

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення  
системного підходу до процесу управління експортною діяльністю  
ПрАТ «ЦГЗК»**

Виконав: студентка IV курсу,

групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ /Ольшаннікова Н.О./  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Кравцов О.В./  
(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.

« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**Ольшаннікової Надії Олександрівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю ПрАТ «ЦГЗК»»

**керівник роботи**

**Кравцов Олександр Володимирович, к.т.н., доцент**  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПрАТ «Центральний ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки системних підходів до процесу управління підприємством; Розділ 2. Загальна характеристика та обґрунтування заходів з підвищення ефективності управлінських рішень в умовах діяльності ПРАТ «Центральний ГЗК»; Розділ 3. Визначення напрямів стратегічного розвитку і обґрунтування загальної й функціональної стратегій ПРАТ «ЦГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні елементи системності в управлінських підходах; Дерево цілей, що забезпечують удосконалення системних підходів до організації й планування експортної діяльності; Динаміка зміни основних показників Звіту про фінансові результати; Динаміка загального обсягу продажів залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК»; Управлінські рішення в розрізі виявлених резервів діяльності підприємства; Економічна ефективність заходів; SWOT – аналіз ПрАТ «ЦГЗК».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 29.03.2024

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
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 кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 -	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ольшаннікова Н.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Кравцов О.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент  
Ольшаннікова Н.О. «Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення  
системного підходу до процесу управління експортною діяльністю ПрАТ  
«ЦГЗК»». – КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 63 сторінках, містить 8 таблиць, 12 рисунків. При підготовці роботи використано 36 літературних джерел.

**Мета кваліфікаційної роботи бакалавра:** удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю гірничо-збагачувального підприємства.

**Завдання дослідження:** Дослідити теоретичні аспекти розробки системних підходів до процесу управління підприємством; Надати характеристику та проаналізувати основні техніко-економічні показники ПрАТ «ЦГЗК»; Оцінити систему експорту товарної продукції підприємства; Визначити основні шляхи удосконалення системних підходів до процесу управління ЗЕД підприємства; Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю ПрАТ „ЦГЗК”; Обґрунтувати і вибрати загальну й функціональну стратегію розвитку ПрАТ «ЦГЗК».

**Об’єкт дослідження:** процес удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю.

**Предмет дослідження** сукупність теоретико-методичних положень щодо удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю промислового підприємства.

**Одержаний економічний ефект (ефективність):** Економічний ефект від запропонованих заходів складе 1714262 тис. грн та 599070,05 тис. грн.

**Ключові слова:** збутова діяльність, ринок, експортна діяльність, управлінські рішення, системний підхід, ефективність.

## Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність системології управління підприємством	8
1.2. Основні засади забезпечення ефективної експортної діяльності підприємства	16
1.3. Визначення основних шляхів удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»	23
2.2. Оцінка системи експорту товарної продукції підприємства	33
2.3. Основні етапи впровадження та оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ОБГРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ЦГЗК»	44
3.1. Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу	44
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	46
3.3. Обґрунтування загальної й функціональної стратегій ПрАТ «ЦГЗК»	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

В умовах сучасного динамічного світу недостатньо просто реагувати на зміни, що відбуваються. Для успішного функціонування організаціям необхідно активно управляти цими змінами, використовуючи науково обґрунтовані методи прогнозування, регулювання та адаптації до цілей організації та мінливих зовнішніх умов.

Системний підхід до управління експортною діяльністю ґрунтується на тому, що керівники повинні сприймати організацію не як сукупність окремих елементів, а як єдину систему, де всі компоненти взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Дана тема є актуальною для кожного підприємства.

*Базою* дослідження в дипломній роботі є ПрАТ «ЦГЗК» - приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» - спеціалізоване підприємство по видобутку та збагаченню залізорудної сировини.

*Об'єктом* дослідження є процес удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретико-методичних положень щодо удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю промислового підприємства.

*Метою* роботи є удосконалення системного підходу до процесу управління експортною діяльністю гірничо-збагачувального підприємства.

Основні завдання роботи, які забезпечать виконання поставленої мети, є:

- Дослідити теоретичні аспекти розробки системних підходів до процесу управління підприємством;
- Надати характеристику та проаналізувати основні техніко-економічні показники ПрАТ «ЦГЗК»;
- Оцінити систему експорту товарної продукції підприємства;
- Визначити основні шляхи удосконалення системних підходів до процесу управління ЗЕД підприємства;

- Оцінити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю ПрАТ „ЦГЗК”;
- Обґрунтувати і вибрати загальну й функціональну стратегію розвитку ПрАТ «ЦГЗК».

При дослідженні застосовувалися *методи* факторного, економічного аналізу, порівняння та планування на основі фактичних даних.

Робота складається із вступу, основної частини, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМНИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність системології управління підприємством

В умовах постійних змін, з якими стикаються організації, недостатньо просто реагувати на них. Сьогодні успішне функціонування потребує проактивного управління цими змінами, ґрунтуючись на науково обґрунтованих методах прогнозування, регулювання та адаптації до цілей організації та мінливих зовнішніх умов.

Системний підхід до управління стає все більш актуальним інструментом в умовах динамічного зовнішнього середовища та пов'язаної з ним невизначеності. Він ґрунтується на таких принципах:

Розуміння організації як відкритої системи: Її успіх значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища.

Стратегічна орієнтація: Чітко визначена стратегія є ключовим фактором виживання та успішного розвитку організації в умовах жорсткої конкуренції.

Адаптивність: Система управління має володіти гнучкістю та динамічно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Системне бачення: Керівники повинні сприймати організацію як єдиний цілісний організм, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні.

Синергія: Управлінські рішення ґрунтуються на розумінні того, що система володіє якісно новими властивостями, які не притаманні її окремим елементам [14].



Системний підхід до менеджменту, що ґрунтується на розумінні організації як єдиної цілісної системи, з'явився у 40-60-х роках ХХ століття. Його становленню сприяли роботи таких видатних науковців, як Норберт Вінер, У. Рос Ешбі, Стейфорд Бір та, звичайно ж, Фрітґоф Капра.

Незважаючи на значний внесок інших дослідників, основоположником теорії систем по праву вважається австрійський вчений Людвіг фон Берталанфі. Його праці заклали фундамент для системного мислення, яке згодом знайшло широке застосування в менеджменті.

Одним з активних напрямків розвитку системного підходу є системоорієнтований менеджмент, розроблений у Сент-галленській школі менеджменту (Швейцарія) під керівництвом Фредмунда Маліка. Цей вчений, на жаль, не має перекладів своїх робіт українською чи російською мовами, але його ідеї про принципи ефективного менеджера в рамках системного підходу мають значну цінність:

Націленість на результат: чітке розуміння та досягнення поставлених цілей.

Внесок у загальну справу: командна робота та синергія зусиль.

Концентрація на обмеженому колі завдань: вміння виділити пріоритети та не розпорозуватися.

Опора на сильні сторони: використання та розвиток потенціалу як особисто, так і команди.

Довіра: створення атмосфери взаємодовіри та співпраці.

Позитивне мислення: оптимістичний погляд на можливості та виклики. [5]

Системний підхід до управління підприємством ґрунтується на дотриманні таких основних законів системи:

1. **Композиція:** узгодження спільної та індивідуальних цілей.
2. **Пропорційність:** забезпечення високої якості товару на всіх етапах виробництва.

3. **Вузьке місце:** зосередження уваги на найслабшому елементі системи.
4. **Онтогенез:** врахування етапів життєвого циклу підприємства (товару).
5. **Інтеграція:** спрямування системи на високий рівень організації та синергетичний ефект.
6. **Інформованість:** визначення інформаційного забезпечення як ключового фактору конкурентоспроможності.
7. **Стійкість:** дотримання вимог до побудови та функціонування системи (статичний та динамічний стани).

Системний підхід до управління стає все більш актуальним через:

- Ускладнення структури об'єктів управління.
- Розширення та розгалуження зв'язків.
- Зростання обсягу інформації.
- Нестабільність зовнішнього середовища.
- Загострення конкурентної боротьби.

**Переваги системного підходу:**

- Ефективне вирішення слабо структурованих проблем.
- Пошук оптимальних рішень.
- Синергетичний ефект.

Підприємство - це складна система, що складається з численних елементів та інформаційних зв'язків. Воно функціонує як частина більшої системи - галузі, економіки регіону, країни.

## Основні елементи системності в управлінських підходах

Найменування підходу	Підприємство як		Елементи системності
	система	Елемент глобальнішої системи	
1. Логічний	+	+	Об'єктивність. Всесторонність
2. Комплексний	+		Врахування різних аспектів, що взаємопов'язані та впливають один на одного
3. Глобальний		+	Підприємство як частина світової спільноти
4. Інтеграційний	+	+	Посилення взаємозв'язків підрозділів і служб підприємства. Розширення співробітництва підприємства на рівні міста, регіону, країни
5. Стандартизація		+	Раціональна уніфікація типорозмірів, підвищення взаємозамінюваності деталей (вузлів)
6. Маркетинговий	+		Орієнтація діяльності підприємства на споживача як цільова спрямованість системи
7. Функціональний	+		Представлення продукту у вигляді сукупності функцій, що задовольняють потребу
8. Процесний	+		Управління підприємством — ланцюг взаємозв'язаних процесів
9. Відтворювально-еволюційний	+		Умова життєздатності системи — розвиток
10. Структурний	+		Ранжирування елементів системи за пріоритетністю
11. Директивний	+		Встановлення обмежень у напрямках розвитку і методах управління підприємством
12. Ситуаційний	+		Культивування гнучкості і адаптивності

В умовах постійних змін зовнішнього середовища **оперативність та гнучкість дій** стають ключовими факторами виживання та успішного розвитку підприємства.

**Ефективність управління** ґрунтується на оптимальному доборі елементів системи та чіткій координації їх дій. Це стосується й вибору ресурсів, які мають відповідати цілям та задачам підприємства.

**Розвиток підприємства** як економічної системи стимулюється конкуренцією. М. Портер виділив **п'ять ключових факторів**, що впливають на конкурентне середовище:

- Поточні конкуренти
- Потенційні конкуренти
- Постачальники
- Споживачі
- Виробники товарів-замінників

Аналіз цих факторів дозволяє:

- Оцінити *сильні та слабкі сторони* підприємства порівняно з конкурентами.
- Визначити *потенційні загрози*, що можуть виникнути з боку конкурентних сил.
- Виявити **власні можливості** для успішної боротьби з конкурентами.

**Протидія конкурентним силам** має свої особливості для кожної галузі, проте **загальні принципи** залишаються універсальними:

*I. Поточні конкуренти:*

1. Підвищення якості продукції та послуг.
2. Зниження витрат та відповідно цін.
3. Постійне оновлення та модернізація товару.

*II. Потенційні конкуренти:*

1. Визначення чіткої ринкової ніші.
2. Збільшення масштабів виробництва.
3. Об'єднання з поточними конкурентами (синдикат, картель).

*III. Постачальники:*

1. Уникнення монополії одного постачальника.
2. Створення вигідних умов для постачання (експорту) товару.

#### IV. Споживачі:

1. Диференціація товару, виділення його унікальних властивостей.
2. Розширення кола потенційних покупців.
3. Система знижок для постійних клієнтів.

#### V. Виробники товарів-замінників:

1. Підкреслення унікальних властивостей товару в рекламних оголошеннях.
2. Маркетингові дослідження для визначення споживчого сектору, що надає перевагу вашому товару.

Основою всіх цих заходів є інновації та постійне вдосконалення.

В умовах динамічно розвиваючоїся ринкової економіки підприємствам доводиться стикатися з рядом викликів, серед яких не останнє місце займає необхідність відстеження економічного стану партнерів та своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури (рис. 1.1).

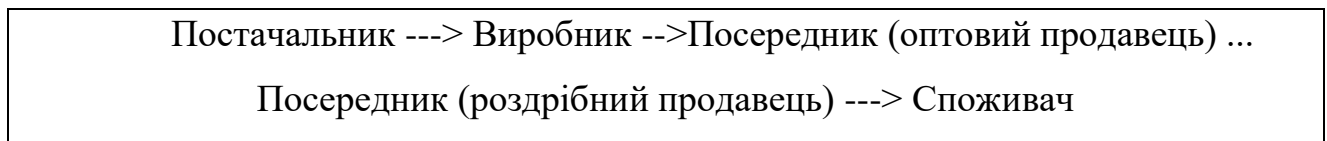


Рис. 1.1. Загальна схема логістичного ланцюга

Логістичні ланцюги не виникають спонтанно. Вони поступово формуються з логістичних каналів, де зв'язки ще не чітко налагоджені, але коло партнерів вже визначене. Логістичний ланцюг - це система, де чітко визначені учасники руху товару та зв'язки між ними.

Важливо зазначити, що кожне з посередницьких ланок в логістичному ланцюзі володіє потенціалом стати самостійним продавцем товару. Це створює ризик виникнення конкуренції між ними, що може призвести до зниження прибутку всіх учасників ланцюга, погіршення якості обслуговування клієнтів, дестабілізації роботи логістичної системи.

Утворення логістичного ланцюга дозволяє уникнути цих проблем та отримати ряд переваг, таких як:

*Узгодження дій усіх учасників ланцюга.* Це забезпечує ефективну координацію роботи та прийняття спільних рішень.

*Чіткий розподіл функціональних обов'язків.* Кожна з ланок зосереджується на виконанні своїх специфічних завдань, що підвищує ефективність її роботи.

*Синергетичний ефект.* Об'єднання зусиль усіх учасників ланцюга призводить до досягнення результату, який більший за суму результатів, які могли б бути досягнуті кожною з ланок окремо..

Для успішного функціонування логістичного ланцюга необхідно створити такі умови, щоб співпраця була вигідною для всіх його учасників..

