

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах ПРАТ «Суша Балка»»

Виконав(ла): студент(ка)

4 курсу,

групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ / Гульман Д.С. /  
(підпис)

Керівник

(підпис)

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
управління бізнесом

Кафедра менеджменту та  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Варава Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на випускову роботу бакалавра**

Гульман Дар'ї Сергіївни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах ПРАТ «Суша Балка»»

**керівник роботи** Варава Лариса Миколаївна, д. е. н., професор,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №237

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми випускової роботи, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Суша Балка», тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Дослідити теоретичні та методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ПрАТ «Суша Балка». Розділ 2. Проаналізувати господарсько-економічну діяльність ПрАТ «Суша Балка» та визначити ефективність заходів з покращення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розділ 3. Сформувати загальну

стратегію та обґрунтувати функціональну стратегію для підприємства ПрАТ «Суха Балка».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
Результати дослідження знайшли відображення в 7 рисунках та 13 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Варава Л. М., д. е. н., проф.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 29.03.2024
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 10.05.2024
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Гульман Д. С.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Варава Л. М.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент»

Гульман Д. С. «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах ПРАТ «Суха Балка»». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 62 сторінках, містить 13 таблиць, 7 рисунків. При підготовці роботи використано 19 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: дослідження теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю

Завдання дослідження: визначити ключові поняття та види зовнішньоекономічної діяльності; проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства; сформулювати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; розробити загальну та функціональну стратегії для підприємства; оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): проведені розрахунки та аналіз свідчать, що запропонований проєкт є ефективним та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві. Різниця між виручкою підприємства до та після впровадження запропонованих заходів склала 547 020 тис. гривень, тобто зросла на 41%.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, стратегічний аналіз, стратегія, управління, зовнішні ринки

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1 Загальна характеристика та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	8
1.2 Основні принципи регулювання зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві	12
1.3 Особливості формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах базової галузі .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	19
2.1. Загальний техніко-економічний та фінансовий аналіз показників діяльності підприємства ПрАТ «Суха Балка» .....	19
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційних рішень щодо підвищення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	28
2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «СУХА БАЛКА»</b> .....	37
3.1. Стратегічний аналіз базового підприємства ПрАТ «Суха Балка» .....	37
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства .....	44
3.3. Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегій в умовах ПрАТ «Суха Балка» .....	48
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТКИ</b> .....	59

## ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою будь-якого економічного процесу на макро- та мікрорівнях.

На макрорівні, тобто на рівні держави, зовнішньоекономічна діяльність виступає ключовим елементом, який сприяє досягненню рівня економічно розвинених країн. Для України ефективна реалізація програми покращення зовнішньоекономічної діяльності має допомогти розширити свої можливості на міжнародній арені. Досягнення таких переваг дозволяє державі ефективніше використовувати наявні ресурси, стимулювати розвиток виробничої діяльності та збільшити економічний потенціал.

Для зміцнення економічних позицій на рівні держави необхідно модернізувати механізм закордонної діяльності на рівні підприємств (на мікрорівні). Зовнішньоекономічна діяльність кожного підприємства є важливим фактором зростання будь-якої галузі країни.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні повинна базуватися на адаптації підприємства до вимог міжнародного ринку. Враховуючи складне економічно-фінансове становище багатьох вітчизняних промислових підприємств та високі витрати, необхідні для виходу на зовнішній ринок, особливо важливо обрати пріоритетні напрямки розвитку, які найбільше сприятимуть успіху на міжнародних ринках та пошуку оптимальних варіантів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для ефективного зростання зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно постійно аналізувати існуючі та потенційні ринки з метою виявлення нових перспектив для партнерства, розширення збутової мережі, виходу на нові ринки з новими товарами та оцінки потенціалу продажів і ринкової частки.

Отже, актуальність цієї випускової роботи полягає в дослідженні та вдосконаленні нових можливостей керування зовнішньоекономічною діяльністю як на макрорівні, так і на мікрорівні.

Метою випускової роботи є дослідження теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу керування зовнішньоекономічною діяльністю.

Для досягнення заданої мети були виконані наступні завдання:

- визначити ключові поняття та види зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства;
- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розробити загальну та функціональну стратегії для підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ПрАТ «Суша Балка».

У роботі були залучені такі методи дослідження: порівняльно-аналітичний метод для оцінки ефективності запропонованих заходів, графічний метод для фактичного зображення інформації, економіко-математичний, статистичний та інші методи, а також систематизації та узагальнення.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів та фахівців, відповідальних за зовнішньоекономічну діяльність на підприємствах, а також для студентів економічних спеціальностей, які цікавляться питаннями міжнародного бізнесу та управління.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Загальна характеристика та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

В сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє ключову роль у розвитку та процвітанні будь-якої країни. Це особливо актуально в умовах динамічного розвитку міжнародної інтеграції, міжнародного поділу праці та глобалізації світового господарства.

Для значного підвищення прозорості української економіки потрібно створити більш сприятливі умови для підприємств, які мають намір вийти на міжнародні ринки. Ширший доступ підприємств до міжнародних ринків буде успішним лише в разі, якщо фахівці у цій галузі мають глибокі знання теорії та практики управління ними.

Сутність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства визначається як комплекс зовнішньоекономічних операцій, спрямованих на отримання прибутку через вихід на міжнародний ринок. Її ключова мета – створення й реалізація конкурентних переваг на глобальному рівні. Ефективне керування ЗЕД передбачає комплексну оцінку та моделювання внутрішнього й зовнішнього осередків підприємства. Це означає, що необхідно враховувати як сильні та слабкі сторони самої компанії, так і фактори впливу міжнародного ринку. Важливо також налагодити чітку взаємодію всіх підрозділів підприємства для досягнення максимальної синергії в його зовнішній діяльності.

Ключ до успішної зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні – це адаптація фірми до вимог міжнародного ринку. Це може включати в себе:

- Вивчення потреб та очікувань зарубіжних споживачів
- Розробку конкурентоспроможних товарів та послуг



- Вдосконалення маркетингової стратегії
- Оптимізацію логістичних процесів
- Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів

Враховуючи складну економічну ситуацію та високі витрати, пов'язані з виходом на міжнародний ринок, вітчизняним підприємствам важливо чітко визначити пріоритетні напрямки розвитку ЗЕД. Це допоможе їм сконцентрувати ресурси та зусилля на найбільш перспективних сегментах ринку та максимізувати шанси на успіх.

Постійне вдосконалення системи управління ЗЕД – це запорука її ефективності. Це може включати в себе:

- Впровадження сучасних методів менеджменту
- Використання передових інформаційних технологій
- Підвищення кваліфікації персоналу
- Налагодження ефективної системи контролю та моніторингу

Зовнішня діяльність компаній, що ґрунтується на налагодженні міжнародних зв'язків, є органічною частиною їхньої загальної діяльності. Ця сфера несе в собі значний потенціал для покращення ефективності виробництва, його технічного оснащення та якості продукції.

З державної точки зору, ЗЕД розглядається як:

- *Інструмент цілеспрямованого впливу на економіку*: стимулювання підприємницької активності та сприяння формуванню стійких, саморегульованих ринкових відносин та механізмів.
- *Двигун прогресивних змін у структурі суспільного відтворення*: сприяння модернізації економіки та впровадженню інновацій.
- *Джерело прогресивних технологічних та організаційних ідей*: запозичення кращого світового досвіду в сфері управління виробничими системами.

За Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ЗЕД – це діяльність суб’єкта господарської діяльності України та іноземного суб’єкта господарської діяльності, побудована на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічна діяльність представляє собою сукупність міжнародних комерційних операцій, які орієнтовані на організацію, проведення та регулювання процесу обміну товарів, послуг та результатів творчої праці. [1]

Таблиця 1.1

**Інтерпретація поняття «зовнішньоекономічна діяльність» на думку авторитетних джерел та науковців**

№	Автор/Джерело	Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1	<i>Господарський кодекс України [10]</i>	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном
2	<i>Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1 ]</i>	Діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
3	<i>Енциклопедія «Вікіпедія» [9]</i>	Сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських, та оперативних-комерційних функцій підприємств, орієнтованих на світовий ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на зарубіжних ринках.
4	<i>Н.А. Сафронов [2]</i>	Сукупність методів і засобів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових і кредитних відносин із зарубіжними країнами
5	<i>В.В. Покровська [5]</i>	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій експорт-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної

Продовження таблиці 1.1

№	Автор/Джерело	Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
---	---------------	---

		зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів работ на ринку іноземного партнера.
6	<i>I.V. Багрова [3]</i>	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України або за її межами

*Джерело: складено автором на основі [1-3; 5; 9-10 ]*

Основним інструментом здійснення ЗЕД є зовнішньоекономічний договір (контракт). Міжнародний характер такого договору визначається за єдиним критерієм: місцезнаходженням комерційних підприємств сторін у різних державах. Це підкреслює, що перетин митного кордону не є обов'язковою умовою для визнання договору зовнішньоекономічним.

ЗЕД має спільні риси з будь-якою господарською діяльністю:

- Виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг.
- Здійснення діяльності на професійній основі.
- Прагнення до отримання прибутку.

Саме через те, що зовнішньоекономічні відносини належать до сфери господарської діяльності, їх регулювання здійснюється за допомогою відповідних методів.

Зростання економічної незалежності та вільний доступ до міжнародних ринків неможливі без постійного розширення та вдосконалення ЗЕД не лише на регіональному, а й на рівні окремих підприємств. Досвід багатьох країн світу свідчить про пряму залежність між рівнем розвитку ЗЕД та ефективністю роботи всієї економічної системи: чим вище рівень розвитку внутрішньої економіки, тим активніше здійснюється ЗЕД на зовнішніх ринках, і навпаки.

Таким чином, економічна суть зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) виявляється в наступному: це значний катализатор економічного росту і прогресу кожної держави (національний вимір ЗЕД); це механізм інтеграції економіки

країни в систему світового господарства, що відображається у процесах міжнародного розподілу праці та міжнародної співпраці, особливо в умовах зростаючої глобалізації (регіональний та глобальний виміри ЗЕД).

## **1.2 Основні принципи регулювання зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві**

Система зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні ґрунтується на непорушних засадах, які гарантують прозорість, справедливість та динамічний розвиток цієї сфери. До ключових принципів належать:

- *суверенітет народу України* (виключне право українського народу самостійно визначати та здійснювати ЗЕД на своїй території.);
- *свобода зовнішньоекономічного співробітництва* (держава не втручається в ЗЕД суб'єктів, крім випадків, чітко визначених законом.);
- *рівність і не дискримінація всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності перед законами України* (усі суб'єкти ЗЕД, незалежно від форми власності та організаційно-правової форми, мають рівні права та можливості.);
- *верховенство закону і захисту інтересів суб'єктів ЗЕД, еквівалентність обміну* (Держава гарантує захист прав та законних інтересів суб'єктів ЗЕД.).

