

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

магістра  
(ступінь вищої освіти)  
зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»  
(освітньо-професійна програма)

на тему: Удосконалення управління експортно-імпортними операціями гірничо-збагачувального підприємства

Виконав:  
здобувач 2 курсу,  
групи МОБ-24м

\_\_\_\_\_ / Владислав КОСТАНДОВ /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Ігор АФАНАСЬЄВ /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Лариса ВАРАВА /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Лариса ВАРАВА /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри МіА  
проф., доктор екон. наук  
Лариса ВАРАВА

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську кваліфікаційну роботу**

Костандов Владислав Геннадійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління експортно-імпортними операціями гірничо-збагачувального підприємства

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «10» липня 2025 року № 509с

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025

3. Вихідні дані до роботи Фінансова та статистична звітність ПРАТ «ЦГЗК» (Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів); дані про динаміку та структуру експортно-імпортних операцій (обсяги поставок, географія ринків збуту та закупівель); аналітична інформація щодо впливу макроекономічних факторів (курс гривні до долара США та євро), воєнних умов та глобальної енергетичної кризи на логістичні витрати та валютну виручку; наукові публікації, статті та монографії у сфері ризик-менеджменту, управління зовнішньоекономічною діяльністю, фінансового інжинірингу та адаптивної логістики; законодавчі та нормативні документи України (Закон «Про ЗЕД», митний кодекс.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні засади та принципи формування адаптивної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

2) Організаційно-функціональна характеристика діючої системи управління зовнішньоекономічними операціями ПРАТ «ЦГЗК».

3) Аналіз динаміки та структури експортно-імпортних операцій і оцінювання їх фінансової ефективності за досліджуваний період.

4) Діагностика впливу макроекономічних та військових ризиків на логістичну стійкість та фінансову безпеку ЗЕД підприємства (PEST- та SWOT-аналіз).

5) Обґрунтування та розробка концептуальної моделі інтегрованого та ризико-орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю.

6) Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів хеджування валютних

і цінових ризиків та оптимізації логістичної стратегії.

7) Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів та визначення терміну окупності інвестицій.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Організаційна структура управління ПРАТ «ЦГЗК»; Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій (ЕІО); Діагностика впливу PEST-факторів та SWOT-аналіз; Схема механізму хеджування валютних та цінових ризиків; Концептуальна модель адаптивного управління ЗЕД; Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|---------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|               |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1      | к.е.н. Афанасьєв І.Є.                     | 12.07.2025     | 28.10.2025       |
| Розділ 2      | к.е.н. Афанасьєв І.Є.                     | 12.07.2025     | 25.11.2025       |
| Розділ 3      | к.е.н. Афанасьєв І.Є.                     | 12.07.2025     | 08.12.2025       |
| Нормоконтроль | д.е.н. Варава Л.М.                        | 12.07.2025     | 12.12.2025       |

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи                                                                                  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури | 10.07.2025 – 11.07.2025       |          |
| 2     | Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи                                                                            | 12.07.2025 – 10.09.2025       |          |
| 3     | Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи                                   | 11.09.2025 – 29.09.2025       |          |
| 4     | Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту                                             | 30.09.2025 – 28.10.2025       |          |
| 5     | Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту                                            | 29.10.2025 – 25.11.2025       |          |
| 6     | Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику                                              | 26.11.2025 – 05.12.2025       |          |
| 7     | Підготовка вступної частини                                                                                                        | 06.12.2025 – 07.12.2025       |          |
| 8     | Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи                                                   | 08.12.2025 – 11.12.2025       |          |
| 9     | Отримання відгуку керівника та рецензії                                                                                            | 12.12.2025                    |          |
| 10    | Попередній захист роботи                                                                                                           | 15.12.2025                    |          |
| 11    | Захист роботи у ЕК                                                                                                                 | 16.12.2025                    |          |

Здобувач

Владислав КОСТАНДОВ  
 (підпис) (власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

Ігор АФАНАСЬЄВ  
 (підпис) (власне ім'я прізвище)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності  
073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-  
адміністрування». Костандов В.Г. «Удосконалення управління експортно-  
імпортними операціями гірничо-збагачувального підприємства». – КНУ,  
2025 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 55 сторінках, містить 12 таблиць, 3 рисунків.

При підготовці роботи використано 54 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

Теоретичне обґрунтування та розробка системи практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортно-імпортними операціями ПРАТ «ЦГЗК», спрямованих на підвищення його економічної стійкості та ефективності ЗЕД в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Завдання дослідження:

Систематизувати та критично оцінити сучасні теоретико-методичні підходи до управління ЕІО підприємств, ідентифікуючи ключові управлінські функції та моделі; Провести комплексний аналіз стану та ефективності експортно-імпортової діяльності ПРАТ «ЦГЗК», включаючи аналіз обсягів, географії та структури операцій за останні звітні роки; Оцінити існуючу організаційну структуру та механізм управління ЕІО на підприємстві, виявити основні проблеми та вузькі місця; Обґрунтувати та розробити концептуальну модель (алгоритм) удосконалення управління ЕІО, включаючи блоки стратегічного прогнозування та ризик-менеджменту; Розробити конкретні практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів (цифровізації, логістичних рішень) в управління ЕІО ПРАТ «ЦГЗК»; Виконати економічне обґрунтування та розрахунок очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничо-збагачувального підприємства.

Предмет дослідження: Теоретико-методичні засади та практичні механізми удосконалення управління експортно-імпортними операціями на прикладі ПРАТ «ЦГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): очікуваний інтегральний економічний ефект від запропонованих заходів включає зростання прибутку, оптимізацію управлінських витрат та підвищення ринкової вартості підприємства.

Ключові слова: Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), експортно-імпортні операції (ЕІО), управління ризиками, адаптивне управління, хеджування, валютний ризик, ціновий ризик, економічна ефективність, ПРАТ «ЦГЗК».

## ЗМІСТ

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                       | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ .....                           | 9  |
| 1.1. Сутність, функції та еволюція управління експортно-імпортними<br>операціями підприємства .....               | 9  |
| 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності та стійкості<br>зовнішньоекономічної діяльності .....               | 15 |
| 1.3. Системний підхід до управління ризиками ЕІО в умовах волатильності<br>міжнародних ринків .....               | 18 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ<br>ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «ЦГЗК» .....                             | 23 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансово-<br>господарської діяльності підприємства .....  | 23 |
| 2.2. Аналіз динаміки, структури та показників ефективності експортно-<br>імпортних операцій .....                 | 26 |
| 2.3. Діагностика існуючої системи управління ЗЕД та ідентифікація<br>проблемних зон .....                         | 33 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                       | 39 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-<br>ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «ЦГЗК» .....                  | 40 |
| 3.1. Обґрунтування концептуальної моделі адаптивного управління ЕІО<br>гірничо-збагачувального підприємства ..... | 40 |
| 3.2. Удосконалення механізму управління ризиками ЗЕД .....                                                        | 42 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                    | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                  | 51 |

## ВСТУП

В умовах посилення глобалізаційних процесів та інтеграції національної економіки до світового господарства, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) набуває вирішального значення для забезпечення економічного зростання та конкурентоспроможності промислових підприємств України. Особливо це стосується гірничо-збагачувальних підприємств (ГЗК), продукція яких (залізорудна сировина) є критично важливою складовою вітчизняного експорту і формує значну частку валютних надходжень країни.

Сучасний етап функціонування економіки характеризується безпрецедентною нестабільністю, спричиненою геополітичними конфліктами, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів, волатильністю світових цін на сировину та посиленням ризиків (валютних, політичних, комерційних). Внаслідок цього, управління експортно-імпортними операціями (ЕІО) виходить за межі простого операційного планування, вимагаючи впровадження адаптивних, ризико-орієнтованих та інноваційних систем управління.

ПРАТ «ЦГЗК», як одне з найбільших підприємств галузі, зіштовхується з необхідністю постійного вдосконалення управлінських механізмів, оскільки лише ефективне та гнучке управління ЗЕД дозволить мінімізувати втрати від зовнішніх шоків, забезпечити безперебійне постачання імпортованих комплектуючих та підтримати стійкість експорту. Бакалаврські дослідження зазвичай фокусуються на організації та плануванні ЕІО. Натомість, магістерське дослідження має на меті розробити комплексну, системну модель удосконалення управління, що включає елементи стратегічного прогнозування, цифровізації процесів та інтегрованого ризик-менеджменту.

Необхідність наукового обґрунтування напрямків вдосконалення управління ЕІО на рівні великого експортоорієнтованого ГЗК в умовах економічної невизначеності й обумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

### Ступінь дослідження проблеми

Теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності та управління підприємством викладені у працях класиків та сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців. Питаннями управління ЗЕД займалися: О. Білорус, В. Козюк, А. Поручник, О. Шнирков, О. Баюра, І. Бланк. Проблематику антикризового та інноваційного управління досліджували: Л. Федулова, О. Кузьмін, Г. Швиданенко. Проте, питання формування інтегрованої системи управління ЕІО саме гірничо-збагачувального підприємства, яке працює в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови, залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, бракує практично-орієнтованих методик впровадження цифрових технологій та специфічних механізмів управління ризиками, притаманних сировинній галузі.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка системи практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортно-імпортними операціями ПРАТ «ЦГЗК», спрямованих на підвищення його економічної стійкості та ефективності ЗЕД в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Систематизувати та критично оцінити сучасні теоретико-методичні підходи до управління ЕІО підприємств, ідентифікуючи ключові управлінські функції та моделі.
2. Провести комплексний аналіз стану та ефективності експортно-імпортної діяльності ПРАТ «ЦГЗК», включаючи аналіз обсягів, географії та структури операцій за останні звітні роки.
3. Оцінити існуючу організаційну структуру та механізм управління ЕІО на підприємстві, виявити основні проблеми та вузькі місця.
4. Обґрунтувати та розробити концептуальну модель (алгоритм) удосконалення управління ЕІО, включаючи блоки стратегічного прогнозування та ризик-менеджменту.

5. Розробити конкретні практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів (цифровізації, логістичних рішень) в управління ЕІО ПРАТ «ЦГЗК».
6. Виконати економічне обґрунтування та розрахунок очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничо-збагачувального підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади та практичні механізми удосконалення управління експортно-імпортними операціями на прикладі ПРАТ «ЦГЗК».

Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження:

- Методи системного аналізу та синтезу – для розкриття сутності управління ЕІО та формування його цілісної системи.
- Діалектичний та історико-логічний методи – для вивчення еволюції теоретичних підходів до управління ЗЕД.
- Економіко-статистичні методи (групування, динамічних рядів, індексний метод) – для аналізу фінансово-господарської діяльності, динаміки та структури ЕІО ПРАТ «ЦГЗК» (на основі його звітності).
- Методи порівняння та експертних оцінок – для виявлення та обґрунтування проблемних зон у поточній системі управління.
- Метод економічного моделювання – для розробки та обґрунтування моделі удосконалення управління ЕІО.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ**

#### **1.1. Сутність, функції та еволюція управління експортно-імпортними операціями підприємства**

##### **1.1.1. Концептуальні основи та визначення експортно-імпортних операцій**

У контексті глобалізації світової економіки та посилення міжнародної інтеграції, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід'ємною частиною стратегічного розвитку будь-якого промислового підприємства, особливо такого, як гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК). ЗЕД визначається як сукупність відносин та господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання України з іноземними контрагентами, і спрямовані на реалізацію економічних інтересів держави та підприємства.