Серед основних переваг логістичного ланцюга можна виділити:

- *Зниження ризиків:* ризики, пов'язані з основною діяльністю підприємства, розподіляються між учасниками ланцюга.

- *Економія витрат:* завдяки чіткій координації дій та оптимізації логістичних процесів зменшуються витрати на транспортування, зберігання та інші ланки логістики.

- *Підвищення ефективності:* логістичний ланцюг дозволяє пришвидшити товарообіг та покращити якість обслуговування клієнтів.

- *Збільшення конкурентоспроможності:* підприємства, які об'єднуються в логістичні ланцюги, отримують конкурентні переваги завдяки спільним ресурсам та можливостям [39].

Управління ризиками є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Для прийняття ефективних рішень щодо управління ризиками необхідно володіти якісною та актуальною інформацією (табл. 1.2.)

## Інформаційна база прийняття управлінських рішень

Управлінське рішення	Інформаційна база
1. Створення нового товару	Існуючий попит і тенденції його зміни. Стан інноваційно-інвестиційної бази і кадрового складу підприємства. Діяльність конкурентів. Продукція потенційних постачальників
2. Модифікація товару	Життєвий цикл товару. Елементи інформаційної бази створення товару
3. Модернізація або впровадження нової техніки (технології)	Аналітико-синтетичний огляд досягнень НТП. Застосування інновації на підприємстві (виробнича, соціальна, економічна, екологічна позиції)

У сучасному динамічному світі інформація стає ключовим ресурсом для будь-якого підприємства, яке прагне зберегти та наростити свою конкурентоспроможність.

З одного боку, підприємство має бути відкритим для інформації ззовні, адже саме вона дає можливість знати про нові тренди, потреби споживачів та дії конкурентів.

Найбільш цінною для підприємства є інформація про:

Поточних конкурентів (їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, плани на майбутнє).

Споживачів (їхні вподобання, потреби, очікування).

Дослідження свідчать, що саме ці два джерела інформації становлять найбільший інтерес для підприємств (33,9% та 26,8% відповідно).

З іншого боку, підприємство має захищати свою власну інформацію, яка може бути цікавою для конкурентів. це стосується нових розробок та технологій, фінансових показників, планів на майбутнє, персональних даних клієнтів.

Тому важливо вживати заходів для захисту конфіденційної інформації.

Важливо знайти баланс між відкритістю до зовнішньої інформації та захистом власної.

## 1.2. Основні засади забезпечення ефективної експортної діяльності підприємства

Експортна діяльність: ключовий фактор стратегічного розвитку промислових підприємств

Експортна діяльність відіграє провідну роль у системі управління підприємством. Вона має чітко визначену мету, підпорядковану стратегічному розвитку, і спрямована на:

Формування системи забезпечення експортної діяльності.

Врахування галузевих особливостей та проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

Ефективне управління експортом товарної продукції є необхідною умовою для успішної діяльності промислового підприємства. Система забезпечення управління збутовою політикою на експортному ринку має сім ключових підсистем:

*Корпоративне управління:* охоплює управління життєвим циклом підприємства та його позицією на ринку.

*Управління цільовим ринком:* передбачає управління взаємозв'язками з покупцями, включаючи залучення, утримання та формування лояльності.

*Управління товарною політикою:* формування асортименту та характеристик товарів, що відповідають потребам цільового ринку.

*Управління ціновою політикою:* встановлення цін на експортну продукцію з урахуванням конкурентного середовища та витрат.

*Управління збутовим потенціалом:* оцінка та розвиток ресурсів, необхідних для успішного експорту.

*Управління збутовим персоналом:* підбір, навчання та мотивація персоналу, задіяного в експортній діяльності.

*Управління збутовими ризиками:* ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з експортом.

Використання інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу в управлінні експортною діяльністю є необхідною передумовою для її вдосконалення в сучасних умовах. Це дозволить підприємству:



Досягти короткострокового комерційного успіху.

Посилити стратегічне спрямування своєї діяльності.

Ключові фактори успіху в експортній діяльності, що ґрунтуються на маркетинговому підході, включають:

Точний вибір цільового ринку.

Оптимальна асортиментна політика.

Професійний збутовий персонал.

Ефективні заходи мерчандайзингу.

Від цих факторів залежить позиція підприємства на ринку та результативність його експортної діяльності.



Рис. 1.2 Ключові фактори успіху підприємства у сфері управління експортною діяльністю [10]

Так, Успішна експортна діяльність підприємства в ринковій економіці неможлива без чітко визначеного цільового ринку. Це ринок, на який підприємство планує виводити свою продукцію [10]. В умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного управління експортом на ринку залежить насамперед від клієнтурної політики підприємства. Це комплекс заходів, спрямованих на формування та збереження кола постійних клієнтів.

Управління експортною діяльністю підприємства визначається рядом функцій: планування екпорту, організація експортної діяльності, мотивація у збутовій політиці, контроль і регулювання продажів.

Гнучкий підхід до розподілу стратегічних ресурсів є одним з ключових факторів успішного управління експортною діяльністю. Це означає, що підприємство має бути готове змінювати свої пріоритети та напрямки використання ресурсів в залежності від змін на ринку.

Вибір каналів дистрибуції (збуту) є одним з найважливіших етапів роботи підприємства. Саме від нього залежить, як швидко та ефективно товари або послуги досягнуть свого споживача. Канал збуту представляє собою сукупність організацій або окремих осіб, які допомагають передати товари або послуги від виробника до споживача [27].

Важливо вибрати такий канал збуту, який буде найбільш ефективним для підприємства. Це дозволить йому максимально збільшити свої прибутки та задоволити потреби своїх споживачів.

Крім вищезазначених, важливо також відмітити, що канал збуту повинен бути гнучким. Це означає, що він повинен моти адаптуватися до змін на ринку. Наприклад, якщо зміниться попит на товари або послуги підприємства, воно повинно мати можливість змінити свій канал збуту.

### **1.3. Визначення основних шляхів удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю підприємства**

Управління експортом є комплексним процесом, який охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на збільшення обсягів експорту товарів та послуг з країни [10]. Системний підхід до управління експортом передбачає розгляд цього процесу на двох рівнях:

*На національному рівні* управління експортом здійснюється органами державної влади. До їх функцій відноситься:

- Розробка та реалізація національної експортної стратегії.
- Створення сприятливих умов для експортної діяльності підприємств.
- Захист інтересів експортерів на зовнішньому ринку.

*На багатосторонньому рівні* управління експорт здійснюється міжнародними організаціями. До їх функцій відноситься:

- Розробка та впровадження міжнародних правил торгівлі.
- Надання технічної допомоги країнам у розвитку їх експортного потенціалу.
- Вирішення торговельних спорів між країнами.

Оцінка політики регулювання результативності експортної діяльності підприємства має провадитися за такими головними параметрами:

1) Ступінь узгодженості політики з зовнішнім середовищем є одним з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства. Це означає, що політика підприємства повинна відповідати прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури товарного та фінансового ринків;

2) Рівень внутрішньої збалансованості політики є одним з ключових факторів ефективного управління експортною діяльністю підприємства. Він характеризує те, наскільки політика експорту відповідає загальним цілям та стратегії розвитку підприємства, наскільки узгоджені між собою її цілі та завдання, наскільки ефективні та взаємопов'язані заходи щодо її реалізації;

3) Можливість втілення в життя розроблену політику безпосередньо в залежності від доступних підприємству ресурсів. Це означає, що при визначенні реалістичності політики необхідно тверезо оцінити виробничий, фінансовий, інноваційний та кадровий потенціал компанії;

4) Ефективність діяльності підприємства, що нерозривно пов'язана з рівнем ризиків, які воно бере на себе чи відповідає рівень господарських ризиків, пов'язаних з її реалізацією, стратегічним цілям та фінансовим можливостям компанії;

5) Оцінка очікуваних результатів реалізації політики. Це одним з ключових факторів, які визначають її ефективність та дозволяє зрозуміти, які переваги та зміни принесе підприємству її втілення в життя.

Досягнення основної мети заходів можна забезпечити за допомогою систематичного підходу, який ґрунтується на декомпозиції цілей та задач. Цей підхід передбачає створення "дерева цілей" - наочного інструменту, який дозволяє чітко відобразити взаємозв'язок між різними рівнями цілей та задач.

"Дерево цілей" представляє собою ієрархічну структуру, де:

*На верхньому рівні* розміщується генеральна мета проекту.

*На нижчих рівнях* розміщуються підцілі та конкретні задачі, необхідні для їх досягнення..

Отже, при плануванні та організації експортної діяльності або відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ), необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей (рис. 1.3).

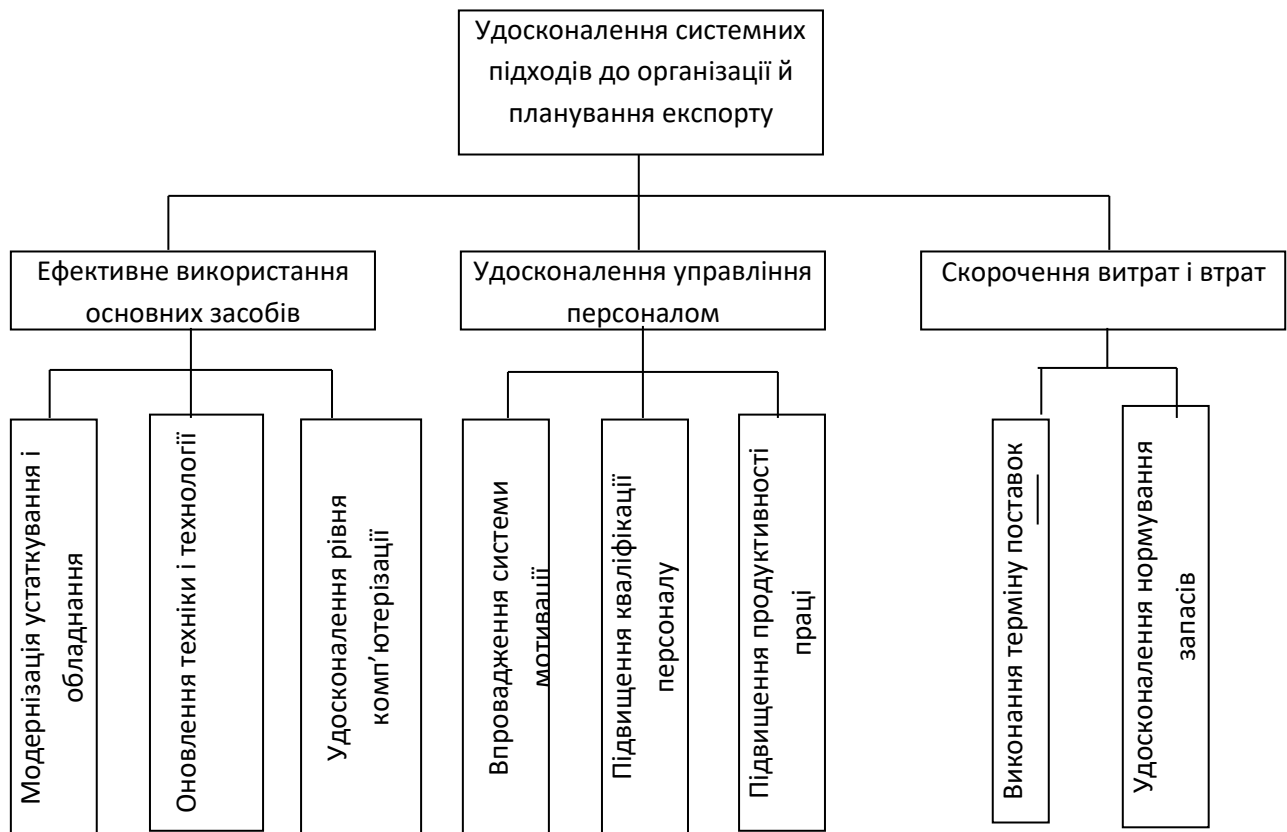


Рис. 1.3. Дерево цілей, що забезпечують удосконалення системних підходів до організації й планування експортної діяльності

Для того, щоб оцінити рівень планування та організації експортної діяльності підприємства, необхідно мати відповідний інструмент. На жаль, існуючі в літературі системи індикаторів не завжди в повній мірі відповідають цілям та не дозволяють провести порівняльний аналіз різних підприємств [27].

Для того, щоб оцінити рівень планування та системної організації експортної діяльності підприємства, необхідно вибрати відповідний критерій (інтегральний показник), який буде відповідати таким умовам:

*Комплексність.* Критерій повинен враховувати всі основні аспекти планування та організації експортної діяльності, такі як:

- Якість маркетингових досліджень.
- Ефективність системи управління експортними ризиками.
- Рівень кваліфікації персоналу, задіяного в експортній діяльності.
- Наявність та ефективність системи контролю та моніторингу експортної діяльності.

*Об'єктивність.* Критерій повинен ґрунтуватися на вимірюваних показниках, які не залежать від суб'єктивної оцінки.

*Порівнянність.* Критерій повинен дозволяти провести порівняльний аналіз різних підприємств з урахуванням їх специфіки.

*Практичність.* Критерій повинен бути простим для розуміння та використання.

Отже, розглянута методика допоможе визначити рівень планування й організації експортної діяльності підприємства для прийняття управлінських рішень щодо її удосконалення та підвищення ефективності на основі системного підходу.

## РОЗДІЛ 2

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГЗК»

### 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Центральний ГЗК»

Загальна характеристика ПрАТ «ЦГЗК» наведена на рис.2.1.