Принципи зовнішньоекономічної діяльності встановлені законодавством та нормативно-правовою базою у цій галузі, базуються на таких засадах:

- *Забезпечення суверенітету народу та свободи здійснення зовнішньоекономічного підприємництва*, а також на обов'язку України виконувати всі міжнародні договори та зобов'язання у сфері міжнародних економічних відносин;
- *Пріоритет права та законів країни, виключне право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на отримані результати*, а також заборона

будь-яких дій держави, що спрямовані на обмеження прав та дискримінацію суб'єктів ЗЕД;

- Принцип юридичної рівності та недискримінації, що передбачає рівність усіх суб'єктів ЗЕД незалежно від форм власності та заборону будь-яких дій, крім тих, що передбачені законодавством;
- Забезпечення захисту інтересів суб'єктів ЗЕД, включаючи рівний захист всіх суб'єктів на території України та за її межами відповідно до міжнародного права, а також захист державних інтересів лише відповідно до законів та умов міжнародних угод;
- Принцип еквівалентності обміну, що спрямований на запобігання демпінгу під час здійснення експортно-імпортних операцій.

Більш конкретний список засад налагодження міжнародних економічних відносин містить Хартія економічних прав і обов'язків держав - документ, прийнятий IV Спеціальною Сесією Генеральної Асамблеї ООН (1974), що зазначені такі принципи:

- Суверенітет;
- Недоторканість територіальної цілісності та політичної незалежності кожної держави;
- Суверенне визнання рівних прав усіх держав;
- Заборона агресії та невчинення втручання у внутрішні справи інших держав;
- Взаємна та справедлива вигода у міжнародних відносинах;
- Мирне співіснування та вирішення конфліктів;
- Рівноправність націй та їх право на самовизначення;
- Мирне вирішення спорів та конфліктів;
- Повністю виключити несправедливість, що виникає від застосування сили та утруднює нормальний розвиток націй;
- Сумлінне виконання міжнародних зобов'язань кожною державою;
- Повага до прав людини та основних свобод;

- Відсутність прагнення до гегемонії у сферах впливу;
- Підтримка міжнародної соціальної справедливості;
- Міжнародне співробітництво для сприяння розвитку;
- Вільний доступ до морів для усіх країн, що не мають їх на своїй території.

### **1.3 Особливості формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах базової галузі**

Підприємство – це самостійний гравець на економічній арені, який створює товари або надає послуги, щоб задовольнити потреби суспільства та отримати прибуток. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає для підприємства можливістю пожинати плоди міжнародного поділу праці та міжнародних торговельних відносин, адже виробництво товарів, їх збут або надання послуг за кордоном часто дають більше вигід, ніж аналогічна діяльність на рідній землі. Тому ЗЕД ведеться з тими країнами та партнерами, з якими співпраця приносить найбільшу вигоду.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю великих гірничо-видобувних або металургійних компаній доцільно здійснювати на трьох рівнях: функціональному, інструментальному і корпоративному. [6]

На *функціональному* рівні управління зовнішньоекономічною діяльністю, використовується сукупність загальних, основних і конкретних функцій управління. Ці функції виконуються на різних етапах часу та охоплюють всі аспекти підрозділів та процесів зовнішньоекономічної діяльності великого підприємства.

На рівні *корпоративному* зовнішньоекономічна діяльність великого підприємства розглядається як система, що складається з чотирьох підсистем, що виокремлені відповідно до етапів життєвого циклу продуктів.

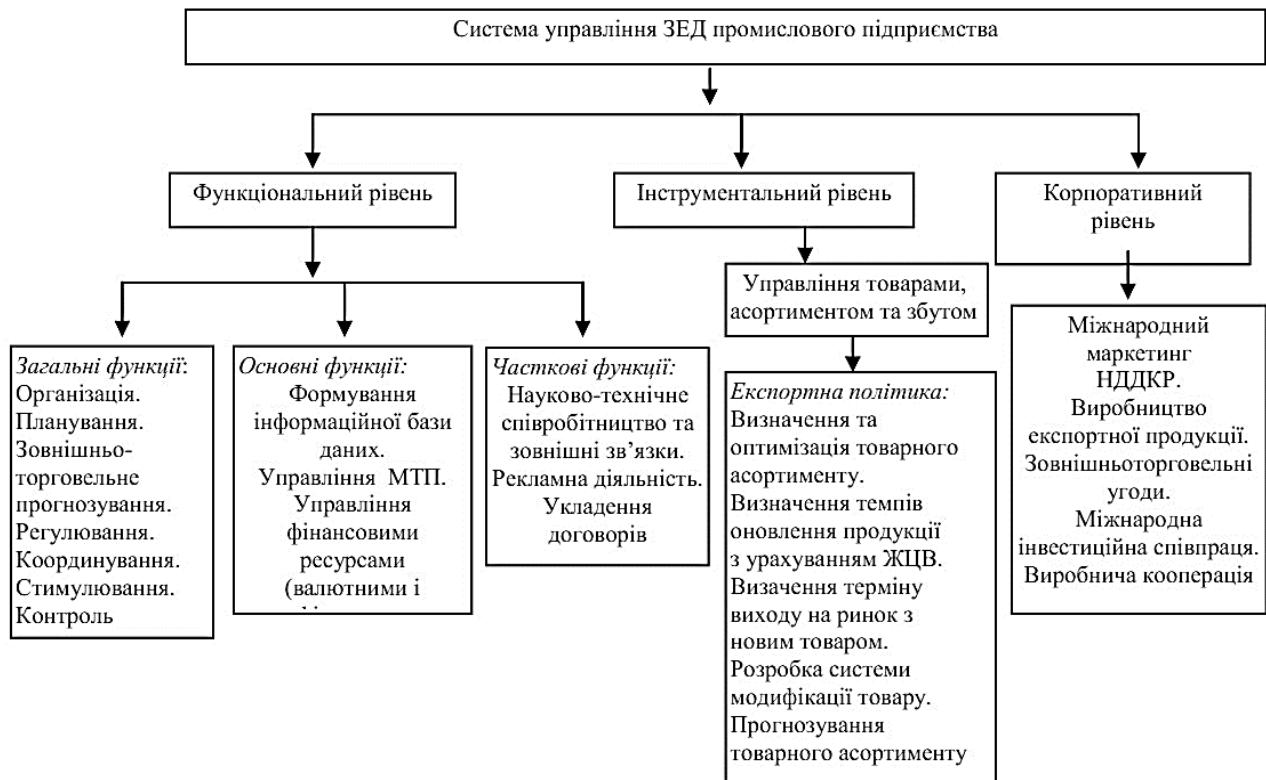


Рис. 1.1 Структура системи управління зовнішньоекономічною діяльністю великих промислових підприємств

Джерело: [6]

Великі компанії, прагнучи успішно конкурувати на міжнародному ринку, зазвичай зосереджуються на декількох "профільних" продуктах, які перебувають на різних етапах свого життєвого циклу. Це зумовлює диференціювання ЗЕД великих підприємств залежно від етапу життєвого циклу кожного продукту.

На *інструментальному* рівні розробляється експортна стратегія, яка враховує особливості зовнішнього середовища, де веде свою діяльність велике підприємство: міжнародне, державне, регіональне.

Основні завдання експортної стратегії:

- Розробка та формування оптимального товарного асортименту: визначення продуктів, які забезпечать прибуток підприємству.
- Визначення темпів оновлення продукції: з урахуванням життєвого циклу кожного продукту.

- Визначення терміну виходу на ринок з новим товаром: оптимальний момент для отримання максимального прибутку.
- Розробка системи модифікації товару: адаптація продукції до потреб та вимог конкретних ринків.

Сама ж зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється через кілька чітко визначених етапів:

- Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок.
- Виконання експортно-імпортних операцій, включаючи підготовку, укладення та виконання контрактів з постачання товарів, послуг і капіталу.
- Проведення валютно-фінансових і кредитних операцій, де узгоджуються ціни на товари і визначається валюта платежу.
- Створення і участь у діяльності спільних підприємств, що включає спільні підприємницькі операції та володіння майном.
- Здійснення міжнародного маркетингу, спрямованого на задоволення потреб конкретних споживачів та отримання прибутку через дослідження і прогнозування ринків.
- Проведення моніторингу національної та міжнародної економічної політики, враховуючи ставлення до імпорту товарів, політичну стабільність, валютні обмеження, рівень державного регулювання, систему пільг, а також соціально-економічне середовище і культуру сприйняття підприємництва.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства на зовнішньому ринку, зокрема європейському, необхідна підтримка його перманентної роботи на національному ринку (ринкова, інституціональна, державна) та накопичення гідного потенціалу для виходу на зовнішній ринок.

Отже, стійке функціонування організаційно-економічного механізму підприємства та взаємодія всіх елементів його текстури повинні сприяти ефективній зовнішньоекономічній діяльності цього підприємства.



Структура організаційно-економічного механізму забезпечення ЗЕД підприємства наведена в додатку А.

В економіці та її теорії "механізм" позначає систему або конструкцію, що визначає порядок виконання певної роботи. Ця система володіє певною самостійністю у здійсненні дій і часто використовується в поєднанні з такими словами, як "економічний", "господарський", "організаційний" та інші.

Застосування терміну "механізм" передбачає створення такої системи (економічної, господарської, організаційної), яка забезпечує постійний контроль та управління, спрямовані на досягнення певних результатів діяльності.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства складається з таких частин:

- Розробка стратегії ЗЕД. Це перший крок, де визначаються цілі та шляхи їх досягнення на міжнародному ринку.
- Маркетингові дослідження. Дослідження ринку збуту дозволяють зрозуміти потреби, вподобання та платоспроможність потенційних клієнтів.
- Управління контрактами. Це включає розробку, укладення та виконання міжнародних контрактів, що чітко визначають умови співпраці з іноземними партнерами.
- Ціноутворення. Важливо враховувати цінову політику конкурентів та купівельну спроможність на цільовому ринку.
- Облік та аналіз ЗЕД. Це постійний процес, який включає моніторинг виконання контрактів, оцінку діяльності конкурентів, виявлення та аналіз ризиків.

ЗЕД є невід'ємною частиною господарської діяльності підприємства. Тому механізм управління цією діяльністю, ефективність якого вимірюється платіжним балансом, становить важливу складову організаційно-економічного механізму функціонування підприємства.

Використання сучасних бізнес-стратегій і врахування логічних критеріїв у прийнятті рішень керівниками є важливими чинниками для управління бізнес-діяльністю, особливо торгівлею. Якість та ефективність управління зовнішньою діяльністю фірми визначається відповідністю вимогам споживачів з урахуванням економічного добробуту населення та успішності збутової діяльності на міжнародному ринку.

Отже, підвищення прибутковості зовнішньої діяльності підприємств залежить від удосконалення механізмів контролю в цій сфері, їх своєчасного впровадження та ефективного управління. Вплив чинників, що визначають емітентів як учасників зовнішньоекономічної діяльності, сприяє їх пристосуванню до ринкових умов у рамках євроінтеграційного процесу та визначає їх довгострокову стратегічну місію.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальний техніко-економічний та фінансовий аналіз показників діяльності підприємства ПрАТ «Суха Балка»**

Повна розшифрована назва емітента: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СУХА БАЛКА".

Ідентифікаційний код юридичної особи: 00191329.

Адреса підприємства: вул. Конституційна, буд. 5, 50029, м. Кривий Ріг, Дніпро-петровської області, Україна.

ПрАТ «Суха Балка» - входить в топ ключових підприємств сфери в Україні, що промишляє на добичі залізної руди підземним способом.

ПАТ "Суха Балка" - це українське підприємство з багатою історією, що сягає 19 століття. Засноване англійським підприємцем К. Д. Перрі, воно з того часу пройшло шлях від розробки покладів залізної руди відкритим способом до сучасного гірничодобувного комбінату, що використовує передові технології.