Ключовою формою ЗЕД є експортно-імпортні операції (ЕІО). Вони являють собою комплекс послідовних комерційних, логістичних, фінансових та правових дій, які забезпечують переміщення товарів, послуг або капіталу через митний кордон держави.

Експортна операція – це продаж товарів, послуг, робіт або прав інтелектуальної власності іноземному суб'єкту господарювання з вивезенням їх за межі митної території України. Для ПРАТ «ЦГЗК» експорт — це реалізація основної продукції (залізорудного концентрату, обкотишів) на міжнародні ринки, що генерує валютну виручку та забезпечує фінансову стійкість.

Імпортна операція – це закупівля товарів, послуг, робіт або прав інтелектуальної власності іноземного походження з ввезенням їх на митну територію України. Для ГЗК імпорт часто пов'язаний із закупівлею критично

важливих ресурсів: високотехнологічного обладнання, запасних частин, хімічних реагентів, паливно-мастильних матеріалів, що забезпечують безперервність виробничого циклу.

Варто відзначити, що ЕІО не обмежуються лише постачанням товарів. Вони охоплюють ширший спектр взаємодій:

- Торговельні операції: купівля-продаж готової продукції та сировини.
- Інвестиційні операції: прямі та портфельні інвестиції, спільні підприємства.
- Фінансово-кредитні операції: отримання та надання кредитів, факторинг, лізинг.
- Коопераційні операції: виробнича та науково-технічна кооперація з іноземними партнерами.

Сутність ЕІО полягає у їх подвійній функції: з одного боку, вони є джерелом отримання прибутку та розширення ринків збуту (для експорту), а з іншого – способом забезпечення виробництва дефіцитними або більш якісними ресурсами (для імпорту). Ефективність цих операцій прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

### 1.1.2. Роль та функції управління ЕІО

В умовах волатильності міжнародних ринків, коли ціни на сировину, курси валют та логістичні витрати можуть кардинально змінюватися протягом короткого часу, якісне управління ЕІО стає критичним фактором успіху.

Управління ЕІО — це цілеспрямована діяльність системи менеджменту підприємства щодо розробки, реалізації та контролю стратегій та операцій ЗЕД, спрямованих на максимізацію економічного ефекту від міжнародної торгівлі при мінімізації сукупних ризиків.

Сучасна концепція управління ЕІО виходить за межі класичного адміністрування. Воно розглядається як складна, багаторівнева система, що інтегрує стратегічний, тактичний та оперативний менеджмент.

Ключові функції управління ЕІО:

1. Функція стратегічного планування:

- Визначення місії та цілей ЗЕД на довгострокову перспективу.
- Проведення зовнішнього (аналіз ринків, конкурентів, макроекономічного середовища) та внутрішнього (аналіз ресурсів, потенціалу, витрат) середовища.
- Розробка експортної та імпоротної стратегій (диверсифікація ринків, вибір торговельних посередників, фінансова стратегія).

2. Функція оперативного планування та організації:

- Розробка бізнес-планів та бюджетів ЕІО (квартальних, річних).
- Вибір найбільш вигідних умов постачання (на основі правил Інкотермс) та фінансування.
- Організація логістичного ланцюга (транспортування, складування, страхування вантажів).
- Укладання та супровід зовнішньоекономічних контрактів.

3. Функція контролю та обліку:

- Валютний контроль (дотримання строків надходження валютної виручки).
- Митний контроль та оформлення.
- Облік витрат та доходів, пов'язаних із ЗЕД (мита, податки, логістика).
- Моніторинг відповідності товару міжнародним стандартам якості.

4. Функція ризик-менеджменту:

- Ідентифікація та оцінка ключових ризиків (валютний, політичний, логістичний, комерційний).
- Розробка заходів з мінімізації ризиків (хеджування, страхування, диверсифікація).
- Створення системи раннього попередження про потенційні загрози.

5. Функція координації та мотивації:

- Забезпечення взаємодії між відділом ЗЕД, виробничими підрозділами, фінансовою та юридичною службами.

- Мотивація персоналу до ефективної роботи на зовнішніх ринках.
- Ведення переговорів та управління відносинами з іноземними партнерами.

### 1.1.3. Еволюція та сучасні концепції управління ЕІО

Еволюція поглядів на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств відображає зміни у світовій економіці та технологічний прогрес.

1. Класичний (Операційний) Підхід (до 1990-х рр.): На цьому етапі управління ЕІО було переважно операційним та реактивним. Основна увага приділялася:

- Виконанню формальностей (митне оформлення, сертифікація).
- Мінімізації транзакційних витрат (вибір найдешевшого транспорту).
- Фізичному переміщенню товару. Управління було слабо інтегроване із загальною стратегією підприємства, а зовнішньоекономічний відділ часто виконував лише функції оформлювача.

2. Стратегічний Підхід (1990-ті – початок 2000-х рр.): З розвитком глобальних ринків і посиленням конкуренції управління ЕІО набуло стратегічного виміру. ЗЕД почали розглядати як інструмент досягнення конкурентних переваг.

- Фокус: Довгострокове планування, аналіз ринкових можливостей, розробка стратегій виходу на нові ринки.
- Ключове завдання: Вибір оптимальної стратегії ЗЕД (стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, нішові стратегії) та інтеграція її у загальну корпоративну стратегію.

3. Інтегрований (SCM-орієнтований) Підхід (2000-ті – 2010-ті рр.): Цей підхід передбачає розгляд ЕІО не як окремого набору транзакцій, а як невід'ємної частини управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM).

- Інтеграція: Управління ЕІО тісно пов'язується з управлінням

закупівлями (імпорт) та збутом (експорт).

- **Мета:** Досягнення синергетичного ефекту за рахунок оптимізації всього ланцюга від постачальника до кінцевого споживача (для експорту) або від світового постачальника до виробничого цеху (для імпорту).
- **Цінність:** Скорочення циклу замовлення, зниження загальних логістичних витрат та підвищення гнучкості поставок.

4. Адаптивний та Цифровий Підхід (Сучасний Етап): В умовах високотурбулентного середовища (пандемії, геополітичні конфлікти, інфляція) пріоритетним стає адаптивне управління. Це найбільш актуальна концепція для ПРАТ «ЦГЗК», яка працює в умовах військової агресії та суттєвих обмежень логістики.

Адаптивне управління ЕІО — це система управлінських рішень, здатна швидко і ефективно змінювати стратегії, тактику та операційні процеси ЗЕД у відповідь на непередбачувані зовнішні чинники, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість та безперервність діяльності.

Основні складові сучасного адаптивного управління:

- **Ризик-орієнтація:** Пріоритетне управління ризиками (валютні, логістичні, політичні), що передбачає постійний моніторинг і хеджування.
- **Цифровізація (e-commerce, e-logistics):** Впровадження ІТ-систем для автоматизації зовнішньоторговельного документообігу, використання Big Data для прогнозування попиту та цін, застосування платформ для прозорості взаємодії з митними та логістичними операторами.
- **Стійкість (Resilience):** Здатність швидко відновлювати функціональність ланцюгів поставок після критичних збоїв (наприклад, блокування портів, руйнування інфраструктури).

#### 1.1.4. Специфіка управління ЕІО гірничо-збагачувального підприємства

Управління ЕІО ГЗК, до яких належить ПРАТ «ЦГЗК», має низку суттєвих особливостей, які необхідно враховувати при розробці заходів з

удосконалення:

1. Сировинна залежність: Продукція ГЗК (залізорудна сировина) є біржовим товаром, ціна на який формується на світових товарних біржах (Лондон, Сінгапур). Це обумовлює високий ціновий ризик (ризик волатильності ціни).
2. Капіталомісткість та інвестиційна інерція: Виробництво є надзвичайно капіталомістким, що вимагає значних імпорتنих закупівель дорогого обладнання та запчастин, а також довгострокового планування імпорту.
3. Логістична специфіка:
  - Масовість вантажів: Експорт здійснюється великими партіями, що робить підприємство критично залежним від пропускнуєї здатності великих транспортних вузлів (морські порти, залізничні шляхи).
  - Висока частка логістичних витрат: Транспортування руди та концентрату є дуже дорогим, що підвищує чутливість кінцевої ціни до змін тарифів та маршрутів.
4. Валютні ризики: Оскільки експортна виручка надходить у іноземній валюті (USD, EUR), а значна частина витрат (праця, податки) здійснюється у національній валюті (UAH), ГЗК є чутливим до коливань валютного курсу, що вимагає ефективного валютного хеджування.
5. Політико-правові ризики: Діяльність ГЗК, як важливого експортера, підпадає під жорстке регулювання (експортні обмеження, митна політика, санкції), що вимагає постійного моніторингу законодавчих змін.

Таким чином, для ПРАТ «ЦГЗК» управління ЕІО повинно бути зосереджене не лише на збільшенні обсягів, а й на оптимізації логістичних схем в умовах обмежень та комплексному управлінні ризиками з використанням адаптивних (гнучких) рішень. Це забезпечить плавний перехід до аналізу поточної ситуації у Розділі 2 та обґрунтує необхідність розробки нової моделі управління у Розділі 3.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності**

### **1.2.1. Класифікація показників оцінки ефективності експортно-імпортних операцій**

Оцінка ефективності експортно-імпортних операцій (ЕІО) є невід'ємною частиною системи управління ЗЕД підприємства. Вона дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити резерви підвищення прибутковості та обґрунтувати управлінські рішення.

Методичний апарат оцінки ефективності ЕІО є багатогранним і включає низку показників, які можна класифікувати за різними ознаками.

За рівнем впливу та характером показники поділяються на:

#### **1. Показники економічної ефективності (фінансові):**

Абсолютні показники:

- Обсяг експортної виручки (у валюті та гривневому еквіваленті): Відображає масштаб ЗЕД.
- Сума чистого прибутку від ЗЕД: Кінцевий фінансовий результат операцій.
- Економія витрат від імпорту: Різниця між вартістю імпортних ресурсів та їх потенційною вартістю на внутрішньому ринку.

Відносні показники (рентабельність):

- Рентабельність експортних операцій: Відношення чистого прибутку від експорту до повної собівартості експортованої продукції (або до виручки). Це ключовий показник для ПРАТ «ЦГЗК».
- Валютна рентабельність: Відношення прибутку, отриманого у валюті, до загальної суми валютних витрат на здійснення ЕІО.
- Співвідношення експорту та імпорту (Коефіцієнт покриття): Демонструє баланс ЗЕД, бажано, щоб він був  $> 1$ .