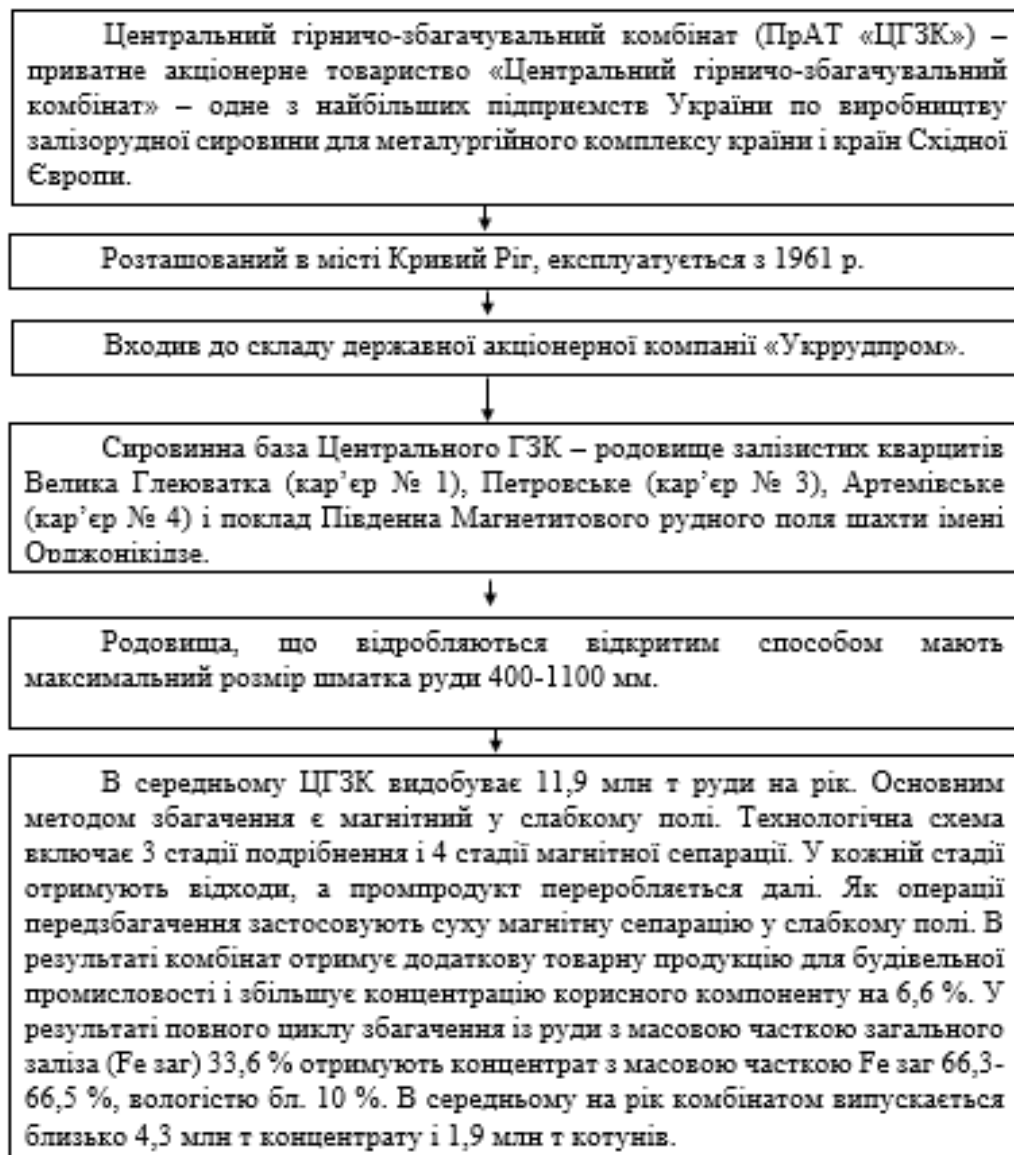


Рис.2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» [36]

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В) [33], проаналізуємо динаміку зміни складових активів ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка зміни складових активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	39 850	36 130	25 422	-14 428	-36,21
первісна вартість	84 845	76 486	77 434	-7 411	-8,73
накопичена амортизація	44 995	40 356	52 012	7 017	15,60
Незавершені капітальні інвестиції	929 213	900 846	647 427	-281 786	-30,33
Основні засоби	8 287 612	7 816 068	6 843 929	-1 443 683	-17,42
первісна вартість	10 932 052	12 185 794	12 323 045	1 390 993	12,72
знос	2 644 440	4 369 726	5 479 116	2 834 676	107,19
інші фінансові інвестиції	139	139	109	-30	-21,58
Довгострокова дебіторська заборгованість	4 725	4 788	3 643	-1 082	-22,90
Відстрочені податкові активи	66 458	77 465	0	-66 458	-100,00
Усього за розділом I	9 327 997	8 835 436	7 520 530	-1 807 467	-19,38
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	405 381	769 153	690 938	285 557	70,44
Виробничі запаси	187 371	245 586	343 939	156 568	83,56
Незавершене виробництво	20 239	23 151	96 594	76 355	377,27
Готова продукція	197 771	500 416	250 405	52 634	26,61
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7 309 660	3 474 371	9 616 171	2 306 511	31,55
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	95 513	18 059	55 310	-40 203	-42,09
із внутрішніх розрахунків	174 448	258 154	829 196	654 748	375,33
інша поточна дебіторська заборгованість	21 378	21 779	20 080	-1 298	-6,07
Інша поточна дебіторська заборгованість	72 036	127 965	996 838	924 802	1283,81
Поточні фінансові інвестиції	103	103	103	0	0,00
Гроші та їх еквіваленти	392 751	21 586	94 582	-298 169	-75,92
Рахунки в банках	166 596	21 586	94 582	-72 014	-43,23
Витрати майбутніх періодів	135 789	182 068	269 988	134 199	98,83
Інші оборотні активи	63 210	38 244	7 330	-55 880	-88,40
Усього за розділом II	8 670 269	4 911 482	12 580 536	3 910 267	45,10
Баланс	17 998 266	13 746 918	20 101 066	2 102 800	11,68



Загалом за 2020-2022 рр. активи ПрАТ «ЦГЗК» зменшилися на 27,8%, з 17,998 млрд грн до 13,747 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що призвело до зменшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів; зниження вартості основних засобів унаслідок їх амортизації; скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи.

Необоротні активи зменшилися на 19,5%, з 9,328 млрд грн до 7,521 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зменшення вартості основних засобів унаслідок їх амортизації; скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи.

Оборотні активи зменшилися на 37,5%, з 8,670 млрд грн до 5,194 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що призвело до зменшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів та їх еквівалентів.

Загалом за 2020-2022 рр. відбулося зменшення активів ПрАТ «ЦГЗК» - пов'язано з такими факторами: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження вартості основних засобів унаслідок їх амортизації, скорочення обсягів інвестицій у нематеріальні активи. Такий стан справ пов'язаний з впливом російсько-української війни, яка негативно вплинула на економіку України.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В), проаналізуємо динаміку зміни складових пасивів ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.2).

## Динаміка зміни складових пасивів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	Тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	296 635	296 635	296 635	0	0,00
Капітал у дооцінках	1 595 545	1 206 832	1 349 344	-246 201	-15,43
Додатковий капітал	239 338	239 338	239 338	0	0,00
Емісійний дохід	103 628	103 628	103 628	0	0,00
Резервний капітал	73 238	73 238	73 238	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 063 437	7 983 406	10 465 825	5 402 388	106,69
Усього за розділом I	7 268 193	9 799 449	12 424 380	5 156 187	70,94
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	1 198 773	1 137 392	626 913	-571 860	-47,70
Довгострокові кредити банків	321 043	285 839	288 643	-32 400	-10,09
Інші довгострокові зобов'язання	448 013	263 708	178 746	-269 267	-60,10
Довгострокові забезпечення	67 313	95 539	29 229	-38 084	-56,58
Усього за розділом II	2 035 142	1 782 478	1 133 811	-901 331	-44,29
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	25 807	13 392	116 157	90 350	350,10
товари, роботи, послуги	888 618	1 560 981	2 287 320	1 398 702	157,40
розрахунками з бюджетом	415 266	346 427	82 409	-332 857	-80,16
у тому числі з податку на прибуток	200 927	112 036	0	-200 927	-100,00
розрахунками зі страхування	12 621	13 398	8 662	-3 959	-31,37
розрахунками з оплати праці	45 824	47 088	31 500	-14 324	-31,26
за одержаними авансами	6 367	6 203	1 243 763	1 237 396	19434,52
за розрахунками з учасниками	7 158 566	14 088	17 286	-7 141 280	-99,76
Поточні забезпечення	136 202	158 802	142 241	6 039	4,43
Інші поточні зобов'язання	5 660	4 612	2 613 537	2 607 877	46075,57
Усього за розділом III	8 694 931	2 164 991	6 542 875	-2 152 056	-24,75
Баланс	17 998 266	13 746 918	20 101 066	2 102 800	11,68

Загалом за 2020-2022 рр. пасиви ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 29,8%, з 13,747 млрд грн до 20,101 млрд грн. Причиною є такі фактори: збільшення поточної кредиторської заборгованості, розрахунки з бюджетом та розрахунками з учасниками; збільшенням поточних забезпечення.

Власний капітал збільшився на 64,1%, з 7,268 млрд грн до 12,424 млрд грн. Пов'язано це з такими факторами: зростанням нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 67,7%, з 5,063 млрд грн до 10,466 млрд грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 42,4%, з 2,035 млрд грн до 1,134 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшенням пенсійних зобов'язань на 38,5%, з 1,199 млрд грн до 627 млн грн; зменшенням довгострокових кредитів банків на 12,4%, з 321,0 млн грн до 288,6 млн грн; зменшенням інших довгострокових зобов'язань на 55,8%, з 448,0 млн грн до 178,7 млн грн.

Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 267,2%, з 8,695 млрд грн до 26,102 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 209,9%, з 888,6 млн грн до 2,287 млрд грн; збільшенням поточних забезпечення на 125,8%, з 136,2 млн грн до 292,2 млн грн.

Загалом за 2020-2022 рр. відбулося збільшення пасивів ПрАТ «ЦГЗК». Це пов'язано з такими факторами: збільшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом та розрахунками з учасниками; збільшенням поточних забезпечення. Такий стан справ може бути пов'язаний з впливом російсько-української війни, яка призвела до зростання витрат підприємства та потреб у додаткових коштах.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В), проаналізуємо динаміку зміни основних показників Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.3).

**Динаміка зміни основних показників Звіту про фінансові результати  
(Звіту про сукупний дохід) ПрАТ «ЦГЗК» за 2020-2022 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	2022 до 2020 рр. Тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 438 797	22 545 072	14 354 012	1 915 215	15,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 348 892	9 233 036	9 726 718	1 377 826	16,50
Валовий: прибуток	4 089 905	13 312 036	4 627 294	537 389	13,14
Інші операційні доходи	816 694	67 563	1 443 309	626 615	76,73
Адміністративні витрати	146 569	158 782	162 309	15 740	10,74
Витрати на збут	1 537 941	1 728 353	2 013 251	475 310	30,91
Інші операційні витрати	316 045	676 878	884 946	568 901	180,01
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 906 044	10 815 586	3 010 097	104 053	3,58
Інші фінансові доходи	7 627	190 883	9 749	2 122	27,82
Інші доходи	2 934	63 915	2 780	-154	-5,25
Фінансові витрати	880 330	186 491	295 412	-584 918	-66,44
Інші витрати	128 185	0	128 614	429	0,33
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 908 090	10 883 893	2 598 600	690 510	36,19
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-307 024	-1 963 915	-480 769	-173 745	56,59
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 601 066	8 919 978	2 117 831	516 765	32,28
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	2 961 969	4 004 082	4 782 778	1 820 809	61,47
Витрати на оплату праці	1 166 251	1 245 417	1 020 186	-146 065	-12,52
Відрахування на соціальні заходи	249 773	267 627	219 502	-30 271	-12,12
Амортизація	2 097 514	2 000 977	1 755 686	-341 828	-16,30
Інші операційні витрати	4 877 050	5 249 867	7 274 218	2 397 168	49,15
Разом операційних витрат	11 352 557	12 767 970	15 052 370	3 699 813	32,59

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн. (рис.2.2). Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, з 93,4 млн тонн до 107,7 млн тонн; зростанням цін реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,8%, з 132,4 тис. грн/тонна до 134,7 тис. грн/тонна. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 677,8 млн грн, з 8,35 млрд грн до 9,03 млрд грн. Валовий прибуток збільшився на 5 922,3 млн грн, з 4,09 млрд грн до 4,62 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн; зменшенням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 677,8 млн грн. Інші операційні доходи збільшилися на 775,7 млн грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн.