З здобуттям Україною незалежності у 1991 році підприємство пережило зміну власників, а у 2016 році стало частиною "DCH Group" під керівництвом українського бізнесмена Олександра Ярославського.

Сьогодні ПАТ "Суха Балка" ставить перед собою амбітні цілі: задовольнити потреби як вітчизняних, так і зарубіжних споживачів у якісній металургійній сировині. Видобуток залізної товарної руди, отримання прибутку та забезпечення добробуту своїх працівників - ось ключові завдання, на яких зосереджена діяльність компанії.

Структура управління ПАТ "Суха Балка" чітко структурована та відповідає кращим практикам, що застосовуються на гірничодобувних підприємствах

України. Її лінійно-функціональний характер дозволяє ефективно управляти виробничими процесами та досягати поставлених цілей.

ПАТ "Суха Балка" - це не просто підприємство, це важлива складова української економіки, що робить значний внесок у розвиток вітчизняної гірничодобувної галузі.

Управлінська структура ПрАТ «Суха Балка» представлена:

- *Вищий орган підприємства.*

Спільні збори акціонерів. Розмір статутного фонду ПрАТ «Суха Балка» складає 200 млн. грн.

- *Наглядова рада.*

Складається з 4 членів. У його склад входять представники:

ФДМУ - 1 особа; трудового колективу - 1 особа; відділ міністра промислової політики - 1 особа; Криворізької міськради депутатів від народу - 1 особа.

- *Комісія ревізору.*

Ревізійна комісія ПрАТ «Суха Балка» - це незалежний орган, підзвітний лише загальним зборам акціонерів. Її головна місія - неустанний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства, його філіалів та представництв. Діяльність комісії ґрунтується на Положенні, затвердженому акціонерами. Діяльність ревізійної комісії ПрАТ «Суха Балка» - це запорука прозорості та законності діяльності товариства, захисту інтересів акціонерів та ефективного управління.

- *Правління підприємства.*

Правління виконує роль виконавчого органу, що управляє діяльністю ПрАТ «Суха Балка». Воно відповідає за всі аспекти діяльності підприємства, за винятком тих, які чинне законодавство та статут підприємства відносять до компетенції інших органів. Правління ПрАТ «Суха Балка» складається з п'яти членів. Їхні

функції та повноваження визначаються посадовими інструкціями та статутом підприємства.

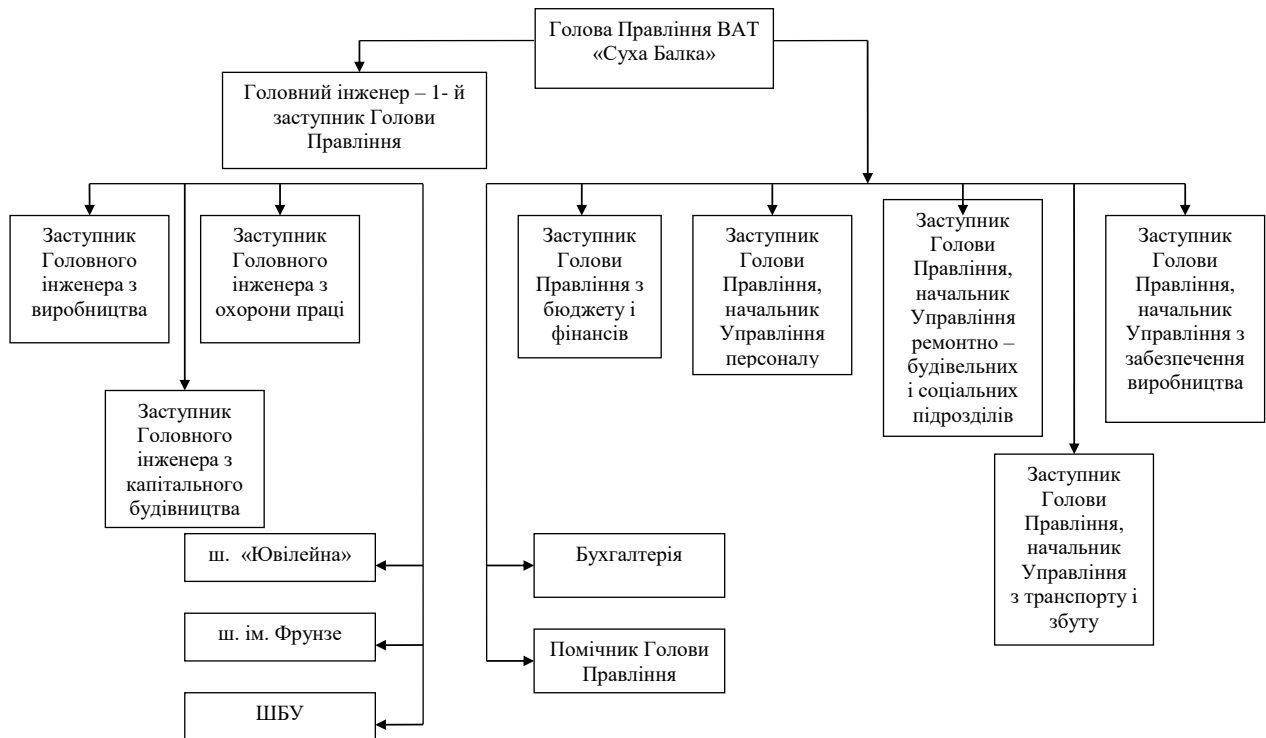


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Суша Балка» на вищому рівні управління.

Джерело: [12]

Основними видами продукції ПрАТ «Суша Балка» є агломераційна та доменна залізна руда. Головними ринками збуту є великі металургійні підприємства України та сусідніх країн. Комбінат не використовує власну продукцію.

ПрАТ «Суша Балка» спеціалізується на підземному видобутку залізної руди. Сировинна база підприємства розташована в північній частині Криворізького залізрудного басейну, за 20 км від центру Кривого Рогу, і включає родовища природно багатих залізних руд, які розробляються здебільшого двома шахтами – «Ювілейна» та імені Фрунзе. Родовища складаються переважно з мартитових і гетит-гематитових руд з вмістом заліза від 46 до 65% (в середньому – 56% у сирій руді). Балансові запаси, розвідані до глибини 1580 м за категоріями А+В+С1, станом на 01.01.16 склали 108 млн т. Дані збереження можуть забезпечити працю підприємства протягом 15-20 років із середньою потужністю 3 млн т на рік.

У перспективі сировинна база має бути поповнена покладами багатих залізних руд на глибині нижче 1580 м (категорії С1 і С2 – 85 млн т) та покладами магнетитових кварцитів (понад 500 млн т) із середнім вмістом магнітного заліза 25,48%, а загального – 34,81%. Відбита сира руда дробиться в підземних дробарках і транспортується на поверхню, де проходить подальше подрібнення та збагачення механічним способом на дробильно-сортувальних фабриках. Після цього товарна руда складається на рудний склад, а некондиційна фракція (менше 43% заліза) йде на інший склад.

Основним видом продукції підприємства є аглоруда із середнім вмістом заліза 58,30% (від 56 до 61% за контрактами) і класу 0-10 мм не менше 82 %. Також можна розглянути продукцію з точки зору технічних умов якості, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Технічні умови якості продукції

Товарна продукція	Вміст заліза (Fe), допустимі коливання, %	Вміст кремнію (SiO <sub>2</sub> ) %	Волога %	Гранулометричний склад, %	
				Фракція 0 – 10 мм	Фракція 0 – 10 мм
Аглоруда	58,30 ± 1,5	до 18	4	82	18

*Джерело: складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства [14]*

За 2021 рік підприємство виробило товарної залізної руди в розмірі 2254,2 тис.тон товарної продукції, що дорівнює 99,7 відсотків від загального обсягу товарної продукції. Крім цього підприємство надає послуги промислового характеру які складають 0,3 відсотка від загального обсягу товарної продукції. Послугами промислового характеру є виробу з деревини, виробництво друкарської продукції, стисненого повітря, трикотажні вироби, теплоенергія.

Для вичерпного дослідження обсягів виробництва ПрАТ «Суха Балка» скористуємося даними що наведені в таблиці 2.2 та рисунку 2.1.

Таблиця 2.2

**Обсяги виробництва товарної руди на ПрАТ «Суха Балка»**

Рік	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
2021	Товарна руда	2 554,2	3 883 759	99,97	2 815,7	4 217 655	99,97
2020	Товарна руда	2 723,5	3 364 639	99,94	2 543,3	3 228 681	99,95
2019	Товарна руда	2743,2	3 030 103	99,92	3 166	3 370 115	99,93
2018	Товарна руда	2 513	2 873 159	99,94	2 113	2 606 311	99,94
2017	Товарна руда	2564	1 734 619	99,90	2 506	1 785 387	99,93

*Джерело: річна фінансова звітність підприємства за 2017-2021 рр.*

Далі розглянута інформація про персонал підприємства. Скориставшись даними річної звітності підприємства та знаючи середню кількість персоналу та продукції (товарної руди), можна розрахувати також продуктивність праці.

Таблиця 2.3

### Аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Суха Балка»

Показник	Одиниця виміру	2019	2020	2021
Товарна продукція	тис. грн.	1 734 619	2 873 159	3 030 103
Персонал підприємства	осіб	3 093	2 811	2 730
Продуктивність праці	тис. грн / чол.	560,8	1 022,1	1 109,9

Джерело: дані взяті з річної фінансової звітності підприємства за 2019-2021 рр.

Дивлячись на дані, що наведені у таблиці, можемо підбити підсумок, що, порівнюючи з 2019 роком, у 2021 році продуктивність зросла в два рази, в той час, як кількість працівників зкоротилась.

Взявши за основу фінансову звітність за 2019-2021 рр. проведемо огляд головних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Суха Балка», що наведені в табл. 2.4.

Згідно з показниками таблиці видно, що підприємство є досить доходним, не дивлячись на багато зовнішніх перешкод, зокрема, пандемію у 2020 році. Чистий прибуток у 2021 році складає 1 326 460 тис. грн, що більше за такий самий чинник минулого року у три с половиною рази. На збільшення цього показника мало вплив підвищення собівартості реалізованих товарів на 202 526 тис. грн (12,44%). Звідси випливає, що валовий прибуток зріс на 1, 81 умовних одиниць. Ці свідчення мали вплив на фінансовий підсумок від операційної діяльності, що в результаті став більшим від результату 2020 року.



Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «Суха Балка» за 2019-2021 рр.**

Показники	Роки			Зміни показника, +/-	
	2019(n)	2020(n+1)	2021(n+2)	(n+1)/(n)	(n+2)/(n+1)
	1	2	3	4	5
1. Чиста виручка від реалізації	3 344 874	4 229 652	6 730 292	1,26	1,59
2. Собівартість реалізованої продукції	1 628 343	1 830 869	2 388 735	1,12	1,30
3. Валовий прибуток	1 716 531	2 398 783	4 341 557	1,40	1,81
4. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	1 239 472	1 836 827	3 510 517	1,48	1,91
5. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	909 636	366 802	1 326 460	0,40	3,62
6. Валюта балансу	4 674 216	5 475 578	8 203 921	1,17	1,50
7. Власний капітал	2 799 523	3 565 483	4 579 641	1,27	1,28
8. Залучений капітал	939 238	1 105 587	1 272 421	1,18	1,15
9. Необоротні активи	1 476 113	2 080 045	2 807 794	1,41	1,35
10. Оборотні активи	3 304 526	2 685 178	5 396 127	0,81	2,01
11. Середньооблікова чисельність персоналу	3 093	2 811	2 730	0,91	0,97
12. Фондовіддача	3, 64	4, 56	5, 71	1,25	1,25
13. Фондомісткість	0, 54	0, 39	0, 43	0,72	1,10
14. Фондоозброєність	326,13	338,29	345, 18	1,04	1,02
15. Рентабельність ОЗ за валовим прибутком	1, 87	2, 59	3, 37	1,39	1,30

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2019-2021 роки.*

На ПрАТ «Суха Балка» за 2019-2021 рр. спостерігається зростання основних засобів, такою ж є тенденція щодо їх надходження.