#### **2. Показники управлінської ефективності (операційні):**

- Коефіцієнт виконання контрактів: Відсоток успішно завершених операцій від загальної кількості.

- Показники логістичної ефективності: Час виконання експортного чи імпортного циклу, частота затримок, відсоток втрат чи псування вантажу.
- Ефективність використання ІТ-систем у ЗЕД: Час, витрачений на документообіг та митне оформлення.

### 3. Показники стратегічної ефективності:

- Частка експорту у загальному обсязі реалізації: Демонструє рівень залежності підприємства від зовнішніх ринків.
- Ступінь диверсифікації ринків збуту та постачальників: Оцінюється за індексом Херфіндаля-Хіршмана або за часткою найбільшого партнера. Чим вища диверсифікація, тим нижчий ризик.
- Якість та швидкість адаптації до змін Інкотермс чи митних правил.

Особливості оцінки ефективності для ПРАТ «ЦГЗК»:

Оскільки ПРАТ «ЦГЗК» є великим експортером сировини, традиційні показники (наприклад, рентабельність експорту) слід доповнювати показниками, що враховують ризики та масовість вантажів:

- Чутливість прибутку до зміни курсу валют та біржової ціни (Еластичність).
- Собівартість транспортування на одиницю продукції (логістична ефективність).
- Коефіцієнт валютної самоокупності імпорту (відношення валютної виручки до валютних витрат на імпорт життєво необхідних ресурсів).

### 1.2.2. Концепція економічної стійкості ЗЕД та інтегральні методики оцінки

У сучасних умовах військової агресії, політичної та економічної нестабільності, оцінка ефективності ЕІО є недостатньою. На перший план виходить оцінка стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Стійкість ЗЕД – це здатність системи управління ЕІО підприємства підтримувати запланований обсяг і структуру операцій, забезпечувати

необхідний рівень рентабельності та безперервність поставок, незважаючи на вплив дестабілізуючих зовнішніх та внутрішніх факторів.

Концепція стійкості вимагає переходу від однофакторного аналізу до інтегральних (комплексних) методик оцінки.

Основні підходи до інтегральної оцінки стійкості ЗЕД:

#### 1. Бально-рейтингові методики:

- Суть: Визначення системи ключових показників (наприклад, рентабельність, ліквідність, рівень диверсифікації, коефіцієнт покриття ризиків).
- Процес: Кожен показник оцінюється за певною шкалою (наприклад, від 0 до 100 балів) залежно від його фактичного значення. Потім бали множаться на коефіцієнти вагомості, які визначаються експертним шляхом (наприклад, валютний ризик має більшу вагу, ніж комерційний).
- Результат: Отримання інтегрального індексу стійкості ЗЕД.

#### 2. Матричні методи (SWOT-аналіз ЗЕД):

- Суть: Використовуються для якісної оцінки стійкості та розробки стратегій.
- Процес: Аналіз внутрішніх сильних/слабких сторін та зовнішніх можливостей/загроз, що безпосередньо стосуються ЕІО (наприклад, сильна сторона — наявність власної логістичної інфраструктури; загроза — блокування морських шляхів).
- Результат: Обґрунтування стратегічних рішень: використання сильних сторін для мінімізації загроз (TS-стратегія) або подолання слабких сторін для використання можливостей (WO-стратегія).

#### 3. Моделювання на основі теорії ризиків:

- Суть: Включення ймовірності настання ризикових подій у фінансові розрахунки.
- Процес: Розрахунок показника VaR (Value-at-Risk) для експортного портфеля (максимально можливі втрати в грошовому вираженні за заданий період і рівень довіри). Або використання імітаційного

моделювання (Монте-Карло) для прогнозування прибутку з урахуванням волатильності цін та курсів.

- Результат: Кількісна оцінка фінансової стійкості до зовнішніх шоків, що є основою для ефективного хеджування, яке буде детально розглянуто у наступному підрозділі.

Висновок: Для дослідження, спрямованого на удосконалення управління ЕІО ПРАТ «ЦГЗК», необхідно перейти від простого аналізу рентабельності до розрахунку інтегрального показника стійкості ЗЕД, який дозволить врахувати ризики, пов'язані з логістикою та ціновою волатильністю, характерною для сировинного експорту.

### **1.3. Системний підхід до управління ризиками ЕІО в умовах волатильності міжнародних ринків**

#### **1.3.1. Сутність та класифікація ризиків зовнішньоекономічних операцій**

Успішна реалізація експортно-імпортних операцій (ЕІО) неможлива без ідентифікації та системного управління ризиками. Ризики ЗЕД є сукупністю ймовірних подій, які можуть призвести до фінансових або операційних втрат, відхилення фактичних результатів від запланованих та, як наслідок, зниження ефективності функціонування підприємства.

Для ПРАТ «ЦГЗК», як експортера сировини, ризики мають особливо високу ціну, оскільки стосуються великих обсягів поставок та є критично залежними від глобальної кон'юнктури.

У табл. 1.1 розглянемо класифікацію ризиків ЕІО:

Таблиця 1.1

## Класифікація ризиків ЕІО

| Група ризиків                         | Визначення та основні джерела                                                                                                                                | Специфіка для ПРАТ «ЦГЗК»                                                                                       |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Фінансові ризики                   | Пов'язані зі зміною фінансових умов.                                                                                                                         |                                                                                                                 |
| 1.1. Валютний ризик                   | Ймовірність втрат через несприятливу зміну обмінного курсу валюти між моментом укладання контракту та фактичним розрахунком.                                 | Критично високий. Вся експортна виручка надходить у валюті, а витрати — у гривні.                               |
| 1.2. Ціновий (біржовий) ризик         | Ймовірність втрат через волатильність світових цін на основний товар (залізорудний концентрат, обкотиші).                                                    | Максимально високий. Ціна залежить від біржових котирувань (наприклад, LME, Platts) та попиту на сталь у світі. |
| 1.3. Ризик неплатежу (кредитний)      | Ймовірність невиконання іноземним контрагентом своїх фінансових зобов'язань.                                                                                 | Актуальний при роботі з новими або нестійкими покупцями на умовах відстрочки платежу.                           |
| 2. Політико-правові ризики            | Пов'язані зі зміною політичної ситуації та правового поля.                                                                                                   |                                                                                                                 |
| 2.1. Політичний (країновий) ризик     | Зміна державної політики, торговельних обмежень, введення санкцій чи квот у країні-експортері чи країні-імпортері.                                           | Дуже високий. Блокування кордонів, зміна митних тарифів, обмеження експорту в умовах війни.                     |
| 2.2. Законодавчий ризик               | Зміна національного чи міжнародного законодавства (наприклад, Інкотермс, митні правила).                                                                     | Потребує постійного юридичного моніторингу.                                                                     |
| 3. Операційні (логістичні) ризики     | Пов'язані з процесами виконання ЕІО та фізичним рухом товару.                                                                                                |                                                                                                                 |
| 3.1. Логістичний (транспортний) ризик | Втрати через затримки, пошкодження, крадіжку вантажу або неможливість його доставки через проблеми інфраструктури (блокування портів, руйнування залізниці). | Вирішальний для ПРАТ «ЦГЗК». Залежність від пропускнуої здатності портів та залізниці.                          |
| 3.2. Ризик форс-мажору                | Непередбачені обставини (стихійні лиха, військові дії, пандемії).                                                                                            | Найбільш актуальний в умовах військового часу.                                                                  |

## 1.3.2. Системний підхід до ризик-менеджменту ЕІО

Управління ризиками ЕІО має бути системним, а не ситуативним.

Системний підхід передбачає створення цілісного механізму (циклу), що працює на постійній основі та інтегрований у загальну систему управління підприємством.

Основні етапи циклу ризик-менеджменту ЗЕД:

1. Ідентифікація ризиків: Виявлення всіх потенційних джерел втрат для кожного типу ЕІО. Використовуються методи: чек-лісти, SWOT-аналіз ЗЕД, аналіз звітів про минулі інциденти.
2. Оцінка ризиків: Визначення ймовірності настання події та її потенційного впливу (збитку). Оцінка може бути:
  - Якісною: Визначення високого, середнього, низького рівня ризику.
  - Кількісною: Використання методів VaR (Value-at-Risk) для фінансових ризиків (див. 1.2), або розрахунок очікуваних втрат.
  - Результат: Формування карти ризиків ЗЕД, де відображаються найбільш пріоритетні для управління загрози.
3. Розробка заходів реагування (Стратегії управління): Вибір методів впливу на ризик.
  - Уникнення (Avoidance): Відмова від ризикової операції або ринку.
  - Зниження (Reduction): Розробка внутрішніх заходів для зменшення ймовірності або впливу (наприклад, поліпшення контролю, диверсифікація логістичних маршрутів).
  - Передача (Transfer): Перекладання ризику на третю сторону (страхування, хеджування за допомогою фінансових інструментів).
  - Прийняття (Acceptance): Свідоме прийняття ризику, якщо очікуваний прибуток перевищує потенційні втрати.
4. Моніторинг та контроль: Постійне відстеження ризикових показників (курсів валют, біржових цін, політичних новин) та ефективності застосованих заходів. У разі потреби – коригування плану реагування.

1.3.3. Методи хеджування ключових фінансових ризиків для ПРАТ «ЦГЗК»

Найбільш значущими для гірничо-збагачувального комбінату є валютний та ціновий ризики. Ефективне управління ними вимагає використання специфічних фінансових інструментів – хеджування.

Хеджування – це використання фінансових інструментів (деривативів) або комерційних методів для зменшення ризику несприятливих цінових чи курсових коливань.

У табл. 1.2 розглянемо методи хеджування валютного ризику:

Таблиця 1.2

### 1. Методи хеджування валютного ризику:

| Метод               | Сутність                                                                                             | Переваги                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Форвардні контракти | Договір купівлі-продажу певної суми валюти за фіксованим курсом на майбутню дату.                    | Найпростіший та найнадійніший спосіб фіксації майбутньої виручки в гривневому еквіваленті.       |
| Ф'ючерсні контракти | Стандартизований біржовий контракт, схожий на форвард, але з гарантіями клірингової палати.          | Висока ліквідність, прозорість ціноутворення.                                                    |
| Валютні опціони     | Право (але не зобов'язання) купити чи продати валюту за фіксованим курсом у майбутньому.             | Дозволяє захиститися від негативного руху курсу, зберігаючи можливість виграти від сприятливого. |
| Природне хеджування | Балансування валютних потоків (наприклад, узгодження валюти експортної виручки та імпорتنих витрат). | Не вимагає додаткових фінансових витрат.                                                         |

### 2. Методи хеджування цінового (біржового) ризику:

Для ПРАТ «ЦГЗК», як виробника залізної руди, основним інструментом є товарні ф'ючерси та опціони.

- Продаж ф'ючерсів: Якщо підприємство боїться падіння цін на концентрат/обкотиші, воно може продати ф'ючерсний контракт на біржі. Якщо ціна впаде, втрати від фактичного продажу будуть компенсовані прибутком від ф'ючерсної операції.
- Покупка пут-опціонів: Купівля опціону на продаж дає право продати

товар за фіксованою (мінімальною) ціною, забезпечуючи фінансовий захист (страхування) від її падіння.

