучасних збройних конфліктів в умовах глобалізації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unir_2014_26_23
11. Міжнародний бізнес: навч. посіб. Л. І. Михайлова. Вид. 2-ге, допов. Суми : Литовченко Є. Б., 2018. 281 с.

12. Монополістична конкуренція Фінансовий словник. URL: http://dic.academic/dic.nsf/fin_enc/25349
13. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.arcelormittal.com/?lang=ru>
14. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 26.05.2018 №2396-VII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
15. Прямі іноземні інвестиції в Україну URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>
16. Пунько Б. М.. Основи підприємницької діяльності : навч. посіб. для ун-тів Богдан М. Пунько. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС.Т. 2 : Міжнародний бізнес International busines. 2018. 415 с.
17. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник І. О. Самойленко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2020. 279 с.
18. Скрипкина О. Глобалізація та її вплив на економіку України. URL: http://www.kneu.kiev.ua/ST_CONF/DOKLAD/dokl7r.html
19. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія С. М. Співак. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. 404 с.
20. Тести «Арселор міттал. Публічне акціонерне товариство «Арселорміттал». Що означають ці заяви URL: <https://newpresnya.ru/uk/testy-arselor-mittal-publichnoe-akcionernoe-obshchestvo-arselormittal-cto-znachat-eti-zayavleniya/>
21. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни уклад. О. М. Антонова та ін.; Нац. акад. упр. Київ : Нац. акад. упр., 2019. 160 с.
22. Шульга О. А. Проектний та інвест-менеджмент. О. А. Шульга. Київ : ЦП "Компринт", 2021. 188 с.
23. ICC Ukraine URL: <https://iccua.org/byuro-protidiyi-komertsijnim-zlochinam-ta-koruptsiyi/>