Рентабельність основних виробничих засобів ПрАТ «Суха Балка» за валовим прибутком є досить великою і коливається в межах 60-70%. Фондомісткість є стабільною, значним змінам не піддається.

Фондоозброєність збільшилась на 6,89, з цього можна зрозуміти, що на одного працівника підприємства припадає на 6,89 більше основних засобів, ніж за минулий рік.

Найбільш значущі показники для більш наочного розуміння представлені в графічному варіанті на рисунку 2.2.

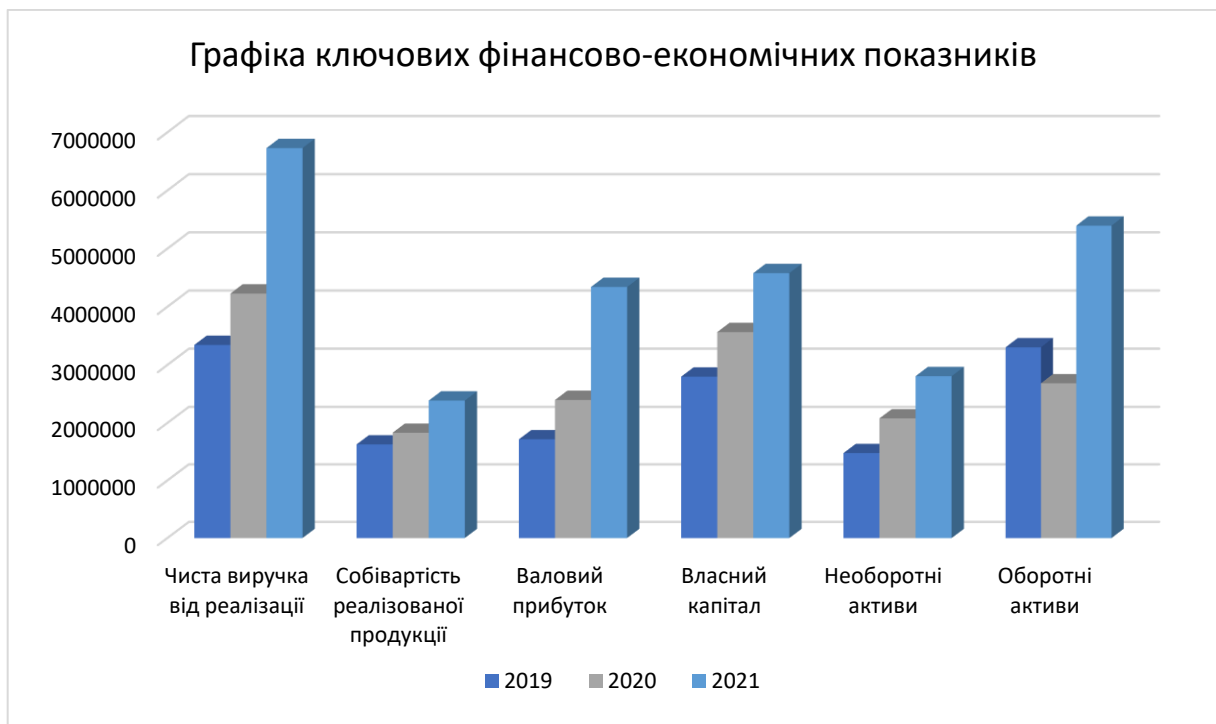


Рис. 2.2. Графіка ключових фінансово-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Суха Балка»

Фінансова стабільність підприємства формується протягом усього його виробничого та господарського функціонування. Тому об'єктивну оцінку фінансового стану можна здійснити не за допомогою одного, навіть найважливішого показника, а лише через комплекс, систему чинників, які детально і ґрунтовно характеризують стан господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

**Аналіз складу, структури та динаміки власного капіталу підприємства  
ПрАТ «Суша Балка»**

Показники	Код рядка	Базовий рік (2020)		Звітний рік (2021)		Відхилення	
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, тис.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	p.5 – p.3	$p.5 / p.3 \times 100 - 100$
1. Статутний (пайовий) капітал	Ф1 р.1400	41 869	1,8	41 869	1,3	0	0
2. Додатковий вкладений капітал	Ф1 р.1410	-	0	-	0	-	-
3. Резервний капітал	Ф1 р.1415	10 467	0,4	10 467	0,3	0	0
4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Ф1 р.1420	2 747 186	98,1	3 346 919	98,5	599 733	21,8
5. Неоплачений капітал	Ф1 р.1425	-	0	-	0	-	-
6. Вилучений капітал	Ф1 р.1430	-	0	-	0	-	0
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ – ВСЬОГО</b>	Ф1 р.1495	2 799 523	100	3 399 256	100	599 733	21,4

*Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства за 2020-2021 роки.*

Аналіз даних показав, що у 2020-2021 роках власний капітал підприємства ПрАТ «Суша Балка» складався з резервного та статутного капіталу, нерозподіленого прибутку. Існує тенденція збільшення кількості власного капіталу за рахунок прибутку, що нерозподілений, оскільки резервний капітал був незмінним протягом періоду дослідження. Сума резервного капіталу складала 10 467 тис.грн.

Ключову частину в складі власного капіталу займав прибуток, що нерозподілений, питома вага якого бере напрям до зростання. Так, у 2020 році вона складала 98,1 %, у 2021 році знизилась до 98,5 %. Зроблене дослідження дозволяє прийти до висновку, що на підприємстві існує рух до збільшення суми власного капіталу за рахунок чистого прибутку, який спрямовується до нерозподіленого прибутку.

## **2.2. Обґрунтування управлінських та організаційних рішень щодо підвищення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Управління на ПрАТ «Суша Балка» організовано уздовж ключових напрямків, таких як керування персоналом, виробничий менеджмент, фінанси, інвестиції, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) і маркетинг, матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), інновації та якість.

Особлива увага приділяється виробничому менеджменту, який базується на системі планування. Річний план складається на підприємстві, враховуючи перспективи розвитку, поточні потужності та виконання минулорічного плану. Цей план деталізується по кварталах та основних та допоміжних підрозділах, розподіляючись на окремі дільниці та формуючи поточні плани. Однією з найважливіших частин цього плану є виробничий план із якісними характеристиками залізної руди, що розподіляється за окремими шахтами та шахтобудівельними управліннями.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на фірмі здійснює відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ), який також відповідає за збут товарів на внутрішньому ринку. Керування зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) ПрАТ «Суша Балка» ґрунтується на чіткому плануванні та організації збуту залізної руди. Цей процес передбачає: відповідність збуту планам виробництва шахт, виконання укладених контрактних зобов'язань, підготовку необхідних матеріалів та документів, складання квартальних, місячних та тижневих планів відвантажень залізної руди.

Наявність і відвантаження руди з різною якістю та кількістю на складах ретельно контролюється. Для цього працівники відділу зовнішньоекономічних зв'язків постійно співпрацюють з відділом технічного контролю, який відповідає за якість продукції, автотранспортним цехом, виробничим, технічним, а також планово-економічним відділом. Таким чином, створено всі умови для ефективної комунікації та прийняття відповідних управлінських рішень в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

ПрАТ «Суха Балка» є одним з провідних гравців у гірничодобувній галузі України, займаючись видобутком залізної руди. На даний момент підприємство дотримується стратегії збереження своїх позицій на зовнішньому ринку.

На основі проведених досліджень, в тому числі детального стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, для забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності, було запропоновано ряд управлінських рішень, спрямованих на вибір *стратегії зростання*. Ця стратегія передбачає інтенсифікацію зовнішнього ринку, пошук нових партнерів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Надалі наведені більш детальні пояснення, чому саме ця стратегія була запропонована.

*Переваги стратегії зростання:*

- Завдяки виходу на нові ринки ПрАТ «Суха Балка» може значно збільшити обсяг продажів та отримати доступ до нових джерел доходу.
- Розширення виробничих потужностей, а також входження на нові ринки продажів дозволить ПрАТ «Суха Балка» зміцнити свої конкурентні позиції та протистояти конкурентам.
- Диверсифікація діяльності за допомогою виходу на нові ринки дозволить ПрАТ «Суха Балка» знизити залежність від одного ринку або сегмента клієнтів.

*Недоліки стратегії зростання:*

- Вихід на нові ринки, як правило, пов'язаний з високими витратами на маркетинг, рекламу, дослідження ринку та адаптацію продукції до нових умов.
- Зростання завжди пов'язане з певними ризиками, такими як непередбачувані зміни в політичній та економічній ситуації, жорстка конкуренція, культурні відмінності тощо.

Перехід до стратегії зростання відкриває перед ПрАТ "Суша балка" ряд перспективних можливостей. По-перше, це збільшення обсягів експорту та доходів, що призведе до зростання прибутку, покращення фінансового становища та стимулювання розвитку підприємства.

По-друге, грамотне впровадження змін дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, оскільки вихід на нові ринки зміцнить позиції ПрАТ "Суша балка" на світовому ринку, роблячи його більш стійким до конкурентного тиску. В табл. 2.6 наведено розподіл основних підприємств країни за видобутком руди та які є головними конкурентами базового підприємства.

*Таблиця 2.6*

**Розподіл найбільших гірничо-збагачувальних комбінатів України за видобутком залізної руди за 2020-2021 рр., %**

<b>Підприємство</b>	<b>Частка</b>
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	12,8
ПрАТ «Суша Балка»	1,59
ПРАТ «ЦГЗК»	7,22
ПРАТ «ІНГЗК»	16,61
ПАТ «ПВДГЗК»	15,67
ПРАТ «ПВНГЗК»	15,13
ПАТ «Криворізький залізрудний комбінат»	3,01
Підприємство з іноземними інвестиціями у формі ПРАТ «Запорізький залізрудний комбінат»	2,74

*Джерело: складено автором на основі інформації з офіційних сайтів підприємств*

Рівень конкуренції на ринках збуту залізорудної сировини, виробництва ПрАТ «Суха Балка» оцінюється як стабільно помірним, це пов'язано з тим, що споживання та виробництво залізорудної сировини є мало динамічним з точки зору виникнення нових суб'єктів як з боку виробників так і з боку споживачів і є орієнтованим на довгострокові стосунки.

Також важливу роль відіграє фактор ризику та шляхи його зменшення. Диверсифікація експортних потоків зменшить залежність від окремих країн та ринків, мінімізуючи ризики, пов'язані з нестабільністю в політиці та на економічній арені країн. Враховуючи останні події та військовий стан в Україні, підприємству було б доречно розширити перелік закордонних партнерів та споживачів, оскільки збут на внутрішній ринок зараз ускладнений, а деякі країни, з якими раніше велась співпраця, є лояльними до російської влади, що унеможлиблює подальшу з ними співпрацю.

Ще слід зазначити, що активна робота на зовнішніх ринках сприятиме створенню іміджу ПрАТ «Суха Балка» як надійного та конкурентоспроможного партнера, що приверне нових клієнтів та інвесторів.

