

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною
діяльністю ПрАТ «ІнГЗК»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-22

_____/ Пилипенко А. С. /
(підпис)

Керівник

_____/ Ртищев С.А./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Пилипенко Анастасії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ІНГЗК»»

керівник роботи: Ртищев С.А., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 127 с

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні та методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; Аналіз економічного стану та оцінка ефективності управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК»; Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління ЗЕД ПрАТ «ІНГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Блок-схема структури ЗЕД; Блок-схема процесу діагностики та зміцнення потенціалу удосконалення управління ЗЕД; Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «ІНГЗК»; Динаміка обсягів виробництва концентрату та доходу; Зміна географії ринків збуту продукції ПрАТ «Інгулецький ГЗК»; Комплекс стабілізаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД; Прогнозні техніко-економічні показники ПрАТ «ІНГЗК» до і після впровадження стабілізаційних заходів; Матриця SWOT- аналізу діяльності ПрАТ «ІНГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н., доц, Ртищев С.А.	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	к.е.н., доц, Ртищев С.А.	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	к.е.н., доц, Ртищев С.А.	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф. Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання: 03.03.26

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 - 05.03.2026	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	06.03.2026- 09.04.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	10.04.2026 - 23.04.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.04.2026 - 12.05.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	13.05.2026 - 02.06.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	03.06.2026 - 16.06.2026	
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 - 18.06.2026	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 - 20.06.2026	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026	
10	Попередній захист роботи	22.06.2026	
11	Захист роботи у ЕК	23.06.2026	

Студент

(підпис)Пилипенко А. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент

Пилипенко А. С. «Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ІНГЗК»». – КНУ, 2026 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 65 сторінках, містить 13 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 41 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ІНГЗК».

Завдання дослідження: дослідити теоретичну сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, систематизувати показники оцінки її ефективності та класифікувати методи управління ЗЕД; здійснити комплексний аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «ІНГЗК» за період 2023–2025 рр.; оцінити динаміку виробничо-збутової діяльності комбінату, трансформацію географічної структури реалізації та провести діагностику наявної системи управління ЗЕД з виявленням ключових деструктивних чинників; розробити комплексну програму заходів щодо удосконалення системи ЗЕД підприємства, розрахувати кошторис витрат та довести їх прогнозу економічну ефективність; виконати стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства за допомогою матриць PEST-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера та розширеного SWOT-аналізу; обґрунтувати функціональну стратегію розвитку ПрАТ «ІНГЗК».

Об'єкт дослідження: процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, логістичних бар'єрів та військово-економічних викликів.

Предмет дослідження: теоретичні засади, методичні підходи та організаційно-економічні інструменти антикризового відновлення, стабілізації та стратегічного вдосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Одержаний економічний ефект (ефективність): ефект від реалізації запропонованих заходів складе 298697,5 тис. грн.

Ключові слова: удосконалення, система управління, зовнішньоекономічна діяльність, аналіз, збут, стратегія.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретична сутність та показники оцінки зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	9
1.2. Організаційно-управлінські аспекти функціонування системи управління ЗЕД підприємств	16
1.3. Аналітичне обґрунтування резервів удосконалення управління ЗЕД	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»	24
2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та аналіз його основних економічних показників	24
2.2. Діагностика системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та оцінка впливу чинників на її результативність	37
2.3. Обґрунтування та розробка програми стабілізаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД підприємства	40
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»	46
3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства	46
3.2. Формалізація місії та цілей стратегічного розвитку комбінату	53
3.3. Розробка та обґрунтування функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІнГЗК»	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується глибокими геополітичними трансформаціями, посиленням волатильності світових сировинних ринків та жорсткими вимогами щодо екологізації промислового виробництва. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в умовах високої мінливості зовнішнього середовища втрачає екстенсивний характер і трансформується у ключовий елемент стратегічного менеджменту та забезпечення життєздатності бізнесу. Наукове обґрунтування методичних підходів до управління ЗЕД, математичне моделювання впливу логістичних чинників на рентабельність та розробка стабілізаційних програм для підприємств ГМК визначають високий рівень актуальності обраної теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, оцінки її ефективності та формування конкурентоспроможності на світових ринках висвітлено у працях багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, сутнісні характеристики ЗЕД та інструменти державного регулювання і корпоративного менеджменту досліджено у працях Е. Ковтуна, М. Дячука, В. Ганіна, С. Бороха. Класичні підходи до стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства базуються на фундаментальних моделях галузевої конкуренції М. Портера.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретичну сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, систематизувати показники оцінки її ефективності та класифікувати методи управління ЗЕД;
- здійснити комплексний аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за період 2023–2025 рр.;
- оцінити динаміку виробничо-збутової діяльності комбінату, трансформацію географічної структури реалізації та провести діагностику наявної системи управління ЗЕД з виявленням ключових деструктивних чинників;
- розробити комплексну програму заходів щодо удосконалення системи ЗЕД підприємства, розрахувати кошторис витрат та довести їх прогностичну економічну ефективність;
- виконати стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства за допомогою матриць PEST-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера та розширеного SWOT-аналізу; обґрунтувати функціональну стратегію розвитку ПрАТ «ІнГЗК».