#### 1.3.4. Роль інформаційно-аналітичних систем в управлінні ризиками

Ефективне адаптивне управління ризиками неможливе без впровадження сучасних інформаційних технологій (IT). Вони забезпечують перехід від ручного збору даних до автоматизованого моніторингу та прогнозування.

Ключові IT-інструменти:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning): Інтеграція даних про запаси, виробництво, логістику та фінанси в єдиній системі. Це дозволяє миттєво оцінювати фінансові наслідки зміни валютних курсів або затримки поставок.
2. Системи BI (Business Intelligence) та Big Data: Використання аналітичних платформ для:
  - Прогнозування: Моделювання цінової волатильності на сировинних ринках та прогнозування валютних курсів.
  - Сценарний аналіз: Оцінка фінансових результатів ЕІО за різних політичних та економічних сценаріїв (наприклад, відновлення повноцінної роботи портів).
  - Електронний документообіг та електронне декларування: Значно знижує операційний ризик (ризик помилок, затримок) при оформленні митних та супровідних документів.
3. Впровадження таких систем забезпечує ПРАТ «ЦГЗК» не лише здатність ідентифікувати, а й оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «ЦГЗК»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства**

##### **2.1.1. Організаційно-правова та загально-економічна характеристика ПРАТ «ЦГЗК»**

Організаційна структура управління та місце Відділу ЗЕД:

Організаційна структура ПРАТ «ЦГЗК» є типовою для великих інтегрованих промислових підприємств і має лінійно-функціональний тип. Вона поєднує вертикальну ієрархію лінійного управління (керівництво виробничими підрозділами) з горизонтальною спеціалізацією функціональних служб (бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ кадрів, відділ ЗЕД).

На найвищому рівні управління знаходиться Наглядова рада та Правління, які визначають стратегічні напрямки розвитку. Оперативне керівництво здійснює Генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні директори: Директор з виробництва, Фінансовий директор та Комерційний директор (або Директор із збуту та маркетингу).

Ключове місце Відділу ЗЕД в структурі:

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) зосереджено у Відділі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), який є ключовим об'єктом дослідження. Цей відділ функціонально підпорядкований Комерційному директору, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана з реалізацією продукції на експорт та забезпеченням імпорتنих поставок.

Основні функції Відділу ЗЕД в рамках структури ПРАТ «ЦГЗК»:

Маркетингова функція: Аналіз кон'юнктури міжнародних ринків, пошук іноземних покупців та постачальників, участь у міжнародних тендерах.

Контрактна функція: Підготовка, узгодження та супровід зовнішньоекономічних контрактів (договорів купівлі-продажу, постачання).

Логістична функція: Організація транспортування (залізницею, річкою, морем), зберігання, страхування вантажів, вибір оптимальних маршрутів згідно з умовами Інкотермс (особливо актуально в умовах обмеженої логістики).

Митна функція: Взаємодія з митними органами, оформлення експортно-імпортних декларацій, контроль дотримання митного законодавства.

Фінансова координація: Координація з Фінансовим відділом щодо валютного контролю, хеджування валютних ризиків та обліку розрахунків.

Переваги лінійно-функціональної структури для ЗЕД ПРАТ «ЦГЗК»:

- Спеціалізація: Дозволяє зосередити експертні знання (митної справи, міжнародного права, фінансового хеджування) в одному відділі.
- Чітка відповідальність: Відділ ЗЕД несе пряму відповідальність за результати експортно-імпортних операцій.

Недоліки, що вимагають удосконалення:

Складність координації: Може виникати складність у швидкій взаємодії між відділом ЗЕД, виробничим відділом (планування обсягів виробництва під експорт) та фінансовим відділом (оперативне хеджування), що знижує адаптивність управління.

Бюрократизація: При великих обсягах операцій можливе уповільнення прийняття рішень через необхідність багаторівневих погоджень.

Саме ці недоліки вказують на необхідність впровадження інтегрованих (наприклад, матричних або проектно-орієнтованих) механізмів управління ЗЕД, які будуть обґрунтовані у Розділі 3.

У таблиці 2.1 розглянемо фрагмент організаційної структури управління ПРАТ «ЦГЗК» та функції Відділу ЗЕД.

Ця таблична структура наочно демонструє лінійно-функціональний характер управління ПРАТ «ЦГЗК». Вона підкреслює розподіл ключових функцій ЗЕД між різними департаментами, а саме:

Таблиця 2.1

| Рівень управління                                     | Структурний підрозділ / Посада          | Ключові функції в системі управління ЗЕД                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вищий стратегічний рівень                             | Генеральний директор                    | Затвердження річної стратегії ЗЕД, розподіл ключових інвестицій (напр., імпордне обладнання), загальне управління ризиками.                                           |
| Вищий функціональний рівень                           | Комерційний директор                    | Стратегічне планування продажів та закупівель. Пряме керівництво Відділом ЗЕД та відповідальність за комерційні результати.                                           |
| Вищий функціональний рівень                           | Фінансовий директор                     | Управління фінансовими ресурсами, забезпечення валютного контролю та розрахунків. Відповідальність за хеджування валютних ризиків.                                    |
| Середній функціональний рівень                        | Відділ ЗЕД (ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ)         | Організація, планування та реалізація ЕІО. Укладання контрактів, узгодження умов Інкотермс, контроль відвантаження та закупівлі.                                      |
| Виконавчий рівень (у складі ВЗЕД)                     | Сектор логістики та митного оформлення  | Вибір транспортних компаній, розробка маршрутів постачання, оформлення митних документів, забезпечення безперервності поставок.                                       |
| Виконавчий рівень (у складі Фінансового департаменту) | Сектор валютного контролю та хеджування | Оперативний моніторинг валютних рахунків, проведення операцій хеджування (якщо вони використовуються), контроль за дотриманням термінів надходження валютної виручки. |

Комерційний директор (через Відділ ЗЕД) відповідає за операційну ефективність та обсяги ЕІО.

Фінансовий директор відповідає за фінансову стійкість, валютні ризики та контроль.

Проблема, що випливає з цієї структури: Управління валютними та ціновими ризиками (що належить до фінансового блоку) не має прямої

оперативної інтеграції з укладанням контрактів та вибором умов постачання (що належить до комерційного блоку). Це створює управлінський розрив, який буде усунуто в пропозиціях Розділу 3 шляхом розробки комплексної інтегрованої моделі.

## **2.2. Аналіз динаміки, структури та показників ефективності експортно-імпортних операцій**

### **2.2.1. Аналіз динаміки та географічної структури експортних операцій**

Експортна діяльність є домінуючою складовою зовнішньоекономічної діяльності ПРАТ «ЦГЗК», оскільки підприємство виробляє сировину, що має високий попит на міжнародних металургійних ринках. Успішність експорту безпосередньо впливає на формування валютної виручки, фінансову стійкість.

Таблиця 2.2

#### **Техніко-економічні показники діяльності підприємства**

| Показники                         | Одиниці виміру | Роки    |         |         | Зміни показника, +/- |       |
|-----------------------------------|----------------|---------|---------|---------|----------------------|-------|
|                                   |                | 2019    | 2021    | 2022    |                      |       |
| 1                                 | 2              | 3       | 4       | 5       | 6                    | 7     |
| 1. Виробництво продукції          | тис. т.        | 3109,75 | 4919,43 | 3007,61 | 1,58                 | 0,61  |
| 2. Товарна продукція              | млн. грн.      | 12,51   | 27,03   | 10,51   | 2.15                 | 0,39  |
| 3. Реалізація товарної продукції  | млн. грн.      | 11,71   | 22,54   | 14, 35  | 1.92                 | 0,63  |
| 4. Показники якості:              |                | П 19    | П 21    | П 22    |                      |       |
| 5. Ціна одиниці продукції         | грн./од.       | 3765    | 4583    | 4773    | 1,217                | 1,041 |
| 6. Собівартість одиниці продукції | грн./од.       | 4025    | 5495    | 3496    | 1,365                | 0,63  |

## Продовження таблиці 2.2

| 1                                       | 2                 | 3       | 4       | 5       | 6    | 7    |
|-----------------------------------------|-------------------|---------|---------|---------|------|------|
| 7. Собівартість товарної продукції      | млн. грн.         | 7,38    | 9,23    | 9,727   | 1.25 | 1,05 |
| 8. Витрати на 1 грн. товарної продукції | коп.              | 0,25    | 0,18    | 0,28    | 0,73 | 1,57 |
| 9. Чистий прибуток                      | млн. грн.         | 1,86    | 8, 92   | 2, 11   | 4.78 | 0,23 |
| 10. Рентабельність:                     |                   |         |         |         |      |      |
| - продукції                             | %                 | 14,9%   | 33%     | 20,1%   | 2,21 | 0,60 |
| - виробництва                           | %                 | 15,9%   | 39,5%   | 14,7%   | 2,48 | 0,37 |
| 11. Основні фонди                       | млн. грн.         | 412,533 | 464,713 | 272,187 | 1,12 | 0,58 |
| 12. Оборотні фонди                      | млн. грн.         | 6,389   | 9, 616  | 3, 474  | 1,50 | 0,36 |
| 13. Фондовіддача                        | коп./грн.         | 0,028   | 0,049   | 0,053   | 1.75 | 1.08 |
| 14. Фондомісткість                      | грн./грн.         | 35,226  | 20,789  | 18,962  | 0.59 | 0.91 |
| 15. Фондоозброєність                    | тис.<br>грн./чол. | 84,55   | 107,22  | 68,03   | 1.26 | 0.63 |
| 16. Середньооблікова чисельність        | чол.              | 4882    | 4335    | 3999    | 0.88 | 0.92 |
| 17. Продуктивність праці                | тис.<br>грн./чол. | 381,63  | 2057,44 | 529,38  | 5.39 | 0.25 |

На основі аналізу динаміки основних техніко-економічних показників за 2019, 2021 та 2022 роки можна зробити такі ключові висновки щодо розвитку та ефективності діяльності підприємства:

1. Зміни у виробничих та фінансових результатах:

- Обсягні показники (виробництво, товарна продукція, реалізація) демонструють нестабільну динаміку. Ріст у 2021 році змінився різким падінням у 2022 році, що свідчить про значну волатильність діяльності

або вплив зовнішніх дестабілізуючих факторів (наприклад, наслідки пандемії, зміни ринкових умов тощо).

- Собівартість одиниці продукції також мала нелінійну траєкторію: зріст на 36,5% у 2021 році змінився падінням на 37% у 2022 році. Це може бути пов'язано зі змінами у структури витрат, цін на сировину або ефективності виробництва.
- Прибутковість: Найбільш показовим є драматичне зростання чистого прибутку та рентабельності у 2021 році (прибуток зріс у 4,78 рази, рентабельність виробництва — у 2,48 рази). Однак у 2022 році спостерігається різке погіршення цих показників (прибуток впав до 23% від рівня 2021 року, рентабельність виробництва — до 37%). Це свідчить про втрату фінансової стійкості та ефективності після пікового 2021 року.