Для успішного впровадження стратегії зростання рекомендується вжити таких управлінських рішень:

- Розробка та прийняття експортної стратегії: Цей документ має чітко окреслити цілі та завдання експортної діяльності, визначити цільові ринки, розробити стратегії виходу на ці ринки, маркетингу та збуту, а також встановити бюджет експортної діяльності.
- Створення експортного відділу: Цей відділ буде нести відповідальність за реалізацію експортної стратегії, пошук нових партнерів та ринків збуту, ведення переговорів з іноземними контрагентами, контроль за виконанням експортних контрактів та інші аспекти зовнішньоекономічної діяльності.
- Навчання персоналу: Співробітники експортного відділу, а також інші працівники, задіяні в експортній діяльності, повинні пройти навчання з

питань зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного маркетингу, ділового етикету та інших релевантних тем.

— Підтримка з боку вищого керівництва: Активна та чітка підтримка з боку вищого керівництва ПрАТ «Суха Балка» є ключовим фактором успішного впровадження стратегії зростання. Це включає виділення необхідних ресурсів, надання повноважень та створення сприятливого середовища для прийняття рішень.

— Моніторинг та оцінка: Важливо постійно відстежувати результати та ефективність реалізації стратегії зростання. Це дозволить своєчасно вносити необхідні корективи та оптимізувати процес досягнення поставлених цілей.

Впровадження стратегії зростання потребуватиме від ПрАТ «Суха Балка» значних зусиль та інвестицій. Проте, очікувані переваги у вигляді збільшення доходів, підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків та покращення іміджу роблять цю стратегію вигідним та перспективним напрямком розвитку для підприємства.

### **2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

В сучасних умовах ефективність зовнішньоекономічної діяльності виявляється через різноманітні економічні показники, багато з яких вказують на переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Такі зв'язки сприяють оптимальному рівню виробництва товарів, впровадженню світових інновацій, отриманню необхідних ресурсів, розширенню асортименту продукції та іншому.

Мета зовнішньоекономічної діяльності підприємств полягає в отриманні прибутку від зовнішньої торгівлі. Основним показником її ефективності є досягнення максимального чистого прибутку від зовнішньоторговельних операцій за рахунок оптимізації витрат.

Для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств використовуються показники відносної та абсолютної ефективності експорту. Проте, підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності не можна



розглядати окремо від модернізації виробничої структури, якості продукції та інших факторів, що впливають на всі аспекти управління підприємством в цілому.

У сучасних умовах проблема підвищення ефективності стає складною і багатоплановою. Ця проблема пов'язана з ефективним використанням активів та ресурсів підприємства, з управлінням інвестиційними процесами, з досягненням високої якості продукції та іншими аспектами.

Згідно із запропонованою стратегією зростання та відповідними стратегічними альтернативами (географічна експансія, інтенсифікація ринку, міжфірмове співробітництво) можемо зробити висновок, що підприємству ПрАТ «Суха Балка» в нинішніх умовах зовнішнього середовища доцільно зробити акцент на переорієнтацію постачання своєї продукції саме у бік зовнішнього ринку, тобто збільшити частку свого перебування там, знайти нових партнерів і запропонувати більш вигідні умови партнерам вже існуючим. Ці заходи позитивно відобразяться і на прибутку підприємства відповідно.

Отже, проведемо оцінку ефективності запропонованих управлінських заходів шляхом порівняльного аналізу виручки від реалізації продукції найбільшим зовнішнім споживачам до та після впровадження запропонованої стратегії.

Оцінюючи структуру збуту продукції ПрАТ «Суха Балка» за 2021 рік за допомогою рисунку 2.3, видно, що підприємство більше 70 відсотків продукції постачає на внутрішній ринок. Згідно із статистичними даними, що взяті із річної фінансової звітності ПрАТ «Суха Балка», загальний обсяг реалізованої продукції підприємства у 2021 році у фізичних одиницях виміру складає 2 543,3 тис. тон. Тобто 1808,2 тис. тон постачалось підприємствам та іншим споживачам на українському ринку, решта 735 тис. тон. припадають на зовнішню реалізацію.

Як видно з діаграми, основними споживачами ззовні є країни східної Європи, а саме:

- Словаччина – 11,8% від загальної кількості, 300, 1 тис. тон;
- Чехія – 8,2% від загальної кількості, 208,6 тис. тон;

- Румунія – 4,8% від загальної кількості, 122,1 тис. тон;
- Болгарія – 4,1% від загальної кількості, 104,3 тис. тон.

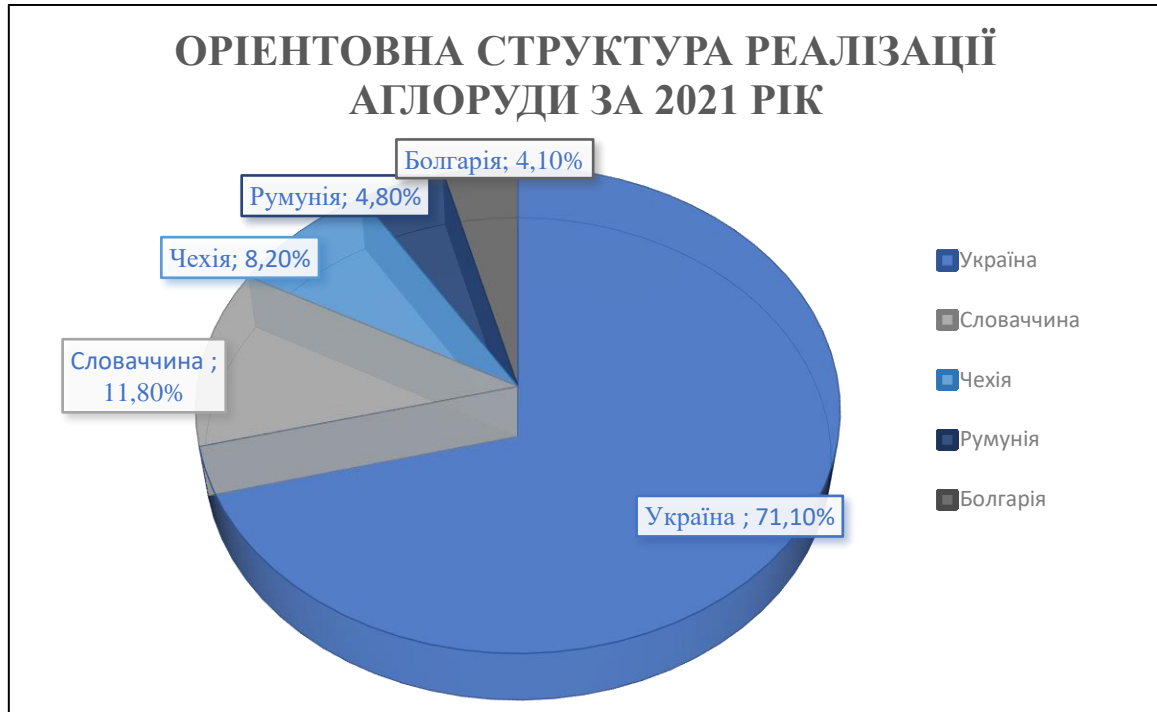


Рис. 2.3. Реалізація аглоруди підприємством у відсотковому співвідношенні за 2021 рік

Наразі підприємству не дуже вигідно робити ставки на внутрішній ринок через низку несприятливих факторів, зокрема військовий стан в країні та закриття багатьох підприємств-споживачів аглоруди на окупованих територіях та поблизу зони бойових дій. Тому умовно позначимо, що у 2022 році, згідно з виробничим планом, було прийнято рішення про збільшення представлення підприємства на основних зарубіжних ринках орієнтовно на 8 відсотків. Також заплановано збільшення обсягів виробництва на 10 відсотків, отже для розрахунків зазначимо, що заплановані обсяги реалізації товарної руди на 2022 рік складають 2815, 7 тис. тон.

В таблиці 2.6 представлено відповідне відсоткове розподілення частки експорту продукції на кожну країну. Найбільш перспективною країною для розширення співпраці, очевидно, є Словаччина, далі, в порядку спадання, Чехія,

Румунія та Болгарія. На даному етапі аналізується впровадження інтенсифікації зовнішньоекономічної діяльності протягом наступного календарного року, проте, якщо дані заходи виявлять позитивну окупність, буде доцільно розробити більш довгострокову стратегію на період 5-7 років.

Далі розрахуємо виручку від реалізації продукції на зовнішніх ринках, щоб таким чином оцінити, чи є економічно ефективними запропоновані заходи та стратегічні альтернативи.

Виручка від реалізації продукції розраховується таким чином:

- Виручка =  $\Sigma$  Ціна одиниці продукції \* Кількість проданої продукції

На даний момент приблизна ціна аглоруди на ринку складає 40-50 долларів США за тону, в залежності від відсотку вмісту заліза. Візьмемо середнє значення у 45 долларів, що за нинішнім курсом дорівнює  $\approx$ 1 800 гривень за тону. Дані розрахунків внесено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.7

**Розрахунок виручки від реалізації продукції зовнішнім споживачам до та після збільшення частки присутності підприємства на зовнішньому ринку**

Основні споживачі	Роки				
	2021		Розподілення відсотків збільшення постачання	2022	
	Розподіл у %	Розподіл у тис. тон		Розподіл у %	Розподіл у тис. тон
Українські підприємства	71,1	1 808,2		63,1	1 776,7
Словаччина	11,8	300,1	+3%	14,8	416,7
Чехія	8,2	208,6	+2,5%	10,7	301,3
Румунія	4,8	122,1	+1,5%	6,3	177,4
Болгарія	4,1	104,3	+1%	5,1	143,6
Загальний обсяг по зовнішньому ринку	735,1 тис. тон		Загальний обсяг по зовнішньому ринку	1039 тис. тон	

Виручка від реалізації на зовнішньому ринку	1 323 180 тис. гривень	Виручка від реалізації на зовнішньому ринку	1 870 200 тис. гривень
---	------------------------	---	------------------------

*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків*



Рис. 2.4. Структура реалізації аглоруди після впровадження запропонованого розширення збуту на зовнішні ринки

Згідно розрахунків видно, що виручка підприємства збільшилась на 547 020 тис. гривень, тобто орієнтовно на 41% в порівнянні з попереднім роком, що є позитивним результатом.

Отже, виходячи з попереднього аналізу впливу запропонованих заходів на виручку підприємства від реалізації продукції на зовнішньому ринку, можемо дійти висновку, що така стратегія є достатньо ефективною, і, за умови подальшого її розвитку, збільшення частки перебування підприємства на ринку Європи, та можливого виходу на ринки Азії та Африки, дозволить ПрАТ «Суша Балка» не лише втримати існуючі позиції за місцями несприятливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а й значно випередити конкурентів.

## **РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «СУХА БАЛКА»**

### **3.1. Стратегічний аналіз базового підприємства ПрАТ «Суха Балка»**

У ситуації жорсткої конкуренції, стратегічне управління стає ключовим для успіху підприємства. Коли стратегія є достатньо адаптивною, це дозволяє блискавично реагувати на гнучкі зміни у навколишньому середовищі та створювати конкурентні переваги, що є важливим для виживання підприємства у тривалій перспективі. «Стратегічне керування являє собою розробку стратегії діяльності підприємства як засобу досягнення поставлених цілей. Для успішного впровадження стратегії в життя необхідно проведення стратегічного аналізу. Мета його - це детальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.» [8]

Кожен підхід до стратегічного аналізу, який приміняється в міжнародній практиці, має свої особливості у змісті та структурі окремих етапів і підсистем, а також у переліку дій під час аналізу. Проте він базується на двох основних вимірах - аналізі ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Зовнішнє середовище охоплює соціальні, та природні, економічні умови, господарські суб'єкти, національні та міждержавні інституційні структури, а також інші фактори, що існують у глобальному оточенні підприємства.