Об'єкт дослідження — процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, логістичних бар'єрів та військово-економічних викликів.

Предмет дослідження — теоретичні засади, методичні підходи та організаційно-економічні інструменти антикризового відновлення, стабілізації та стратегічного вдосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Методологічною основою роботи є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, загальнонаукові та специфічні методи дослідження економічних явищ і процесів. У ході виконання роботи використано: *методи логічного, системного, порівняльного, фінансово-економічного, статистичного аналізу. методи стратегічного менеджменту (PEST-аналіз, модель 5 сил Портера, SWOT-аналіз).*

Інформаційну та фактологічну основу роботи склали законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання ЗЕД, митної та фіскальної політики, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій. А також річна фінансова та статистична звітність ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х взаємопов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність та показники оцінки зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Оцінка зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ключовим елементом стратегічного менеджменту сучасного підприємства, особливо в умовах глобалізації та необхідності післявоєнного відновлення економіки України. Нижче наведено розширений аналіз теоретичних аспектів, показників та сучасного стану ЗЕД на основі актуальних досліджень.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства — це сукупність операцій у сфері господарської діяльності, які здійснюються з метою одержання прибутку через реалізацію конкурентних переваг на зовнішніх ринках [15].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку національної економіки, оскільки забезпечує інтеграцію країни у світове господарство. Вона базується на фундаментальних економічних теоріях, зокрема міжнародного поділу праці та порівняльних переваг, які обґрунтовують доцільність міжнародного обміну ресурсами і товарами. Структура ЗЕД охоплює широкий спектр суб'єктів, об'єктів та функцій, що формують цілісну систему економічних взаємозв'язків на глобальному рівні. Візуалізація цієї системи у вигляді діаграми дозволяє чітко простежити логіку взаємодії її елементів (рис. 1.1).