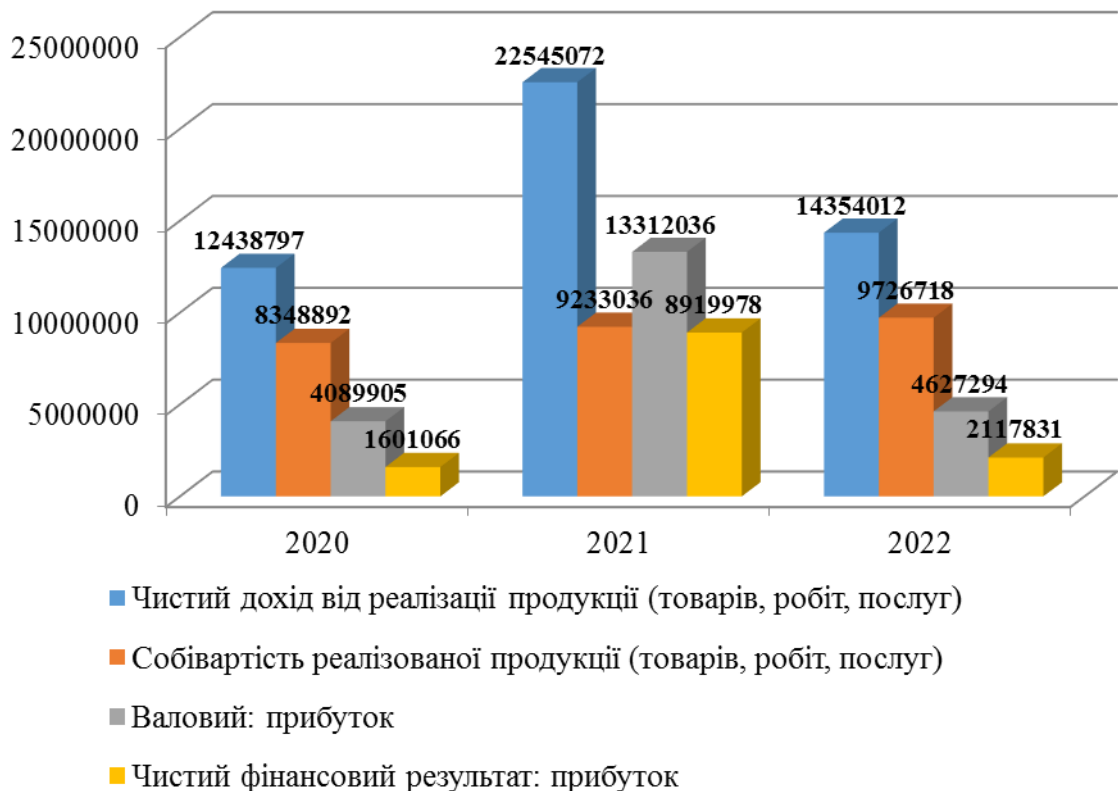


Рис.2.2. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Центральний ГЗК»

Адміністративні витрати збільшилися на 2,5%, з 146,6 млн грн до 151,3 млн грн (рис.2.3). Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Витрати на збут збільшилися на 17,5%, з 1,54 млрд грн до 1,81 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги. Інші операційні витрати збільшилися на 21,3%, з 316,1 млн грн до 384,9 млн грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%; зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги.

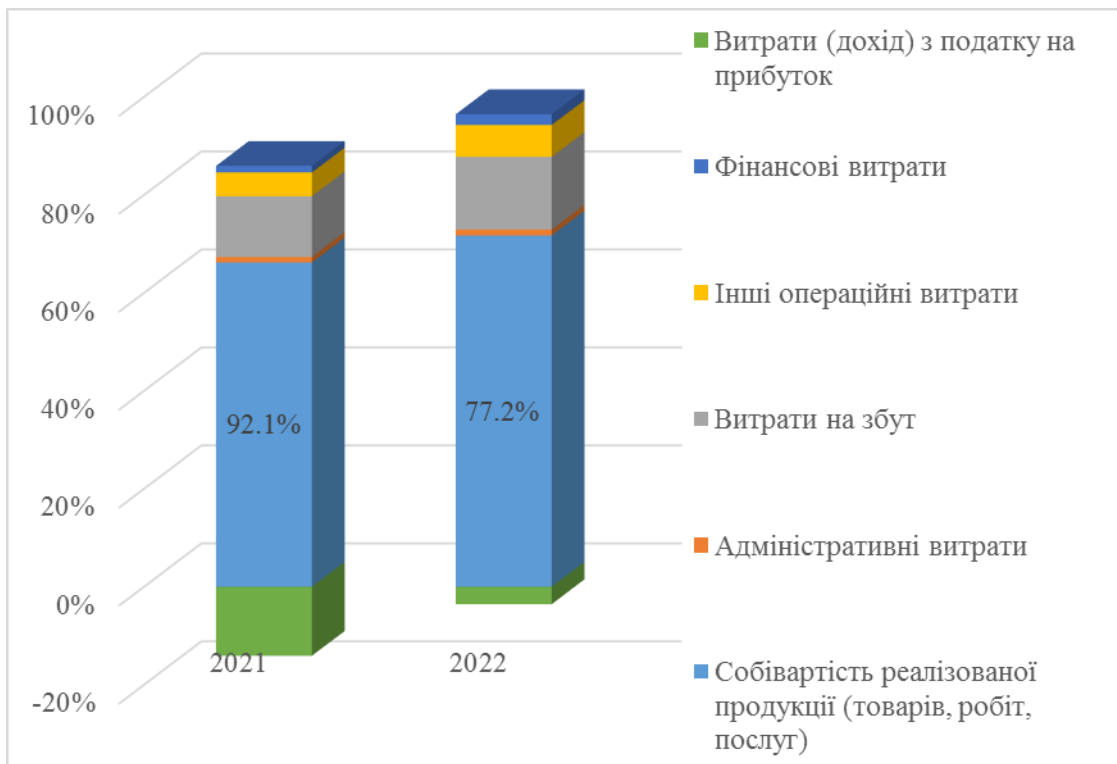


Рис.2.3. Аналіз складових витрат підприємства

Також варто відзначити, що підприємство було змушене продати частину своїх запасів, щоб забезпечити фінансову стійкість у умовах російсько-української війни.

Загалом за 2020-2022 рр. ПрАТ «ЦГЗК» досягло значних фінансових результатів. Однак, варто відзначити, що зростання витрат на збут є негативним фактором, який може негативно впливати в майбутньому на фінансові результати підприємства.

За 2020-2022 рр. операційні витрати ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 33,1%, з 11,35 млрд грн до 15,05 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси, зростанням розміру заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи.

Матеріальні затрати збільшилися на 34,1%, з 2,96 млрд грн до 4,78 млрд грн. (рис.2.4). Пов'язано це з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням цін на сировину, матеріали, енергоносії та інші матеріальні ресурси. Витрати на оплату праці збільшилися на 6,7%, з 1,17 млрд грн до 1,24 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) на 14,2%, зростанням розміру заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи зменшилися на 11,5%, з 250 млн грн до 219 млн грн. Амортизація зменшилася на 17,2%, з 2,1 млрд грн до 1,76 млрд грн., що пов'язано з такими факторами: зменшенням вартості основних засобів унаслідок їх амортизації. Інші операційні витрати збільшилися на 52,3%, з 4,88 млрд грн до 7,27 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням обсягів реалізації продукції на 14,2%, зростанням цін на транспортні послуги, рекламу та інші послуги.

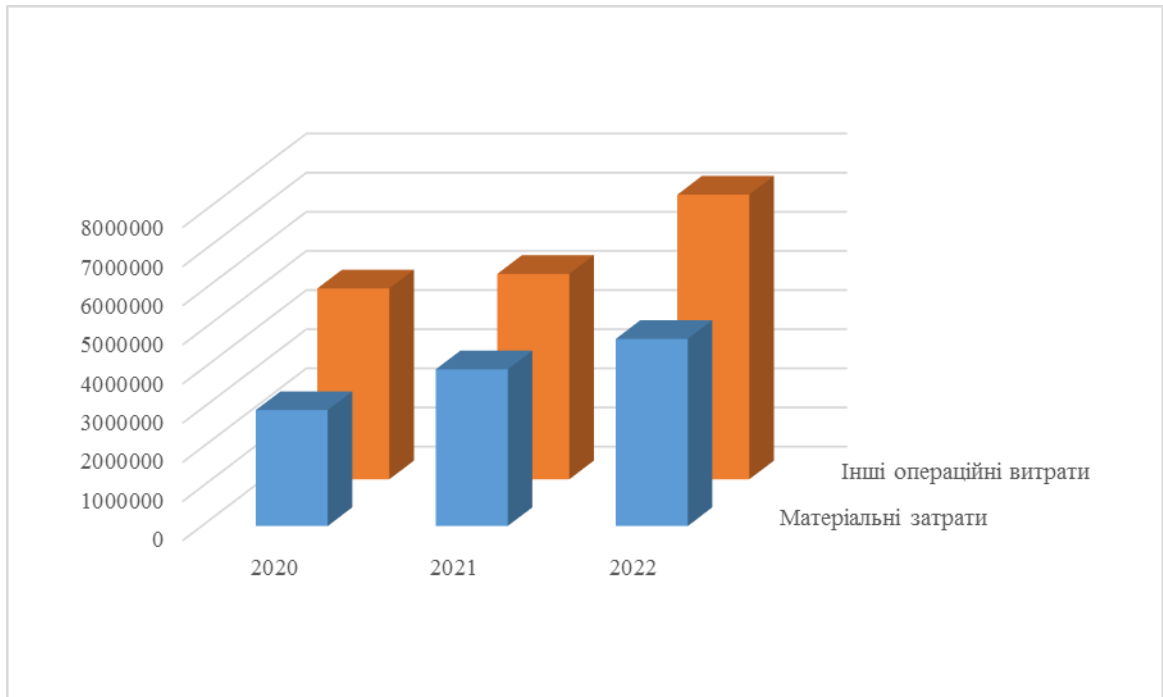


Рис. 2.4. Динаміка обсягу матеріальних затрат

Загалом за 2020-2022 рр. операційні витрати ПрАТ «ЦГЗК» збільшилися на 33,1%. Збільшення операційних витрат негативно впливає на фінансові результати підприємства в майбутньому.

Отже, за 2020-2022 рр. чистий фінансовий результат ПрАТ «ЦГЗК» збільшився на 1 516 765 тис. грн, з 1,601 млрд грн до 2,118 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн, з 12,44 млрд грн до 14,35 млрд грн; зростанням інших операційних доходів на 775 746 тис. грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн; зменшенням інших фінансових витрат на 681 461 тис. грн, з 887,7 млн грн до 206,3 млн грн.



## 2.2. Оцінка системи експорту товарної продукції підприємства

Політика експорту ПрАТ «ЦГЗК» здійснюється у відповідності до мети його діяльності, що визначається як об'єднання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів учасників акціонерного товариства для здійснення господарської діяльності та одержання прибутку. Предмет діяльності комбінату є виробництво сировини для металургійної промисловості - залізорудного концентрату та окатишів.

ПрАТ "ЦГЗК" займає унікальну позицію на ринку, реалізуючи свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому. В основному, еталургійний комплекс виступає споживчим сегментом продукції. Питома вага реалізації товарного концентрату на внутрішній ринок в натуральному виразі склала 49,65%, що на 12,12% менше, ніж в 2021 році. Основними споживачами продукції ПрАТ «ЦГЗК» на внутрішньому ринку є металургійні комбінати та заводи України, з якими утворилися довгострокові відносини: ПАТ "Запоріжсталь", ПАТ «ДМК».

Обсяг реалізації у відсотках до всієї реалізованої продукції склав: в Україні – 31,0%; країни Європи (Польща, Румунія, Чехія, Словаччина) – 48,1%, в Китаї – 20,5%; . Частка експорту в загальному обсязі продажів ПрАТ «ЦГЗК» склала 69,00%.

Комбінат здійснює відвантаження продукції на експорт різними видами транспорту:

Залізничним транспортом: через прикордонні переходи Ізов, Чоп, Ужгород, Батьово, Мостиська, Рені.

Водним транспортом: через Південний та Іллічівський морські торговельні порти.

Ринок залізорудної сировини (ЗРС) характеризується:

Географічною близькістю виробників: українські виробники ЗРС знаходяться в одному регіоні, що обумовлює постачання товарної продукції на металургійні підприємства як з країни-споживача, так і з інших країн.

Високою мобільністю споживачів: якісні показники продукції у всіх виробників на регіональному ринку відрізняються незначно, тому споживачі можуть легко перейти до продукції іншого виробника.

Відсутністю транспортних та митних бар'єрів: це сприяє формуванню умов здорової конкуренції між виробниками. [22].

Маркетингова збутова політика підприємства формується у відділі збуту. Підприємство проводить активну цінову політику, яка враховує можливість отримання знижок для постійних оптових клієнтів, а також проводить активну зовнішньоекономічну діяльність через постачання готової продукції підприємства на умовах DAF/FOB. Положення "Про форми зовнішньоекономічних договорів (контрактів)" (редакція 2013 року) регулює форми зовнішньоекономічної діяльності комбінату. Розрахунки на комбінаті переважно відбуваються за допомогою передоплати в розмірі 10-90% суми контракту. Звичайно це звужує коло потенційних покупців, проте й захищає від можливих збитків через зміну валютних курсів. Застосування акредитиву дасть підприємству можливість поживити торгівлю.

Упродовж 2016-2021 рр. спостерігаємо зростання загального обсягу продажів залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК» (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Динаміка загального обсягу продажів залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК» [23]

Таким чином, у період 2016-2021 рр. загальний обсяг продажів залізорудної продукції ПАТ «ЦГЗК» зріс на 3,623 млрд дол. США або 53%. У 2021 році світове споживання залізорудної продукції знизиться на 2,4% порівняно з 2020 роком, оскільки рецесія, спричинена пандемією COVID-19, вплинула на всі основні економіки. Тим часом у 2021 році Китай очікує ще один рік зростання споживання сталі завдяки швидкому стримуванню вірусу та наданню економічної підтримки. Численні локдауни вплинули на попит і пропозицію на всі товари, що є особливо серйозним у першій половині 2021 року [23].

Управлінням експортною (зовнішньоекономічною) діяльністю підприємства займається бюро зовнішньоекономічних зв'язків. Воно є структурним підрозділом підприємства у складі управління збуту та підпорядковується безпосередньо комерційному директору і керівнику управління збутом. (рис. 2.6).

Структуру і штати бюро затверджує голова правління комбінату у відповідності до типових структур апарату керівництва та нормативами чисельності з врахуванням об'ємів робіт та особливостей виробництва. До складу бюро входить: керівник відділу, провідний інженер, інженер з імпорту-експорту.