Дж. Белл підкреслює, що "зовнішнє середовище організації включає елементи, такі як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, які мають важливе значення в операціях організації." Однак, цей підхід не розрізняє різних рівнів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, впливає не безпосередньо на окремі організації, а на всі їх одночасно. Це не означає, що їхній вплив менший, ніж вплив факторів безпосереднього оточення.

*В залежності від характеру впливу, зовнішнє середовище розподіляється на середовище прямої та опосередкованої дії, іншими словами, макросередовище та мікросередовище.*

Зовнішнє середовище є складним, динамічним і, як правило, в багатьох відношеннях, невизначеним, причому його елементи взаємодіють і впливають один на одного.

### **Аналіз макросередовища**

У макросередовищі, яке оточує підприємство, наявні значно більше чинників, якщо зрівнювати з мікросередовищем. Головні ознаки макросередовища, які вимагають уважного спостереження та правильної оцінки для розробки стратегії підприємствами, включають економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні та інші аспекти.

У світовій економічній науці аналізування основних факторів мікросередовища знайоме під терміном PEST-аналіз (від аббревіатури, що включає назви основних елементів цього середовища): Р – політичне та правове середовище; Е – економічне середовище; S – соціокультурне середовище; Т – технологічне середовище.

На прикладі ПрАТ «Суха Балка» можемо провести PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Як бачимо, значний вплив на підприємство здійснюють політичні та економічні фактори, а потім вже соціальні та технологічні.

*Таблиця 3.1*

### **PEST-аналіз макрооточення ПрАТ «Суха Балка»**

Фактори впливу	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	

(P) Політичні	Зміна політики держави щодо контролю за зайнятістю населення.	Створення нових програм зайнятості, контроль трудової еміграції.	«+» Менша плинність кадрів. «+» Більш кваліфікований та зацікавлений в успіху персонал.
	Військові дії, повномасштабне вторгнення.	Тенденції не визначені.	«-» Порушення логістичних ланцюгів постачання ресурсів. «-» Зменшення попиту і зростання собівартості виробництва.
	Можливість створення законів щодо регулювання впливу на екологію.	Є тенденція до розвитку екологічного питання.	«-» Зростання вимог екологічного законодавства та відповідно витрат на ці вимоги. «-» Штрафи.
(E) Економічні	Розвиток металургійної промисловості.	Тенденція до стабілізації.	«+» Збільшення обсягів продажів.
	Темпи і рівень інфляції, динаміка виробництва, а також зміни в обмінному курсі національної валюти порівняно з валютами інших країн.	Тенденція до зниження вартості гривні, постійний моніторинг економічної ситуації і оцінка її змін з точки зору вірогідних для себе наслідків.	«-» Зниження попиту на продукцію організації, сповільнення збуту, вирішення скорочення обсягів виробництва. Знецінення коштів.
(S) Соціальні	Старіння населення	Тенденція до незначної зміни показників	«-» Зменшення або відсутність робочої сили
	Відсутність бізнес-етики, на-приклад, просування по службі не за ознакою професійності, а «по знайомствам» чи через родинні зв'язки.	Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання плати за ризик.	«-» Повільні ринкові перетворення, зменшення довіри з боку населення.

(Т) Технологічно-наукові	В рейтингу інвестиційної привабливості регіонів України Дніпропетровська область займає 2-е місце.	Має тенденцію до стабілізації	«+» Залучення додаткового інвестиційного капіталу «+» Можливість оптимізації та автоматизації виробництва
	Розробка та введення нових технологій, що можуть радикально вплинути на технології існуючі, роблячи їх неактуальними	Нерівномірний перебіг науково-технічного прогресу, розбіжність у просторі і часі	«+» Підвищення якості продукції «+» Підвищення продуктивності

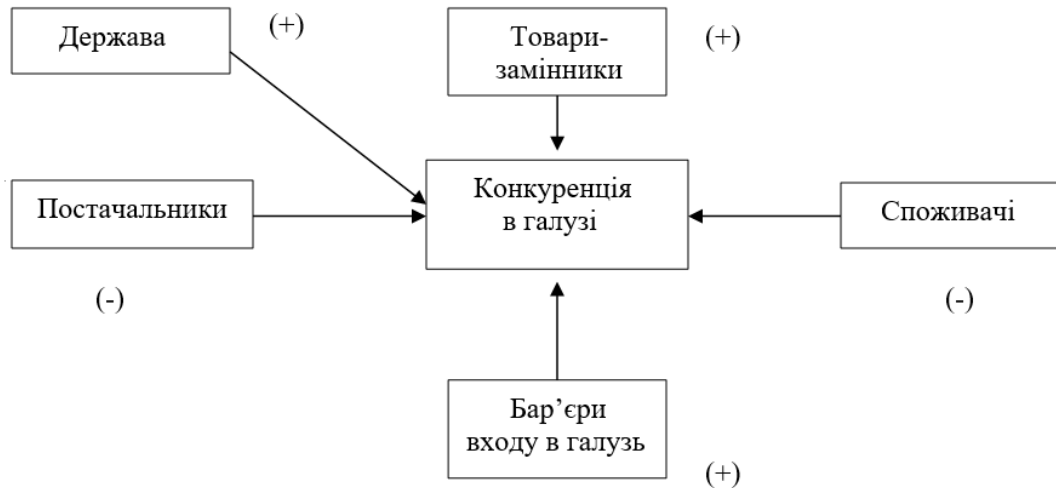
Чинники макросередовища та їх компоненти впливають на функціонування підприємства через різні канали, оскільки саме підприємство не може контролювати їх безпосередньо. Чим більше впливу має підприємство на виробничий обсяг у певному регіоні або країні, тим більше ці чинники можуть впливати на підприємство, і, навпаки, зовнішнє середовище також впливає на підприємство.

### Аналіз мікросередовища

Ми використовуємо модель аналізу конкуренції М. Портера, відому як "зірка Портера", для оцінки мікросередовища. Згідно з цією моделлю, зовнішнє середовище розглядається як галузь, де функціонує підприємство. Структура цього середовища складається з таких елементів, як споживачі, постачальники, товари-субститути, потенційні та існуючі конкуренти у галузі, а також держава, яка діє як додатковий фактор.

Конкурентне середовище ПрАТ «Суха Балка» буде зображено на схемі за моделлю М. Портера, де знак ( - ) або ( + ) вказує на значний негативний або позитивний вплив факторів на діяльність підприємства в галузі та можливість отримання високих доходів, відповідно.





*Рис. 3.1. Конкурендне середовище ПрАТ «Суха Балка» на основі моделі аналізу конкуренції М. Портера*

Споживачі товарної залізної руди ПрАТ «Суха Балка» відзначаються значним впливом на підприємство та галузь загалом. У 2020 році, порівняно з періодом 2016–2017 років, відбулося суттєве зменшення поставок ПрАТ «Суха Балка» за кордон та збільшення поставок вітчизняним споживачам.

Споживачі виступають одним з ключових факторів впливу на галузь, оскільки вони визначають попит на продукцію підприємств галузі. Від того, в якій кількості та за якою ціною їх купують, залежить процвітання або занепад підприємств. Тому на рисунку 3.1 біля відповідного прямокутника поставлено знак (-).

Постачальники мають вплив на підприємство через можливість зміни цін і умов постачання, особливо враховуючи їхнє домінуюче положення, зокрема у сфері енергоресурсів. Таким чином, для підприємства це є негативною силою, що відображено знаком (-) на рисунку.

Для ПрАТ «Суха Балка» товари-субститути та можливість появи нових конкурентів у галузі не є значущими, оскільки аглоруда, виходячи з існуючого металургійного виробництва, не може бути замінена іншою залізородною сировиною. Бар'єрами для входу в галузь є те, що ринок залізородної сировини давно сформувався, тому вхід вимагає значних фінансових вкладень та зусиль для

здобуття покупців, а також обмежений природно-геологічними факторами. Ці аспекти позначені знаками (+) на рисунку 3.1.

Держава, як суб'єкт регулювання, має певний вплив на підприємство через законодавче регулювання підприємницької діяльності, зокрема, з експортно-імпортними операціями, на основі Закону України «Про зовнішньо-економічну діяльність». ПрАТ «Суха Балка» сплачує відповідні податки та внески до бюджету. Таким чином, державний фактор не має значного негативного впливу на діяльність підприємства, тому на рисунку 2.1 поставлено (+).

Конкуренція у галузі є значним фактором, що впливає на діяльність підприємства. Інтенсивність цієї конкуренції залежить від високих стандартів якості продукції та значних коливань цін на ринку залізорудної сировини. Прямими та найближчими конкурентами ПрАТ «Суха Балка» в галузі є ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат (КЗРК)" та підприємство з іноземними інвестиціями у формі ПРАТ "Запорізький Залізорудний комбінат (ЗЗРК)".

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Суха Балка» постійно приймаються заходи зниження собівартості продукції. Це включає скорочення енергоспоживання, впровадження більш ефективних технологій та обладнання, а також зменшення транспортних витрат. Крім того, комплекс заходів контролю якості продукції дозволяє ПрАТ «Суха Балка» підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

### **Побудова SWOT-матриці**

Проведений аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємства, дозволив сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими можливостями, загрозами, сильними сторонами і слабкостями підприємства,

результати якого можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Для аналізу діяльності підприємства визначають:

- сильні сторони (strengths), як переваги малого бізнесу серед інших господарських суб'єктів;
- слабкі сторони (weaknesses), як недоліки малого підприємництва серед інших господарських суб'єктів;
- можливості (opportunities) – фактори зовнішньої середовища, які можуть доброзичливо сприяти діяльності малих підприємств;
- погрози (threats) – фактори зовнішньої середовища, які можуть погіршити діяльність малих підприємств.

Отже, на основі проведеного раніше PEST-аналізу, представленого функціонального аналізу підприємства та визначення сильних та слабких сторін підприємства можна побудувати SWOT-матрицю ПрАТ «Суша Балка» (табл. 2.3.).

