

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: «Аналіз зовнішнього середовища підприємства та розробка заходів по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Виконав(ла):

студент(ка) 4 курсу,  
групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ / Грендюк К. В. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Мельнікова І.Є. /  
(підпис)

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  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

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

Грендюк Катерина Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Аналіз зовнішнього середовища підприємства та розробка заходів по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

керівник роботи Мельнікова Ірина Євгенівна к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від "29" березня 2024 року №237с.

2.Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3.Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПРАТ «ЦГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1) теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 2) характеристика діяльності та розробка заходів здійснення ЗЕД ПРАТ "ЦГЗК"; 3) обґрунтування і вибір загальної та зовнішньоекономічної стратегій в умовах ПРАТ "ЦГЗК".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): значення та місце зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства; чинники формування конкуренції на ринку; географічна структура експорту ПРАТ «ЦГЗК»; діаграма відсоткового співвідношення експорту ПРАТ «ЦГЗК» за 2022 р; схема дерева цілей для ПРАТ «ЦГЗК»; матриця БКГ для ПРАТ «ЦГЗК».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мельнікова І. Є	29.03.24	10.05.24
Розділ 2	Мельнікова І. Є	29.03.24	24.05.04
Розділ 3	Мельнікова І. Є	29.03.24	06.06.24
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М	29.03.24	13.06.24

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

## 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

\_\_\_\_\_ Грендюк К. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Мельнікова І. Є  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».*

*Грендюк К. В.. «Аналіз зовнішнього середовища підприємства та розробка заходів по здійсненню зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК». – КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 72 сторінках, містить 17 таблиць, 6 рисунків. При підготовці роботи використано 25 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК» та розробка заходів щодо здійснення його зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності; провести аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК»; обґрунтувати управлінські та організаційно-технічні заходи щодо реалізації ЗЕД підприємства; оцінити ефективність запропонованих заходів; обґрунтувати та вибрати загальну і зовнішньоекономічну стратегію підприємства.

Об'єкт дослідження: є процес управління зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК».

Предмет дослідження: є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо аналізу та управління збутовою діяльністю підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): для покращення експортної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» необхідно звернути увагу на диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію матеріальних витрат та покращення використання нематеріальних активів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, аналіз, стратегія.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....	8
1.1. Теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності .....	8
1.2. Аналіз методів дослідження зовнішнього середовища .....	14
1.3. Особливості формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах базової галузі .....	17
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК» .....	20
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК» .....	20
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо реалізації ЗЕД підприємства .....	30
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо здійснення ЗЕД ПРАТ «ЦГЗК» .....	36
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЦГЗК» .....	44
3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ЦГЗК» .....	44
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства .....	58
3.3. Вибір загальної та зовнішньоекономічної стратегії ПРАТ «ЦГЗК» .....	61
ВИСНОВКИ .....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	74

## ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою успішного функціонування сучасних підприємств, особливо в умовах глобалізації економіки. Вона включає в себе різні аспекти міжнародної торгівлі, інвестицій, технологічного співробітництва та інших форм економічної взаємодії між країнами. Для підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на світовому ринку, ефективне управління ЗЕД є ключовим фактором його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена зростаючим значенням аналізу зовнішнього середовища для прийняття стратегічних управлінських рішень. Сучасний ринок характеризується високим рівнем динамізму та нестабільності, що вимагає від підприємств постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та своєчасного реагування на них. Це особливо важливо для підприємств базових галузей, таких як ПРАТ «ЦГЗК», які займаються видобутком та переробкою корисних копалин і значною мірою залежать від світової кон'юнктури.

Метою цієї дипломної роботи є проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища ПРАТ «ЦГЗК» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення його зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати методи дослідження зовнішнього середовища підприємства;
- вивчити особливості формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах базової галузі;
- провести аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК»;

- обґрунтувати управлінські та організаційно-технічні заходи щодо реалізації ЗЕД підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів;
- обґрунтувати та вибрати загальну і зовнішньоекономічну стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо аналізу та управління збутовою діяльністю підприємства.

Структура роботи складається з трьох розділів. У першому розділі висвітлюються теоретичні засади аналізу зовнішнього середовища та управління зовнішньоекономічною діяльністю. Другий розділ присвячений техніко-економічній характеристиці ПРАТ «ЦГЗК» та удосконаленню його ЗЕД. У третьому розділі розглядаються питання стратегічного аналізу та вибору стратегії розвитку підприємства.

Загальний аналіз зовнішнього середовища та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є невід'ємними складовими успіху підприємства на міжнародній арені. Результати дослідження та розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ПРАТ «ЦГЗК» та забезпечать його стійкий розвиток в умовах глобальних економічних змін.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### 1.1. Теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності

У сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє важливу роль у розвитку економіки будь-якої країни. Вона сприяє інтеграції у світову господарську систему, забезпечуючи доступ до нових ринків, ресурсів та технологій, а також підвищуючи конкурентоспроможність на міжнародній арені. ЗЕД дозволяє країні не лише використовувати власні ресурси, але й залучати додаткові іноземні інвестиції, що є ключовим фактором для стійкого економічного зростання.

ЗЕД підприємства базується на можливості отримання економічних вигод завдяки перевагам міжнародного поділу праці та ділових відносин. Це обумовлено тим, що виробництво певного товару, його збут або надання послуг за кордоном може бути більш вигідним, ніж аналогічна діяльність всередині країни. Такий підхід дозволяє компаніям максимально ефективно використовувати свої ресурси, знижувати витрати і підвищувати якість продукції або послуг. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється у тих країнах і з тими партнерами, які є найбільш вигідними, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентні переваги на глобальному ринку [3].

Часто зовнішньоекономічну діяльність підприємства визначають як процес купівлі та продажу фізичних товарів, що перетинають національні митні кордони при зміні власника [17].

В економічній літературі існує багато різних підходів до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), стислий огляд яких наведено в



таблиці 1.1. Ці підходи відображають різноманітність і комплексність ЗЕД, підкреслюючи її значення для економічного розвитку і міжнародної інтеграції.

Таблиця 1.1

## Систематизація підходів до визначення поняття «ЗЕД»

Джерело	Сутність поняття
Господарський кодекс України	господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.
Економічний словник	одна зі сфер економічної діяльності підприємства, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів.
Погребняк, А. Ю., Хоменко, Т. Ю	частина загальної діяльності підприємства, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативнокомерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства щодо його функціонування та розвитку.
Топольницька, Т. Б.	сукупність всіх операцій приватноправових суб'єктів різних юрисдикцій, що відображають форми соціально-економічних відносин між цими суб'єктами з приводу виробництва (створення, залучення у економічні відносини), розподілу, перерозподілу (обміну) та використання (споживання) матеріальних благ (у тому числі природних ресурсів), послуг, валютних цінностей, інформації, об'єктів інтелектуальної власності тощо.
Боднарчук О. І.	діяльність суб'єктів господарської діяльності, спрямована на виробництво, реалізацію, споживання продукції/послуг на міжнародному та внутрішньому ринках за умови зростання національної економіки держави
Вітко, Ю. Д.	специфічного виду господарської діяльності, що здійснюється в реально існуючих міжнародних умовах функціонування через практичну взаємодію між господарськими суб'єктами України та іноземними

Продовження табл. 1.1

	контрагентами, що має місце як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, та включає в себе цілеспрямований процес реалізації виробничого господарських, організаційно-економічних і оперативного комерційних функцій завдяки здійсненню комплексу зовнішньоекономічних операцій, спрямованих на досягнення наміченого результату (зокрема, максимізації прибутку та/чи іншого позитивного ефекту).
Хрупович С.Є.	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на вигідних взаємовідносинах і здійснюється на території України, або за її межами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.

*Джерела: [1, 5, 6, 12, 18, 23, 24]*

В Україні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути різні особи та організації. Наприклад, це можуть бути фізичні особи, такі як громадяни України або іноземці, які постійно проживають в Україні. Також до суб'єктів належать юридичні особи, зареєстровані та з постійним місцем проживання в Україні. Крім того, до них відносяться об'єднання фізичних та юридичних осіб, філії та спеціальні відділення іноземних фінансових установ, які постійно знаходяться в Україні. Спільні підприємства також є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Об'єктами здійснення зовнішньоекономічної діяльності є операції з обміну товарами, послугами, результатами творчої діяльності та іншими видами зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

Механізм зовнішньоекономічної діяльності охоплює не лише суб'єктів, а й принципи регулювання цієї діяльності, які відіграють важливу роль у функціонуванні системи. Вони встановлюють основи зовнішньої торгівлі в Україні відповідно до законодавства, а також ґрунтуються на загальних

принципах підприємницької діяльності, викладених у статті 44 Господарського кодексу.

- а) Принцип суверенітету у зовнішньоекономічній діяльності передбачає, що український народ має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції відповідно до внутрішнього законодавства країни.
- б) Принцип свободи зовнішньоекономічної діяльності дає суб'єктам зовнішньоекономічних відносин можливість добровільно вступати в ці відносини та здійснювати їх у будь-якій формі, яка не суперечить правовим нормам.
- в) Принцип юридичної рівності та недискримінації забезпечує, що всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівні права перед законом незалежно від форми власності, сприяючи вільній економічній конкуренції та обмеженню монополій.
- г) Принцип верховенства права означає, що зовнішньоекономічні відносини регулюються виключно законодавством України.
- д) Принцип рівного захисту прав та інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності гарантує, що всі суб'єкти, включаючи іноземців, мають однаковий захист прав та інтересів як на території України, так і за її межами, відповідно до міжнародного права та державних інтересів України.
- е) Принцип курсової еквівалентності та запобігання демпінгу при імпорті та експорті товарів передбачає заборону ввезення товарів на митну територію держави за ціною, нижчою за порівнянну ціну аналогічного товару в країні експорту, якщо це може завдати збитків національним виробникам.

У контексті загальних принципів зовнішньоекономічної діяльності можна визначити основні принципи державного регулювання, які сприяють ефективному управлінню зовнішньоекономічними процесами в Україні. Ці принципи спрямовані на захист економічних інтересів нашої країни та законних прав суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Ключовими видами зовнішньоекономічної діяльності держави є: експорт та імпорт товарів, науково-технічних досягнень, капіталу та робочої сили; надання послуг суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним партнерам, включаючи виробництво, посередництво, страхування тощо; комерційна освіта; а також спільна господарська діяльність суб'єктів ЗЕД в Україні та іноземних суб'єктів [12].

Зовнішньоекономічна діяльність має велике значення для бізнесу, оскільки вона сприяє економічному зростанню і підтримує ефективний розвиток в різних сферах, таких як технічна, організаційна та виробнича.



Рис. 1.1. Значення та місце зовнішньоекономічної діяльності в діяльності підприємства.

Компанія розвиває ЗЕД з таких основних мотивів:

1. Вийти на міжнародний ринок, щоб збільшити продажі та отримати більше грошей.
2. Доступ до кращих, дешевших або недоступних на вітчизняному ринку сировини, компонентів, технологій і обладнання.

3. Використання інноваційних послуг і новітніх розробок для модернізації виробництва та підвищення його конкурентоспроможності.
4. Залучення іноземних інвестицій для покращення виробничих потужностей, збільшення експортного потенціалу та зміцнення позицій на глобальному ринку.
5. Активна участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації та кооперуванні виробництва, що сприяє розвитку та успіху міжнародної економіки.

Для успішного входження на міжнародні ринки необхідно вивчити культурні, релігійні та правові аспекти країни. Крім того, необхідно оцінити конкурентну ситуацію та внутрішні можливості компанії.

Отже, у сучасному світі зовнішньоекономічна діяльність відіграє значну роль у розвитку економіки будь-якої країни. Вона дозволяє їм обмінюватися товарами, послугами та технологіями, що дозволяє інтегруватися в глобальний економічний світ. ЗЕД використовується підприємствами для отримання економічних вигод, створюючи партнерські відносини, які є взаємовигідними. ЗЕД має різні форми та сприяє розвитку національної економіки шляхом участі у міжнародних операціях та спільних проектах.

Правила ведення зовнішньоекономічної діяльності визначаються принципами регулювання. Суверенітет, свобода, рівність перед законом, верховенство права, рівний захист прав суб'єктів і запобігання демпінгу — це деякі з цих принципів. Вони гарантують ефективність управління, захищають економічні інтереси країни та сприяють розвитку бізнесу.

Компанія розвиває зовнішньоекономічну діяльність, щоб розширити ринки збуту, отримати доступ до нових ресурсів та технологій, модернізувати виробництво, залучити інвестиції та брати участь у міжнародному співробітництві. Для успішного входження на міжнародні ринки важливо враховувати культурні, правові та конкурентні аспекти.

## 1.2. Аналіз методів дослідження зовнішнього середовища

Стратегічний аналіз є основою для створення чіткої та ефективної стратегії розвитку компанії. Ця процедура заснована на ретельному вивченні відносин між компанією та зовнішнім середовищем.

Системний підхід, який компанія сприймає як «відкриту систему», є основою для передових концепцій управління. Це означає, що воно знаходиться в постійній взаємодії з навколишнім середовищем, яке може стимулювати і гальмувати його розвиток.

Метою стратегічного аналізу є надання формального та змістовного опису компанії, вивчення її сильних і слабких сторін, визначення тенденцій і потенційних напрямків розвитку.

Результатом стратегічного аналізу має бути чітка та логічна модель, яка описуватиме як саму компанію, так і її середовище.

Зовнішнє середовище має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії. Він забезпечує компанію ресурсами, необхідними для виробництва товарів і задоволення потреб споживачів.

Розробники стратегічних планів вивчають зовнішні фактори впливу на компанію з метою визначення можливостей і загроз її розвитку. Серед цих факторів виділяють два види: середовище прямого впливу (мікросередовище) і середовище опосередкованого впливу (макросередовище).

Фактори, які безпосередньо впливають на компанію, такі як постачальники, клієнти, конкуренти та кредитори, називаються мікросередовищем. З іншого боку, макросередовище включає технологічні, економічні, соціальні та політичні фактори, які опосередковано впливають на компанію.