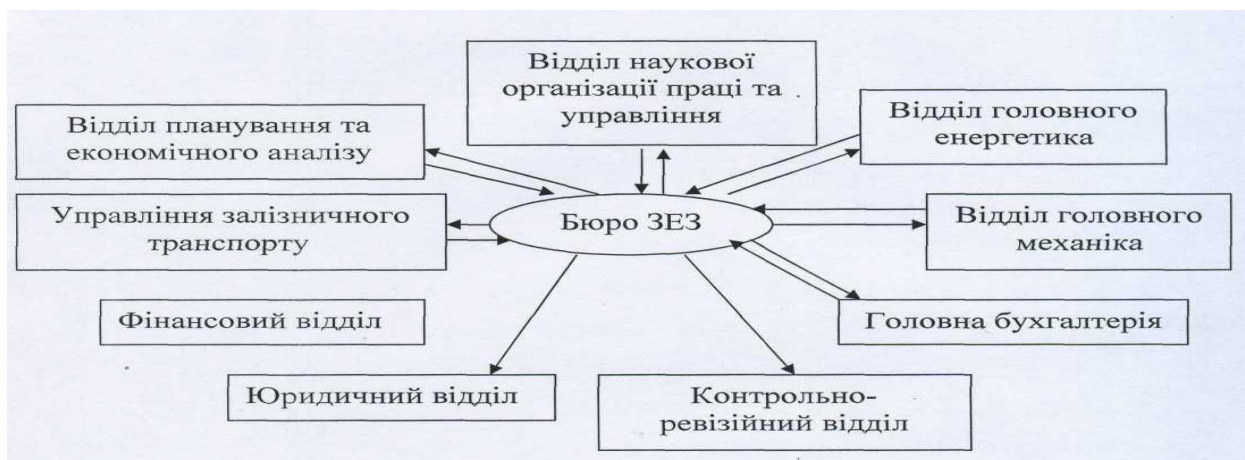


Рис. 2.6. Взаємозв'язок бюро ЗЕЗ з іншими підрозділами комбінату.

До основних учасників процесу ЗЕД на ПрАТ «ЦГЗК» належать:

**Бюро ЗЕД:** Відповідає за загальне керівництво ЗЕД, розробку стратегії та координацію роботи всіх інших підрозділів, задіяних у ЗЕД.

*Служба маркетингу:* Проводить дослідження ринку, вивчає попит на продукцію ПрАТ «ЦГЗК» на зовнішніх ринках, формує інформаційне забезпечення для прийняття рішень щодо ЗЕД.

*Служби матеріально-технічного постачання:* Забезпечують закупівлю необхідних матеріальних ресурсів для виробництва продукції, експортованої на зовнішні ринки.

*Планово-економічна служба:* Розробляє плани виробництва продукції, враховуючи попит на зовнішніх ринках та можливості підприємства.

**Виробничі підрозділи:** Виготовляють продукцію, призначену для експорту.

*Транспортна служба:* Організовує перевезення продукції до місць призначення на зовнішніх ринках.

*Складське господарство:* Забезпечує зберігання та видачу готової продукції для експорту.

*Служба збуту:* Здійснює продаж продукції зовнішнім споживачам, організовує маркетингову діяльність на зовнішніх ринках.

*Фінансовий відділ:* Контролює фінансові потоки, пов'язані з експортною діяльністю, веде бухгалтерський облік операцій ЗЕД.

Координацію роботи всіх цих підрозділів забезпечує лінійно-функціональна управлінська структура. Це означає, що бюро ЗЕД має пряме підпорядкування керівництву підприємства, а інші підрозділи, задіяні в ЗЕД, підпорядковуються як бюро ЗЕД, так і своїм функціональним відділам (маркетингу, МТП, планово-економічному тощо).

Така структура управління дає можливість забезпечити ефективну координацію роботи всіх підрозділів, чіткий розподіл відповідальності та прийняття оперативних рішень щодо ЗЕД.

### **2.3. Основні етапи впровадження та оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системних підходів до процесу управління експортною діяльністю підприємства**

В ПрАТ «Центральний ГЗК» збутовий апарат відіграє все більш важливу роль. Це пов'язано з тим, що підприємство приділяє значну увагу потребам ринку.

Інтеграція функцій маркетингу дозволяє:

- Ефективніше поєднувати збутові зусилля з дослідженнями ринку.
- Використовувати широкий спектр інструментів комунікаційної та цінової політики.
- Змінити характер роботи зі збуту продукції, поставивши на перше місце потреби та задоволеність покупців, а не виробника.

Це веде до таких змін:

- Зростає орієнтація на споживача.
- Підвищується якість обслуговування клієнтів.
- Збільшується конкурентоспроможність підприємства.

Для успішного впровадження заходів з удосконалення управління експортною діяльністю підприємства необхідно:

- Виявити резерви виробничого та ресурсного потенціалу.
- Прийняти відповідні управлінські рішення.
- Забезпечити реалізацію цих рішень.

Це дозволить ПрАТ «Центральний ГЗК» максимально використовувати свої можливості на ринку та досягти стійкого успіху.. Використати ці резерви можна за допомогою наступних варіантів рішень (табл. 2.4).

## Управлінські рішення в розрізі виявлених резервів діяльності підприємства

Виявлені резерви	Управлінські рішення
Збільшення обсягу реалізації продукції	Покращення якості продукції Орієнтація на споживача
Підвищення продуктивності праці	Скорочення простоїв за рахунок виконання терміну поставок
Скорочення витрат	Удосконалення нормування запасів
Підвищення якості управління персоналом	Введення системи мотивації праці Підвищення кваліфікації персоналу
Підвищення ефективності використання основних засобів	Оновлення техніки і технології
Покращення збору і обробки інформації, та її захист	Використання комп'ютерної техніки

Удосконалення експортної діяльності можливе за рахунок збільшення реалізації продукції, що можна досягти за рахунок покращення якості і орієнтацією на споживача. Покращення якості можна забезпечити підвищенням техніко-технологічного рівня виробництва. Для цього необхідно покращувати стан обладнання шляхом модернізації діючого устаткування і обладнання. Для модернізації устаткування і обладнання передбачаються наступні витрати: на купівлю спеціального устаткування – 230000 тис. грн., транспортування і монтаж – 13000 тис. грн., на утримання і експлуатацію – 30000 тис. грн., додаткові витрати енергії – 6200 тис. грн., на навчання робітників – 2100 тис. грн. Амортизаційні відрахування в сумі 67620 тис. грн. Витрати на інноваційні заходи становитимуть 12000 тис. грн.

Підвищити продуктивність праці можна за рахунок скорочення простоїв завдяки виконання терміну поставок запасів. При укладанні зовнішньо-економічних договорів необхідно враховувати надійність постачальників, а не керуватися у виборі постачальника низькими цінами. Даний захід збільшить витрати на сировину і матеріали на 23000 тис. грн.

Скоротити виробничі запаси можна за рахунок удосконалення їх нормування. Керуючому персоналу потрібно запропонувати використовувати інший метод нормування запасів.

Впровадження системи мотивації праці та підвищення кваліфікації персоналу відділу ЗЕЗ передбачає наступні витрати: 11230 тис. грн. і 4580 тис. грн. відповідно. Витрати на купівлю комп'ютерної техніки складуть 188,04 тис. грн. Так як підприємству вистачає власних фінансових ресурсів для проведення альтернативних заходів, то кредит залучати не потрібно. Для більш детального аналізу тієї чи іншої альтернативи необхідно розрахувати економічну ефективність кожної з них.

Для остаточного прийняття рішення стосовно забезпечення заходів слід здійснити розрахунок економічної ефективності для кожної альтернативи, що являє собою різницю між результатами, які можуть бути отримані при реалізації альтернатив, і витратами на їх здійснення. Результатом виступає грошова вартість кожної альтернативи.

Для розрахунку економічного ефекту для впровадження заходів, які потребують великих капітальних вкладень, тобто механізація і автоматизація виробництва, модернізація діючого устаткування, впровадження нової прогресивної техніки необхідні розрахунки умовно – річної економії.

В результаті проведення аналізу було встановлено, що через впровадження модернізації устаткування і обладнання зменшиться собівартість продукції, а отже, економія на витратах становитиме:

$$2571816 - 794011 = 1777805 \text{ тис. грн.}$$

Тоді річний економічний ефект при величині нормативного коефіцієнта економічної ефективності 0,15 дорівнює:

$$E_p = 1777805 - 0,15 \times 423620 = 1714262 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від впливу росту інтенсивних факторів на обсяг діяльності, тобто ріст продуктивності праці.

Приріст обсягу діяльності, отриманий за рахунок приросту продуктивності праці:

$$6424843 - 342772,35 = 6082070,65 \text{ тис. грн.}$$

Від підвищення продуктивності праці економічний ефект складе:

$$6082070,65 - 230000 \times 0,4 = 599070,05 \text{ тис. грн.}$$

У вигляді збільшення доходу економічний ефект від впровадження інноваційних заходів складе:

$$6424843 - 6224843 = 200000 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від впровадження інноваційних заходів за рік складе:

$$200000 - 12000 = 188000 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впровадження інноваційних заходів може принести економічний ефект у вигляді збільшення доходу на суму 188000 тис. грн.

Ефект від досягнення рівномірного постачання виробничих і товарних запасів визначається по формулі:

$$b = \frac{1 + l^2}{2l}, \quad (3.1)$$

де  $b$  — темп зміни витрат по збереженню запасів продукції, %;

$l$  — зміна частки декадного постачання продукції в порівнянні із середньою часткою декадного постачання, рівної 32%.

У ПрАТ „Центральний ГЗК” приймаються заходи для досягнення рівномірності постачань експортної продукції по декадах за рахунок удосконалювання договірної роботи. Якщо раніш частка простоїв складала 45% обсягу постачань місяця, то після реалізації визначених мір намічається її знизити до 35%.



Розрахуємо колишнє перевищення витрат по збереженню виробничих і товарних запасів проти нормального рівня:

$$b_1 = \frac{1 + \left(\frac{45}{32}\right)^2}{2 \times \frac{45}{32}} = 1,06, \text{ або } 6\%.$$

Нове перевищення витрат по збереженню проти нормального рівня буде дорівнювати:

$$b_2 = \frac{1 + \left(\frac{35}{32}\right)^2}{2 \times \frac{35}{32}} = 1,005, \text{ або } 0,5\%.$$

Зменшення витрат по збереженню запасів продукції:

$$\Delta b = 6\% - 0,5\% = 5,5\%.$$

Таким чином, заходи для досягнення рівномірності постачання продукції можуть привести до економії витрат на збереження запасів на 5,5%. Відповідно на цю величину можна очікувати збільшення доходу ( $\Delta D$ ):

$$\Delta D = 6424843 \times 0,0055 = 35336,64 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження системи мотивації і підвищення кваліфікації працівників становитиме:

$$6424843 - 3296874,4 = 3127968,6 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо економічний ефект від даних заходів:

$$3127968,6 - 0,15 \times 158100 = 3104253,6 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження нової прогресивної техніки передбачає економію на витратах у розмірі  $570800 - 560500 = 10300$  тис. грн. Річний економічний ефект складатиме відповідно:

$$E_p = 10300 - 0,15 \times 77050 = -1257,5 \text{ тис. грн.}$$

Не дивлячись на те, що реалізація цього рішення дасть значну економію на витратах, річний економічний ефект через великі капіталовкладення буде від'ємним.

Впровадження комп'ютерної техніки дасть такий результат:

$$295315 - 289408,7 = 5906,3 \text{ тис. грн.}$$

Тоді річний економічний ефект буде дорівнювати:

$$E_p = 5906,3 - 0,15 \times 188,04 = 5878,094 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення розрахунків економічної ефективності альтернативних господарських рішень наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Економічна ефективність заходів, тис. грн. / рік.

Варіанти альтернатив	Результати	Витрати	Економічний ефект
1. Модернізація устаткування і обладнання	1777805	423620	1714262
2. Скорочення простоїв	608270,65	23000	599070,05
3. Впровадження інноваційних заходів	20000	12000	188000
4. Скорочення витрат на збереження надлишків запасів	3533664	–	35336,64
5. Введення системи мотивації і підвищення кваліфікації персоналу відділу ЗЕЗ	312796,8	158100	3104253,6
6. Оновлення техніки і технології	10300	77050	-1257,5
7. Використання комп'ютерної техніки	5906,3	188,04	5878,094

Інформація табл. 2.5 свідчить, що альтернативи забезпечують позитивне значення економічного ефекту і тому їх можна приймати до уваги при остаточному виборі найкращого варіанту рішення стосовно удосконалення збутової діяльності підприємства. При цьому критерієм вибору є максимізація економічної ефективності їх реалізації.

Єдиним правильним рішенням для підприємства в умовах, що склалися, є реалізація альтернативи щодо модернізації устаткування і обладнання із величиною економічного ефекту 1714262 тис. грн та скорочення простоїв - економічний ефект склав 599070,05 тис. грн. Також, можливості підприємства дозволяють реалізувати додатково ще такі альтернативи – введення системи мотивації персоналу з величиною економічного ефекту 3104253,6 тис. грн. та скорочення витрат на збереження надлишків запасів з величиною економічного ефекту 35336,64 тис. грн.

## РОЗДІЛ 3

### ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ОБГРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ Й ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ ПРАТ «ЦГЗК»

#### 3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу

В умовах постійних змін на ринку та зростання складності ведення бізнесу стратегічний підхід до управління стає необхідністю для будь-якого підприємства.

Стратегія підприємства - це комплексна програма дій, яка: визначає пріоритети та проблеми для підприємства, формулює його місію та головні цілі, визначає розподіл ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія є довгостроковим плановим документом, що є результатом стратегічного планування. Розробка стратегії розвитку підприємства ґрунтується на аналізі стратегічних факторів середовища, в якому воно діє. Для оцінки умов діяльності підприємства використовується кілька методів. Одним з найбільш поширених та визнаних є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це інструмент, який дозволяє: Оцінити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, Визначити можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища.

Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози нашого об'єкту дослідження - ПрАТ «ЦГЗК» складемо матрицю SWOT (Рис. 3.1).