Таблиця 3.2

### SWOT-матриця ПрАТ «Суша Балка»

<b>Внутрішні фактори</b>	<p><b>Сильні сторони – S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень організації виробництва і управління</li> <li>2. Досвідченість, висока кваліфікація персоналу.</li> <li>3. Достатня платоспроможність і фін. незалежність підприємства</li> <li>4. Високий рівень менеджменту.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони – W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застарілість основного технологічного обладнання;</li> <li>2. Висока плинність кадрів (середньооблікова чисельність персоналу зменшилась за 2020р. на 78 осіб).</li> <li>3. Витрати на виробництво (собівартість зросла на 202 526 грн.)</li> </ol>
<b>Зовнішні фактори</b>	<p><b>SO – стратегії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на новий сегмент внутрішнього ринку.</li> <li>2. Проведення комплексу заходів щодо прискорення НТП</li> <li>3. Збереження заробітної плати на існуючому рівні за рахунок проведення ефективного менеджменту на підприємстві.</li> <li>4. Реалізація інвестиційних програм по поліпшенню сировинної бази.</li> </ol>	<p><b>WO – стратегії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалізація програм по оновленню технологічного обладнання, реконструкції та модернізації техно-логічних процесів.</li> <li>2. Підвищення рентабельності здійснюється шляхом зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції, реалізація за більш оптимальні строки, пошук</li> </ol>
<p><b>Можливості – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Входження на нові сегменти ринку.</li> <li>2. Більш широкі можливості залучення іноземних інвестицій та банківських кредитів для реалізації стратегічних програм та проєктів.</li> <li>3. Розвиток металургійної промисловості.</li> </ol>		

4. Підтримка підприємств державою (митні та податкові пільги).		вигідних то додат-кових ринків збуту.
<b><u>Загрози – Т</u></b> 1. Інфляція. 2. Погіршення соц.-політичного стану (нестабільні стосунки з країнами-сусідами). 3. Поступовий зріст цін на матеріальні та енергетичні ресурси, обладнання. 4. Державна політика у сфері екологічного стану	<b><u>ST – стратегії</u></b> 1. За рахунок прибутковості підприємства частину коштів бажано направляти на аналіз змін у зовнішній та внутрішній політиці держави. 2. Реалізація програм по енергозбереженню та економії матеріально-технічних ресурсів.	<b><u>WT – стратегії</u></b> 1. Впровадження шляхів зниження собівартості продукції.

*Джерело: складено автором на основі проведених попередньо досліджень.*

Проаналізувавши таблицю, можна зрозуміти, що ПрАТ "Суха Балка" має суттєві внутрішні переваги, які можна використати для компенсації наявних недоліків. Високий рівень організації виробництва та управління, добре налагоджені партнерські відносини та кваліфікований персонал - це активи, що можуть стати основою для розробки чітких стратегій на зовнішньому ринку. Крім того, слід звернути більше уваги на вивчення конкурентоспроможності ПрАТ "Суха Балка" та активізувати інноваційні напрямки. Це може включати проведення науково-дослідницьких та розробницьких робіт, впровадження технічних інновацій, підвищення якості продукції та зменшення витрат на її виробництво. Незважаючи на негативну ситуацію у 2020 році, ПрАТ "Суха Балка" залишається достатньо кредитоспроможним.

### **3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства**

Так, визначення місії підприємства дійсно є ключовим етапом при стратегічному плануванні. Місія визначає суть і існування організації, вказує на її цінності та цілі, і виступає важливим орієнтиром для прийняття стратегічних рішень.

Також можна додати, що разом із місією, формулюються стратегічні цілі. Цілі є конкретними досяжними результатами, які підприємство прагне досягти у певний період часу. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часовими.

Узгодженість місії і цілей допомагає створити чітку стратегічну картину та сприяє кращому розумінню того, як підприємство має розвиватися та досягати своїх цільових результатів.

Для того, щоб описати місію ПрАТ «Суша Балка» нам необхідно дати вичерпну відповідь на 3 головні питання, що стосуються діяльності підприємства (Таблиця 3.4.)

Таблиця 3.3

**Питання і відповіді, що формулюють місію підприємства ПрАТ «Суша Балка»**

<b>Питання</b>		
<i>Хто ми?</i>	<i>Що ми бажаємо?</i>	<i>Що ми можемо дати оточуючому середовищу?</i>
<b>Відповіді</b>		
Одне з провідних підприємств, яке займається видобутком залізної руди підземним способом на території України. Має більш як віковий досвід роботи.	ПрАТ «Суша Балка» прагне досягти значних результатів діяльності, які сприятимуть посиленню позицій залізорудної та суміжних галузей, загальному зміцненню економіки України.	Забезпечення споживачів високоякісною аглорудою, залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, робочі місця та висока кваліфікація робітників

Джерело: [14]

Вибір місії підприємства визначається його цілями, цінностями та стратегічним курсом. Місію підприємства, яка повинна бути лаконічною і зорієнтованою на зовнішню діяльність, можна сформулювати, використовуючи відповіді, наведені у таблиці 3.4.

Отже, місія ПрАТ «Суша Балка» має наступне визначення: ПрАТ «Суша Балка» є провідним підприємством, яке витягує залізну руду підземним способом на території України, маючи багаторічний досвід роботи. Нашою метою є

досягнення значних результатів, сприяючи зміцненню позицій у сфері видобутку руди та зміцненню економіки України. Ми прагнемо забезпечувати споживачів високоякісною аглорудою, привертати іноземні інвестиції для модернізації виробництва та створювати нові робочі місця.»

На основі місії та стратегічних напрямків підприємства ПрАТ «Суша Балка» можна сформулювати стратегічні цілі так:

***1. Нарощування ефективності роботи підприємства:***

- Збільшення продуктивності видобутку залізної руди.
- Впровадження ефективних управлінських практик для оптимізації бізнес-процесів.

***2. Удосконалення управлінських практик та технологічних рішень:***

- Запровадження інноваційних технологій у видобутку та обробці руди.
- Підвищення ефективності внутрішнього управління.

***3. Розробка нових та покращення впроваджених галузевих технологій:***

- Вивчення та впровадження передових технологій у сфері видобутку та обробки руди.

***4. Підвищення обсягів видобутку з одночасним зниженням собівартості продукції:***

- Збільшення обсягів видобутку залізної руди.
- Оптимізація виробничих процесів для зниження собівартості продукції.

***5. Гарантії високого рівня безпеки праці та навколишнього середовища:***

- Забезпечення дотримання високих стандартів безпеки праці.
- Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.

***6. Зміцнення позицій на стратегічних ринках:***

- Розширення ринків збуту та підтримка існуючих партнерських відносин.
- Активна участь у розвитку та зміцненні стратегічних партнерств.

***7. Забезпечення високого рівня фінансової стабільності та сталого розвитку:***

- Збільшення прибутковості та фінансової стабільності підприємства.
- Реалізація стратегій для сталого та узгодженого розвитку на довгостроковий період.

Далі можемо сформулювати генеральну мету підприємства.

Мета – це найбільш важливі цілі емітента, які максимально ясно показують бажаний кінцевий вид та стан підприємства, на досягнення власне якого всі інші цілі і направлені.

Генеральна мета підприємства ПрАТ «Суха Балка» полягає в досягненні усталеної лідерської позиції в галузі видобутку залізної руди та спрямована на створення вартості для акціонерів та сталого внеску в розвиток економіки України. Ця мета здійснюється через комплексні стратегії та ініціативи, спрямовані на нарощування продуктивності, впровадження інновацій, ефективне управління ресурсами, забезпечення високих стандартів безпеки та стійкого розвитку на довгострокову перспективу. Підприємство прагне бути визнаним як надійний партнер на ринку, що виробляє високоякісну продукцію та приділяє велику увагу соціальній та екологічній відповідальності.

Також, знаючи генеральну мету підприємства та основні стратегічні цілі, можемо побудувати для нього «дерево цілей».

Конкретно звертають увагу при залученні системи цілей підприємства побудові «дерева цілей». Це пов'язано з тим, що «дерево цілей» має ряд переваг:

- Допомагає узгодити цілі підприємства на різних рівнях управління.

- Сприяє ефективному розподілу ресурсів підприємства для досягнення цілей.
- Створює основу для оцінки ефективності діяльності підприємства.

Отже, побудова «дерева цілей» на ПрАТ «Суха Балка» є важливим етапом у розробці структури цілей підприємства. Це допоможе підприємству досягти своїх цілей та бути ефективним у конкурентній боротьбі.

Схематичне зображення «дерева цілей» з трьома рівнями в категоріях виробництво, маркетинг, фінанси для підприємства ПрАТ «Суха Балка» представлено в додатку Б.

### **3.3. Вибір загальної та обґрунтування функціональної стратегій в умовах ПрАТ «Суха Балка»**

Існує безліч підходів до обрання типу стратегії. Не беручи до уваги те, що кожне підприємство може обирати власну унікальну стратегію, їх можна класифікувати. Майкл Портер виділяє три основні типи стратегій:

- **Лідерство в мінімізації витрат:** підприємство знижує ціни, щоб захопити більшу частку ринку.
- **Диференціація:** підприємство акцентує увагу на різноманітності продукції та послуг, високому рівні маркетингу, а також на дослідженні та винайденні нових продуктів.
- **Фокусування:** підприємство зосереджується на певному сегменті ринку, де може знижувати витрати або глибше диференціювати свою продукцію.

Виходячи з цих підходів, можна стверджувати, що на даний момент ПрАТ "Суха Балка" спрямовує свою діяльність на реалізацію аглоруди на вже існуючих ринках, зокрема зовнішніх, з метою утримання і посилення своєї позиції. *Таким чином, підприємство фактично дотримується стратегії фокусування.* Через стандартизований характер товару, акцент більше зроблений на зниження витрат, при цьому недостатньо уваги приділяється дослідженню зовнішніх ринків, конкурентоспроможності та залученню іноземних інвестицій. Це може завадити



значному посиленню позицій на цих ринках, що свідчить про необхідність застосування більш ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Для обрання загальної стратегії підприємства треба проаналізувати поточний стан його портфеля. Один із методів для цього - використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка враховує відносну частку ринку та темп зростання ринку. За результатами аналізу, що враховує матрицю БКГ, обирається відповідна стратегія для діяльності підприємства.

Темпи росту ринку визначаються як відношення обсягу реалізації продукції в поточному році до обсягу реалізації у попередньому році. Ці темпи росту ринку визначаються шляхом розрахунків:

- Аглоруда:  $4\,217\,655 \text{ тис. грн} / 3\,228\,681 \text{ тис. грн} = 1,31$

Відносна частка ринку - це відношення частки підприємства на ринку до частки основного конкурента ( в даному випадку найближчим прямим конкурентом є ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат»):

Відносна частка ринку становить:

- $1,59 / 2,74 = 0,58$

Результати розрахунків занесені у табл. 3.5.