Зовнішнє середовище має багаторівневий і системний характер факторів, обмеженість впливу фірми на зовнішнє середовище та унікальність зовнішнього середовища для окремої компанії.

Один з найбільш часто використовуваних методів аналізу зовнішнього середовища – PEST-аналіз, отримав свою назву від англійських слів: p-policy, e-economy, s-society, t-technology. Цей аналіз враховує основні фактори, що впливають на функціонування компанії [4, с 259].

PEST-аналіз передбачає конкретну оцінку впливу кожної групи факторів на компанію, яка здійснюється експертами за балами, посадами чи іншими одиницями виміру. За його результатами можна зробити висновок про те, яка група факторів є важливою на даний момент для менеджменту підприємства і, можливо, спрогнозувати їх вплив у майбутньому. Класичний PEST-аналіз дозволяє отримати повну картину стану та змін у макросередовищі компанії.

Аналіз п'яти сил Майкла Портера становить невід'ємну складову стратегічного планування як у сфері бізнесу, так і в ринковому аналізі. Цей метод належить до корисних інструментів для оцінки конкурентоспроможності підприємства у вибраній галузі.

Аналізуючи п'ять сил Портера, проводиться комплексне вивчення рівня прибутковості, можливостей та ризиків, базуючись на ключових аспектах галузі. Починаючи з впливу постачальників, оцінюється їхня потужність над підприємством. Слідом за цим - вплив покупців, а також аналіз перешкод для входу та виходу на ринок. Також враховується загроза заміни товарів або послуг та інтенсивність конкуренції на ринку [2].

Використання даного інструменту дозволяє отримати глибше розуміння привабливості та прибутковості галузі, а також допомагає наблизитися до поняття сильних та слабких сторін власного бізнесу. Щоб використати його максимально ефективно, необхідно провести докладний аналіз кожного з вказаних факторів та зрозуміти їх вплив на діяльність підприємства та ринку в цілому.

SWOT-аналіз є ще одним популярним і ефективним методом аналізу зовнішнього середовища для компанії, що діє на міжнародних ринках. Цей метод може використовуватися як самостійний інструмент аналізу, так і як доповнення

до PEST-аналізу. Це допомагає узагальнити отримані дані та отримати більш повне розуміння навколишнього середовища.

SWOT-аналіз і PEST-аналіз відрізняються тим, що перший вивчає ринок, тоді як другий вивчає позицію бізнес-одиниці на ринку в порівнянні з конкурентами, концепцією продукту та ідеями.

Цей метод розділяє фактори зовнішнього середовища на чотири групи: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі цих факторів складається матриця SWOT, яка допомагає вирішити низку стратегічних проблем та дає відповідь на наступні питання:

- Чи є якісь сильні сторони підприємництва, на яких слід базувати стратегію розвитку?
- Які недоліки підприємства роблять його вразливим у конкурентній боротьбі, і як їх можна виправити?
- Які можливості має компанія, щоб забезпечити успіх і максимізувати свій потенціал?
- Які найбільш серйозні загрози існують для компанії, і як їх можна подолати, щоб забезпечити надійний захист? [22].

Отже, зовнішнє середовище визначає успіх компанії, тому стратегічний аналіз є важливим інструментом для розвитку. Системний підхід і методи аналізу, такі як PEST, SWOT та аналіз Портера, допомагають зрозуміти сильні і слабкі сторони компанії, виявити можливості та загрози і приймати обґрунтовані стратегічні рішення.



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

Забезпечення ефективного механізму зовнішньоекономічної діяльності компанії є критичним для підвищення її конкурентоспроможності. Система включає ряд важливих функцій: стратегічний розвиток, аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінка ризиків, планування послідовних дій, моніторинг, збір інформації та адаптація до сучасних вимог [11].

Процес управління має бути тривалим, стабільним і простим, спрямованим на успіх. Наявність ефективного механізму ЗЕД дає компанії конкурентну перевагу. Це можливо завдяки п'яти основним факторам, що формують конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Чинники формування конкуренції на ринку

Розширення експортного потенціалу, посилення конкуренції та збільшення прибутків на міжнародному ринку є стратегічними цілями системи управління ЗЕД. Ця концепція еволюціонувала і зараз використовується в управлінських рішеннях для прогнозування прибуткових операцій на різних ринках [8].

До ефективних методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства відносяться:

- розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
- проведення маркетингових досліджень на зовнішніх ринках.
- укладання та виконання міжнародних договорів.
- врахування потреб споживачів і цін на зовнішніх ринках.
- облік зовнішньоекономічної діяльності, такої як контракти, контроль конкурентів та аналіз ризиків [11].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить від задоволення потреб споживачів, оцінки добробуту населення та ефективної збутової стратегії на зовнішньому ринку. Удосконалення та своєчасне впровадження механізмів управління напряду впливає на підвищення прибутковості ЗЕД. Для цього на підприємстві проводиться ґрунтовне дослідження та аналіз досвіду партнерів і конкурентів, а також заохочується зацікавленість працівників у отриманні прибутку від ЗЕД за допомогою активних рекламних заходів.

П'ять основних перешкод, які перешкоджають компаніям потрапити на нові зовнішні ринки:

- низька довіра. Обмежене фінансування та небажання партнерів укласти довгострокові контракти через недовіру до компанії або керівництва.
- недоліки в продукції. Складні та тривалі процеси сертифікації, оскільки товар повинен відповідати жорстким європейським стандартам якості, маркування, пакування та екологічності.
- проблема залучення фінансування. Ускладнюється отримання коштів, оскільки українські компанії вважаються ненадійними партнерами іноземних інвесторів.
- недостатнє розуміння потреб ринку. Зважаючи на те, що ринки Європейського Союзу надзвичайно конкурентні, аналіз конкурентного

середовища, переваг споживачів і доступних фінансових джерел є надзвичайно важливим.

- невизначеність на ринку. На додаток до звичайних проблем, з якими стикаються компанії, виходячи на новий ринок, існують інші, більш незвичайні, але значущі виклики. До них належать мовні бар'єри, очікувані високі стандарти обслуговування та інші речі, які потрібно адаптувати.

Для успішного виходу на зовнішні ринки необхідно враховувати такі моменти: забезпечення конкуренції продукції за доступними цінами, стимулювання попиту та продажів, створення гарного ділового іміджу.

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства визначають різні чинники, які можна узагальнити в наступних напрямках:

- оцінка діяльності компанії для створення оптимальної стратегії управління. Цей напрямок включає аналіз ефективності використання ресурсів бізнесу.
- оцінка зовнішньоекономічної діяльності на предмет її привабливості для потенційних інвесторів. Це може зробити як сама компанія, так і зацікавлені інвестори.
- оцінка ефективності управління на державному рівні.

Ефективний механізм управління ЗЕД - це система, що гнучко реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, максимізуючи прибуток підприємства [11]. Її мета – максимізація прибутку від ЗЕД, достатнього для покриття витрат та гарантування ефективності.

Однак зміни внутрішніх і зовнішніх пріоритетів компанії можуть зробити процес управління неефективним. Тому розробка та впровадження систем оцінки ефективності ЗЕД буде критично важливим.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦГЗК»

#### 2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Одним зі лідерів на українському ринку є приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», що спеціалізується на виробництві концентрату, окатків та інших матеріалів залізної руди.

ПРАТ «ЦГЗК» є частиною Групи Метінвест, яка має стратегічне керівництво у гірничо-металургійному секторі Групи СКМ. Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» виступає головним управляючим підприємством в складі Групи Метінвест.

Компанія розташована за поштовим індексом 50066 у Покровському районі Кривого Рогу. Підприємство має код ЄДРПОУ 00190977. Серія та номер свідоцтва про державну реєстрацію А00 №422329, датоване 17.01.1997. Виконавчий комітет Криворізької міської Ради Дніпропетровської області видав свідоцтво [16].

Форма власності: Акціонерне товариство.

Статутний капітал компанії становить 296 635 000 гривень.

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізується на:

1. 07.10 - Добування залізних руд , що є основним видом діяльності;
2. 42.99 - Будівництво інших споруд, не віднесених до інших категорій;
3. 46.12 - Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами [16].

ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» має повний технологічний цикл, який охоплює всі етапи від видобутку руди до виробництва

залізорудних окатиші, які є важливою сировиною для металургійних підприємств. Завдяки такій складності потрібна відповідна організаційна структура, яка складається з 21 структурного підрозділу.

Серед них особливе місце займають найважливіші виробничі одиниці, такі як Глієватський і Петровський кар'єри, Колачевський рудник, дробильно-збагачувальна фабрика, фабрика огрудкування, управління залізничного транспорту і два цехи шахтного транспорту.

Залізорудні концентрати із загальним вмістом заліза 67,0-70,5% і залізорудні окатиші із вмістом заліза 65,0-68,0% є основними продуктами Центрального гірничо-збагачувального комбінату. Цей продукт становить понад 99 відсотків усього обсягу виробництва. Лише невелика частка виробництва припадає на промислові послуги.

У 2022 році компанія виробила 3,135 млн тонн залізорудного концентрату, що становить 68,9% від цільового показника 4,551 млн тонн, встановленого бізнес-планом на 2022 рік. Виробництво залізорудних окатишів склало 2,046 млн тонн, що становить 90,0% від 2,272 млн тонн, запланованих у бізнес-плані на 2022 рік. Зниження виробництва готової продукції пов'язане з військовим наступом Росії на територію України, що ускладнило логістику доставки товарів клієнтам.

У порівнянні з попереднім 2021 роком дохід від реалізації продукції у звітному 2022 році зменшився на 8 191 060 тис. грн (36% від загальної суми). Реалізація основних видів продукції ПРАТ «ЦГЗК» скоротилася на 35,01%, з 4 835 тис. тонн до 3 142 тис. тонн. Основною причиною цього падіння є війна, зокрема блокада українських портів окупаційною владою, скорочення виробничих потужностей, підвищення тарифів на залізницю та закриття таких компаній, як «Азовсталь» і ММК ім. Ілліча [21].

Низькі ціни також сприяли цьому. У той же час підвищення вартості долара США покращило прибутки. Майже вся продукція була продана клієнтам.

У 2022 році основна продукція підприємства була реалізована в 11 країнах світу, включаючи такі ключові ринки, як Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія, Сербія, Італія, Франція, Єгипет та інші. Експорт склав 89% від загального обсягу продажів у звітному році.

Найважливішими експортними продуктами були окатиші (64% експорту) і концентрат (25% експорту). Основними регіонами збуту були Центральна, Східна, Західна та Південно-Східна Європа.

Середня чисельність працівників складає 3 999 осіб. У компанії також працюють 54 співробітники за контрактом і 102 співробітники за сумісництвом. Загальний фонд оплати праці становив 1 030 205,2 тис. грн, що на 161 897,2 тис. грн менше, ніж у попередньому періоді. Таке зниження пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва та припинення виплати відпускних через воєнний стан у державі [21].

Основні показники діяльності ПРАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 роки представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності  
підприємства ПРАТ «ЦГЗК»

Показники	Одиниці виміру	Роки			Зміни показника, +/-	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7

Продовження табл. 2.1

1. Виробництво продукції	тис. т	3 685 072	4 919 400	3 008 617	3608928	-4285383
2. Реалізація товарної продукції	млн. грн.	12 438 797	22 545 072	14 354 012	10 106 275	-8 191 066
3. Показники якості:						
- концентрат	%	67-70,5	67-70,5	67- 70,5	0	0
- окатки	%	65-68	65-68	65-68	0	0
4. Ціна одиниці продукції	грн./т.	3 375,72	3 090,10	4 770,12	-285,62	1680,02
5. Собівартість одиниці продукції	грн./т.	2 266,43	1 265,94	3 233,20	-1000,53	1967,3
6. Собівартість товарної продукції	млн. грн.	(8 348 892)	(9 233 036)	(9 726 718)	-884144	-493682
7. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	0,67	0,41	0,68	-0,26	0,27
8. Чистий прибуток	млн. грн.	12 438 797	22 545 072	14 354 012	1010627 5	-8191060
9. Рентабельність:						
- продукції	%	6,29	4,51	5,74	-1,78	1,23
- виробництва	%	1,49	2,44	1,48	0,95	-0,96
10. Основні фонди	млн. грн.	9 327 997	8 835 436	7 520 530	-492561	-1314906
11. Оборотні фонди	млн. грн.	8 670 269	4 911 482	12 580 536	-3758787	7669054

Продовження табл. 2.1

12.Фондовіддача	коп./гр н.	1,55	1,16	1,13	-0,69	-0,03
13.Фондомісткість	грн./гр н.	0,56	0,54	0,86	-0,4	0,32
14.Фондоозброєніс ть	тис. грн./чо л.	2430,4	2789,8	3040,5	359,4	250,7
15.Середньообліко ва чисельність	чол.	4 498	4 368	4 053	-130	-315
16.Продуктивність праці	тис. грн./чо л.	2 765,4	5 339,2	3 426,8	2459,6	-1912,4

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

Військові дії в Україні у 2022 році значно вплинули на діяльність Центрального ГЗК. Це призвело до зростання витрат, зниження рентабельності, скорочення інвестицій, зниження фінансової стійкості та зниження обсягів виробництва та реалізації продукції.

Обсяги виробництва у 2022 році зменшилися на 42,9 відсотка порівняно з 2020 роком. Це зниження було спричинено кількома факторами, головним чином військовими діями в Україні, які призвели до зупинки виробництва та порушення ланцюгів постачання. У порівнянні з 2020 роком реалізація товарної продукції у 2022 році зменшилася на 57,2 відсотка. Через зниження обсягів виробництва та реалізації, зростання виробничих витрат, чистий прибуток у 2022 році знизився на 47,4% порівняно з 2020 роком.

Вміст заліза в концентратах становив 67–70,5%, а в окатках 65–68%.

Через збільшення світового попиту на залізну руду, спричинене військовим конфліктом в Україні, у 2022 році ціна концентрату зросла на 52,4%



порівняно з 2020 роком. Порівняно з 2020 роком ціна окатишів також зросла на 42,4%.