	<i>(S) Сильні сторони:</i>	<i>(W) Слабкі сторони:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість виробленої продукції..</li> <li>- Могутня сировинна база..</li> <li>- Наявність придатної технології. (Для зниження навантаження на сировинну базу на комбінаті розроблена та введена в дію технологія збагачення лежалих пісків хвостосховищ).</li> <li>- Реакція на зміну кон'юнктури ринку.</li> <li>- Стабільні ринки збуту власної продукції..</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Великий ступінь зносу ОЗ</li> <li>- Собівартість продукції ПрАТ «ЦГЗК» дещо вища ніж у основних конкурентів.</li> <li>- Ускладнені гірничо-геологічні умови розробки родовищ</li> <li>- Великі відстані транспортування руди з кар'єрів на дробильну фабрику. (На споріднених підприємствах відстані транспортування руди менші, крім того значна частина руди на цих підприємствах подається на дробильні фабрики з кар'єрів безпосередньо конвеєрним транспортом.).</li> </ul>
<i>(O)можливості:</i>	<i>SO-стратегії</i>	<i>WO-стратегії</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Динамічний розвиток галузі.</li> <li>- Наявність попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках</li> <li>- Вертикальна інтеграція (входження ПАТ «ЦГЗК» в вертикально-інтегрований ланцюжок гірничометалургійних підприємств групи СКМ та до Групи Метінвест, яка являється регіональним лідером в ГМК).</li> <li>- Здатність задовольнити високі вимоги зовнішнього ринку щодо якості продукції.</li> </ul>	<p>Використовувати високу якість продукції для збільшення продажів на наявних ринках і залучення нових клієнтів. Інтеграція з гірничо-металургійними підприємствами для покращення ланцюга поставок та збільшення ефективності використання сировини. Впровадження інноваційних технологій для покращення якості продукції та зниження витрат, що відповідає розвитку галузі. Використання стабільних ринків для розширення продажів, враховуючи високі стандарти якості продукції.</p>	<p>Інвестування в оновлення основних засобів з урахуванням технологічного розвитку галузі. Зниження собівартості за рахунок оптимізації процесів у вертикально інтегрованому ланцюгу. Використання попиту для залучення інвестицій у технології, які можуть подолати ускладнені умови розробки. Інвестування в покращення транспортної інфраструктури для зниження витрат на транспортування та задоволення вимог ринку.</p>
<i>(T) загрози:</i>	<i>ST-стратегії</i>	<i>WT-стратегії</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досить жорстка конкуренція на зовнішньому ринку;</li> <li>- Загроза встановлення митних обмежень на експорт залізорудної продукції. В цілому пропонується ввести ставки вивізного (експортного) мита.</li> <li>- Зростання цін на паливно-енергетична та основні матеріальні ресурси.</li> <li>- Постійне підвищення залізничних тарифів.</li> <li>- Інфляційні процеси у країні.</li> <li>- Нестабільність валютного курсу.</li> <li>- Недосконалість та нестабільність законодавчої бази держави.</li> <li>- Надмірний податковий тиск.</li> </ul>	<p>Позиціонування продукції як високоякісної для подолання конкуренції. Використання внутрішніх ресурсів для зниження залежності від коливань цін на енергетичні ресурси. Використання інноваційних технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат, що допоможе подолати інфляційні ризики. Зосередження на стабільних ринках з метою зниження ризику валютних коливань.</p>	<p>Інвестування в оновлення основних засобів для підвищення конкурентоспроможності та зниження ризику митних обмежень. Оптимізація виробничих процесів для зниження собівартості продукції та пом'якшення впливу зростання цін на ресурси. Використання альтернативних транспортних рішень для зниження витрат на перевезення.</p>

Рис.3.1. SWOT – аналіз ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»

На основі SWOT – аналізу можна зробити наступні висновки:

1. **Підприємство має значні сильні сторони**, такі як висока якість продукції, могутня сировинна база і стабільні ринки збуту, що створює можливості для успішного розвитку та впровадження SO-стратегій.
2. **Основні слабкі сторони** включають великий ступінь зносу ОЗ і високу собівартість продукції, які можна подолати за рахунок інвестицій в оновлення технологій та оптимізації виробничих процесів (WO-стратегії).
3. **Загрози зростання цін, інфляційні процеси і нестабільність валютного курсу** можна нейтралізувати використовуючи сильні сторони підприємства, такі як наявність придатної технології та стабільних ринків збуту (ST-стратегії).
4. **Для мінімізації слабких сторін і зменшення впливу загроз** важливо інвестувати в модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію логістичних і транспортних процесів (WT-стратегії).

Виконання вказаних стратегій допоможе підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити ризики і максимально використовувати можливості для розвитку.

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

На основі проведеного аналізу середовища визначається місія ПрАТ «ЦГЗК». Вона чітко формулює цілі та напрямки розвитку підприємства, роблячи їх зрозумілими як для зовнішньої аудиторії, так і для співробітників.

Так, місія ПрАТ «ЦГЗК» полягає у виробництві високоякісного залізородного концентрату, обкотишів та інших видів продукції, що виробляється з метою задоволення потреб споживачів.

Стратегічні орієнтири ПрАТ «ЦГЗК» визначаються у восьми ключових сферах:

1. *Положення на ринку*: збереження та посилення лідируючих позицій на вітчизняному та міжнародному ринках залізорудної сировини.
2. *Інноваційна діяльність*: постійне вдосконалення технологій та розробка нових продуктів, що відповідають потребам ринку.
3. *Рівень продуктивності*: підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції.
4. *Наявність виробничих ресурсів*: модернізація та оновлення обладнання, оптимізація використання ресурсів.
5. *Ступінь стабільності*: забезпечення стійкого фінансового становища та мінімізація ризиків.
6. *Система управління*: впровадження сучасних методів менеджменту та підвищення кваліфікації персоналу.
7. *Професіоналізм персоналу*: створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу.
8. *Соціальна відповідальність*: дотримання екологічних норм та стандартів, участь у соціальних проектах.

Цілі ПрАТ «ЦГЗК» формуються відповідно до виконуваних внутрішніх функцій: **Маркетинг**: розширення ринків збуту, підвищення впізнаваності бренду, зміцнення партнерських відносин; **Фінанси**: забезпечення рентабельності, оптимізація фінансових потоків, залучення інвестицій; **НДДКР**: розробка нових технологій та продуктів, впровадження інновацій; **Виробництво**: зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції; **Персонал**: формування команди висококваліфікованих спеціалістів, створення сприятливого мікроклімату в колективі; **Структура**: оптимізація організаційної структури, підвищення ефективності управління.

Сформулюємо основні цілі ПрАТ «ЦГЗК» на основі побудови «Дерева цілей» (Рис. 3.2):



Рис. 3.2 «Дерево цілей» для ПрАТ «ЦГЗК»



Отже, ключові цілі ПрАТ «ЦГЗК» наступні:

- Систематично створювати нові виробничі потужності;
- Домогтися зниження собівартості виробництва;
- Розробити проекти з підвищення якості продукції.
- Впровадити комплексну програму довгострокового розвитку підприємства.

«Дерево цілей» ПрАТ «ЦГЗК» наочно демонструє взаємозв'язок між місією, цілями та стратегічними орієнтирами підприємства. Це дозволяє ефективно управляти його розвитком та досягати поставлених завдань.

### **3.3 Обґрунтування загальної й функціональної стратегій розвитку підприємства ПрАТ «ЦГЗК»**

Існують різноманітні підходи до визначення типу стратегії. При цьому можна сказати, що скільки існує підприємств, стільки існує і конкретних стратегій, однак це не означає, що не можна провести певну їх типологізацію.

**Матриця зростання Ігоря Ансоффа** є одним із найвідоміших інструментів для типологізації конкурентних стратегій. Вона описує *чотири основні типи стратегій*, які можуть використовувати підприємства для досягнення зростання:

1. *Проникнення на ринок*: Збільшення обсягу продажів існуючих продуктів на існуючих ринках.
2. *Розвиток ринку*: Вихід на нові ринки з існуючими продуктами.
3. *Розвиток продукту*: Виведення нових продуктів на існуючі ринки.
4. *Диверсифікація*: Вихід на нові ринки з новими продуктами.

Тип ринку	Тип продукту	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового продукту
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Рис.3.3. Матриця І.Ансоффа

Виділяються так звані «базові» або «еталонні» стратегії, які узагальнюють найбільш розповсюджені та широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу ( таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

## Основні типи стратегій зростання підприємства

<i>Стратегії концентрованого зростання</i>	<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>	<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>	<i>Стратегії скорочення діяльності</i>
<p>Стратегія посилення позиції на ринку (зі старим продуктом)</p> <p>2.Стратегія розвитку ринку (пошук нових ринків зі старим продуктом).</p> <p>3.Стратегія розвитку продукту (новий або удосконалений продукт на новому ринку).</p>	<p>1. Стратегія регресивної інтеграції(приєднання постачальників)</p> <p>2.Стратегія прогресивної інтеграції (приєднання системи розподілу).</p> <p>3.Стратегія горизонтальної інтеграції (контроль над конкурентами).</p>	<p>1. Стратегія центрованої диверсифікації (реалізація на старому ринку нових продуктів, схожих з технічної та/або маркетингової точки зору на вже існуючі товари).</p> <p>2.Стратегія горизонтальної диверсифікації (на старому ринку реалізується продукція з новою технологією).</p> <p>3.Стратегія конгломератної диверсифікації (нові продукти не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з існуючими ринками).</p>	<p>1. Стратегія ліквідації.</p> <p>2.Стратегія «збору врожаю» (відмова від довгострокової перспективи та отримання максимальних доходів в короткостроковій).</p> <p>3.Стратегія скорочення (закриття чи продаж одного з бізнесів, підрозділів) .</p> <p>4.Стратегія скорочення витрат (скорочення найму, звільнення, закриття неприбуткових потужностей).</p>

Вибір базової стратегії - це відправна точка стратегічного планування підприємства. Вона визначає генеральний напрямок розвитку та слугує основою для подальших дій.

Згідно з циклом розвитку галузі та самого підприємства можна виділити три базові стратегії:

- **Стратегія зростання:** спрямована на збільшення обсягів продажу, прибутку, капіталовкладень тощо.
- **Стратегія стабілізації:** використовується за нестабільності обсягів продажу та прибутку.
- **Стратегія виживання:** застосовується в умовах глибокої кризи.

ПрАТ «ЦГЗК» діє в галузі гірничо-збагачувального комплексу України, яка відіграє важливу роль в економіці країни (26% промислового виробництва), конкурує на світовому ринку та забезпечує 43% валютних надходжень.

ГМК України характеризується динамічним розвитком: зростають обсяги виробництва у всіх галузях. Так, у 2021 році гірничорудні підприємства збільшили випуск практично всіх видів товарної продукції.

З огляду на успішний розвиток ГМК загалом та ПрАТ «ЦГЗК» зокрема, а також на наявність значних перспектив зростання, базовою стратегією для підприємства обирається стратегія зростання.

В рамках стратегії зростання обирається один з кількох напрямків дій:

**Інтенсивне зростання:** вдосконалення вже освоєних товарів та ринків.

**Інтегроване зростання:** розширення організації шляхом створення нових структур.

**Диверсифіковане зростання:** розробка нових видів продукції та освоєння нових ринків.

Для ПрАТ «ЦГЗК» найбільш перспективними напрямками розвитку можуть бути:

**Інтенсифікація виробництва:** впровадження нових технологій, модернізація обладнання, підвищення продуктивності праці.

**Розширення асортименту продукції:** випуск нових видів залізорудної сировини, що відповідають потребам ринку.

**Вихід на нові ринки:** збільшення експорту продукції, участь у міжнародних проектах.

Реалізація стратегії зростання дозволить ПрАТ «ЦГЗК» зміцнити свої позиції на ринку, збільшити прибутки та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Діяльність ПрАТ «ЦГЗК» піддається впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Ці ризики, якщо їх не контролювати, можуть призвести до негативних наслідків, які були визначені під час SWOT-аналізу. До таких ризиків належать:

- Зростання цін на енергоносії;
- Підвищення залізничних тарифів;
- Можливість запровадження обмежень на експорт продукції металургійними підприємствами;
- Коливання цін на ринку залізорудної продукції.

Для мінімізації негативного впливу цих ризиків в рамках обраної стратегії зростання ПрАТ «ЦГЗК» може вжити таких заходів:

- **Диверсифікація асортименту продукції:**
  - Виробництво концентрату з лежалих пісків хвостосховища комбінату.
  - Випуск нових видів залізорудної сировини.
- **Оптимізація ринків збуту:**
  - Зміцнення позицій на існуючих ринках.
  - Вихід на нові ринки збуту.
- **Постійний моніторинг ринків:** Сировини, Матеріалів, Обладнання.
- **Укладення договорів з надійними постачальниками.**

Зважаючи на наведені заходи, можна дійсно зробити висновок, що для ПрАТ "ЦГЗК" наразі рекомендована стратегія концентрації (або фокусування) на вже існуючих ринках (переважно зовнішньому) з уже наявним товаром (концентрат). Мета полягає в утриманні цих ринків та посиленні своїх позицій на них.

Таким чином, для ПрАТ «ЦГЗК» найбільш прийнятною є функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Її реалізація може допомогти компанії не лише зберегти, але й посилити свої позиції на зовнішніх ринках.

Функціональна стратегія ЗЕД передбачає комплексний підхід до розвитку експортної діяльності. Одними з найважливіших напрямів реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є:

#### **1. Розширення ринків збуту продукції:**

- Збільшення частки експорту на ключових ринках, таких як Китай, Індія, ЄС та Близький Схід;
- Вихід на нові перспективні ринки (Африка та Південно-Східний регіон Азії);
- Розвиток дилерської мережі за кордоном.

#### **2. Диверсифікація продуктового портфеля:**

- Розробка та випуск нових видів продукції, що відповідають потребам світового ринку;
- Підвищення якості продукції та відповідність її міжнародним стандартам;
- Впровадження інноваційних технологій у виробництво.