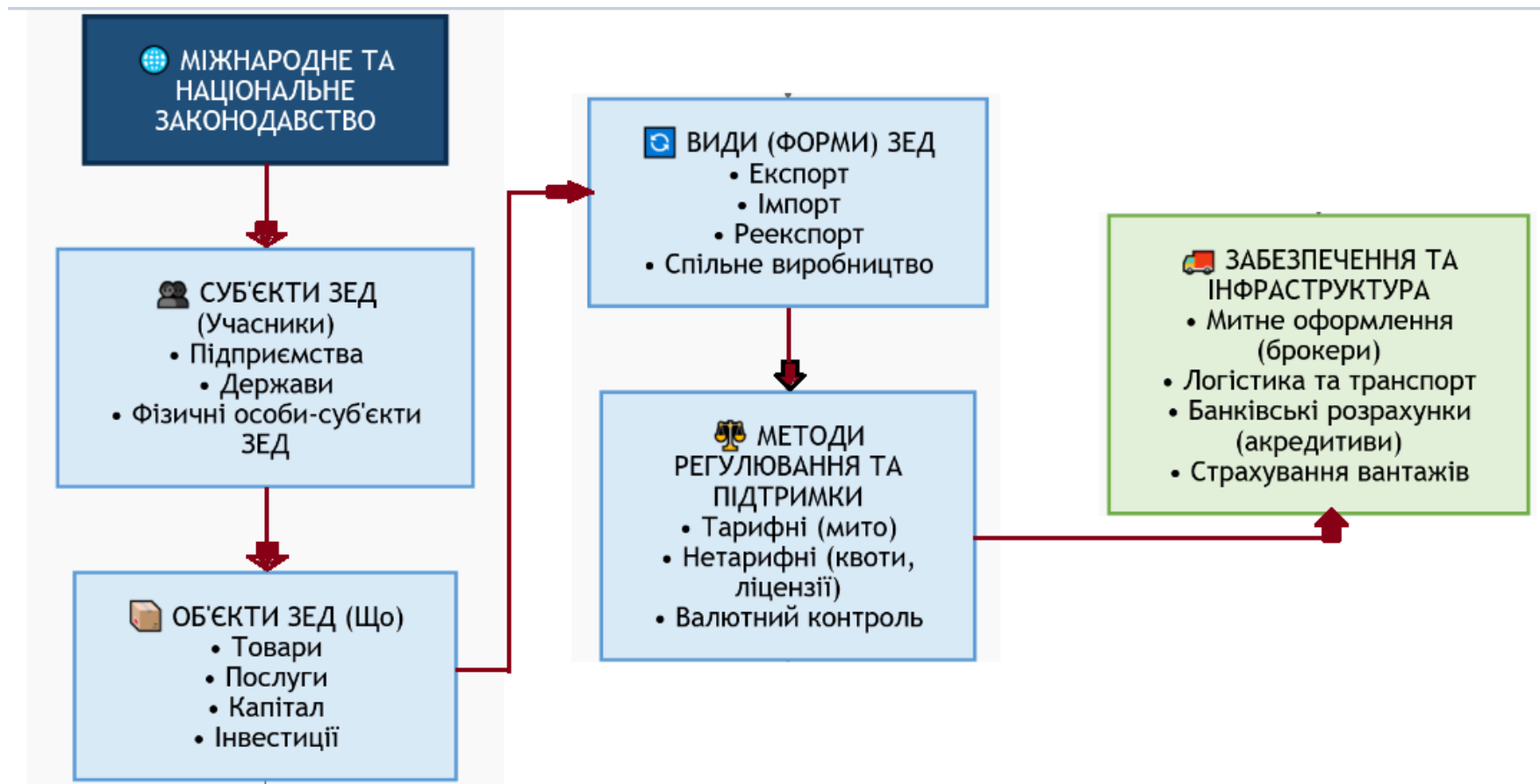


Рис. 1.1. Блок-схема структури ЗЕД

На рис. 1.1 відображено комплексний характер зовнішньоекономічної діяльності, що демонструє взаємозв'язок між її теоретичними засадами, учасниками, ресурсною базою та функціональним призначенням. Важливо підкреслити, що ефективність ЗЕД залежить від узгодженої взаємодії всіх складових — від наукових концепцій до практичної реалізації через комерційні, стимулюючі та організаційні функції. Таким чином, ЗЕД виступає не лише інструментом отримання прибутку, а й важливим чинником економічного розвитку, інновацій та міжнародної співпраці.

В системі економічних категорій управління ЗЕД виділяють такі ключові поняття:

- *Метод управління ЗЕД*: сукупність прийомів, що забезпечують раціональне використання ресурсів для досягнення цілей у найкоротші терміни [3].
- *Інноваційне управління*: підхід, що базується на гнучкості, цифровізації (діджиталізації) та здатності швидко адаптуватися до турбулентності зовнішнього середовища [12].
- *Конкурентоспроможність*: здатність підприємства випускати продукцію, яка за ціновими та якісними характеристиками є привабливішою для іноземних споживачів, ніж товари конкурентів [8, 13].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є важливим елементом державної економічної політики та регулювання міжнародних господарських відносин. Для забезпечення збалансованого розвитку зовнішньої торгівлі, захисту національних інтересів і стимулювання конкурентоспроможності економіки застосовується комплекс різноманітних методів впливу. Основними серед них є економічні та адміністративні методи, які відрізняються за механізмом дії, інструментарієм та ступенем впливу на суб'єктів ЗЕД. У табл. 1.1 узагальнено ключові групи методів управління ЗЕД та їх основні інструменти [15]:

Таблиця 1.1

Методи управління ЗЕД

Група методів	Основні інструменти
<i>Економічні</i>	Митний тариф, акцизний збір, ціни на експорт/імпорт, кредитні ставки, інвестиції
<i>Адміністративні</i>	Ліцензування, квотування, заборони експорту/імпорту, спеціальні правові режими

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на поєднанні економічних і адміністративних методів. Економічні інструменти забезпечують непрямий вплив через фінансові стимули та ринкові механізми, сприяючи гнучкості та саморегулюванню суб'єктів господарювання. Водночас адміністративні методи дозволяють державі здійснювати пряме регулювання, обмежуючи або спрямовуючи зовнішньоекономічні операції відповідно до стратегічних цілей. Рациональне поєднання цих підходів створює передумови для стабільного розвитку ЗЕД, мінімізації ризиків та інтеграції національної економіки у світовий економічний простір.