Через підвищення цін на енергоносії, сировину та матеріали, собівартість реалізованої продукції зросла на 16,8% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Рентабельність товарної продукції знизилася на 1,8%, а рентабельність виробництва знизилася на 0,96% у 2022 році порівняно з 2020 роком через нижчі обсяги виробництва і реалізації та вищу собівартість реалізованої продукції.

Порівняно з попередніми роками загальна кількість необоротних активів у 2022 році зменшилася на 23,7%. Це пов'язано зі скороченням інвестицій у основний капітал і ліквідацією окремих основних засобів. Зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також запасів сировини та готової продукції призвело до зменшення оборотного капіталу на 32,1 відсотка.

Через скорочення персоналу кількість працівників зменшилася на 15,4%. У порівнянні з 2020 роком заробітна плата у 2022 році знизилася на 10,2%. Це пов'язано зі скороченням штату.

Інвестиції в оборотний капітал зменшилися на 65,2%, а інвестиції в основний капітал на 72,5%. Зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також нестабільна економічна ситуація в країні були основними причинами цього.

Щоб покращити технічний і фінансовий стан ПАТ «ЦГЗК», необхідно відновити господарську діяльність, збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, знизити витрати та залучити інвестиції.

Також розглянемо фінансові показники підприємства (таб. 2.2):

Таблиця 2.2

## Фінансові показники діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Показник	Роки			Зміни показника, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції	12 438 797	22 545 072	14 354 012	10 106 275	-8 191 060
2. Собівартість реалізованої продукції	-8 348 892	-9 233 036	-9 726 718	-884 144	-493 682
3. Валовий прибуток	4 089 905	13 312 036	4 627 294	9 222 131	-8 684 742
4. Адміністративні витрати	-146 569	-158 782	-162 309	-12 213	-3 527
5. Збутові витрати	-1 537 941	-1 728 353	-2 013 251	-190 412	-284 898
6. Інші операційні доходи (+) / витрати (-)	500 649	-609 315	558 363	-1 109 964	1 167 678
7. Фінансовий результат від операційної діяльності	2 906 044	10 815 586	3 010 097	7 909 542	-7 805 489
8. Інші доходи/витрати	-125 251	63 915	-125 834	189 166	-189 749
9. Фінансові доходи (+) / витрати (-)	-872 703	4 392	-285 663	877 095	-290 055
10. Фінансовий результат до оподаткування	1 908 090	10 883 893	2 598 600	8 975 803	-8 285 293
11. Податок на прибуток	-307 024	-1 963 915	-480 769	-1 656 891	1 483 146
12. Чистий прибуток	1 601 066	8 919 978	2 117 831	7 318 912	-6 802 147

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

З таблиці видно, що чистий прибуток у 2022 році склав 2 117,8 млн грн, що на 516,7 млн грн більше, ніж у 2020 році.

Дохід від реалізації у 2022 році збільшився на 1 915,215 млн грн порівняно з 2020 роком. Однак у 2021 році відбувся значний стрибок доходів, у 2022 році вони зменшилися, але залишилися вищими, ніж у 2020 році.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 1 377,826 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком через зростання цін на сировину та енергоносії.

Адміністративні витрати зросли на 15 737 мільйонів гривень у 2022 році порівняно з 2020 роком, тоді як витрати на збут зросли на 475 310 мільйонів гривень у 2022 році через збільшення транспортних та інших витрат на збут.

Інші операційні доходи/витрати зросли на 57 714 млн грн у 2022 році через збільшення курсових різниць та інших вторинних доходів.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 690,008 млн грн у 2022 році порівняно з 2020 роком, що підтверджує загальне зростання фінансового результату компанії. Податок на прибуток збільшився на 1 673 872 млн грн через зростання оподатковуваного прибутку.

Таким чином, незважаючи на деякі коливання, показники свідчать про загальне зростання операційної ефективності та прибутковості компанії у 2020-2022 роках.

Показники фінансової стійкості характеризують структуру джерел фінансування компанії, ступінь фінансової стабільності та незалежності компанії від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПРАТ «ЦГЗК» за 2020–2022 роки

<b>Коефіцієнт</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2022 / 2020 рр.,+-</b>
Коефіцієнт загальної ліквідності	1	2,27	1,92	0,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	1,83	1,78	0,88
Коефіцієнт автономії	0,4	0,71	0,62	0,22

Продовження табл. 2.3

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,45	0,15	-0,05
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,8	0,55	0,85	0,05

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, якою мірою поточні активи підприємства покривають його поточні зобов'язання. У 2020 році цей показник становив 1, що свідчить про те, що поточні активи підприємства повністю покривали його поточні зобов'язання. У 2021 році коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 1,92, що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Однак у 2022 році цей показник знизився до 0,92, що свідчить про не значне погіршення ліквідності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, якою мірою найбільш ліквідні активи підприємства (грошові кошти, дебіторська заборгованість за терміном погашення до одного року) покривають його поточні зобов'язання. У 2020 році цей показник становив 0,9, що свідчить про те, що найбільш ліквідні активи підприємства не повністю покривали його поточні зобов'язання. У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 1,83, що свідчить про значне покращення ліквідності підприємства. У 2022 році цей показник трохи знизився до 1,78, але все ж таки залишається на високому рівні.

Коефіцієнт автономії показує, яку частку майна підприємства сформовано за рахунок власних коштів. У 2020 році цей показник становив 0,4, що свідчить про те, що 40% майна підприємства було сформовано за рахунок власних коштів, а 60% - за рахунок позикових коштів. У 2021 році коефіцієнт автономії зріс до 0,71, що свідчить про те, що 71% майна підприємства було сформовано за рахунок власних коштів, а 29% - за рахунок позикових коштів. У 2022 році цей показник трохи знизився до 0,62, але все ж таки залишається на високому рівні.

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань показує, яку частку загальних зобов'язань підприємства становлять довгострокові зобов'язання. У 2020 році цей показник становив 0,2, що свідчить про те, що 20% загальних зобов'язань підприємства становили довгострокові зобов'язання. У 2021 році коефіцієнт довгострокових зобов'язань зріс до 0,45, що свідчить про те, що 45% загальних зобов'язань підприємства становили довгострокові зобов'язання. У 2022 році цей показник знизився до 0,15, що свідчить про те, що 15% загальних зобов'язань підприємства становили довгострокові зобов'язання.

Отже, діяльність підприємства у 2022 році була суттєво погіршена внаслідок воєнних дій на території України. Це призвело до зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання собівартості, зниження рентабельності, зменшення інвестицій, погіршення показників фінансової стійкості.

Незважаючи на це, ПРАТ «ЦГЗК» залишається прибутковим підприємством. Чистий прибуток у 2022 році склав 2 117,8 млн. грн., що на 516,7 млн. грн. більше, ніж у 2020 році.

Фінансовий стан ПРАТ «ЦГЗК» характеризується як стійкий. Товариство забезпечено власними оборотними коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових зобов'язань.

## **2.2 Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів щодо реалізації ЗЕД підприємства**

Організація зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» пропонує унікальну та вдосконалену систему, яка охоплює широкий спектр процесів. Цей процес включає в себе вивчення кон'юнктури ринку, виявлення потенційних клієнтів та їх потреб, виробництво продукції, розробку стратегій маркетингу, налагодження ділових контактів з партнерами та посередниками, проведення переговорів та укладення контрактів, а також гарантування їх виконання.

В компанії існують керовані та керуючі системи, що включають установи, відділи, дирекції та адміністративні механізми. Керовані системи включають в себе як виробничі, так і невиробничі підрозділи, лабораторії та інші відділи. Структура управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії формується на основі департаментів, відділів та інших структурних одиниць, які координують та контролюють зовнішньоекономічні операції, залучаючи інші допоміжні підрозділи. Механізм управління організований як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. Підрозділи або окремі спеціалісти, що виконують відповідні управлінські функції, формують загальну структуру управління.

Фактори, що впливають на вибір та формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства. Серед них можна виділити розмір та специфіку підприємства, значення й особливості міжнародного співробітництва, складність й диверсифікація виробництва, а також унікальність експортної продукції та її виробництво за кордоном. Додатково, враховуються особливості ринків зовнішніх партнерів і рівень конкуренції на них. На вітчизняних підприємствах зовнішньоекономічна діяльність зазвичай організовується через відділ внутрішнього апарату управління або зовнішньоторговельну фірму, пристосовуючи структуру до конкретних вимог та стратегічних цілей.

На підприємстві ПАТ «ЦГЗК» зовнішньоекономічна діяльність організована через зовнішньоторгову фірму (ЗТФ). Зазвичай ЗТФ є незалежним структурним підрозділом підприємства, без статусу юридичної особи. Очолює цю фірму заступник директора підприємства або заступник генерального директора з зовнішньоекономічної діяльності. ЗТФ має окремий субрахунок на основному рахунку підприємства, що дозволяє їй отримувати кредити для експортно-імпортних операцій, але витратити ці кошти без погодження з керівництвом підприємства вона не може. Організаційна структура управління ЗТФ визначається її завданнями та функціями, прописаними у статуті [9].

Створення зовнішньоторгової фірми в складі підприємства, що займається ЗЕД, виправдовується, якщо витрати на її утримання менші за витрати підприємства без такої фірми. Важливо відзначити, що ефективність роботи ЗТФ стане відчутною через 1-2 роки. Якщо обсяги експортної діяльності підприємства зменшуються, ЗТФ може бути перетворена на відділ ЗЕД, щоб відповідати зменшеним масштабам діяльності.

При оцінці організації ЗЕД підприємства важливо розглянути загальний управлінський апарат, його структуру, функції та взаємодію з ЗТФ. Поточною діяльністю ПАТ «ЦГЗК» керує генеральний директор, який координує роботу 10 дирекцій, кожна з яких відповідає за свій напрямок діяльності. Також до складу управлінського апарату входять служби аналізу та управління ризиками безпеки і два незалежні управління: юридичне та адміністративне [9].

Директор ЗТФ підвітний генеральному директору підприємства або його заступнику з питань зовнішньоекономічних зв'язків. Основними функціональними підрозділами ЗТФ є комерційний відділ та відділ збуту. Додаткові підрозділи та служби, що підтримують ЗЕД компанії, включають фінансовий відділ, відділи виробництва, технології та якості, інжиніринг, транспорт і логістику, служби операційних покращень, аналізу та управління ризиками, а також адміністративну та юридичну служби.

Організація зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК», як і будь-яка інша сфера діяльності, розпочинається з етапу планування. На цьому етапі встановлюються цілі ЗЕД, які повинні узгоджуватися із загальною метою підприємства, визначаються основні показники ефективності, які необхідно досягти, а також визначаються необхідні ресурси, їх кількість, якість та інші важливі умови. Таким чином, на цьому етапі формується стратегія та плани зовнішньоекономічної діяльності компанії. У процесі початкового планування беруть участь керівники вищої ланки, такі як рада директорів, генеральний директор, директор з економічної та фінансової діяльності або його заступник [10].

В процесі подальшого планування задіяна дирекція зі збуту, до складу якої входять відділи кон'юнктурно-технологічного системного аналізу, планування та транспортного експедирування, договорів та цін, оформлення та сервісного супроводу замовлень та інші. На цьому етапі дирекція виконує такі функції:

- аналіз ринкової ситуації на міжнародному рівні, оцінка ринків збуту і можливостей виходу на них;
- прогнозування попиту, ринкової кон'юнктури та динаміки цін;
- збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;
- визначення перспектив розвитку підприємства;
- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;
- розробка номенклатури продукції;
- методичне забезпечення роботи з вивчення зовнішніх ринків і вимог до якості продукції;
- розробка та реалізація збутової політики, формування планів збуту;
- підготовка та укладання контрактів зі збуту продукції, формування портфеля замовлень;
- підготовка конкурентних матеріалів і листів, необхідних для формування базисних умов контракту;
- просування продукції на ринку, забезпечення реклами і руху товару;



- забезпечення участі компанії у виставках, ярмарках, аукціонах і торгах;
- координація дій усіх дирекцій з питань збутової політики [15].

На підприємстві запроваджена система довгострокового планування закупівель палива та матеріалів. Раніше ці процеси здійснювалися на щомісячній основі, що обмежувало загальне уявлення про ситуацію. Тепер планування охоплює щонайменше шість місяців вперед, щоб гарантувати безперервне завантаження виробництва.

Комерційна дирекція, до складу якої входять відділи матеріально-технічного постачання, сировини та палива, устаткування, митних операцій, обліку та економічного аналізу поставок, а також управління підготовки виробництва, відповідає за планування та забезпечення підприємства необхідними ресурсами: паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними засобами.

Ця дирекція формує пакет замовлень на основі статистичних даних та аналізу ринку збуту і попиту на різні види продукції, який потім передається до виробничого відділу. Відділ митних операцій також активно співпрацює з митними органами України.

Комерційний відділ виконує низку важливих функцій, включаючи:

- проведення переговорів та обмін комерційною кореспонденцією з партнерами з-за кордону, спрямованих на налагодження співпраці та укладення вигідних угод.
- розрахунок комерційних умов оплати за контрактами в іноземній валюті, враховуючи базові умови угоди.
- організація та контроль міжнародних поставок, включаючи транспортування та страхування вантажів для забезпечення їх безпеки та вчасної доставки.
- вирішення технічних питань щодо сервісу та гарантійного обслуговування експортних і імпорتنих товарів, а також вирішення будь-яких рекламаций, що стосуються експорту та імпорту.

Відділ митних операцій відповідає за установлення цін на експортну продукцію з урахуванням митних процедур та збір необхідної митної інформації та документації. Він підтримує зв'язок з митницями, оформляє митні процедури для експорту та імпорту товарів і здійснює контроль за відправленням товарів, включаючи участь у виставках та повернення непроданих товарів.

У виробничому та планувальному відділах проводяться складні обчислення для точного визначення кількості компонентів, необхідних для виготовлення різних продуктів. Головна мета дирекції з виробництва, що включає ці відділи, полягає в забезпеченні своєчасного виконання замовлень від дирекції зі збуту та комерційної дирекції, а також у плануванні, контролі виконання планів та аналізі виробництва.