## 2. Ефективність використання ресурсів:

- Використання основних фондів: Показники фондівдачі (зростання у 2021, але падіння нижче рівня 2019 у 2022) та фондомісткості (відповідно, падіння та зростання) свідчать про неефективне або недостатнє використання основних засобів у 2022 році, попри їх скорочення у вартісному вираженні.
- Ефективність праці: Продуктивність праці продемонструвала найбільшу мінливість: стрімке зростання у 2021 році (у 5,39 рази) змінилося кардинальним падінням у 2022 році (до 25% від рівня 2021 року). Це відбувалося на тлі постійного скорочення чисельності персоналу. Така ситуація вказує на кризовий характер змін у виробничій ефективності трудових ресурсів у 2022 році.
- Витрати: Показник витрат на 1 грн. товарної продукції погіршився у 2022 році (зростання на 57% порівняно з 2021 роком), що підтверджує зниження загальної економічної ефективності.

Досліджуваний період характеризується вираженою двофазністю. 2021 рік був роком пікової ефективності для підприємства: максимальні обсяги

виробництва, найвищі прибутки, рентабельність та продуктивність праці. Однак 2022 рік став періодом глибокого спаду за більшістю ключових показників. Фінансові результати, ефективність використання основних фондів і трудових ресурсів повернулися на рівень, нижчий за базовий 2019 рік. Це може свідчити про серйозні системні проблеми, вплив значного зовнішнього шоку або кризових явищ у діяльності підприємства у 2022 році. Для стабілізації ситуації необхідний детальний аналіз причин такого різкого погіршення та розробка антикризових заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та відновлення ринкових позицій.

#### 2.2.2. Аналіз структури та залежності від імпортних операцій

Імпортні операції ПРАТ «ЦГЗК» спрямовані на забезпечення виробничого процесу критично важливими ресурсами, такими як високотехнологічне обладнання, запасні частини, хімічні реагенти та паливно-мастильні матеріали.

У табл. 2.3 розглянемо фінансово-економічні показники підприємства

Таблиця 2.3

#### Фінансово-економічні показники підприємства

| Показник                               | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1                                      | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| 1. Валюта балансу                      | 16624720 | 17801525 | 15872592 | 16923992 | 16200000 |
| 2. Власний капітал                     | 7609977  | 7255359  | 8533821  | 11111914 | 11090970 |
| 3. Фінансові інвестиції                | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| 1                                      | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
| 4. Необоротні активи                   | 8296883  | 9573717  | 9081716  | 8177983  | 7900320  |
| 5. Робочий капітал                     | 7609977  | 7255359  | 8533821  | 11111914 | 11329440 |
| 6. Дохід (виручка) від реалізації      | 6211035  | 12261038 | 17491934 | 18449542 | 9852828  |
| 7. Собівартість реалізованої продукції | 7380433  | 8153421  | 8790964  | 9479877  | 8852917  |

## Продовження таблиці 2.3

| 1                                                                                   | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 8. Валовий прибуток<br>(операційної, інвестиційної<br>та ін. Фінансової діяльності) | 4330602 | 4107617 | 8700970 | 8969665 | 999911  |
| 9. Чистий прибуток                                                                  | 1863750 | 1537189 | 5260522 | 5518904 | 1326661 |

Валюта балансу: з 2019 року по 2023 рік валюта балансу ПРАТ "ЦГЗК" зросла з 16 624 720 до 16 200 000. Це свідчить про зростання загальної вартості активів та зобов'язань компанії.

Власний капітал: з 2019 року по 2023 рік власний капітал зріс з 7 609 977 тис. грн. до 11 090 970 тис. грн. Це каже нам про зростання фінансової стійкості компанії.

Необоротні активи: з 2019 року по 2023 рік необоротні активи знизилися з 8 296 883 тис. грн. до 7 900 320 тис. грн.

Робочий капітал : з 2019 року по 2023 рік робочий капітал ПРАТ «ЦГЗК» залишався відносно стабільним, коливаючись від 7 609 977 тис. грн. до 11 329 440 тис. грн.

Дохід (виручка) від реалізації: з 2019 року по 2023 рік дохід від реалізації значно зріс 6 211 035 тис. грн. до 9 852 828 тис. грн. Це означає про зростання обсягів продажів або цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції зростала з 7 380 433 до 8 852 917 тис. грн. за період з 2019 до 2023 року.

Валовий прибуток: з 2019 року по 2023 рік валовий прибуток коливався від 4 330 602 тис. грн. до 999 911 тис. грн.

Чистий прибуток: зменшення з 1863750 тис. грн. у 2019 році. до 1 326 661 у 23 році.

У табл. 2.4 розглянемо ефективність використання оборотного капіталу підприємства ПРАТ «ЦГЗК».

Таблиця 2.4

## Ефективність використання оборотного капіталу

| Показники                                                                               | 2020     |        | 2021     |        | 2022    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|----------|--------|---------|-------|
|                                                                                         | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис.грн | %     |
| 1                                                                                       | 2        | 3      | 4        | 5      | 6       | 7     |
| 1. Запаси (готова продукція, товари)                                                    | 562325   | 6,7524 | 478206   | 5,8121 | 730045  | 8,35  |
| Поточні біологічні активи                                                               | 0        | 0      | 804619   | 9,773  | 0       | 0     |
| 2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                                | 6389026  | 76,719 | 6364049  | 77,348 | 6545271 | 74,97 |
| 3. Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом (в т. ч. податок на прибуток) | 484149   | 5,8136 | 353284   | 4,2938 | 543675  | 6,21  |
| За виданими авансами                                                                    | 173285   | 2,0808 | 114287   | 1,389  | 36684   | 0,42  |
| Витрати майбутніх періодів                                                              | 100419   | 1,2058 | 177109   | 2,1526 | 226028  | 2,58  |
| 4. Інша поточна дебіторська заборгованість                                              | 364679   | 4,379  | 384908   | 4,6781 | 562401  | 0,64  |
| 1                                                                                       | 2        | 3      | 4        | 5      | 6       | 7     |
| 5. Поточні фінансові інвестиції                                                         | 103      | 0,0012 | 103      | 0,0012 | 103     | 0,01  |
| 6. Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті в іноземній валюті            | 146692   | 1,7615 | 269431   | 3,2746 | 58084   | 0,66  |
| 7. Інші оборотні активи (векселі, витрати майбутніх періодів)                           | 31152    | 0,3741 | 55658    | 0,6765 | 22787   | 0,26  |
| Оборотні активи                                                                         | 8327837  | 100    | 8227808  | 100    | 8746009 | 100   |

Збільшення запасів у 2022 році може свідчити про потенційні труднощі зі збутом, або це просто стратегічне накопичення товарів.

Присутня стабільно висока дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги, хоча її частка зменшилася у 2022 році, продовжує бути основною часткою оборотного капіталу.

Зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом може вказувати на збільшення взаємодії з державними органами.

Зменшення грошових коштів у 2022 році каже нам про зниження ліквідності та потенційні проблеми з фінансуванням поточної діяльності.

Зростання витрат майбутніх періодів вказує на збільшення планованих витрат, що може бути як позитивним (інвестиції), так і негативним (накопичення витрат).

Підсумовуючи данну таблицю, можна сказати, що підприємство має стабільний оборотний капітал, але спостерігаються певні ризики, зокрема зниження ліквідності та накопичення запасів. Ефективність використання оборотного капіталу вимагає уважного моніторингу, щоб виявити та управляти потенційними проблемами.

У табл. 2.5 проаналізуємо рух коштів у результаті операційної діяльності

Таблиця 2.5

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Стаття                                                            | 2020    | 2021     | 2022     |
|-------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності                 |         |          |          |
| Надходження від:<br>реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 8050549 | 12516652 | 12908626 |
| повернення податків і зборів                                      | 897064  | 1375800  | 1333947  |
| у тому числі податку на додану вартість                           | 717961  | 375336   | 1333822  |
| цільового фінансування                                            | 66      | 0        | 0        |
| інші надходження                                                  | 397427  | 228505   | 454210   |
| Витрачання на оплату:<br>товарів (робіт, послуг)                  | 3136144 | 3659098  | 3867586  |
| праці                                                             | 418790  | 748076   | 871395   |
| відрахувань на соціальні заходи                                   | 117080  | 201182   | 235977   |
| зобов'язань з податків і зборів                                   | 874832  | 1281988  | 1218985  |
| інші витрачання                                                   | 263012  | 588322   | 580512   |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                      | 2093013 | 3753633  | 4346644  |

Дивлячись на таблицю операційної діяльності, ми бачимо зростання доходів від реалізації продукції та послуг, постійне збільшення витрат на оплату праці та інші операційні витрати.

Загалом, позитивний чистий рух коштів від операційної діяльності, що свідчить про ефективну діяльність підприємства.

## **2.3. Діагностика існуючої системи управління ЗЕД та ідентифікація проблемних зон**

### **2.3.1. Критерії та методи діагностики управлінської системи ЗЕД**

Діагностика системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є необхідним кроком для обґрунтування управлінських рішень. На відміну від кількісного аналізу (2.2), діагностика фокусується на якісній оцінці ефективності управлінських процесів та структур.

Ключові критерії діагностики:

- Адаптивність та гнучкість: Здатність системи швидко реагувати на зміну зовнішніх факторів (зміна логістичних маршрутів, коливання курсу, нові торговельні обмеження).
- Цілісність та інтеграція: Рівень узгодженості та координації між функціональними підрозділами (Відділ ЗЕД, Фінансовий департамент, Логістика).
- Ризико-орієнтованість: Наявність формалізованих та ефективних процедур управління фінансовими та операційними ризиками.
- Ступінь автоматизації: Використання сучасних ІТ-систем для планування, контролю та аналізу ЕІО.

Для діагностики використовується комплексний підхід, що включає функціональний аналіз структури та стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

### **2.3.2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗЕД**

Оскільки діяльність ПРАТ «ЦГЗК» критично залежить від макроекономічних та геополітичних чинників, оцінка його стійкості до

зовнішніх шоків проводиться за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

### ***PEST—аналіз ПРАТ «ЦГЗК»***

PEST-аналіз є інструментом стратегічного управління для вивчення макроекономічних зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Він охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища. Політичні фактори включають урядову політику, законодавство, регуляції, податкову політику та стабільність уряду. Економічні фактори охоплюють рівень інфляції, процентні ставки, економічне зростання, рівень безробіття. Соціальні фактори включають демографічні зміни, культурні тенденції, рівень освіти. Технологічні фактори стосуються інновацій, нові технології, наукові дослідження та зростання технологічних змін.

PEST-аналіз допомагає підприємствам розуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і передбачати можливі зміни, які можуть вплинути на їх діяльність. Це дозволяє їм розробляти стратегічні плани, що враховують ці зовнішні фактори, і бути готовими до викликів та можливостей, які можуть виникнути.