#### **3. Зміцнення партнерських відносин:**

- Налагодження співпраці з іноземними компаніями в сфері виробництва, логістики та маркетингу;
- Участь у спільних проектах з іноземними партнерами;
- Привернення іноземних інвестицій у розвиток компанії.

#### **4. Підвищення конкурентоспроможності:**

- Впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO;
- Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат;
- Підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація цих напрямів дозволить ПрАТ «Центральний ГЗК» зміцнити свої позиції на світовому ринку, збільшити обсяги експорту та диверсифікувати джерела доходів.

## ВИСНОВКИ

Для успішного функціонування організацій за сучасних умов їхня діяльність та дії керівництва не можуть зводитися лише до реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління цими змінами на базі науково обґрунтованих процедур їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до мінливих зовнішніх умов.

Сучасним інструментом управління організацією за умов зростання динамічності зовнішнього середовища та пов'язаною з цим невизначеністю є застосування системних підходів до управління

Необхідність застосування системних підходів до управління зумовлена такими причинами: усвідомленням того, що організація є відкритою системою і що головні джерела її успіху знаходяться у зовнішньому середовищі; за умов посилення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним із вирішальних факторів її виживання та успішної діяльності.

Системний підхід до управління передбачає, що керівники мають бачити організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як персонал, матеріали і обладнання, завдання та технології, що орієнтовані на досягнення різних цілей за змінюваних умов у зовнішньому середовищі.

Елементи системності містяться у всіх наукових підходах, визначаючи підприємство як систему або елемент глобальнішої системи (табл. 1.1).

Системний підхід через систему управління експортом розглядається на двох рівнях: національне управління і багатостороннє регулювання, і відповідно до цього виділяється два види управління: макроекономічне і світове.

Крім того, управління експортною діяльністю – управління на мікрорівні, тобто на рівні підприємства, а тому воно не може передбачати макроекономічне управління – управління галуззю, та світове, яке за своїм змістом є складовою державного та міждержавного управління

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «Центральний ГЗК») — одне з найбільших підприємств України по виробництву залізорудної сировини (концентрат та обкотиші) для металургійного комплексу країни і країн Східної Європи.

Використовуючи фінансову звітність підприємства проаналізували динаміку зміни основних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК» (Табл.2.1-2.3) та зробили наступні висновки: Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 1,668 млрд грн (рис.2.2). Валовий прибуток збільшився на 5 922,3 млн грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 1,668 млрд грн; зменшенням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 677,8 млн грн. Інші операційні доходи збільшилися на 775,7 млн грн, з 816,7 млн грн до 1,592 млрд грн.

Отже, за 2020-2022 рр. чистий фінансовий результат ПрАТ «ЦГЗК» збільшився на 1 516 765 тис. грн, з 1,601 млрд грн до 2,118 млрд грн. Це пов'язано з такими факторами: зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,668 млрд грн; зростанням інших операційних доходів на 775 746 тис. грн; зменшенням інших фінансових витрат на 681 461 тис. Грн.

ПрАТ «ЦГЗК» реалізує свою продукцію як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Споживчим сегментом продукції виступає металургійний комплекс. На внутрішньому ринку основними споживачами залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК» є металургійні комбінати та заводи України, з якими утворилися довгострокові відносини: ПАТ "Запоріжсталь", ПАТ «ДМК». Країнами-споживачами продукції комбінату на зовнішньому ринку являються Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія та Китай. Частка експорту в загальному обсязі продажів ПАТ «ЦГЗК» склала 69,00%. Обсяг реалізації у відсотках до всієї реалізованої продукції склав: в Україні – 31,0%; в Китаї – 20,5%; країни Європи (Польща, Румунія, Чехія, Словаччина) – 48,1%. Упродовж 2016-2021 рр. спостерігаємо зростання загального обсягу продажів залізорудної продукції ПрАТ «ЦГЗК» (рис. 2.5).

Статус і роль збутового апарату ПрАТ «Центральний ГЗК» значно підвищуються, оскільки більше уваги приділяється потребам ринку; за рахунок інтеграції функцій маркетингу здійснюється більш глибоке й ефективне поєднання збуту з дослідженнями ринку, інструментарієм комунікаційної та цінової політики, міняється характер роботи зі збуту продукції, на перший план висуваються потреби і задоволеність покупців, а не потреби виробника товару.

Для забезпечення впровадження заходів щодо удосконалення управління експортною діяльністю підприємства важливе значення має реалізація управлінських рішень щодо виявлення резервів виробничого і ресурсного потенціалу підприємства. Використати ці резерви можна за допомогою наступних варіантів рішень (табл. 2.4). Удосконалення експортної діяльності можливе за рахунок збільшення реалізації продукції, що можна досягти за рахунок покращення якості і орієнтацією на споживача. Покращення якості можна забезпечити підвищенням техніко-технологічного рівня виробництва. Для цього необхідно покращувати стан обладнання шляхом модернізації діючого устаткування і обладнання. Для модернізації устаткування і обладнання передбачаються наступні витрати: на купівлю спеціального устаткування – 230000 тис. грн., транспортування і монтаж – 13000 тис. грн., на утримання і експлуатацію – 30000 тис. грн., додаткові витрати енергії – 6200 тис. грн., на навчання робітників – 21000 тис. грн. Амортизаційні відрахування в сумі 67620 тис. грн. Витрати на інноваційні заходи становитимуть 12000 тис. грн.

Підвищити продуктивність праці можна за рахунок скорочення простоїв завдяки виконання терміну поставок запасів. При укладанні зовнішньо-економічних договорів необхідно враховувати надійність постачальників, а не керуватися у виборі постачальника низькими цінами. Даний захід збільшить витрати на сировину і матеріали на 23000 тис. грн.

Для остаточного прийняття рішення стосовно забезпечення заходів слід здійснити розрахунок економічної ефективності для кожної альтернативи, що



являє собою різницю між результатами, які можуть бути отримані при реалізації альтернатив, і витратами на їх здійснення. Результатом виступає грошова вартість кожної альтернативи.

Узагальнення розрахунків економічної ефективності альтернативних господарських рішень наведено в табл. 2.5.

Єдиним правильним рішенням для підприємства в умовах, що склалися, є реалізація альтернативи щодо модернізації устаткування і обладнання із величиною економічного ефекту 1714262 тис. грн та скорочення простоїв - економічний ефект склав 599070,05 тис. грн. Також, можливості підприємства дозволяють реалізувати додатково ще такі альтернативи – введення системи мотивації персоналу з величиною економічного ефекту 3104253,6 тис. грн. та скорочення витрат на збереження надлишків запасів з величиною економічного ефекту 35336,64 тис. грн.

Далі визначили напрями стратегічного розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу (табл. 3.1). На основі SWOT – аналізу можна зробити наступні висновки: Підприємство має значні сильні сторони, такі як висока якість продукції, могутня сировинна база і стабільні ринки збуту, що створює можливості для успішного розвитку та впровадження SO-стратегій; Основні слабкі сторони включають великий ступінь зносу ОЗ і високу собівартість продукції, які можна подолати за рахунок інвестицій в оновлення технологій та оптимізації виробничих процесів (WO-стратегії); Загрози зростання цін, інфляційні процеси і нестабільність валютного курсу можна нейтралізувати використовуючи сильні сторони підприємства, такі як наявність придатної технології та стабільних ринків збуту (ST-стратегії); Для мінімізації слабких сторін і зменшення впливу загроз важливо інвестувати в модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію логістичних і транспортних процесів (WT-стратегії). Виконання вказаних стратегій допоможе підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити ризики і максимально використовувати можливості для розвитку.

Визначили місію підприємства, яку можна сформулювати наступним чином: «Основне призначення ПрАТ «ЦГЗК» полягає у діяльності по виробництву високоякісного залізородного концентрату, обкотишів та інших видів продукції, що виробляється з метою задоволення потреб споживачів».

Сформулювали основні цілі ПрАТ «ЦГЗК» на основі побудови «Дерева цілей» (Рис. 3.2). Отже, головною метою діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є задоволення потреб споживачів у якісній залізородній сировині шляхом ефективного використання можливостей і переваг на основі довгострокового взаємовигідного партнерства.

Згідно з циклом розвитку галузі, у якій працює підприємство та розвитку самого підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій: стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо; стратегію стабілізації — у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку; стратегію виживання — суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

Таким чином, для ПрАТ «ЦГЗК» найбільш прийнятною є функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Її реалізація може допомогти компанії не лише зберегти, але й посилити свої позиції на зовнішніх ринках.

Функціональна стратегія ЗЕД передбачає комплексний підхід до розвитку експортної діяльності. Одними з найважливіших напрямів реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ЦГЗК» є: 1. Розширення ринків збуту продукції 2. Диверсифікація продуктового портфеля 3. Зміцнення партнерських відносин 4. Підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація цих напрямів дозволить ПрАТ «Центральний ГЗК» зміцнити свої позиції на світовому ринку, збільшити обсяги експорту та диверсифікувати джерела доходів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник / М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов та ін. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
2. Білорус О.Г. Політекономічний прогноз глобального співрозвитку в ХХІ ст.: глобальний посткапіталізм або світ-система інформаційно-мережевого глобалізму. *Економічна теорія*. - 2018. № 1. С. 5–20.
3. Бойко М.Г. Методичні засади вибору оптимальної програми розвитку підприємств [Текст] / М.Г. Бойко //Стратегія екон. розвитку України: Наук зб.. - 2002. - №1(8). - С.473-477.
4. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. - № 4. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/391901>
5. Вакуленко А.В. Створення системи менеджменту якості як засіб удосконалення підходів до управління підприємством [Текст] / А.В. Вакуленко //Стратегія екон. розвитку України: Наук зб.. - 2002. - №1(8). - С.437-441.
6. Галіцин В.К. Системи моніторингу [Текст] / Галіцин В.К. – К. : КНЕУ, 2005. – 231 с.
7. Гальчинський А. Методологія складних систем / А. Гальчинський // Економіка України. – 2007. – № 2. – С. 4–18.
8. Грабовецький, Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія — Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrabovecky.vk.vntu.edu.ua/file/a0a40b7bd74c5d39fe693b7b2c99f38f.pdf>
9. Данько М. Проблеми прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки [Текст] / М. Данько //Економіка України. - 2004. - №: 5. - С.35-40.

10. Касич А.О. Моделювання розвитку виробничо-економічних систем [Текст] / Касич А.О. // Регіональні перспективи. – 2006. – №2-3 (9-10). – С.141-143.
11. Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* – № 6 (51), ч. 2. – 2011.
12. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2015. — 366 с.
13. Коренєв Є.И. Розвиток принципів корпоративного управління на українських підприємствах [Текст] / Є.И. Коренєв //Регіональні перспективи. - 2000. - №: 2-3. - С.163-164.
14. Лавінський Г.В. та ін. Моделювання економічної динаміки: Навч. посіб. [Текст] / Лавінський Г.В. та ін. – К. : ЕКМО, 2003. – 128 с.
15. Лавінський Г.В. та ін. Моделювання системних характеристик в економіці : Навч. посіб. [Текст] / Лавінський Г.В. та ін. – К. : УФЕІ, 2004. – 172с.
16. М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. – 304 с.
17. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч.посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001.
18. Мерзляк А. Теоретичні аспекти та значення інвестицій у розвитку економіки [Текст] / А. Мерзляк //Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. - 2003. - №: 4. - С.143-155.
19. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. [Текст] / Мец В.О. – К. : Вища шк., 2003. – 278 с.
20. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств / В. Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2016. – 128 с.
21. Осауленко О.Г. Інформаційне та управлінське забезпечення сталого розвитку [Текст] / О.Г. Осауленко //Статистика України. - 2005. - №: 3. - С.4-9.

22. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с
23. Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. – Харків: ВИД. ХНЕУ, 2015. – 208 с.
24. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : Монографія. Дніпропетровськ: Видавництво "Інновація", 2010. – 175 с.
25. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. с. 39-41. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20303/1/39-41.pdf>
26. Сіменко І.В. Еволюція системного підходу як методологічна основа дослідження систем управління / І.В. Сіменко // Інтелект. Особистість. Цивілізація. — 2008. — №6. — С. 378-386.
27. Тараненко І. В. Методологія системного дослідження конкурентоспроможності / І. В. Тараненко // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 12-23.
28. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. 360 с. — Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=22613>.
29. Узунов В.М. Фінансові аспекти розвитку підприємництва в Україні [Текст] / В.М. Узунов //Фінанси України. - 2001. - №: 8. - С.142-150.
30. Шершньова З.С. Стратегічне управління: навч.посіб./ З.С.Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 2015.- 384 с.
31. Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств (на прикладі легкої промисловості) [Текст] / дис. ... канд. Ек. Наук: 08.06.01 : захищена 4.02.06 : затв. 14.05.06 / Шіковець К.О. — К., 2006. — 235 с.
32. Шіковець К.О. Економіко-математичне забезпечення виробничих систем, що прагнуть до ідеалу [Текст] // Моделювання та інформатизація

соціально-економічного розвитку України : Зб.наук.пр. – Вип. 3. – К. : ДНДІМЕ, 2003. – С. 57–63.