Після визначення необхідних компонентів сировини та їх обсягу інформація передається до відділів матеріально-технічного постачання, сировини та палива, що входять до складу комерційної дирекції. Ці відділи здійснюють закупівлю необхідних матеріалів як в Україні, так і за кордоном, узгоджуючи з різними постачальниками [14].

Перед проведенням закупівлі сировини та інших матеріалів інформація разом з ціною інформацією надсилається до фінансової дирекції, зокрема до підрозділів фінансового контролера. Мета полягає в узгодженні виділення фінансових ресурсів на закупівлю необхідних матеріалів та обладнання.

Різні підрозділи фінансової дирекції та інші відділи компанії спільно забезпечують ефективне використання коштів, складання фінансової звітності, планування економічної та фінансової діяльності, а також проводять аналіз та контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів. Після виділення коштів на закупівлю сировини та матеріалів, відділи матеріально-технічного постачання, сировини та палива, а також устаткування, що відносяться до комерційної дирекції, здійснюють закупівлю необхідних товарів.

Спеціаліст із зовнішньоекономічної справи не лише провадить закупівлю сировини, палива, матеріалів або обладнання, але й здійснює експортні операції за кордон. Під час проведення закупівель сировини, матеріалів, обладнання або при вивезенні готової продукції за межі країни, дирекція з технології та якості ретельно перевіряє відповідність імпортованих товарів потребам виробництва та відповідність експортних партій міжнародним або європейським стандартам якості або вимогам конкретної країни, куди здійснюється поставка. Дана дирекція прагне підвищити якість виробництва, удосконалити технологічні процеси та режими роботи, розробити та впровадити поліпшення в операційні процеси з метою максимально ефективного використання ресурсів, забезпечити технічний та аналітичний контроль у виробництві, провести випробування готової продукції, координувати роботу з забезпечення функціонування та удосконалення систем менеджменту відповідно до міжнародних стандартів.

Після встановлення взаємовигідних умов постачання товару та підписання контракту, незалежно від його характеру (експорт або імпорт), відповідна інформація передається до дирекції з транспорту та логістики. Ця дирекція забезпечує виконання, організацію та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями. Крім того, вона проводить розрахунки цін на експортну продукцію, враховуючи транспортування, збирає інформацію про правила транспортування та документацію, налагоджує контакти з транспортними організаціями, організовує упаковку та перевезення товарів, а також бере активну участь у підготовці товарів на підприємстві для виставок, їх транспортуванні та поверненні після виставок.

Управління справами адміністрації відповідає за організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення діяльності генерального директора, дирекцій та інших структурних підрозділів підприємства. Крім того, ця служба відповідає за координацію всієї міжнародної діяльності підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності заходів щодо здійснення ЗЕД ПРАТ «ЦГЗК»

У 2022 році глобальний ринок залізорудної сировини переживав великі коливання через різноманітні фактори, які впливали на попит, пропозицію та ціни. Попит на залізорудну сировину залишався стабільним завдяки постійному використанню її у виробництві сталі, зокрема в Китаї та Індії. Проте ціни на залізну руду виявилися дуже чутливими до змін у глобальній економіці. Після стрімкого зростання у 2021 році ціни на руду різко знизилися на початку 2022 року через зменшення попиту та загальний економічний спад.

Українські гірничодобувні компанії значно скоротили експорт залізної руди на 45,9%, до 23,98 мільйонів тонн, а грошові надходження від експорту впали на 57,8%, до \$2,91 мільярдів. Станом на грудень 2022 року українські гірники відправили за кордон на 79,3% менше руди, ніж у грудні 2021 року. У січні-квітні 2022 року експорт української руди становив 12,98 мільйонів тонн, а з травня по грудень 2022 року - 11 мільйонів тонн [7].

Найбільше української руди у 2022 році було спожито Словаччиною (19,23%), Чехією (17,32%) та Польщею (16,49%). Після вторгнення Росії на територію України вітчизняні металургійні компанії зменшили експорт продукції, а проблеми з логістикою та зростанням витрат на доставку залізорудної сировини суттєво вплинули на ефективність виробництва [21].

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно провести комплексний аналіз аналітичних показників, включаючи структуру експорту та імпорту залізорудної сировини. Отже, для початку розглянемо результати експортної діяльності підприємства (табл.2.4)

Таблиця 2.4

## Результати експортної діяльності ПРАТ «ЦГЗК»

Роки	Дохід від експорту, млн. грн.
2020	9 725 607
2021	18 677 883
2022	13 258 336

*Джерело: складене автором*

Результати експортної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» показують наступні тенденції: у 2020 році дохід від експорту становив 9 725 607 млн. грн. У 2021 році відбулось значне покращення, дохід від експорту збільшився до 18 677 883 млн. грн. Це свідчить про розширення ринків збуту та успішну адаптацію підприємства до нових умов після пандемії. Проте, у 2022 році дохід від експорту знову зменшився до 13 258 336 млн. грн. Це можна пояснити кардинальними змінами, пов'язаними з початком війни, що призвело до скорочення експорту. Таким чином, на зміну доходів від експорту впливали як внутрішні, так і зовнішні фактори, включаючи економічні та політичні умови.



Рис. 3.1. Географічна структура експорту ПРАТ «ЦГЗК»

У 2022 році продукція ПРАТ «ЦГЗК» успішно розповсюджувалась у 11 країнах світу. Серед основних країн-споживачів варто відзначити Словаччину

(1 555 тис.т, що становить 55% експорту), Польщу (329 тис.т, або 12% експорту) та Румунію (324 тис.т, що складає 11% експорту). Завдяки виробництву окатів преміум класу (BF), продукція підприємства отримала популярність на ринку Європейського Союзу, зокрема в Італії [21] .

Для проведення аналізу експортних операцій слід виконати комплексне оцінювання аналітичних показників, включаючи групу абсолютних значень, таких як обсяг експорту. Розрахунки цих показників представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Абсолютні показники експорту ПРАТ «ЦГЗК» у вартісному та  
кількісному вимірі

Показник	Роки			Темп приросту, %		Середньорічний темп росту	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Обсяг експорту, т.	3 685 072	4 919 400	3 008 617	+33,5	-39	1,33	0,61
Експорт, млн. грн.	9 725 607	18 677 883	13 258 336	+92	-29	1,92	1,06

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

У передвоєнний період експортна діяльність демонструвала позитивну динаміку, особливо виділяється 2021 рік, коли спостерігалось значне зростання обсягів експорту порівняно з попередніми періодами. Обсяги експорту, вимірювані як у кількісному, так і у вартісному виразі, у 2021 році показали позитивні темпи зростання. Проте у 2022 році ми спостерігаємо зниження цих показників, що є наслідком розпочатої повномасштабної війни на території України.

Середньорічний темп росту обсягу експорту:

$$\bar{T} = \sqrt{\frac{3\,008\,617}{3\,685\,072}} = \sqrt{0,82} = 0,91 = 91\% \quad (2.1)$$

Середньорічний темп росту експорту:

$$\bar{T} = \sqrt{\frac{13\,258\,336}{9\,725\,607}} = \sqrt{1,36} = 1,17 = 117\% \quad (2.2)$$

Для проведення аналізу ефективності здійснення експортних операцій важливо оцінити експортний потенціал ПРАТ «ЦГЗК». Цей потенціал буде визначений за допомогою групи показників, які включають виробничі та фінансові аспекти, згідно з таблицею 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика групи показників виробничої складової експортного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»

Показник	Спосіб розрахунку	Характеристика
Обсяг експорту продукції підприємства	Обсяг експорту у вартісному значенні = 13 258 336 млн. грн.	Вказує на масштабність здійснення підприємством експортної діяльності
Частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства	$ЧЕ = \frac{ДЕ}{Д}$ <i>ДЕ</i> – дохід (виручка) від реалізації експортної продукції підприємства; <i>Д</i> – дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства $ЧЕ = \frac{13\,258\,336}{14\,354\,012} = 0,9$	Демонструє, на скільки інтенсивно підприємство займається експортною діяльністю. Крім того, це один з узагальнюючих показників якості продукції підприємства
Фондовіддача	$\Phi_{оф} = 1,13$	Характеризує ефективність використання основних фондів підприємства
Матеріаломісткість продукції підприємства	$M_{вд.} = \frac{МВ}{ВП}$ <i>МВ</i> – матеріальні витрати підприємства; $M_{вд.} = \frac{4\,782\,778}{14\,354\,000} = 0,33$	Визначає вартість матеріальних витрат на 1 грн виробленої підприємством продукції
Фондовіддача нематеріальних активів підприємства	$P_{на} = \frac{ВП}{Наср.р}$ <i>НА<sub>ср.р</sub></i> - середньорічна вартість нематеріальних активів $P_{на} = \frac{14\,354\,012}{8\,177\,983} = 0,18$	Характеризує ефективність використання нематеріальних активів підприємства
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	<i>ОК<sub>ср.р</sub></i> - середньорічний залишок оборотних коштів підприємства $P_{ок} = \frac{14\,354\,012}{8\,746\,009} = 1,64$	Демонструє скільки оборотів здійснили оборотні кошти підприємства

Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»

Отже, розрахувавши показники, можна побачити, що обсяг експорту продукції становить 13 258 336 млн. грн, що вказує на значну масштабність експортної діяльності. Це свідчить про успішне просування продукції на зовнішні ринки та ефективну роботу з іноземними партнерами.

Частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції становить 90%. Це високий показник, що демонструє високу залежність підприємства від зовнішніх ринків. В такому випадку краще подумати над диверсифікацією ринків збуту, щоб зменшити ризики, пов'язані з можливими змінами в економічній ситуації на зовнішніх ринках.

Фондовіддача підприємства становить 1,13, що вказує на ефективне використання основних фондів. Матеріаломісткість продукції становить 0,33, що визначає вартість матеріальних витрат на одиницю продукції. Це досить прийнятний рівень. Фондовіддача нематеріальних активів підприємства становить 0,18. Це може свідчити про недостатньо ефективне використання нематеріальних активів. Рекомендується провести додатковий аналіз структури нематеріальних активів та розробити стратегії їх більш ефективного використання, наприклад, через активніше застосування патентів, ліцензій та інших інтелектуальних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів становить 1,64, що демонструє кількість оборотів оборотних коштів протягом року. Для покращення цього показника варто звернути увагу на оптимізацію управління запасами та дебіторською заборгованістю.

На основі цієї таблиці можна зробити висновок, що ПРАТ «ЦГЗК» має значний експортний потенціал та ефективно використовує свої основні фонди. Водночас, для подальшого покращення діяльності варто звернути увагу на диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію матеріальних витрат, покращення використання нематеріальних активів та підвищення оборотності оборотних коштів.



В таблиці 2.7 представлено розраховану групу показників фінансової складової експортного потенціалу ПРАТ «ЦГЗК».

Таблиця 2.7

Характеристика групи показників фінансової складової експортного потенціалу підприємства

Показник	Спосіб розрахунку	Характеристика
Рентабельність експортної діяльності підприємства	$K_{\text{рент.}} = \frac{P_{\text{екс}}}{V_{\text{вир}}}$ <p><math>P_{\text{екс}}</math>- прибуток за експортовану продукцію;  <math>V_{\text{вир}}</math>- витрати на виробництво та реалізацію експортної продукції</p> $P_{\text{екс.}} = \frac{13\ 258\ 336}{8\ 265\ 752} = > 1$	Необхідною умовою рентабельності є те, щоб $P_{\text{екс}} > 1$
Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	$K_{\text{фс}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Залучений капітал}}$ $K_{\text{фс}} = \frac{9\ 799\ 449}{7\ 676\ 686} = 1,3 > 1$	Показує співвідношення власного та залученого капіталу підприємства(+,>1)
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	$K_{\text{рентю}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$ $K_{\text{рент.}} = \frac{2\ 118\ 000}{16\ 923\ 992} = 0,13$	Характеризує ефективність використання активів підприємства (оборотних та необоротних)

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

У розглядуваному випадку рентабельність експортної діяльності становить 1,3, що свідчить про те, що експортна діяльність підприємства є рентабельною. Це означає, що підприємство отримує прибуток від експорту своєї продукції. Важливо зберегти таку ж динаміку розвитку експортної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості ПРАТ «ЦГЗК» показує, що фінансове становище підприємства є стійким. Це означає, що власний капітал підприємства

перевищує залучений капітал, що робить підприємство менш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт рентабельності всіх активів становить 0,13, це означає, що ефективність використання активів підприємства є низькою, підприємство отримує недостатній прибуток від своїх активів.

Традиційно, вироблені продукти з ПРАТ «ЦГЗК» відправлялися до країн-імпортерів через морські порти Чорного моря, зокрема до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Товари завантажувалися на судна для подальшої доставки морським шляхом. Однак з початком війни все змінилося. 90% матеріально-технічного забезпечення компанії було перенаправлено на залізничний транспорт.

Наразі єдиним доступним способом експорту є використання залізничного транспорту. Проте він не забезпечує повністю необхідний обсяг перевезень і є значно витратнішим, ніж морське судноплавство.

Один із можливих шляхів відродження металургійної галузі України у 2022 році - відкриття портів для експорту продукції. Це стосується як сировини, так і напівфабрикатів та готової продукції.

### **Висновок до 2 розділу.**

У розділі було проаналізовано техніко-економічні та фінансові показники ЦГЗК. Отже, у 2022 році виробництво залізничного концентрату та залізничних окатів ПРАТ «ЦГЗК» склало відповідно 3,135 млн тонн (68,9% від запланованого) та 2,046 млн тонн (90% від запланованого). Зниження обсягів виробництва було спричинене військовими діями на території України, що ускладнило логістику та зупинило деякі підприємства.

Виручка від реалізації зменшилась на 36% порівняно з 2021 роком через зниження обсягів продажу та цін. Основна продукція експортується до країн Європи, причому експорт становить 89% від загального обсягу реалізації.

Середньооблікова кількість працівників складає 3 999 осіб, а фонд оплати праці зменшився на 161,9 млн грн через зменшення обсягів виробництва та припинення заохочувальних виплат.