Для глибокого аналізу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства або держави використовується розгалужена система індикаторів. У науковій та навчальній літературі їх прийнято класифікувати за групами, що дозволяє оцінити не лише фактичні результати, а й потенціал та ризики суб'єкта господарювання.

Оцінювання зовнішньоекономічних операцій є комплексним процесом, що базується на моніторингу кількісних та якісних характеристик обміну товарами, послугами та капіталом.

А. Абсолютні показники (кількісний аналіз)

Ці показники є базовими та відображають масштаб інтеграції суб'єкта у світове господарство. Вони вимірюються у грошових одиницях (валюті контракту або національній валюті) за певний звітний період (місяць, квартал, рік).

1. Обсяг експорту та імпорту:

- *Експорт* — вартість товарів і послуг, вивезених за межі митної території для реалізації на зовнішньому ринку (E).
- *Імпорт* — вартість продукції, ввезеної з-за кордону для внутрішнього споживання або переробки.
- Аналіз цих показників дозволяє визначити роль підприємства як постачальника або споживача на міжнародній арені.

2. Зовнішньоторговельний оборот (ЗТО):

- Сукупний обсяг експортних та імпортних операцій:

$$ЗТО = E + I.$$

Показник характеризує загальну потужність зовнішньоекономічних зв'язків та інтенсивність взаємодії з іноземними контрагентами.

3. Сальдо зовнішньої торгівлі: різниця між вартісним обсягом експорту та імпорту:

$$S = E - I.$$

- *Позитивне сальдо (активне)* свідчить про перевищення вивозу над ввозом, що сприяє накопиченню валютних резервів.
- *Негативне сальдо (пасивне)* вказує на переважання імпорту, що може створювати тиск на фінансову стабільність суб'єкта.

Б. Відносні показники (аналіз структури та динаміки)

Відносні індикатори дозволяють оцінити якісну сторону ЗЕД, інтенсивність розвитку та рівень залежності від зовнішніх факторів.

1. *Індекси динаміки (темпи росту та приросту)*: розраховуються як відношення показників поточного періоду до базисного. Вони демонструють вектор розвитку: розширення присутності на ринку чи згортання операцій.

2. *Коефіцієнт експортної залежності (експортна квота)*: визначається як частка експорту в загальному обсязі виробленої (або реалізованої) продукції:

$$K_{\text{екс}} = (E / V_{\text{заг}}) * 100\%.$$

Високе значення коефіцієнта свідчить про орієнтацію підприємства на зовнішній попит, що з одного боку дає валютні переваги, а з іншого — робить бізнес вразливим до кон'юнктурних змін у світі.

3. *Коефіцієнт покриття імпорту експортом*: відображає здатність суб'єкта фінансувати свої закупівлі за кордоном за рахунок власних експортних надходжень

$$K_{\text{покp}} = E / I.$$

Якщо коефіцієнт > 1 , підприємство є чистим постачальником валюти; якщо < 1 — воно є чистим споживачем валютних ресурсів.

4. *Товарна та географічна структура*: показує питому вагу окремих видів товарів або окремих країн-партнерів у загальному обороті. Диверсифікація (розширення переліку товарів та країн) знижує ризики втрати ринку.

В. Показники ефективності (якісна оцінка)

Це найважливіша група показників, що дозволяє зрозуміти, чи доцільно взагалі виходити на зовнішній ринок.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим етапом аналізу господарської діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити доцільність здійснення експортно-імпортних операцій та рівень їх прибутковості. Для цього застосовується система кількісних показників, які відображають фінансові результати, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. У табл. 1.2 наведено ключові показники ефективності ЗЕД.

Таблиця 1.2

Показники ефективності ЗЕД

Показник	Формула	Значення
<i>Економічний ефект експорту</i>	$E_{екс} = B_{екс} - Z_{екс}$	Показує чистий прибуток від операції (Виручка мінус Витрати).
<i>Валютна ефективність</i>	$E_{вал} = B_{вал} / Z_{внутр}$	Співвідношення валютної виручки до внутрішніх витрат на виробництво.
<i>Рентабельність ЗЕД</i>	$R_{зед} = (П_{зед} / B_{зед}) \times 100\%$	Відношення прибутку від ЗЕД до загальних витрат на ці операції.