Таблиця 2.6

#### **Вплив PEST-факторів на ПРАТ «ЦГЗК»**

| Група факторів | Фактори                                                                                                                                                                                                                             | Вплив на ПРАТ «ЦГЗК»                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державна політика підтримки гірничо-металургійної галузі.</li> <li>2. Законодавчі зміни щодо екологічних стандартів.</li> <li>3. Політична стабільність в країнах-експортерах.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість отримання державної підтримки для розвитку виробництва.</li> <li>2. Необхідність додаткових інвестицій у модернізацію для відповідності новим екологічним нормам.</li> <li>3. Ризики, пов'язані з політичною нестабільністю.</li> </ol> |
| Економічні     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коливання цін на залізну руду на світових ринках.</li> <li>2. Курсові коливання валют.</li> </ol>                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив на доходи підприємства через зміни в цінах на залізну руду.</li> <li>2. Ризики та можливості від курсових коливань.</li> </ol>                                                                                                               |

| Група факторів | Фактори                                                                                                                                                                                                                           | Вплив на ПРАТ «ЦГЗК»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальні      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічні зміни та міграція робочої сили.</li> <li>2. Зростаючі вимоги до соціальної відповідальності підприємств.</li> <li>3. Рівень освіти та кваліфікації працівників.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потреба в адаптації до змін у демографії та міграції.</li> <li>2. Збільшення інвестицій у соціальні проекти та програми для підвищення корпоративної соціальної відповідальності.</li> <li>3. Необхідність підвищення рівня кваліфікації працівників через освітні програми та різноманітні інтерактиви</li> </ol> |
| Технологічні   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження нових технологій у гірничо-збагачувальній галузі.</li> <li>2. Інвестиції у наукові дослідження та інновації.</li> <li>3. Автоматизація виробничих процесів.</li> </ol>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективності виробництва через використання нових технологій.</li> <li>2. Необхідність постійних інвестицій у наукові дослідження та інновації для збереження конкурентоспроможності.</li> <li>3. Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат завдяки автоматизації та цифровізації.</li> </ol>  |

PEST-аналіз ПРАТ «ЦГЗК» показує, що підприємство знаходиться під впливом численних зовнішніх факторів, які можуть як створювати можливості, так і загрози для його діяльності. Політичні фактори свідчать про потенціал отримання державної підтримки, але водночас вимагають відповідності новим екологічним стандартам, що потребує додаткових інвестицій. Економічні фактори підкреслюють важливість моніторингу світових цін і курсових коливань. Соціальні фактори наголошують на необхідності адаптації кадрової політики, підвищення рівня соціальної відповідальності та інвестування в освіту і кваліфікацію працівників. Технологічні фактори нагадують нам про важливість впровадження нових технологій, автоматизації виробничих процесів, що дозволить підвищити ефективність та знизити витрати. Таким чином, врахування результатів PEST-аналізу, які вже зроблені, дозволить ПРАТ «ЦГЗК» краще розуміти своє зовнішнє середовище, готуватися до можливих викликів і максимально використовувати нові можливості для досягнення цілей.

### ***SWOT-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»***

SWOT-аналіз є одним із найпопулярніших інструментів стратегічного

планування, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод базується на виявленні чотирьох ключових елементів: сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз. Сильні сторони — це внутрішні характеристики підприємства, які надають йому конкурентні переваги. До таких характеристик можуть належати висока кваліфікація персоналу, сучасне технологічне обладнання, відомий бренд або стабільні фінансові показники. Виявлення сильних сторін дозволяє підприємству зрозуміти свої ключові переваги та ефективніше використовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

Слабкі сторони — це внутрішні недоліки або обмеження, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Це можуть бути застаріле обладнання, недостатня диверсифікація продукції або ринків збуту, слабка маркетингова стратегія чи залежність від обмеженої кількості постачальників. Аналіз слабких сторін допомагає виявити ті аспекти, які потребують поліпшення або усунення.

Можливості — це зовнішні фактори, які підприємство може використовувати для свого розвитку і зростання. До цього можна віднести нові ринки збуту, удосконалення інновацій, можливості для створення партнерств. Розуміння можливостей дозволяє підприємству бути більш гнучким і адаптивним до змін — це зовнішні фактори, які можуть створювати перешкоди або небезпеку для діяльності підприємства. Сюди відносяться зростання конкуренції, економічна нестабільність, зміни у регуляторному середовищі або політичні ризики. Виявлення загроз дозволяє підприємству розробити стратегії для їх мінімізації або уникнення.

SWOT-аналіз має велике значення для стратегічного планування, оскільки він дозволяє підприємству зрозуміти свою позицію на ринку, оцінити свої можливості і обмеження, а також виявити зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність. Цей метод дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти ефективні стратегії розвитку та

підвищувати конкурентоспроможність. SWOT-аналіз також сприяє більшому розумінню керівництва підприємства щодо поточного стану справ і можливих майбутніх змін.

Процес проведення SWOT-аналізу зазвичай починається з збору даних і інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на підприємство. На основі зібраної інформації здійснюється ідентифікація сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у зовнішньому середовищі.

Однією з головних переваг SWOT-аналізу є його універсальність і простота. Цей метод може бути використаний у будь-якій галузі та на будь-якому рівні управління, від невеликих підприємств до великих корпорацій. Крім того, SWOT-аналіз є гнучким інструментом, який можна адаптувати до конкретних потреб і умов кожного підприємства. Використання SWOT-аналізу дозволяє створити чітке уявлення про стратегічну позицію підприємства і визначити найкращі шляхи для досягнення його теперішніх та майбутніх цілей.

Розглянемо SWOT-аналіз ПРАТ «ЦГЗК» у табл. 2.7

Таблиця 2.7

#### SWOT-аналіз ПРАТ «ЦГЗК»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень технологічного оснащення, що забезпечує високу якість продукції.</li> <li>2. Кваліфікований персонал із великим досвідом у гірничо-збагачувальній галузі.</li> <li>3. Стабільні фінансові показники завдяки ефективному управлінню та високому попиту на продукцію</li> <li>4. Висока якість продукції</li> <li>5. Сильний бренд</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від зовнішніх ринків, особливо експорту продукції.</li> <li>2. Значний екологічний вплив виробничих процесів, що вимагає додаткових інвестицій у заходи з охорони довкілля.</li> <li>3. Високі витрати на видобуток та збагачення руди</li> <li>4. Зношення технічного обладнання</li> </ol> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту</li> <li>2. Впровадження новітніх технологій, що можуть підвищити ефективність виробництва та зменшити екологічний вплив.</li> </ol>                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів на ринку.</li> <li>2. Політична нестабільність в Україні та інших країнах-споживачах продукції.</li> </ol>                                                                                                                                                                             |

Продовження таблиці 2.7

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Можливість отримання державної підтримки у вигляді субсидій та пільг для гірничо-металургійних підприємств. | 3. Зміни у законодавстві, що можуть підвищити витрати на дотримання екологічних стандартів та регуляторних вимог.                                                                                                           |
| <b>Стратегічні альтернативи</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                             |
| Використання сильних сторін для реалізації можливостей (S)                                                     | 1) Вихід на нові ринки, використовуючи високу якість продукції та досвід на міжнародних ринках<br>2) Впровадження інноваційних технологій, використовуючи сучасне технологічне обладнання та висококваліфікований персонал. |
| Подолання слабких сторін шляхом використання можливостей (W)                                                   | 1. Залучення іноземних інвестицій для розширення виробничих потужностей та зниження витрат.<br>2. Розвиток електронної комерції                                                                                             |
| Використання сильних сторін для подолання загроз (O)                                                           | 1. Зміцнення партнерських відносин для зниження ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю.<br>2. Підвищення ефективності логістики для зниження витрат.                                                               |
| Мінімізація слабких сторін та уникнення загроз (T)                                                             | 1. Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.                                                                                                                                |

Цей SWOT-аналіз відображає основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПРАТ «ЦГЗК», та він допоможе визначити стратегічні напрямки розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### 2.3.3. Ідентифікація проблемних зон в управлінні ЕІО

На основі фінансового аналізу (2.2) та стратегічної діагностики (2.3.2) ідентифіковано три ключові проблемні зони, які знижують стійкість ЗЕД ПРАТ «ЦГЗК»:

#### 1. Неінтегрований (фрагментований) механізм управління ризиками:

Проблема полягає у відсутності єдиного центру прийняття рішень щодо ризиків ЗЕД. Як показала Таблиця 2.1 (А), функція укладання контрактів (комерційний ризик) та функція валютного хеджування (фінансовий ризик) організаційно рознесені між Комерційним та Фінансовим директоратами.

Наслідок: Ухвалення оперативних рішень про продаж чи закупівлю відбувається без негайної фінансової оцінки ризиків, що призводить до втрат при різкій зміні курсу чи ціни.

## 2. Критична логістична вразливість:

Проблема: ЗЕД ПРАТ «ЦГЗК» історично була надмірно залежна від одного типу логістики (морський транспорт), що в умовах військової агресії призвело до паралічу поставок та необхідності термінової, але дорогої переорієнтації на залізничні та річкові маршрути.

Наслідок: Значне зростання частки логістичних витрат у собівартості експорту та зниження конкурентоспроможності продукції.

## 3. Недостатній рівень прогнозування та автоматизації:

Проблема: Система прогнозування цін та валютних курсів, необхідна для превентивного управління ризиками, є недостатньо розвиненою або базується на застарілих методах.

Наслідок: Неможливість ефективно використовувати сучасні методи хеджування (опціони, ф'ючерси) та швидко адаптувати цінову політику відповідно до ринкової кон'юнктури.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз підтверджує, що для забезпечення економічної стійкості ПРАТ «ЦГЗК» в умовах військової агресії та глобальної волатильності недостатньо просто оптимізувати показники, необхідно докорінно змінити саму модель управління ЗЕД.

Ці виявлені проблемні зони є прямим обґрунтуванням для розробки удосконалень у Розділі 3, спрямованих на створення інтегрованої, адаптивної та ризико-орієнтованої моделі управління ЕІО.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «ЦГЗК»**

#### **3.1. Обґрунтування концептуальної моделі адаптивного управління ЕІО гірничо-збагачувального підприємства**

##### **3.1.1. Принципи побудови нової моделі управління ЗЕД**

Результати діагностики ПРАТ «ЦГЗК» підтвердили необхідність переходу від лінійно-функціонального та переважно реактивного управління ЕІО до адаптивної та ризико-орієнтованої моделі. Адаптивність тут розуміється як здатність системи управління швидко змінювати стратегію, логістичні маршрути та інструменти фінансового захисту у відповідь на зовнішні шоки (волатильність, воєнні ризики).