Фінансові показники підприємства погіршились у 2022 році через зниження обсягів виробництва, зростання собівартості продукції та ускладнення логістики. Рентабельність продукції та виробництва знизилася, а показники ліквідності та фінансової стійкості погіршились.

Було розглянуто організацію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ПАТ «ЦГЗК», що включає в себе комплексний підхід до управління, який охоплює дослідження ринку, виробництво продукції, маркетинг, налагодження контактів та виконання контрактів. Для ефективного функціонування ЗЕД створено зовнішньоторгову фірму (ЗТФ), яка діє як структурний підрозділ підприємства.

На ПАТ «ЦГЗК» ЗЕД організовано через комерційні та збутові підрозділи, які здійснюють аналіз ринку, прогнозування попиту, укладання контрактів та забезпечення логістики. Вся діяльність координується службами підприємства, забезпечуючи стратегічне планування та оперативне керування.

Також була здійснена оцінка ефективності заходів ЗЕД. В результаті прийшли до висновку, що для покращення експортної діяльності ПАТ «ЦГЗК» необхідно звернути увагу на диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію матеріальних витрат та покращення використання нематеріальних активів.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЦГЗК»

#### 3.1. Стратегічний аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Стратегічний аналіз включає в себе оцінку зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, а також виявлення можливостей і загроз, з якими стикається комбінат. В рамках цього аналізу використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентних сил за моделлю Портера. Особлива увага звертається на дослідження ринкових тенденцій, визначення позиціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розробку стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє організаціям оцінити зовнішні фактори, що можуть вплинути на їхню діяльність. Цей метод допомагає ідентифікувати можливості та загрози, які виникають з оточуючого середовища, та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому аналізі ми розглянемо ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

Група факторів	Опис проблеми	Ступінь впливу на діяльність			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	

Продовження табл. 3.1

Р (Політичні)	Війна в Україні			*	«-» - зниження попиту на продукцію підприємства; «-» - зростання витрат підприємства на логістику та сировину; «-» - зростання ризиків для персоналу підприємства.
	Зміни в державній політиці щодо контролю зайнятості населення				«+» - персонал з високими професійними навичками та мотивацією до досягнення успіху; «+» - стабільність кадрового складу.
Е (Економічні)	Зміна валютного курсу			*	«-» - зменшення прибутковості підприємств; «-» - збільшення витрат на виробництво.
	Розвиток металургійної промисловості			*	«+» - збільшення обсягів продажів.
	Рівень інфляції				«-» - знецінення коштів; «-» - зростання витрат на виробництво та постачання.
S (Соціальні)	Значне погіршення соціального стану населення			*	«-» - втрата персоналу з причин загибелі або поранення, міграції, деморалізації працівників; «-» - запровадження простою частини працівників у зв'язку зі зменшенням обсягу виробництва.
	Збільшення кількості бідності та нерівності.				
	Порушення психологічного здоров'я населення. (близько 70% українців відчувають стрес, тривогу або депресію.)[4]				
	Вимушена міграція науковців та фахівців з технологічної галузі. [7]				«-» - збільшення витрат на навчання та розвиток персоналу.

Прожовження табл. 3.1

Т (Технологічні)	Стимулювання інвестицій у технології.	*	*	«+» - можливе провадження автоматизовані системи управління виробництвом;
	Активна співпраця з міжнародними партнерами у сфері технологій			«+» - використання нових технологій для підвищення кваліфікації персоналу;
	Пошкоджено або знищено значну кількість технологічної інфраструктури, зокрема, заводів, лабораторій та наукових центрів. [7]			«+» - підвищення якості продукції; «+» - підвищення продуктивності. «-» - збільшення ризиків для працівників та підприємства.

*Джерело: складено автором*

Отже, війна в Україні є найважливішим негативним фактором, який має значний вплив на діяльність ПРАТ «ЦГЗК». Внаслідок бойових дій підприємство може зазнати значних втрат. Із позитивних сторін, то технологійний фактор стрімко розвивається. Якщо підприємство буде мати наміри запроваджувати нові технології, то це може підвищити ефективність виробництва, ймовірно зменшить витрати та поліпшить якість продукції підприємства. що є гарною тенденцією для конкурентноспроможності підприємства на закордонних ринках.

### **Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера**

Зовнішньоекономічна діяльність є одним з пріоритетних напрямків діяльності ПРАТ «ЦГЗК». Компанія має розвинену дилерську мережу за кордоном, а також здійснює активну співпрацю з міжнародними трейдерами.

Головними виробниками і одночасно конкурентами у сфері залізорудної сировини в Україні є Інгулецький ГЗК, Криворізький ЗРК, Полтавський ГЗК, Північний ГЗК, Південний ГЗК, «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Суша Балка», та Запорізький ЗРК [13].

Світові конкуренти: Vale S.A. (Бразилія), Rio Tinto Group (Австралія), BHP Billiton (Австралія), Fortescue Metals Group (Австралія). (табл. 3.2)

Табалиця 3.2

## Конкуренти ПРАТ «ЦГЗК»

<b>Конкурент</b>	<b>Країна</b>	<b>Річне виробництво</b>	<b>Основні ринки збуту</b>
Vale S.A.	Бразилія	300 млн	Китай, ЄС, Півд. Корея
Rio Tinto Group	Австралія	330 млн	Китай, Японія, ЄС
BHP Billiton	Австралія	250 млн	Китай, Індія, Японія
Fortescue Metals Group	Австралія	170 млн	Китай, ЄС, Півд. Корея
Anglo American	Велика Британія / ПАР	61 млн	Китай, ЄС, Японія
Північний ГЗК	Україна	12 млн	ЄС, Туреччина
Інгулецький ГЗК	Україна	14 млн	ЄС, Близький Схід
Південний ГЗК	Україна	12 млн	ЄС, Туреччина
ArcelorMittal	Україна	96 млн	Глобально

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи конкурентів ПРАТ «ЦГЗК» на світовому ринку залізорудної продукції, можна зробити декілька важливих висновків. Основні конкуренти, такі як Vale S.A., Rio Tinto Group, BHP Billiton та Fortescue Metals Group, є глобальними гігантами в галузі видобутку залізної руди.

Українські конкуренти, такі як Північний ГЗК, Інгулецький ГЗК та Південний ГЗК, виробляють менші обсяги залізорудної продукції, порівняно з світовими лідерами. Основні ринки збуту цих підприємств включають ЄС та Туреччину.

ПРАТ «ЦГЗК», знаходиться в конкурентному середовищі серед провідних світових виробників залізорудної продукції. Хоча обсяги виробництва ЦГЗК поступаються глобальним гігантам, підприємство має значні переваги. Продукція ПРАТ «ЦГЗК» включає залізорудні концентрати та окатки, що відповідають високим стандартам якості, що важливо для задоволення вимог міжнародних клієнтів.

Світові конкуренти мають величезні виробничі потужності та розвинену інфраструктуру для експорту продукції по всьому світу. Їхні переваги включають значні обсяги виробництва, високий рівень технологічного розвитку та широкий географічний спектр ринків збуту. Водночас, вони стикаються з ризиками, пов'язаними з волатильністю світових цін на залізну руду, екологічними вимогами та геополітичними факторами.

ПАТ «ЦГЗК» відіграє ключову роль на міжнародному ринку залізорудної продукції завдяки своїм високоякісним виробам та стратегічним партнерствам. Однак для подальшого зміцнення своїх позицій та підвищення конкурентоздатності підприємство повинно продовжувати вдосконалюватись.

У гірничо-добувній галузі існує значний бар'єр для нових учасників. Серед таких перешкод можна виокремити високий рівень капіталовкладень, тривалий час на будівництво виробничих об'єктів та інтенсивну конкуренцію. Це створює малоймовірність появи нових конкурентів.

Металобрухт, разом із новими типами продукції, такими як гарячебрикетоване залізо та DR-обкотиші, можуть бути ефективними заміниками залізорудної продукції. DR-обкотиші видаються найбільш перспективними для українських виробників, оскільки вони мають кращі показники якості, ніж традиційні види залізорудної продукції. Використання DR-обкотишів допомагає зменшити викиди вуглекислого газу в атмосферу, що відповідає сучасним тенденціям в металургії по всьому світу. Хоча звичайна залізорудна сировина є дешевшою за DR-обкотиші, стабільний видобуток



забезпечує можливість виробництва основних реалізованих продуктів, зокрема залізорудного концентрату і обкотишів.

Наразі ПРАТ «ЦГЗК» є першим на пострадянському просторі, що розпочав виробництво концентрату з вмістом заліза 70,5%, що дозволяє виготовляти обкотиші преміум класу - DRI. Застосування технологій виробництва заліза прямого відновлення (ЖПВ) вважається одним з найперспективніших напрямків для ефективного розвитку світової металургії. Використання DRI при виплавці сталі в електродугових печах дозволяє виробляти найвищої якості, чистий метал, придатний для використання не тільки в стандартних галузях промисловості, а також у високотехнологічних галузях. Загалом, в світі виробляється близько 60 млн. тонн заліза прямого відновлення.

Попит на DRI постійно зростає, не дивлячись на нестабільність цін і якість сировини всіх альтернативних сировинних матеріалів. Це відкриває перед компанією безліч можливостей на світовому ринку металургії.

Розглянемо показники реалізації готової продукції підприємства (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Реалізація готової продукції ПРАТ «ЦГЗК» за 2021-2022рр.

<b>Реалізація, тис.грн.</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>Відхилення, +/-</b>
концентрат	3 437 176	10 94 555	-7 057 379
окатки	10 916 836	12 050 517	-1 133 681
<b>Всього:</b> в т.ч. за напрямами поставки	14 354 012	22 545 072	-8 191 060
експорт	13 258 336	18 677 883	-5 419 547

*Розраховано автором на основі даних ПРАТ «ЦГЗК»*

Отже, ми можемо помітити тенденцію до зменшення обсягів реалізації продукції у 2022 році. Це зменшення в основному було викликане факторами, пов'язаними з військовим конфліктом: блокада українських морських портів окупантами, скорочення виробничої потужності, підвищення тарифів на залізничний транспорт, зупинка діяльності підприємств (таких як Азовсталь,

ММК Ілліча), падіння цін та зростання курсу долара, що також має великий вплив на підсумкові результати.

Найбільшими споживачами металовиробів є будівельна галузь, яка становить приблизно 68% від загального споживання в цій сфері. За оцінками компанії «Метінвест НМК», попит у будівельній сфері та виробництві металокопункцій зменшився на 70-75%. Зокрема, за даними РНБО, обсяг завершених будівельних об'єктів у першому півріччі 2022 року скоротився в 2,1 рази порівняно з відповідним періодом минулого року. У всій галузі попит від будівельних компаній, які заморозили багато об'єктів, значно знизився. Фактично, зараз вони завершують об'єкти з високим ступенем готовності (понад 80%). Однак на цьому етапі будівництва витрата металу є мінімальною, оскільки мова йде про внутрішні роботи [23].

Серед галузей, які відносно стабільно споживають металопродукцію, експерти вказують на машинобудування (зокрема оборонні замовлення і виробництво сільгосптехніки), агропромислові комплекси та підприємства харчової промисловості (від літа до осені, коли розпочалася відбудова у постраждалих районах), а також підприємства, що виготовляють металокопункції. Такі галузі, як машинобудування, ГМК і виробництво труб, зазнали зниження на рівні 52-58%, практично вирівнявшись з загальним рівнем спаду на ринку металопрокату.

Експорт становить 89% від загального обсягу реалізованої продукції в звітному періоді. Основними експортними позиціями є окатки (64%) та концентрат (25%). Найбільш активними ринками збуту є країни Центральної, Східної, Західної та Південно-Східної Європи (див. табл. 3.1.2, рис. 3.1.2).

Металургійний комплекс виступає основним споживчим сегментом продукції Товариства. Оскільки окатки та концентрат можуть транспортуватись на великі відстані, споживчий сегмент охоплює значну територію. Країни-споживачі продукції Товариства на зовнішньому ринку включають Чехію,

Словаччину, Польщу, Угорщину, Румунію, Сербію, Італію, Францію, Єгипет та інші.

Попит на металопродукцію у всьому світі піддається циклічним коливанням, періодично зростаючи або знижуючись. Зміни в попиті на залізорудну сировину відображають подібні коливання. Отже, вплив споживачів має істотне значення для діяльності підприємства. В таблиці 3.4 розглянуто основних закордонних споживачів.