33. Шоробура І. М. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*, 8(163). 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.141861>
34. Янушевич І.А. Системний підхід і можливості його застосування в аналізі проблем людини та її культури / І.А. Янушевич // *Інтелект. Особистість. Цивілізація.* — 2009. — №7. — С. 104-110.
35. Сайт Державної служби статистики України.  
URL: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)
36. Офіційний сайт АТ «Центральний ГЗК».  
URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

Фінансова звітність за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	36 130.00	25 422.00
первісна вартість	1001	76 486.00	77 434.00
накопичена амортизація	1002	40 356.00	52 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	900 846.00	647 427.00
Основні засоби	1010	7 816 068.00	6 843 929.00
первісна вартість	1011	12 185 794.00	12 323 045.00
знос	1012	4 369 726.00	5 479 116.00
інші фінансові інвестиції	1035	139.00	109.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 788.00	3 643.00
Відстрочені податкові активи	1045	77 465.00	
Усього за розділом I	1095	8 835 436.00	7 520 530.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	769 153.00	690 938.00
Виробничі запаси	1101	245 586.00	343 939.00
Незавершене виробництво	1102	23 151.00	96 594.00
Готова продукція	1103	500 416.00	250 405.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 474 371.00	9 616 171.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 059.00	55 310.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
з бюджетом	1135	258 154.00	829 196.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	139 765.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	21 779.00	20 080.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127 965.00	996 838.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	103.00	103.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 586.00	94 582.00
Рахунки в банках	1167	21 586.00	94 582.00
Витрати майбутніх періодів	1170	182 068.00	269 988.00
Інші оборотні активи	1190	38 244.00	7 330.00
Усього за розділом II	1195	4 911 482.00	12 580 536.00
Баланс	1300	13 746 918.00	20 101 066.00

#### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635.00	296 635.00
Капітал у дооцінках	1405	1 206 832.00	1 349 344.00
Додатковий капітал	1410	239 338.00	239 338.00
Емісійний дохід	1411	103 628.00	103 628.00
Резервний капітал	1415	73 238.00	73 238.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 983 406.00	10 465 825.00
Усього за розділом I	1495	9 799 449.00	12 424 380.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	10 280.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	1 137 392.00	626 913.00
Довгострокові кредити банків	1510	285 839.00	288 643.00



Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	263 708.00	178 746.00
Довгострокові забезпечення	1520	95 539.00	29 229.00
Усього за розділом II	1595	1 782 478.00	1 133 811.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 392.00	116 157.00
товари, роботи, послуги	1615	1 560 981.00	2 287 320.00
розрахунками з бюджетом	1620	346 427.00	82 409.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	112 036.00	
розрахунками зі страхування	1625	13 398.00	8 662.00
розрахунками з оплати праці	1630	47 088.00	31 500.00
за одержаними авансами	1635	6 203.00	1 243 763.00
за розрахунками з учасниками	1640	14 088.00	17 286.00
Поточні забезпечення	1660	158 802.00	142 241.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 612.00	2 613 537.00
Усього за розділом III	1695	2 164 991.00	6 542 875.00
Баланс	1900	13 746 918.00	20 101 066.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 354 012.00	22 545 072.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 726 718.00	9 233 036.00
Валовий: прибуток	2090	4 627 294.00	13 312 036.00
Інші операційні доходи	2120	1 443 309.00	67 563.00
Адміністративні витрати	2130	162 309.00	158 782.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрати на збут	2150	2 013 251.00	1 728 353.00
Інші операційні витрати	2180	884 946.00	676 878.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 010 097.00	10 815 586.00
Інші фінансові доходи	2220	9 749.00	190 883.00
Інші доходи	2240	2 780.00	63 915.00
Фінансові витрати	2250	295 412.00	186 491.00
Інші витрати	2270	128 614.00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 598 600.00	10 883 893.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-480 769.00	-1 963 915.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 117 831.00	8 919 978.00

#### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-2 019.00	-1 465.00
Інший сукупний дохід	2445	620 433.00	167 742.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	618 414.00	166 277.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	111 314.00	29 930.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	507 100.00	136 347.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 624 931.00	9 056 325.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 782 778.00	4 004 082.00
Витрати на оплату праці	2505	1 020 186.00	1 245 417.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	219 502.00	267 627.00
Амортизація	2515	1 755 686.00	2 000 977.00
Інші операційні витрати	2520	7 274 218.00	5 249 867.00
Разом	2550	15 052 370.00	12 767 970.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.78	7.52
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.78	7.52
Дивіденди на одну просту акцію	2650	6.57	

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

##### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	10 515 421.00	27 032 460.00
Повернення податків і зборів	3005	346 033.00	681 127.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
у тому числі податку на додану вартість	3006	345 985.00	681 076.00
Цільового фінансування	3010	559.00	
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 496 189.00	25 668.00
Надходження від повернення авансів	3020	154 833.00	25 245.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	9 749.00	3 157.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	725.00	1 492.00
Інші надходження	3095	2 127 788.00	42 192.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	6 988 143.00	5 961 031.00
Праці	3105	831 285.00	946 351.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	226 955.00	257 341.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	1 906 381.00	3 228 059.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	835 520.00	2 093 743.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 070 860.00	1 134 316.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 582 090.00	2 155 975.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	66.00	14.00
Інші витрачання	3190	1 285 911.00	332 149.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	830 466.00	14 930 421.00

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
необоротних активів	3205	3 103.00	752.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від отриманих: відсотків	3215	1 917.00	
Інші надходження	3250	131 384.00	
необоротних активів	3260	748 333.00	1 631 457.00
Інші платежі	3290	139 113.00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-745 230.00	-1 636 517.00

#### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сплату дивідендів	3355	13 539 664.00	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	42 441.00	71 586.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-42 441.00	-13 611 250.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	42 795.00	-317 346.00
Залишок коштів на початок року	3405	21 586.00	392 751.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	30 201.00	-53 819.00
Залишок коштів на кінець року	3415	94 582.00	21 586.00

Фінансова звітність за 2021 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39 850.00	36 130.00
первісна вартість	1001	84 845.00	76 486.00
накопичена амортизація	1002	44 995.00	40 356.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 213.00	900 846.00
Основні засоби	1010	8 287 612.00	7 816 068.00
первісна вартість	1011	10 932 052.00	12 185 794.00
знос	1012	2 644 440.00	4 369 726.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	139.00	139.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 725.00	4 788.00
Відстрочені податкові активи	1045	66 458.00	77 465.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом І	1095	9 327 997.00	8 835 436.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	405 381.00	769 153.00
Виробничі запаси	1101	187 371.00	245 586.00
Незавершене виробництво	1102	20 239.00	23 151.00
Готова продукція	1103	197 771.00	500 416.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 309 660.00	3 474 371.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	95 513.00	18 059.00
з бюджетом	1135	174 448.00	258 154.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	21 378.00	21 779.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72 036.00	127 965.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	103.00	103.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	392 751.00	21 586.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	166 596.00	21 586.00
Витрати майбутніх періодів	1170	135 789.00	182 068.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	63 210.00	38 244.00
Усього за розділом II	1195	8 670 269.00	4 911 482.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	17 998 266.00	13 746 918.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635.00	296 635.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	1 595 545.00	1 206 832.00
Додатковий капітал	1410	239 338.00	239 338.00
Емісійний дохід	1411	103 628.00	103 628.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	73 238.00	73 238.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 063 437.00	7 983 406.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	7 268 193.00	9 799 449.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	1 198 773.00	1 137 392.00



Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові кредити банків	1510	321 043.00	285 839.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	448 013.00	263 708.00
Довгострокові забезпечення	1520	67 313.00	95 539.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 035 142.00	1 782 478.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	25 807.00	13 392.00
товари, роботи, послуги	1615	888 618.00	1 560 981.00
розрахунками з бюджетом	1620	415 266.00	346 427.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	200 927.00	112 036.00
розрахунками зі страхування	1625	12 621.00	13 398.00
розрахунками з оплати праці	1630	45 824.00	47 088.00
за одержаними авансами	1635	6 367.00	6 203.00
за розрахунками з учасниками	1640	7 158 566.00	14 088.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	136 202.00	158 802.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 660.00	4 612.00
Усього за розділом III	1695	8 694 931.00	2 164 991.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	17 998 266.00	13 746 918.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 545 072.00	12 438 797.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 233 036.00	8 348 892.00
Чисті понесені збитки за страховими	2070	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
виплатами			
Валовий: прибуток	2090	13 312 036.00	4 089 905.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	67 563.00	816 694.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	158 782.00	146 569.00
Витрати на збут	2150	1 728 353.00	1 537 941.00
Інші операційні витрати	2180	676 878.00	316 045.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 815 586.00	2 906 044.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	190 883.00	7 627.00
Інші доходи	2240	63 915.00	2 934.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	186 491.00	880 330.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	128 185.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 883 893.00	1 908 090.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 963 915.00	-307 024.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 919 978.00	1 601 066.00
збиток	2355	0.00	0.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-1 465.00	-18 107.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	167 742.00	-106 328.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	166 277.00	-124 435.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	29 930.00	-22 351.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	136 347.00	-102 084.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 056 325.00	1 498 982.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 004 082.00	2 961 969.00
Витрати на оплату праці	2505	1 245 417.00	1 166 251.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	267 627.00	249 773.00
Амортизація	2515	2 000 977.00	2 097 514.00
Інші операційні витрати	2520	5 249 867.00	4 877 050.00
Разом	2550	12 767 970.00	11 352 557.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7.52	1.35
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7.52	1.35
Дивіденди на одну просту акцію	2650	6.57	1.24

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

##### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	27 032 460.00	11 926 752.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Повернення податків і зборів	3005	681 127.00	1 257 752.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	681 076.00	1 257 558.00
Цільового фінансування	3010	0.00	0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	25 668.00	11 825.00
Надходження від повернення авансів	3020	25 245.00	21 129.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	3 157.00	4 605.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 492.00	7 735.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	42 192.00	746 221.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	5 961 031.00	4 306 180.00
Праці	3105	946 351.00	894 649.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	257 341.00	243 421.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 228 059.00	1 134 836.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	2 093 743.00	227 903.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 134 316.00	906 933.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрачання на оплату авансів	3135	2 155 975.00	2 994 123.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	14.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	332 149.00	253 163.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	14 930 421.00	4 149 647.00

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	752.00	7 535.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	1 917.00	3 022.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	131 384.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	45 584.00
необоротних активів	3260	1 631 457.00	1 739 079.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	139 113.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 636 517.00	-1 774 106.00

#### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	0.00	321 472.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	0.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	13 539 664.00	2 455 321.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	71 586.00	18 797.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	2 060.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-13 611 250.00	-2 154 706.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-317 346.00	220 835.00



<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Залишок коштів на початок року	3405	392 751.00	146 111.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-53 819.00	25 805.00
Залишок коштів на кінець року	3415	21 586.00	392 751.00

## Додаток Б

## Фінансова звітність за 2020 рік

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	39 942.00	39 850.00
первісна вартість	1001	76 440.00	84 845.00
накопичена амортизація	1002	36 498.00	44 995.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 969 393.00	929 213.00
Основні засоби	1010	7 804 782.00	8 287 612.00
первісна вартість	1011	8 446 581.00	10 932 052.00
знос	1012	641 799.00	2 644 440.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	139.00	139.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 181.00	4 725.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	66 458.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових	1065	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
резервних фондах			
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	9 819 437.00	9 327 997.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	551 032.00	405 381.00
Виробничі запаси	1101	236 724.00	187 371.00
Незавершене виробництво	1102	39 439.00	20 239.00
Готова продукція	1103	274 869.00	197 771.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрашування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 418 438.00	7 309 660.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	133 061.00	95 513.00
з бюджетом	1135	660 380.00	174 448.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	64 130.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	21 120.00	21 378.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	697 781.00	72 036.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	103.00	103.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	146 111.00	392 751.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	146 111.00	166 596.00
Витрати майбутніх періодів	1170	109 215.00	135 789.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових	1181	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	48 106.00	63 210.00
Усього за розділом II	1195	7 785 347.00	8 670 269.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	17 604 784.00	17 998 266.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296 635.00	296 635.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	2 443 108.00	1 595 545.00
Додатковий капітал	1410	239 338.00	239 338.00
Емісійний дохід	1411	103 628.00	103 628.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	73 238.00	73 238.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 190 206.00	5 063 437.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	7 242 525.00	7 268 193.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	141 829.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	1 001 199.00	1 198 773.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	321 043.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	84 124.00	448 013.00
Довгострокові забезпечення	1520	28 593.00	67 313.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 255 745.00	2 035 142.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	17 736.00	25 807.00
товари, роботи, послуги	1615	1 348 510.00	888 618.00
розрахунками з бюджетом	1620	153 748.00	415 266.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	200 927.00
розрахунками зі страхування	1625	12 569.00	12 621.00
розрахунками з оплати праці	1630	45 799.00	45 824.00
за одержаними авансами	1635	8 371.00	6 367.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
за розрахунками з учасниками	1640	7 419 816.00	7 158 566.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	92 940.00	136 202.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	7 025.00	5 660.00
Усього за розділом III	1695	9 106 514.00	8 694 931.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	17 604 784.00	17 998 266.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 438 797.00	12 083 280.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 348 892.00	7 957 950.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 089 905.00	4 125 330.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	816 694.00	1 130 658.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	146 569.00	145 955.00
Витрати на збут	2150	1 537 941.00	2 099 107.00
Інші операційні витрати	2180	316 045.00	2 084 262.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 906 044.00	926 664.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	7 627.00	1 159 880.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	2 934.00	83 116.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	880 330.00	479 918.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	128 185.00	63 094.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 908 090.00	1 626 648.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-307 024.00	-153 335.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 601 066.00	1 473 313.00
збиток	2355	0.00	0.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-18 107.00	1 844 948.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	-106 328.00	-132 552.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-124 435.00	1 712 396.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-22 351.00	307 524.00
Інший сукупний дохід після	2460	-102 084.00	1 404 872.00



Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
оподаткування			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 498 982.00	2 878 185.00

#### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 961 969.00	3 115 716.00
Витрати на оплату праці	2505	1 166 251.00	1 089 911.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	249 773.00	230 789.00
Амортизація	2515	2 097 514.00	1 613 358.00
Інші операційні витрати	2520	4 877 050.00	6 044 657.00
Разом	2550	11 352 557.00	12 094 431.00

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 186 540 000.00	1 186 540 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.35	1.24
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.35	1.24
Дивіденди на одну просту акцію	2650	1.24	3.05