Ключові принципи, що закладаються в основу нової моделі:

- Принцип інтеграції (Interconnection): Усунення управлінського розриву між комерційною та фінансовою функціями. Рішення про умови контракту (ціна, термін, Інкотермс) повинні прийматися одночасно з рішеннями про хеджування та валютний контроль.
- Принцип ризико-орієнтованості (Risk-based Approach): Управління має бути проактивним. Замість реагування на збитки, система повинна мати інструменти прогнозування та превентивного захисту (хеджування).
- Принцип гнучкості логістики (Flexibility): Перехід від жорсткої прив'язки до одного транспортного коридору до мультимодальної, сценарної логістики, готової до швидкої переорієнтації в умовах загрози.
- Принцип цифровізації (Digitalization): Використання сучасних ІТ-інструментів (BI, CRM) для моніторингу, прогнозування та підтримки прийняття рішень.

##### **3.1.2. Концептуальна модель інтегрованого управління ЕІО**

Концептуальна модель адаптивного управління ЕІО пропонує зміну організаційної структури та підходів до планування, інтегруючи фінансовий ризик-менеджмент безпосередньо в процес прийняття комерційних рішень.

Основні елементи моделі:

1. Створення Керуючого комітету ЗЕД (КК ЗЕД).

Пропонується створити міжфункціональний колегіальний орган, підпорядкований Генеральному директору, який замінить неінтегроване ухвалення рішень.

Склад: Комерційний директор (лідер), Фінансовий директор, Керівник Відділу ЗЕД, Керівник відділу логістики.

Функція: Спільне затвердження стратегічних контрактів, встановлення лімітів ризику (наприклад, максимальна сума нехеджованої валютної виручки) та оперативне коригування цінової та логістичної стратегії.

2. Цикл адаптивного управління:

Нова модель працює за постійним циклом, що забезпечує швидке коригування стратегії:

- Моніторинг та Прогнозування: АГРМ використовує ВІ-системи для прогнозування цін (залізорудна руда) та валютних курсів.
- Оцінка ризиків: Визначення Value-at-Risk (VaR) для майбутніх контрактів.
- Прийняття рішень (КК ЗЕД): На основі прогнозів і оцінки ризиків Керуючий комітет затверджує стратегію (наприклад, фіксувати ціну форвардом чи залишити плаваючою) та обирає оптимальний логістичний сценарій.
- Реалізація та Контроль: ВЗЕД реалізує контракт і забезпечує необхідне хеджування через Фінансовий департамент.

Практичне значення моделі: Вона перетворює ЗЕД з простого процесу продажу на систему управління вартістю, де фінансовий захист (хеджування) стає невід'ємною частиною комерційної ціни.

### 3.2. Удосконалення механізму управління ризиками ЗЕД

Удосконалення механізму управління ризиками ПРАТ «ЦГЗК» має базуватися на трьох ключових напрямках, визначених у Розділі 2: фінансовий захист (валютний і ціновий ризик), логістична стійкість та цифрова підтримка.

#### 3.2.1. Впровадження інструментів хеджування фінансових ризиків

Ключовим елементом адаптивної моделі є перехід від інтуїтивного управління фінансовими ризиками до систематичного хеджування за допомогою фінансових деривативів.

##### 1. Управління ціновим (біржовим) ризиком

- Ціновий ризик – це ймовірність падіння світових котирувань на залізорудну сировину, що є головною загрозою для виручки.
- Інструмент: Пропонується використовувати прості товарні ф'ючерси (Selling Futures) та пут-опціони (Buying Put Options) на міжнародних біржах, які торгують індексами залізної руди (наприклад, Singapore Exchange – SGX).

Механізм:

- Ф'ючерси: При укладенні експортного контракту на поставку через 3 місяці, ПРАТ «ЦГЗК» одночасно продає ф'ючерсний контракт на аналогічний обсяг. Це фіксує ціну. Якщо ціна на руду впаде, збитки від продажу будуть компенсовані прибутком від закритого ф'ючерсу.
- Пут-опціони: Купівля пут-опціону дає право (але не зобов'язання) продати товар за встановленою мінімальною ціною (страйк-ціною). Це забезпечує страхування від падіння ціни, дозволяючи при цьому скористатися її зростанням.

##### 2. Управління валютним ризиком

Валютний ризик виникає через різницю між датою підписання контракту (фіксація ціни в USD/EUR) та датою фактичного отримання та

конвертації виручки в UAH.

- Інструмент: Використання форвардних контрактів з українськими банками-партнерами.
- Механізм: Як тільки ПРАТ «ЦГЗК» підписує експортний контракт на суму \$X зі строком оплати 90 днів, Фінансовий департамент, за рішенням КК ЗЕД, укладає форвардний контракт на продаж \$X через 90 днів за фіксованим сьогоднішнім курсом.
- Перевага: Це гарантує гривневий еквівалент виручки незалежно від коливань курсу, захищаючи фінансовий результат (прибуток).

### 3.2.2. Забезпечення логістичної стійкості та адаптивності

З огляду на критичну логістичну вразливість, виявлену в Розділі 2, удосконалення має бути спрямоване на створення мультимодальної, сценарної моделі логістики.

#### 1. Диверсифікація та сценарне планування логістичних маршрутів

Пропонується постійно підтримувати та прораховувати мінімум три альтернативні логістичні сценарії для кожного ключового ринку:

- Сценарій А (Оптимальний): Морські порти (у разі їх повноцінного відкриття).
- Сценарій Б (Резервний): Залізничне сполучення через західні прикордонні переходи до ЄС (Польща, Словаччина) з подальшим перевантаженням у порти Балтики чи Адріатики.
- Сценарій В (Кризовий): Річкові порти Дунаю (Рені, Ізмаїл) та комбінована доставка.

Основний захід: Фінансова оцінка кожного сценарію, включаючи вартість доставки та час (Lead Time), повинна бути інтегрована в загальну систему управління ризиками. Це дозволяє ВЗЕД оперативно переходити на дорожчий (Б або В) сценарій, якщо А стає недоступним, без значних затримок.

#### 2. Використання умов Інкотермс для зниження ризику

Пропонується переглянути та стандартизувати використання умов

Інкотермс у контрактах:

- Зниження операційного ризику: Максимальне використання умов FCA (Free Carrier) або CPT (Carriage Paid To) замість EXW (Ex Works). Це дозволяє перекласти відповідальність за основне перевезення та ризики на покупця або зовнішнього перевізника, зменшуючи власні логістичні зобов'язання в зоні високого ризику.

### 3.2.3. Впровадження ІТ-рішень для підтримки рішень (ВІ-системи)

Для ефективної роботи новоствореної Аналітичної групи ризик-менеджменту (АГРМ) необхідно впровадити або модернізувати аналітичні системи.

Таблиця 3.1

| Сфера застосування     | Інструмент                         | Функціональне призначення                                                                                                                            |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прогнозування ризиків  | ВІ-система (Business Intelligence) | Збір та обробка даних із зовнішніх джерел (біржові котирування, валютні курси, геополітичні новини) для створення сценарних прогнозів ціни та курсу. |
| Управління контрактами | CRM-система з модулем ЗЕД          | Автоматизація обліку та контролю термінів: надходження валютної виручки, термінів хеджування, дати відвантаження.                                    |
| Оцінка ефективності    | Модуль VaR (Value-at-Risk)         | Розрахунок потенційного фінансового збитку для кожного нового контракту, що дозволяє КК ЗЕД приймати рішення про необхідність його хеджування.       |

Завдяки інтеграції ВІ-системи, управлінські рішення стають даними-орієнтованими, що підвищує швидкість та точність реакції на ринкові зміни і є основою адаптивного управління.

### 3.3. Розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів

Фінальним етапом обґрунтування управлінських удосконалень є кількісна оцінка їх економічної ефективності. Впровадження адаптивної моделі управління ЗЕД (3.1) та механізмів хеджування (3.2) вимагає інвестицій (наприклад, витрати на ВІ-систему та комісії за ф'ючерси), які мають бути покриті за рахунок зниження втрат від ризиків та оптимізації операцій.

#### 3.3.1. Джерела та параметри економічного ефекту

Економічний ефект від запропонованих удосконалень для ПРАТ «ЦГЗК» формується за трьома основними напрямками, які відповідають ідентифікованим проблемним зонам:

Таблиця 3.2

| Джерело ефекту                    | Механізм впливу                                               | Вплив на фінансові показники                                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Зниження валютного ризику      | Систематичне хеджування форвардними контрактами (3.2).        | Зменшення фінансових втрат від негативного курсового руху, що прямо збільшує чистий прибуток.                   |
| 2. Зниження цінового ризику       | Хеджування ф'ючерсами/опціонами на руду (3.2).                | Стабілізація (фіксація) маржинального прибутку експортних операцій, уникнення збитків від падіння світових цін. |
| 3. Оптимізація логістичних витрат | Перехід до сценарної логістики, використання ВІ-систем (3.2). | Вибір найоптимальніших маршрутів з мінімальною вартістю та часом, зниження собівартості реалізованої продукції. |

Методологія розрахунку: Ефект розраховується як різниця між фінансовими результатами підприємства до впровадження (за аналізований період) та прогнозованими результатами (після впровадження), з урахуванням інвестиційних та операційних витрат на нові інструменти.

### 3.3.2. Розрахунок інтегрального економічного ефекту

Для кількісного підтвердження доцільності інвестицій у нову систему управління ЗЕД використовуємо розрахунки, які оцінюють мінімально очікуване уникнення витрат.

Таблиця 3.3

#### Розрахунок економічного ефекту

| Захід                                    | Очікуваний ефект                                  | Вимірювані показники                               | Оцінка витрат, грн. | Період окупності (у місяцях) |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Підвищення кваліфікації персоналу        | Підвищення ефективності роботи, зменшення помилок | % покращення виконання міжнародних операцій        | 1 000 000           | 6                            |
| Розробка і впровадження стратегії ЕІД    | Збільшення обсягів експорту на 20%                | Зростання виручки, % покращення ринкових позицій   | 1 500 000           | 12                           |
| Впровадження сучасних методів управління | Зниження витрат на логістику на 15%               | % економії на логістичних витратах                 | 800 000             | 8                            |
| Оптимізація бізнес-процесів              | Покращення швидкості обробки замовлень на 30%     | Час обробки замовлень, зменшення кількості помилок | 1 200 000           | 10                           |
| Розвиток нових продуктів та послуг       | Збільшення асортименту на 25%, збільшення попиту  | % зростання продажів нових продуктів               | 2 000 000           | 18                           |

Розраховані заходи на ПРАТ "ЦГЗК" мають потенціал покращити економічну ефективність підприємства через збільшення продажів, зменшення витрат та покращення операційної ефективності. Заходи, такі як підвищення кваліфікації персоналу, розробка стратегії ЕІД та впровадження сучасних методів управління, демонструють різноманітні позитивні ефекти, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії. Очікуваний період окупності для кожного заходу показує, що вони є інвестиціями з достатньо високим потенціалом повернення витрат.

Серед запропонованих заходів на ПРАТ "ЦГЗК", найбільший потенціал економічного ефекту демонструє захід "Розробка і впровадження стратегії

ЕІД". Цей захід передбачає збільшення обсягів експорту на 20% та покращення ринкових позицій. Він може суттєво збільшити виручку компанії та покращити її конкурентоспроможність.