Таблиця 3.4

Географія експорту провідних країн по споживанню продукції ПРАТ  
«ЦГЗК» за 2022 рік

Країна	Дохід від експорту, тис.т
1. Словачія	1 555
2. Польща	329
3. Румунія	324

*Джерело: складене автором на основі звітності*

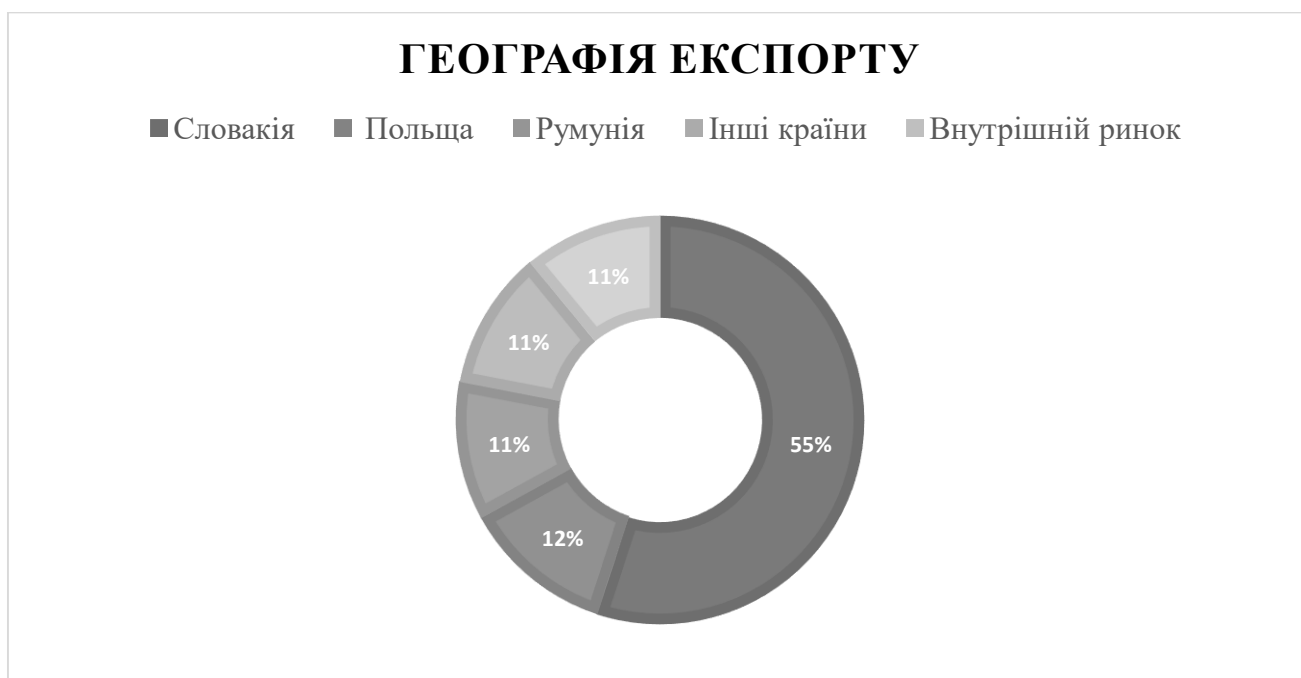


Рис. 3.1. Діаграма відсоткового співвідношення експорту ПРАТ «ЦГЗК» за 2022 р

У 2022 році основна продукція ПРАТ «ЦГЗК» відзначилася своїм глобальним присутністю, охопивши 11 країн світу. Найбільш активними

споживачами цієї продукції виявилися Словаччина, яка забрала 55% експорту (1 555 тис.т), Польща з 12% (329 тис.т) та Румунія з 11% (324 тис.т). Завдяки виробництву окатків преміум класу (BF), підприємство зуміло проникнути на ринок Євросоюзу, зокрема, в Італію [23].

ПРАТ «ЦГЗК» має власну сировинну базу, що забезпечує стабільне постачання залізної руди без залежності від зовнішніх постачальників. Проте, постачальники електроенергії, газу та інших ключових ресурсів, необхідних для виробництва, можуть суттєво впливати на діяльність компанії.

Після аналізу результатів оцінюється вплив кожної з п'яти сил конкуренції за шкалою від 1 до 5, від незначного до значного, відповідно до моделі М. Портера. (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Оцінка впливу п'яти сил за моделлю М. Портера на ПРАТ «ЦГЗК»

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Оцінка</b>
Конкуренти	Високий рівень конкуренції як серед іноземних виробників.	4
Потенційні конкуренти	Високі бар'єри входу в галузь.	2
Товари-замінники	Зростаючий попит на ГБЖ та DR-обкотиші.	3
Споживачі	У металургії попит і ціни на залізорудну продукцію залежать від трирічних циклів.	5
Постачальники	Власна сировинна база, можливість диверсифікації постачальників ресурсів.	2
Середня оцінка		3

*Джерело: складено автором*

### **Визначення зовнішніх можливостей та погроз**

За допомогою PEST-аналізу ми можемо скласти таблицю погроз і можливостей зовнішнього середовища підприємства, що є одним з етапів складання вже SWOT-аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Погрози і можливості зовнішнього середовища

Фактор середовища	Характер впливу «+» - можливості «-» - погрози	Можлива реакція підприємства
Війна в Україні	«-» - зниження обсягів виробництва, «-» - зростання витрат, «-» -дефіцит робочої сили.	Відновлення пошкодженої інфраструктури, залучення нового персоналу, впровадження нових технологій, розвиток міжнародної співпраці.
Зростання цін на енергоносії та сировину	«-» - зростання витрат, «-» - зниження прибутковості.	Розробка заходів щодо зниження витрат, пошуку альтернативних джерел сировини та енергії.
Порушення логістичних ланцюгів постачання	«-» - зниження обсягів експорту, «-» - подорожчання продукції, «-» - зменшення попиту у зв'язку з підвищенням цін.	Пошук нових маршрутів постачання, розвиток власної логістичної інфраструктури.
Розвиток нових технологій	«+» - зниження собівартості виробництва, «+» - підвищення якості продукції. «-» - зниження конкурентоспроможності продукції (у разі не впровадження навітніх технологій), «-» - зменшення попиту на продукцію підприємства	Аналіз технологічних трендів, впровадження нових технологій, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.
Зменшення попиту на залізорудну сировину	«-» - зменшення попиту, «-» - зниження цін	Розширення асортименту продукції.
Зростаючі вимоги до екологічної безпеки виробництва	«+» - підвищення довіри споживачів до продукції підприємства, «+» - розширення ринків збуту продукції,	Впровадження заходів щодо підвищення екологічної безпеки виробництва; Розвиток нових технологій, які будуть відповідати екологічним стандартам.

	«+» - збільшення інвестицій у розвиток екологічно чистих технологій.	
--	--	--

Продовження табл. 3.6

	«-» - збільшення витрат на екологічний контроль та заходи, «-» - зниження конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.	
--	--	--

*Джерело: складено автором*

Війна в Україні є найбільшою загрозою для ПРАТ «ЦГЗК». Погрози включають в себе дефіцит робочої сили, зниження обсягів виробництва та зростання витрат. Для пом'якшення негативного впливу війни підприємству необхідно вжити комплексних заходів, включаючи відновлення пошкодженої інфраструктури, залучення нового персоналу та розвиток міжнародної співпраці.

Зростання цін на енергоносії та сировину є також значною загрозою для ПРАТ «ЦГЗК». Зростання цін негативно впливає на собівартість виробництва і може призвести до зниження прибутковості підприємства. Розробка заходів щодо зниження витрат, пошуку альтернативних джерел сировини та енергії допоможе підприємству виправити ситуацію.

Порушення логістичних ланцюгів постачання теж має лише загрози: через підвищення цін зменшується попит на продукцію і як результат зменшення обсягів експорту. Підприємству потрібно шукати нові маршрути постачання, розвиток власної логістичної інфраструктури.

Розвиток нових технологій у виробництві залізорудної сировини є як можливістю так і загрозою для ПРАТ «ЦГЗК». Впровадження нових технологій може призвести до підвищення ефективності виробництва і зниження витрат. Але загрози теж є у разі ігнорування впровадження новітніх технологій, а саме: зниження конкурентоспроможності продукції та зменшення попиту на продукцію. Тому підприємство має аналізувати технологічні тренди,

впроваджувати нові технології, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Зменшення попиту на залізорудну сировину має тільки погрози зниженням цін на продукцію. В такому випадку підприємство може зайнятися розширення асортименту продукції.

Зростаючі вимоги до екологічної безпеки виробництва є можливість підвищення довіри споживачів до продукції підприємства, розширення ринків збуту продукції, збільшення інвестицій у розвиток екологічно чистих технологій. Але також є погрози: збільшення витрат на екологічний контроль та заходи, зниження конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Загалом, ПРАТ «ЦГЗК» стикається з рядом загроз і можливостей. Для успішного розвитку підприємству необхідно розробити стратегію, яка враховувала б як загрози, так і можливості зовнішнього середовища.

#### Побудова SWOT-матриці

На основі раніше складеного PEST-аналізу, проведеного функціонального аналізу, матриці загроз і можливостей, а також визначення сильних і слабких сторін підприємства ми можемо побудувати SWOT-матрицю для ПРАТ «ЦГЗК» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця для проведення SWOT-аналізу

		S – сили	W – слабкості
		Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільні позиції на ринку залізорудної сировини;</li> <li>2. Власні родовища залізної руди;</li> <li>3. Сучасний виробничий комплекс;</li> <li>4. Розвинена система навчання та розвитку персоналу.</li> </ol>
Зовнішні фактори			

Продовження табл. 3.7

О - можливості	SO - стратегії	WO - стратегії
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток нових технологій;</li> <li>2. Зростаючі вимоги до екологічної безпеки виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нових технологій у виробництві, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та зниження витрат;</li> <li>2. Впровадження нових технологій та обладнання, які дозволяють зменшити викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище; розробка та впровадження нових екологічних стандартів і процедур.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка цифрової маркетингової стратегії, яка включатиме використання соціальних мереж, електронна пошта, веб-сайт та мобільні додатки;</li> <li>2. Розробка програми мотивації персоналу, яка включатиме матеріальні та нематеріальні стимули; створення сприятливого трудового середовища;</li> <li>3. Впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити ефективність виробництва та зниження витрат; диверсифікація джерел сировини та матеріалів, що дозволить зменшити витрати на сировину та матеріали.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

Отож, ПРАТ «ЦГЗК» володіє значними конкурентними перевагами завдяки багатим запасам корисних копалин, досвідченому персоналу, сучасному обладнанню, сприятливому географічному розташуванню та сильним брендам.

Однак, існує ряд факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, зокрема залежність від експорту, висока собівартість продукції, недостатня диверсифікація продукції, застарілі технології та низький рівень маркетингової активності.

Також є й зовнішні фактори, які можуть нести в собі загрози для компанії, такі як зростання конкуренції, зміни в державній політиці, екологічні проблеми та геополітична нестабільність.

Підприємство має можливість значно покращити свої позиції на ринку завдяки зростаючому попиту на корисні копалини, виходу на нові ринки,



диверсифікації продукції, впровадженню нових технологій та посиленню маркетингової активності

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

В ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, зацікавленість, певний імідж. З іншого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив.

Місія - важливий інструмент для компанії. Вона визначає основну мету і пронизує всі аспекти діяльності. Місія орієнтує рішення та дії всередині компанії, сприяє формуванню корпоративної культури, служить основою для стратегічного планування, надихає співробітників та формулює чітке повідомлення для стейкхолдерів [26].

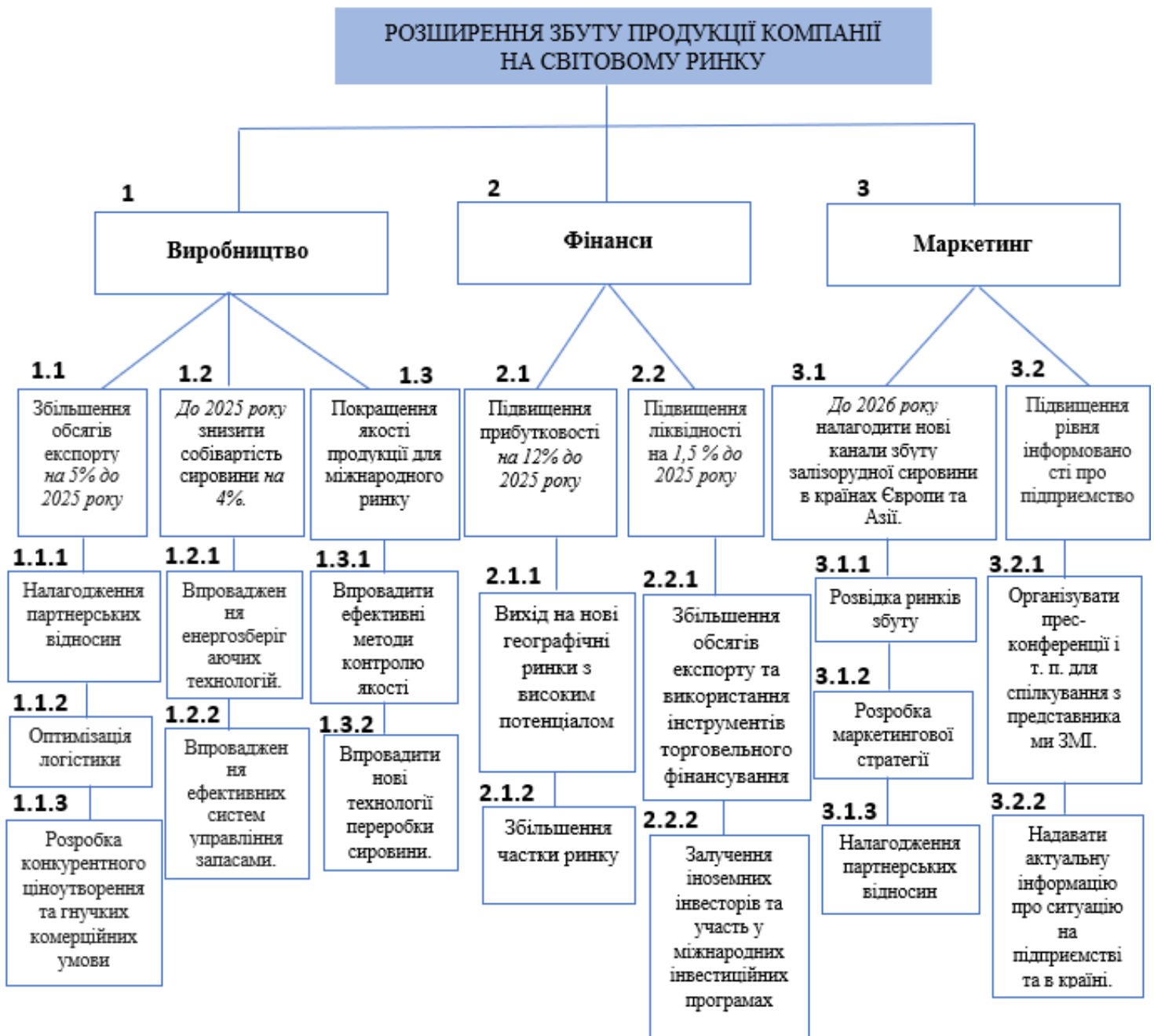
ПРАТ «ЦГЗК» визначає свою місію як:

«Надавати високоякісну залізородну сировину нашим клієнтам за конкурентоспроможними цінами, забезпечуючи стабільне виробництво та відповідність найвищим стандартам якості».

Підприємство розуміє, що надійність та якість продукції - це ключові аспекти успішної співпраці, тому акцентується на постійному вдосконаленні технологічних процесів та впровадженні розробок у сфері гірництва.