*Таблиця 3.4*

#### Дані для побудови матриці БКГ

	Темп росту ринку	Відносна частка ринку	Частка обсягу продукції
Аглоруда	1,31	0,58	98,04%

Матриця БКГ буде виглядати наступним чином:

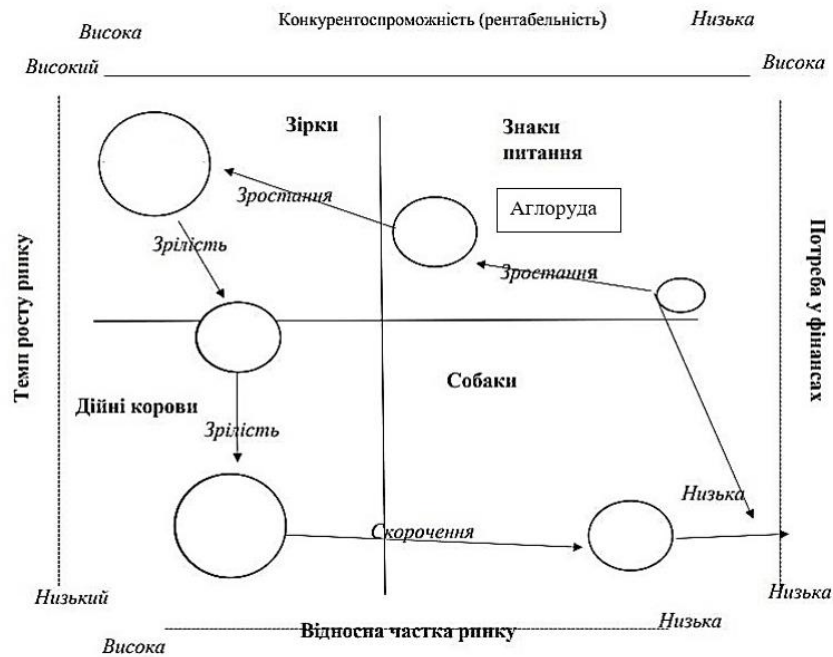


Рис. 3.3. Матриця Бостонської консалтингової групи для ПрАТ «Суша Балка»

Згідно з матрицею БКГ продукція «Сухої Балки», а саме аглоруда, знаходиться в квадраті «Знаки питання» (інша назва «Важкі діти»). Це означає необхідність інвестування великих коштів у збільшення частки ринку, який має великі темпи зростання, для забезпечення розвитку потенціалу даного виду продукції. [9]

Для досягнення своїх цілей підприємство вибирає конкретну загальну стратегію з існуючих варіантів: зростання, стабілізація, виживання (або реструктуризація), скорочення. В межах кожної базової стратегії підприємство може обрати одну із кількох стратегічних альтернатив. Основні стратегічні альтернативи по чотирьом базовим стратегіям представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.5

### Стратегічні альтернативи по базових стратегіях

Варіант базової стратегії	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність

Стратегія стабілізації	Економія ресурсів, ревізія витрат, селективність. Балансування на ринках, пошук нових стратегічних зон господарювання, зміна цінової політики
Стратегія виживання (реструктуризація)	Зміна товарної політики, зміна стратегії маркетингу, перепрофілювання організації, виокремлення структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб, об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія "збору врожаю", стратегія ліквідації організації

*На базі зведеного стратегічного аналізу ПРАТ «Суха Балка» можемо дійти висновку, що адекватною для підприємства базовою стратегією буде «стратегія зростання», зокрема такі стратегічні альтернативи: інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність. Загальною стратегією розвитку ПРАТ «Суха Балка» є підвищення конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку за рахунок залучення максимальних інвестицій.*

### **Обґрунтування функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Створення стратегії підприємства є ключовим для його успішного функціонування. Завдяки розробці певної стратегії, яка представляє собою конкретну модель дій, підприємства можуть працювати ефективніше в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, адаптуватися до цих змін, бути більш гнучкими та отримувати максимальну вигоду від своєї діяльності.

Процес формування стратегії не є фіксованим і може відрізнятись в кожній економічній системі. Він може бути представлений у вигляді ланцюга, основними етапами якого є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- розробка місії та цілей підприємства;

- вибір конкретної стратегії розвитку;
- реалізація обраної стратегії.

Таким чином, процес розробки стратегії поведінки ПрАТ «Суха Балка» на зовнішньому ринку включає шість етапів:

1. Комплексний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
2. Оцінка очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
3. Аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогнозних змін у його кон'юктурі;
4. Оцінка внутрішньої та зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливу її змін на умови діяльності організації;
5. Аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стану і тенденцій розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельну політику різних країн, оцінка впливу змін на умови функціонування організації;
6. Визначення чіткої та адаптивної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка ґрунтується на всебічному аналізі поточних та майбутніх тенденцій на світових ринках, а також враховує потенційні можливості та ризики, з якими може зіткнутися компанія.

Застосування функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності для ПрАТ «Суха Балка» є доцільним з кількох ключових причин:

#### 1. Розширення ринків збуту

Зовнішньоекономічна діяльність дозволяє підприємству виходити на нові міжнародні ринки, що забезпечує збільшення обсягів продажу та доходів. ПрАТ «Суха Балка» може використовувати стратегію виходу на нові ринки для диверсифікації своїх збутових каналів і зменшення залежності від внутрішнього ринку.

#### 2. Зниження ризиків

Експортні операції дозволяють зменшити ризики, пов'язані з економічними коливаннями в країні, де знаходиться підприємство. У випадку негативних економічних змін у внутрішній економіці, компанія, яка активно працює на міжнародних ринках, має більше шансів зберегти стабільність своїх доходів.

### 3. Підвищення конкурентоспроможності

Вихід на міжнародні ринки стимулює підприємство до підвищення якості своєї продукції та впровадження інноваційних технологій, оскільки конкуренція на світовому ринку зазвичай значно вища, ніж на внутрішньому. Це дозволяє ПрАТ «Суха Балка» залишатися конкурентоспроможним та привабливим для споживачів.

### 4. Залучення іноземних інвестицій

Активна зовнішньоекономічна діяльність може сприяти залученню іноземних інвестицій. Інвестори зазвичай зацікавлені в компаніях, які мають стійкі позиції на міжнародних ринках, що може призвести до збільшення капіталовкладень у підприємство.

### 5. Оптимізація витрат

Завдяки імпорто-експортній діяльності, підприємство може оптимізувати свої витрати через пошук більш вигідних постачальників сировини та матеріалів за кордоном. Це може зменшити собівартість продукції та підвищити прибутковість компанії.

### 6. Стратегічні партнерства

Діяльність, притаманна зовнішній економіці, сприяє встановленню стратегічних партнерств з іноземними компаніями, що може призвести до обміну технологіями, ноу-хау та передових практик. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів і поліпшити управління компанією.

### 7. Поліпшення іміджу

Вихід на міжнародний ринок сприяє підвищенню іміджу компанії як надійного та успішного гравця на світовій арені. Це може позитивно вплинути на сприйняття компанії клієнтами, партнерами та інвесторами.

Зважаючи на вищезазначене, застосування функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності є обґрунтованим та перспективним напрямком для ПрАТ «Суха Балка». Це дозволить підприємству не тільки зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно конкурувати на міжнародному рівні.

В залежності від зазначених цілей та настрою ринків стратегії ЗЕД можуть мати такі основні різновиди:

1. Стратегії завоювання або глибокого проникнення на ринок;
2. Стратегії збереження зовнішніх ринків;
3. Стратегія лідерства;
4. Змушені стратегії або стратегія відступу.

Для ПрАТ «Суха Балка» найбільш прийнятною стратегією імпортової та експортної діяльності буде стратегія глибокого проникнення на ринок. Її здійснення дозволить не тільки не втратити, але й посилити позиції підприємства на зовнішніх ринках. Ця стратегія потребує значних маркетингових зусиль, в т. ч вивчення конкурентоспроможності підприємства, його продукції в умовах зміни цінової кон'юнктури на ринку залізорудної сировини.

## ВИСНОВКИ

Протягом розробки даної роботи було проведено аналітичне дослідження теоретичних та методичних засад керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проаналізовано наукові досягнення щодо визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Виявлено, що наразі відсутній єдиний підхід до визначення терміну "зовнішньоекономічна діяльність". Деякі визначення містять неточності, а інші є надто загальними. З огляду на існування багатofакторних підходів до визначення цього поняття, ми навели систематизацію та аналіз цих підходів. Найбільшою популярністю користується визначення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як виду діяльності підприємства, що базується на взаємозв'язках із суб'єктами господарювання інших країн.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи було ПРАТ «Суха Балка» – підприємство з видобутку природно багаті залізної руди підземним способом, розташоване в північній частині Криворізького залізрудного басейну.

Основним видом продукції підприємства є аглоруда із середнім вмістом заліза 58 %.

Ходом роботи були досягнуті загальні технічні та економічні показники діяльності ПРАТ «Суха Балка», характеристика основного типу продукції та вивчено коло вже існуючих та майбутніх потенційних клієнтів для подальшої співпраці.

Надалі розкрито основну тему праці, а саме – удосконалення системи управління діяльністю підприємства, спрямованою на зовнішню економіку. Було запропоновано ряд пропозицій та потенційних заходів щодо даної теми та виконано певні розрахунки, оскільки, взявши за основу виручку підприємства, як головний фактор економічної ефективності його діяльності, потрібно було розрахувати її рівень умовно до впровадження запропонованих заходів та після.

Як було зрозуміло з розрахунків, виручка емітента зросла на 547 020 тис. гривень, тобто приблизно на 41% в порівнянні з базовим роком, що є стабільно гарним результатом, як для першого року впровадження новизни.

В третьому розділі ключовою метою було сформувавши загальну стратегію та обґрунтувати функціональну стратегію для підприємства. Формування успішної зовнішньоекономічної стратегії залежить від ефективності виробництва, фінансового стану компанії, її можливостей, професіоналізму та кваліфікації персоналу, рівня інноваційного техніко-технологічного забезпечення, організаційної культури та загального іміджу організації. Особливе значення при цьому має врахування стану та тенденцій зовнішнього середовища.

Як показали результати PEST-аналізу підприємства, факторами, що мають найбільш суттєвий вплив на діяльність товариства є політичні та економічні фактори.

Виконаний SWOT-аналіз ПРАТ «Суха Балка» виявив сильні і слабкі сторони підприємства та існуючі можливості і загрози у здійсненні зовнішньо – економічної діяльності.

В дипломній роботі було застосовано метод стратегічного аналізу, що дозволяє запровадити в життя результати, одержані за різними моделями аналізу. Проведено стратегічний аналіз та зроблено вибір стратегії для ПРАТ «Суха Балка». За результатами побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) були надані рекомендації щодо доречної загальної стратегії ПРАТ «Суха Балка»: «стратегія зростання», зокрема такі стратегічні альтернативи: інтенсифікація ринку, інтегроване зростання, географічна експансія, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р.] №959-ХІІ із змінами.
2. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Вид. 12-е, Переклад с англ. - М.: 2006. 928 с.
3. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: *навч. посіб.* Центр навчальної літератури, 2004. 580с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: *навч. посіб.* / Ю.М. Макогон, В.С. Рижиков та ін.; за ред. Ю.В. Макогона. Київ: Центр початкової літератури, 2006. - 424 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: *навч. посіб.* Вид. 4-те, переробл. і допов. - К.: Знання-Прес, 2005. 493 с.
6. О.В. Калініченко. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств ГМК. *Вісник Криворізького національного університету, 2013. Економічні науки. Вип. 35. С. 338-343.*
7. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. с.43-50.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-е, переробл. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Вільна енциклопедія Вікіпедія: Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»: веб сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
10. Господарський кодекс України: із змінами від 22.02.2024 № 3587-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Зовнішньоекономічна діяльність: вибір стратегічного профілю: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15079/>
12. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Суха Балка»: веб-сайт. URL: <https://sukhabalka.com/ua/>

13. Про зовнішньоекономічну діяльність; Закон України: Затв. Постановою Верховної Ради України від 16.04.91 р. за № 959-ХІІ. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
14. Профілі підприємств гірничо-металургійного комплексу: Приватне акціонерне товариство «Суха Балка»: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/suha-balka/>
15. Річна фінансова звітність підприємства за 2019 рік: URL: <https://sukhabalka.com/ua/r-chna-regulyarna-nformats-ya-em-tenta.html>
16. Річна фінансова звітність підприємства за 2020 рік: URL: [https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current_year=2020)
17. Річна фінансова звітність підприємства за 2021 рік: URL: [https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current_year=2021)
18. Generald D. Bell. Organization and the External Environment 1997, in McGuire, op.cit.
19. Porter, Michael E. How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review. – 1979.– P. 137-145.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Структура організаційно-економічного механізму забезпечення ЗЕД підприємства



«Дерево цілей» для ПрАТ «Суха Балка»