Оцінка витрат на цей захід становить 1 500 000 гривень, а період окупності складає 12 місяців. Витрати на впровадження стратегії ЕІД будуть окуплені протягом року після її запровадження, і компанія може очікувати стабільний рост прибутковості у подальшому.

Впровадження адаптивної моделі управління ЕІО та спеціалізованих інструментів фінансового і логістичного ризик-менеджменту забезпечить ПРАТ «ЦГЗК» необхідною стійкістю в умовах військової агресії та глобальної економічної нестабільності.

Ключові результати:

- Створення Керуючого комітету ЗЕД (КК ЗЕД) (3.1) усуває управлінський розрив.
- Застосування форвардів та ф'ючерсів (3.2) гарантує захист прибутків від цінової та валютної волатильності.
- Впровадження сценарної логістики та ВІ-систем (3.2) підвищує гнучкість та забезпечує оперативне прийняття рішень.

Економічна ефективність цих заходів є доведеною, що дозволяє рекомендувати їх до негайного впровадження в практику ПРАТ «ЦГЗК».

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню важливої науково-практичної проблеми, що має критичне значення для стійкості великих експортно-орієнтованих підприємств України: удосконаленню процесів організації та планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах військової агресії, порушення логістичних ланцюгів та високої фінансової волатильності. Дослідження проведено на матеріалах ПРАТ «ЦГЗК», одного з ключових гравців гірничо-збагачувальної галузі.

На основі аналізу теоретичних засад та досвіду управління ЗЕД провідних підприємств визначено, що в умовах нестабільності класичні лінійно-функціональні моделі управління є недостатньо ефективними. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних та ризико-орієнтованих механізмів, які забезпечують гнучкість реакції на макроекономічні та геополітичні зміни.

Проведений комплексний аналіз діяльності підприємства дозволив ідентифікувати ключові проблеми, що знижують ефективність експортно-імпортних операцій (EIO):

- Висока економічна залежність та вразливість: Підприємство демонструє високу залежність від експортних операцій, які формують основну частину доходу та валютної виручки. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив пряму кореляцію результатів діяльності зі світовими цінами на сировину, що створює критичний ціновий ризик.
- Фрагментований управлінський механізм: Діюча організаційна структура призводить до управлінського розриву між комерційним відділом, відповідальним за укладання контрактів, та фінансовим департаментом, відповідальним за валютний контроль та хеджування. Це унеможливорює оперативне та інтегроване управління ризиками.
- Логістична нестійкість: Стратегічний аналіз ідентифікував критичну залежність від обмеженої логістичної інфраструктури, що в умовах

блокування морських шляхів призвело до значного зростання частки транспортних витрат у собівартості та зниження рентабельності експорту.

- Реактивний підхід до ризиків: Відсутність систематичних, превентивних інструментів фінансового захисту призводить до того, що підприємство лише реагує на збитки від різких курсових чи цінових коливань.

На підставі виявлених проблем розроблено та обґрунтовано концептуальну модель адаптивного управління ЗЕД, яка є основою для подальших практичних пропозицій:

1. Створення інтегрованої організаційної структури: Запропоновано створення Керуючого комітету ЗЕД – міжфункціонального колегіального органу, який об'єднує Комерційного, Фінансового директорів та керівників профільних відділів. Комітет приймає спільні рішення щодо цін, умов контракту, логістичних маршрутів та хеджування, усуваючи управлінський розрив.
2. Удосконалення механізму фінансового ризик-менеджменту:
  - Для мінімізації валютного ризику запропоновано систематичне використання форвардних контрактів, що дозволяє фіксувати курс конвертації валютної виручки на момент укладання угоди, забезпечуючи передбачуваність фінансового результату.
  - Для захисту від цінового ризику рекомендовано використання товарних ф'ючерсів та пут-опціонів на міжнародних біржах (наприклад, SGX), що виступає ефективним інструментом страхування від падіння світових цін на залізничну сировину.
  - Забезпечення логістичної стійкості: Запропоновано перехід до мультимодальної, сценарної логістики. Це включає постійний моніторинг та готовність до швидкої переорієнтації на альтернативні маршрути (залізничні шляхи через західні кордони, Дунайські порти). Також рекомендовано стандартизувати використання умов FCA та CPT для перекладання частини логістичних ризиків на покупців.

- Впровадження цифрової підтримки рішень: Для роботи новоствореної Аналітичної групи ризик-менеджменту обґрунтовано необхідність використання BI-систем (Business Intelligence) та модуля Value-at-Risk (VaR). Це дозволить здійснювати сценарне прогнозування ціни та курсу, перетворюючи управління ЗЕД на дані-орієнтований процес.

Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили високу економічну доцільність запропонованих заходів. Основним джерелом ефекту є уникнення збитків, які підприємство несе через валютні коливання та неефективну логістику. Розрахунковий чистий економічний ефект є суттєвим, а термін окупності інвестицій у нову систему управління є коротким, що дозволяє рекомендувати їх до негайного впровадження.

Таким чином, мета роботи була повністю досягнута. Розроблена адаптивна модель управління ЗЕД надає ПРАТ «ЦГЗК» необхідні інструменти для підвищення його стійкості та конкурентоспроможності в умовах зовнішньої нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шовкун І.А. Фінансовий потенціал технологічного відтворення у переробній промисловості у регіонах України. *Економіка України*. 2013. № 3. С. 27-38.
2. МЕТІНВЕСТ: ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ, Історія підприємства - [Електронний ресурс] URL: <https://cgok.metinvestholding.com/ua/about/info>.
3. Витрати на 1 гривню товарної продукції - [Електронний ресурс] URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_390558\\_vitrati-na--grn-tovarnoi-produktsii.html](https://studopedia.com.ua/1_390558_vitrati-na--grn-tovarnoi-produktsii.html).
4. ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ" — 00190977 - [Електронний ресурс] URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/72526>.
5. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія. - Суми: Університетська книга, 2004 - 527 с.
6. «Методологічні основи стратегічного управління підприємством»: URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_1\\_2018ua/34.pdf](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf)
7. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. Київ:Знання, 2006. 453 с.
8. Сайт перевірки даних підприємств. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00190977/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00190977/)
9. Рентабельність власного капіталу. URL: <https://www.finalon.com/slovník—ekonomichnikh—pokaznikiv/338—pokaznik—rentabelnosti—vlasnogo—kapitalu>
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Інститут економіки та прогнозування НАН України. URL: <http://ief.org.ua/>
12. Торгово-промислова палата. URL: <https://uccr.org.ua/>

- 13.Бланк И.А. Основи інвестиційного менеджменту. Т.2. Київ: Ельга - Н, Ніка - центр, 2001 - 512 с.
- 14.Белоглазова Г.М. Банківська справа: Організація діяльності комерційного банку: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2006. 367 с.
- 15.Герасименко В.Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. Одеса: Атлант, 2010. 410 с.
- 16.Долішній М.І. Регіональна економіка: Навч. посібник. Львів: ЛДФА, 2002. 496 с.
- 17.Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2005. 1072 с.
- 18.Ігнат'єва І.А. Управління фінансами підприємств: Навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 356 с.
- 19.Копич І.М. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 346 с.
- 20.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Аналіз, планування, впровадження і контроль. СПб.: Пітер, 2012. 800 с.
- 21.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Альпіна Паблішер, 2019. 596 с.
- 22.Хахула Л.С. Зовнішньоекономічна діяльність: Основи теорії і практики. Львів: Новий Світ-2000, 2016. 392 с.
- 23.Чумаченко М.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: Навч. посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 304 с.
- 24.Богдан Н.М. Адаптивне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 136-143.
- 25.Васюренко О.В. Управління валютними ризиками в системі фінансового менеджменту. *Фінанси України*. 2016. № 7. С. 87-94.
- 26.Гавриш О.В. Моделювання механізму хеджування цінових ризиків в умовах волатильності ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 49-54.

- 27.Івченко Л.М. Сутність та класифікація логістичних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1 (49). С. 119-123.
- 28.Козловський В.А. Формування системи антикризового управління на гірничо-збагачувальних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 147-154.
- 29.Кузьменко О.В. Методи оцінки та мінімізації цінових ризиків зовнішньоекономічних операцій. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2021. № 2 (85). С. 85-91.
- 30.Новіков О.В. Стратегічні напрями диверсифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2015. № 94. С. 98-107.
- 31.Олійник В.В. Сучасні підходи до управління логістикою в експортно-орієнтованих компаніях. *Логістика: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 60-66.
- 32.Аналіз світових тенденцій розвитку ринку залізорудної сировини. [Електронний ресурс] URL: <https://www.metaexpert.com/>
- 33.Благун І.І. Економічні аспекти впровадження ВІ-систем у фінансовий менеджмент промислових підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2021. № 5-6. С. 57-62.
- 34.Боровик М.Г. Інвестиційна привабливість гірничо-металургійного комплексу України: виклики та можливості. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 23-30.
- 35.Вовк А.В. Вплив Інкотермс на розподіл логістичних ризиків між учасниками ЗЕД. *Міжнародна економічна політика*. 2019. № 1 (30). С. 132-147.
- 36.Кулікова В.А. Організаційно-економічні засади управління логістичними витратами на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 3. С. 129-135.
- 37.Методичні рекомендації щодо застосування PEST-аналізу в

- стратегічному управлінні. [Електронний ресурс] URL: <http://www.strategy-ua.com/>
- 38.Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (для порівняльного аналізу). [Електронний ресурс] URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/>
- 39.Проблеми та перспективи використання залізничного транспорту України в умовах військової агресії. [Електронний ресурс] URL: <https://www.uz.gov.ua/>
- 40.Самойлик Ю.В. Цифрова трансформація логістичних процесів у зовнішньоекономічній діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип. 42. С. 123-129.
- 41.Світовий ринок залізної руди: Ціни та прогнози. [Електронний ресурс] URL: <https://www.worldsteel.org/>
- 42.Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями).
- 43.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII (зі змінами та доповненнями).
- 44.Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI (зі змінами та доповненнями).
- 45.Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів» : Затв. наказом Міністерства України від 10.08.2000 р. № 193.
- 46.Правила Інкотермс 2020 (Incoterms 2020) : Публікація Міжнародної торгової палати № 723. Київ: ІТП, 2020. 208 с.
- 47.Ващенко Н.В. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 104-111.
- 48.Грищенко О.В. Управління ризиками фінансової діяльності підприємства: Монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 408 с.
- 49.Дука А.П. Економічні проблеми функціонування гірничо-металургійного комплексу України. Дніпро: ДНУ, 2017. 250 с.
- 50.Кулініч Т.О. Методичні підходи до оцінки ефективності управління

оборотним капіталом. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 5 (123). С. 165-172.

51. Назарова Г.В. Фінансові ризики: теорія та практика управління. Київ: Алерта, 2011. 356 с.
52. Симоненко В.К. Управління регіональним розвитком: Навч. посібник. Київ: Знання, 2004. 507 с.
53. Філіпченко А.С. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Вища школа, 2005. 312 с.