Схема дерева цілей (СДЦ) є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє чітко визначити цілі організації та розробити план їх досягнення. СДЦ складається з набору взаємопов'язаних цілей, які згруповані за рівнями важливості. В результаті створення дерева цілей підприємства забезпечує не тільки ясність стратегічних напрямків, але й сприяє ефективнішій координації діяльності різних підрозділів

У випадку ПАТ «ЦГЗК» схема дерева цілей може мати такий вигляд (рис.3.2.)



*Джерело: складено автором*

Рис. 3.2. Схема дерева цілей для ПРАТ «ЦГЗК»

З рис.3.1.6 бачимо, що СДЦ спрямоване на розширення збуту продукції компанії на світовому ринку. Цілі розділені на три основні категорії: виробнича, фінансова та маркетингова, які в свою чергу діляться на цілі 1-го рівня, а ті на цілі 2-го рівня та 3-го рівня. Загалом підприємство має 16 підцілей.

У сфері виробництва основними цілями є збільшення області експорту на 5% до 2025 року, зменшення собівартості сировини на 4% до 2025 року та покращення якості продукції для міжнародного ринку. Збільшення експорту передбачає налагодження партнерських відносин, оптимізацію логістики та розробку конкурентного ціноутворення і гнучких контрактних умов. Зменшення собівартості сировини включає впровадження енергоощадних технологій та ефективних систем управління запасами. Покращення якості продукції передбачає впровадження ефективних методів контролю якості та нових технологій переробки сировини. Це прагнення свідчить про бажання компанії збільшити свою присутність на міжнародних ринках та бути більш конкурентоздатним.

У фінансовій сфері основними цілями є підвищення прибутковості на 12% до 2025 року та підвищення ліквідності на 1,5% до 2025 року. Підвищення прибутковості включає вихід на нові географічні ринки та збільшення частки ринку. Підвищення ліквідності передбачає збільшення області експорту та використання інструментів торговельного фінансування, а також залучення іноземних інвесторів та участь у міжнародних інвестиційних програмах. Диверсифікація ринків і залучення інвестицій сприятимуть фінансовій стабільності та зростанню компанії. Вихід на нові ринки – це стратегія розширення, яка може збільшити доходи компанії

У сфері маркетингу основними цілями є налагодження нових каналів збуту залізорудної сировини в країнах Європи та Азії до 2026 року та підвищення рівня інформованості про підприємство. Налагодження нових каналів збуту включає розвиток ринків збуту, розробку маркетингової стратегії та налагодження партнерських відносин. Підвищення рівня інформованості передбачає організацію прес-конференцій та інших заходів для спілкування з представниками ЗМІ, а також надання актуальної інформації про компанію та її продукцію. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та збільшенню її впізнаваності на міжнародному рівні.

### 3.3. Вибір загальної та зовнішньоекономічної стратегії ПРАТ «ЦГЗК»

Для визначення загальної стратегії підприємства необхідно провести оцінку стану його портфеля. Один із методів для цього полягає у використанні матриці БКГ, яка враховує два ключових фактори: відносну частку ринку та темп його зростання. На основі аналізу матриці БКГ обирається відповідна стратегія для подальшої діяльності підприємства.

Темп зростання ринку - це відношення обсягу продажів продукції в поточному році до обсягу продажів попереднього року. Темпи росту ринку згідно із розрахунками становлять:

- концентрату:  $3\,437\,176 \text{ тис. грн} / 10\,494\,555 \text{ тис. грн} = 0,33$ ;
- окатки:  $10\,916\,836 \text{ тис. грн} / 12\,050\,517 \text{ тис. грн} = 0,91$ .

Відносна частка ринку - це відношення частки підприємства на ринку до частки основного конкурента (найближчим прямим конкурентом є Vale S.A.):.

Відносна частка ринку становить:

- за концентратом:  $1\% / 18\% = 0,06$ ;
- за окатками:  $2\% / 22\% = 0,09$ .

Результати розрахунків занесені у табл. 3.8.

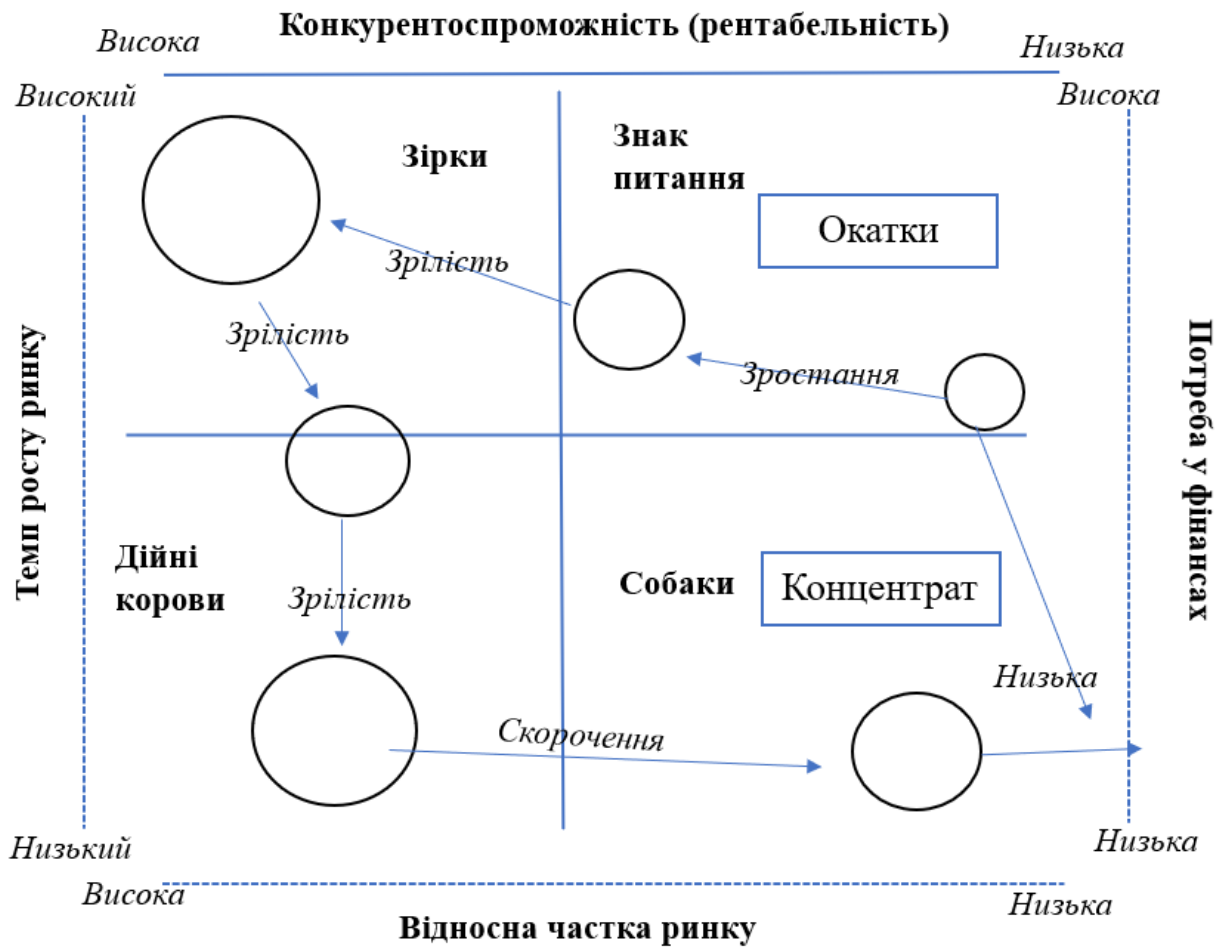
Таблиця 3.8

Дані для побудови матриці БКГ

Показники	Концентрат	Окатки
Темпи росту ринку	0,33	0,91
Відносна частка ринку	0,06	0,09
Частка обсягу продукції в загальному обсязі продукції підприємства	32%	68%

*Джерело: складено автором*

Далі представлено матрицю БКГ для ПРАТ «ЦГЗК» (рис. 3.3)



Джерело: складено автором

Рис. 3.3 Матриця БКГ для ПРАТ «ЦГЗК»

За наданими даними можна зробити висновок, що ПРАТ «ЦГЗК» знаходиться у сегменті «знак питанн» та «собаки».

Концентрат займає місце у секторі «собаки», це свідчить про те, що цей конкретний сегмент ринку характеризується певною стабільністю, але з відносно невеликими темпами зростання та обмеженою часткою у загальній картині ринкової діяльності.

У зв'язку з такою ситуацією, підприємство повинне активно розглядати можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності. Це може включати в себе спектр стратегій, таких як перегляд цінової політики для стимулювання

попиту, підвищення якості продукції з метою підвищення задоволеності клієнтів або розширення географії своєї присутності на ринку.

Крім того, слід звернути увагу на іншу позицію ПРАТ «ЦГЗК» на ринку окатків, а саме - у сегменті «знак питання». Цей сегмент, відмінно від концентрату, характеризується вищими темпами росту, що вказує на його потенціал для більшого розвитку. Проте, незважаючи на це, підприємство утримує невелику частку на цьому перспективному ринку.

В таких умовах варто активно розглядати можливості зростання своєї присутності на ринку окатків. Це може бути досягнуто через проведення додаткових досліджень для визначення причин обмеженої участі в цьому сегменті, розробки стратегій маркетингу для збільшення впливу на цільову аудиторію чи інвестування в інноваційні технології для підвищення якості продукції.

Підприємство обирає одну з кількох можливих стратегій для досягнення своїх цілей: зростання, стабілізації, виживання (або реструктуризації) і скорочення. Компанія може використовувати кілька стратегічних альтернатив для кожної з базових стратегій. Таблиця 3.9 показує основні стратегічні альтернативи для чотирьох основних стратегій.

Таблиця 3.9

## 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)

Продовження табл. 3.9

	підприємств з утворенням нової юридичної особи, удосконалення управління фірмою
Стратегія скорочення	Скорочення витрат, скорочення окремих видів бізнесу, стратегія «збору врожаю», стратегія ліквідації організації

*Джерело: складено автором*

В ході дослідження встановлено, що базовою стратегією розвитку ПРАТ «ЦГЗК» є стратегія зростання. Основний акцент слід зробити на окатки, які мають високий темп зростання ринку. Необхідно інвестувати в дослідження та розробки, щоб збільшити частку ринку та покращити конкурентоспроможність продукції. Це може включати покращення якості продукції, а також активну маркетингову кампанію для підвищення обізнаності про продукт та залучення нових клієнтів.

Концентрат потребує детального аналізу щодо подальших інвестицій. Розглядаючи розвиток цього продукту, можемо виявити способи його покращення та приведення до більшої конкурентоспроможності. Можливо, потрібно провести додаткове дослідження ринку, вдосконалити маркетингові стратегії або впровадити інноваційні технології. Посилити зусилля у напрямку підвищення якості продукту та задоволення потреб споживачів може допомогти збільшити попит і, відповідно, збільшити обсяги виробництва.

#### **Функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).**

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим аспектом розвитку підприємства, особливо для таких великих компаній, як ПРАТ «ЦГЗК». Впровадження зовнішньоекономічної стратегії може допомогти компанії розширити ринки збуту, покращити конкурентоспроможність, забезпечити стабільні доходи та диверсифікувати ризики.



Як показав аналіз діяльності ПАТ «ЦГЗК», металургійна продукція компанії має значний експортний потенціал. У стратегічному плані розвитку компанії пріоритетом є збільшення продажів на зовнішніх ринках. Це пов'язано зі стагнацією та жорсткою конкуренцією на світовому ринку залізної руди. Для досягнення цієї мети необхідно постійно шукати нові перспективні ринки збуту.

В українській металургії ситуація складна та неоднозначна. З одного боку, зниження попиту на металопродукцію спричиняє кризи в промисловості. З іншого боку, підвищення якості продукції, зниження енергоємності виробництва та реструктуризація підприємств все ще є проблемами. Щоб подолати ці проблеми, спочатку потрібно змінити систему управління, а також підтримувати інновації, спрямовані на покращення якості продукції.

Безумовно, найближчим часом кон'юнктура зовнішньої економіки на ринку сприятиме зростанню експорту металопродукції з України. За цієї тенденції розвиток промисловості країни визначається розширенням внутрішнього ринку. Це буде досягнуто шляхом надання можливості гірничодобувним підприємствам задовольняти національні потреби та зменшити залежність від коливань на міжнародних ринках.

Потрібно визначити такі проблеми:

1. Зміни в кон'юктурі світового ринку та військові дії в Україні;
2. Внутрішні проблеми: зношеність інфраструктури, висока енергоємність виробництва, обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Ці фактори становлять загрозу для стабілізації та розвитку металургійної галузі країни.

У цьому контексті необхідно розробити заходи для подолання цих проблем, зокрема, збереження позицій на глобальному ринку.

На основі дослідження міжнародної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» пропонується визначити такі пріоритетні напрями державної економічної політики щодо міжнародної діяльності, що сприятиме розвитку металургійної галузі в цілому:

1. Розширення ринків збуту металопродукції з акцентом на пріоритетні поставки в країни Північної Африки та Близького Сходу, а також поглиблення співпраці з державами Європейського Союзу;
2. Розробка Програми модернізації інфраструктури реального сектору економіки, яка включатиме рекомендації щодо оновлення обладнання та визначення шляхів впровадження інноваційних технологій;
3. Створення та впровадження «Державної програми розвитку та реформування ГМК України до 2030 року», яка передбачатиме механізми створення імпортозаміщуючих виробництв завдяки розвитку інноваційної інфраструктури та науково-технічного супроводу, а також формування ефективного співробітництва між державними інституціями, науковою спільнотою та бізнесом для розвитку повних технологічних циклів виробництва;
4. Для інтеграції європейських стандартів та систем контролю, новітніх технологічних регламентів, а також критеріїв оцінки енергетичної ефективності та енергозбереження в державний промисловий сектор, необхідна продуктивна співпраця з міжнародними установами, що спеціалізуються на промисловому розвитку.

Необхідно провести всебічний аналіз ефективності підвищення тарифів на залізничні вантажні перевезення за останні роки або розглянути альтернативні підходи до адаптації тарифів з урахуванням галузевих індексів, сформованих на основі цінових котирувань на сировинні товари на провідних світових біржах.

ПРАТ «ЦГЗК» є провідним підприємством металургійного сектору, однак на його діяльність впливають такі чинники:

- обмежувальні заходи щодо української металургійної продукції та сировини;
- посилення конкуренції на ринку через зростання цін на енергоносії та логістику;
- дефіцит транспортних засобів;

- відтік кадрів з України;
- нестабільність політичної ситуації.

Незважаючи на це, ПРАТ «ЦГЗК» активно продовжує постачати на ринок металопродукцію високої якості. Для збереження та посилення своїх лідерських позицій у сфері підприємництва, рекомендується вживати наступні стратегічні заходи:

- забезпечувати подальший прогресивний розвиток виробництва, зосереджуючись на інноваціях та оптимізації процесів;
- підвищувати стандарти якості металургійної продукції, враховуючи вимоги та очікування споживачів;
- проводити системну модернізацію технологічних процесів з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності;
- зміцнювати свою позицію на міжнародних ринках шляхом підтримки існуючих контактів і активного освоєння нових ринків;
- активно розширювати географію своєї присутності, акцентуючи увагу на перспективних товарних ринках;
- вдосконалювати стратегії та методи продажів на міжнародному рівні для максимізації ефективності та досягнення максимального обсягу продажів.

Для забезпечення динамічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» рекомендується реалізувати наступні стратегічні напрямки:

1. Проведення аналізу експортного ринку металопродукції з метою визначення перспективних сегментів та попиту для ефективного впровадження націленої стратегії;
2. Прогнозування попиту на металопродукцію ПРАТ «ЦГЗК» на міжнародних ринках для адаптації виробництва до змін попиту та забезпечення конкурентоспроможності;
3. Проведення SWOT-аналізу експортного потенціалу ПАТ «ЦГЗК» з урахуванням сильних та слабких сторін компанії для розробки оптимальних стратегій. ( табл. 3.1.5);

Рекомендується ПРАТ «ЦГЗК» перерозподілити свою експортну активність на ринки з потенціалом для зростання, зосереджуючи увагу на розвиваючихся ринках Африки і Азії.

Основними конкурентними перевагами підприємства є висока якість та надійність продукції, технологічна оснащеність та стабільність постачання сировини завдяки власній виробничій базі.

Таким чином, шляхом активної роботи на ринку залізорудної продукції ПРАТ «ЦГЗК» може суттєво збільшити обсяги своєї зовнішньоекономічної діяльності.

### **Висновок до 3 розділу.**

В підрозділі 3.1 основна увага приділяється позиціонуванню підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також стратегіям для підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних переваг.

За допомогою PEST-аналізу визначено ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, включаючи війну в Україні як найважливішу негативну загрозу та швидкий розвиток технологій як позитивну тенденцію. Для ефективного управління підприємство має реагувати на ці зовнішні фактори, вживаючи відповідних заходів, таких як відновлення інфраструктури після війни та впровадження новітніх технологій.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера показав, що ПРАТ «ЦГЗК» знаходиться в конкурентному середовищі, змагаючись з провідними світовими виробниками залізорудної продукції. Однак підприємство має переваги, такі як високоякісна продукція та стратегічні партнерства, що дозволяють йому займати важливе місце на світовому ринку.

SWOT аналіз показав, що ЦГЗК має переваги у вигляді запасів корисних копалин, досвідченого персоналу, сучасного обладнання, сприятливого географічного розташування.. Проте, існують ризики, такі як залежність від експорту, висока собівартість, недостатня диверсифікація, слабкий маркетинг. Зовнішні загрози включають зростання конкуренції, зміни в державній політиці,

екологічні проблеми та геополітичну нестабільність. Для покращення позицій на ринку підприємству слід зростати попит на корисні копалини, розширюватися на нові ринки, диверсифікувати продукцію та активізувати маркетинг.

Місія ПАТ «ЦГЗК» чітко визначає його зобов'язання надавати високоякісну залізорудну сировину за конкурентоспроможними цінами, забезпечуючи стабільне виробництво та відповідність найвищим стандартам якості.

СДЦ відображає стратегію компанії на ринках експорту, фінансів та маркетингу. Основні цілі включають розширення збуту продукції, підвищення прибутковості та ліквідності, а також налагодження нових каналів збуту та підвищення рівня інформованості про підприємство.

В цілому, успішна реалізація цих стратегій дозволить ПАТ «ЦГЗК» збільшити свою присутність на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток компанії.

В останньому підрозділі розглянто матриць БКГ для аналізу ринкових факторів. Підприємство «ЦГЗК» знаходиться у сегментах «знак питання» та «собаки» на ринку концентратів і окаток. Для концентрату, що знаходиться у сегменті «собаки», рекомендується активно розглядати стратегії підвищення конкурентоспроможності через цінову політику, покращення якості продукції та розширення географії присутності. Для окатків, які знаходяться у сегменті «знак питання», рекомендується активно розглядати можливості зростання присутності на ринку через проведення додаткових досліджень, розробки маркетингових стратегій та інвестування в інноваційні технології.

Основною стратегією розвитку є стратегія зростання з акцентом на окатки, вимагаючи інвестування в дослідження, розробки та маркетинг. У функціональній стратегії ЗЕД, рекомендується підприємству розглядати диверсифікацію ринків збуту, модернізацію інфраструктури, співпрацю з міжнародними організаціями та переорієнтацію експортної діяльності на розвиваючіся ринки, зокрема країни Африки і Азії.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було проаналізовано зовнішнє середовище ПРАТ «ЦГЗК» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення його зовнішньоекономічної діяльності.

У ході дослідження було розкрито поняття зовнішньоекономічна діяльність. З'ясовано, що ЗЕД дозволяє країнам інтегруватися в світову економіку, отримувати доступ до нових ринків, ресурсів і технологій. Основними принципами регулювання ЗЕД є суверенітет, свобода діяльності, рівність перед законом, верховенство права, рівний захист прав суб'єктів і запобігання демпінгу.

Також було розглянуто теоретичні засади важливості стратегічного аналізу для створення ефективної стратегії розвитку компанії. Виділено основні методи аналізу, такі як PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та SWOT-аналіз, що дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів, конкурентне середовище та узагальнити отримані дані для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Розкрито особливості формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах базової галузі. Підкреслено важливість ефективного механізму ЗЕД для підвищення конкурентоспроможності, що включає стратегічний розвиток, аналіз ризиків, планування, моніторинг та адаптацію.

Основними методами управління ЗЕД є: розробка стратегії, маркетингові дослідження, укладання міжнародних договорів, врахування потреб споживачів і аналіз ризиків.

У розділі 2.1 було проаналізовано техніко-економічні та фінансові показники ЦГЗК. В ході аналізу, було виявлено, що у 2022 році відбулося зниження обсягів виробництва, це спричинене військовими діями на території України, що ускладнило логістику. Виручка від реалізації зменшилась через зниження обсягів продажу та цін. Фінансові показники підприємства «впали» у

2022 році через зниження обсягів виробництва, зростання собівартості продукції та ускладнення логістики. Рентабельність продукції та виробництва знизилася, а також погіршилися показники ліквідності та фінансової стійкості.

Також, працюючи над роботою, було розглянуто організацію зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ЦГЗК», що включає в себе комплексний підхід до управління, який охоплює дослідження ринку, виробництво продукції, маркетинг, налагодження контактів та виконання контрактів. Для ефективного функціонування ЗЕД створено зовнішньоторгову фірму (ЗТФ), яка діє як структурний підрозділ підприємства. Вся діяльність координується службами підприємства, забезпечуючи стратегічне планування та оперативне керування.

У 2022 році світовий ринок залізорудної сировини пережив значні коливання через різні фактори, що впливали на попит, пропозицію та ціни. Попит залишався стабільним завдяки виробництву сталі в Китаї та Індії, але ціни знизилися через загальне економічне збідніння.

ПРАТ «ЦГЗК» у 2022 році зазнало зниження доходів від експорту через війну та економічні труднощі. Основними імпортерами стали європейські країни, витіснивши Китай. Попри виклики, підприємство продовжує активно вести експортну діяльність, хоча її ефективність знизилася через логістичні проблеми та зростання витрат.

При здійсненні оцінки ефективності заходів ЗЕД, прийшли до висновку, що для покращення експортної діяльності ПРАТ «ЦГЗК» необхідно звернути увагу на диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію матеріальних витрат та покращення використання нематеріальних активів.

За допомогою PEST-аналізу визначено ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні тенденції, включаючи війну в Україні як найважливішу негативну загрозу та швидкий розвиток технологій як позитивну тенденцію.

При аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера визначили, що ПРАТ «ЦГЗК» знаходиться в конкурентному середовищі, змагаючись з провідними світовими виробниками залізорудної продукції. Однак підприємство

має переваги, такі як високоякісна продукція, власна сировинна база та стратегічні партнерства, що дозволяють йому займати важливе місце на світовому ринку.

Аналізуючи SWOT аналіз, дізнались, що ПРАТ «ЦГЗК» має переваги у вигляді запасів корисних копалин, досвідченого персоналу, сучасного обладнання, сприятливого географічного розташування.. Проте, існують ризики, такі як залежність від експорту, висока собівартість, недостатня диверсифікація, слабкий маркетинг. Зовнішні загрози включають зростання конкуренції, зміни в державній політиці, екологічні проблеми та геополітичну нестабільність. Для покращення позицій на ринку підприємству слід зростати попит на корисні копалини, розширюватися на нові ринки, диверсифікувати продукцію та активізувати маркетинг.

Було сформовано місію підприємства, що чітко визначає зобов'язання ПРАТ «ЦГЗК» надавати високоякісну залізорудну сировину за конкурентоспроможними цінами, забезпечуючи стабільне виробництво та відповідність найвищим стандартам якості.

Складено СДЦ, яке відображає стратегію компанії на ринках експорту. Основні цілі включають розширення збуту продукції, підвищення прибутковості та ліквідності та підвищення рівня інформованості про підприємство.

В останньому підрозділі розглянто матрицю БКГ, де з'ясували, що підприємство знаходиться у сегментах «знак питання» та «собаки» на ринку концентратів і окаток.

Основною стратегією розвитку є стратегія зростання з акцентом на окатки, рекомендуючи інвестування в дослідження, розробки та маркетинг. У функціональній стратегії ЗЕД, рекомендується підприємству розглядати диверсифікацію ринків збуту, модернізацію інфраструктури, співпрацю з міжнародними організаціями та переорієнтацію експортної діяльності на розвиваючіся ринки, зокрема країни Африки і Азії.



Отже, з огляду на все вище сказане можна сказати, що успішна реалізація цих стратегій дозволить ПАТ «ЦГЗК» збільшити свою присутність на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
2. 5 сил Портера. *Дія.Бізнес - Головна сторінка.* :веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> .
3. Боднарчук О. І. Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та етапи її розвитку в Україні : Юрид. наук. електрон. журн. 2019.
4. Важливість дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища для стратегічного управління в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств:веб-сайт. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6445/1/Стаття.pdf>.
5. Вітко Ю. Д. Морфологічний аналіз сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємств». Наук. вісн. НУБіП України. 249 с.
6. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
7. Григоренко Ю. Глобальні тренди на ринку ЗРС: ЄС та перспективи України. *ГМК*:веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/posts/hlobalni-trendy-na-rynku-zrs-ies-ta-perspektyvy-ukrainy/>.
8. Євтушенко Г. В., Подпрядова О. В. Планування експортної діяльності підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 1 (06). С. 70 – 75.
9. Звіт незалежного аудитора (2021). *МЕТІНВЕСТ*:веб-сайт. URL: [https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/PJSC\\_%20CENTRAL%20GOK%20Audit%20report\\_2020..pdf](https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/PJSC_%20CENTRAL%20GOK%20Audit%20report_2020..pdf).

10. Карпенко М., Захарченко О. Вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет. 9 с.  
URL: <https://doi.org/file:///C:/Users/Кастуся/Downloads/alexi,+486-1892-1-CE.pdf>.
11. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/50-1.pdf>.
12. Козак Ю., Логвінова Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Київ : Освіта України, 2012. 272 с.
13. Колисниченко В. Український ГМК у 2022 році експортували 24 млн т залізної руди – Новини – GМК Center. GМК. :веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/ukrainskij-gmk-u-2022-roci-eksportuvav-24-mln-t-zaliznoi-rudi/>
14. Коюда О. П., Гриненко В. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства та адміністрування бізнес-структур : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2019. 130 с.
15. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вол. нац. ун-т Ім. Лесі Українки, 2010. 220 с.
16. МЕТІНВЕСТ. Офіційний сайт веб-сайт. URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua>.
17. Петруні Ю. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: посібник. Дніпропетровськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2015. 331 с. (1)
18. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» : навч. посіб. 2016. 168 с.
19. Річна інформація емітента (за 2021р.). МЕТІНВЕСТ:веб-сайт. URL: [https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual\\_information\\_of\\_the\\_issuer\\_for\\_2021.pdf](https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information_of_the_issuer_for_2021.pdf).

- 20.Річна інформація емітента (за 2022р.). *МЕТІНВЕСТ*:веб-сайт. URL: [https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual\\_information\\_of\\_the\\_issuer\\_for\\_2022.pdf](https://cgok.metinvestholding.com/upload/cgok/content/51/Annual_information_of_the_issuer_for_2022.pdf)
- 21.Сіренко М. Ю., Цисар І. О. Конкурентне середовище підприємства – Суб'єкта Зед: Поняття, складові та методи аналізу. *Поточний випуск*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/15.pdf> (дата звернення: 13.06.2024).
- 22.Смолінська н. Аналіз стану металургійної галузі україни в умовах війни. *Економічні науки*. 2023. С. 235–240.
- 23.Топольницька Т. Б. Аналіз підходів до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/5739/1/6347p.pdf>.
- 24.Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 137 с.
- 25.Як створити місію компанії. *Блог Depositphotos*. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/misiya-kompaniyi.html>