Використання системи показників ефективності ЗЕД дає змогу комплексно оцінити результати зовнішньоекономічних операцій підприємства. Показник економічного ефекту експорту відображає абсолютний фінансовий результат, валютна ефективність характеризує доцільність витрат з позиції валютних надходжень, а рентабельність ЗЕД дозволяє оцінити відносну прибутковість діяльності. Сукупний аналіз цих індикаторів створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації витрат і підвищення загальної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Оцінюючи ЗЕД сьогодні, неможливо ігнорувати специфічні фактори:

1. *Логістичні ризики*: врахування вартості страхування та альтернативних маршрутів у звітах.

2. *Валютні коливання*: використання показника курсової різниці як окремого фактора впливу на прибутковість.

3. *Відповідність стандартам ESG*: дедалі частіше ефективність оцінюється не лише в грошах, а й у "зелених" сертифікатах, що відкривають доступ до ринків ЄС.

Комплексний аналіз цих показників дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності виходу на нові ринки, коригування товарної номенклатури або необхідності оптимізації витрат на логістику та митне оформлення.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти функціонування системи управління ЗЕД підприємств.

В умовах глобалізації світового господарства зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає визначальним чинником розвитку підприємств, забезпечуючи їх міжнародними замовленнями та доступом до новітніх ресурсів [14].

Управління ЗЕД підприємства слід розглядати як комплексну оцінку та моделювання внутрішнього і зовнішнього середовищ у поєднанні з взаємодією всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей [15]. Управлінський процес базується на виконанні загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю [27].

Згідно з дослідженнями Е. Ковтуна та М. Дячука, механізм управління ЗЕД має спрямовуватися на ефективне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою та збутовою діяльністю [15].

Особливістю такого управління є те, що воно здійснюється у зовнішній сфері на міжнародному рівні, охоплюючи ширший територіальний простір та залучаючи більшу кількість суб'єктів, що функціонують у різних правових і культурних умовах [27].

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) передбачає використання різноманітних методів впливу на суб'єктів господарювання та персонал, які беруть участь у міжнародних економічних процесах. Залежно від характеру впливу та інструментарію, методи управління поділяються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп має свої особливості реалізації, переваги та обмеження, що визначає доцільність їх застосування в конкретних умовах функціонування підприємства або державної політики.

Методи управління ЗЕД підприємств ідентифікуються з основними функціями менеджменту та поділяються на кілька ключових груп (табл. 1.3) [15, 16, 27].

Таблиця 1.3

Методи управління ЗЕД підприємств

Група методів	Інструменти реалізації	Переваги	Недоліки
<i>Економічні</i>	Митні тарифи, акцизи, ціни на товари, кредити, інвестиції	Стимулюють ініціативу, реалізують матеріальні інтереси	Мають непряму дію, важче прогнозувати результат [9]
<i>Адміністративні</i>	Ліцензування, квотування, заборони, спеціальні режими	Забезпечують чіткий розподіл обов'язків, швидка дія	Пригнічують творчу ініціативу, ризик бюрократизації [9]
<i>Соціально-психологічні</i>	Моральні стимули, формування клімату, психологічні прийоми	Підвищують лояльність персоналу без фінансових витрат	Не задовольняють матеріальні потреби працівників [3]

Так, жодна з груп методів управління не є універсальною або достатньою самотійно, оскільки кожна має як сильні сторони, так і певні недоліки. Економічні методи орієнтовані на стимулювання ефективності через матеріальні інтереси, але їх дія є опосередкованою та менш передбачуваною.

Адміністративні методи забезпечують швидкий і чіткий вплив, однак можуть обмежувати гнучкість та ініціативність суб'єктів. Соціально-психологічні методи сприяють формуванню сприятливого середовища та підвищенню мотивації, проте не здатні повністю замінити матеріальні стимули. Таким чином, оптимальне управління ЗЕД передбачає комплексне та збалансоване поєднання всіх трьох груп методів з урахуванням стратегічних цілей і конкретних умов діяльності.

Процес управління ЗЕД підприємства реалізується через групи функцій [15]:

1. *Група підготовки даних*: облік, контроль, аналіз, нормування та прогнозування.
2. *Група прийняття рішень*: організація, планування, програмування та регулювання.

Оцінка ефективності управління ЗЕД підприємства здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками або нормативами аналогічних підприємств. Важливим аспектом є впровадження системи *контролінгу ЗЕД*, яка забезпечує вчасне виявлення відхилень та прийняття оперативних рішень [9].

Для підвищення ефективності управління В. Ганін та С. Борох пропонують розробку стратегії ЗЕД, яка включає такі етапи [9]:

- Дослідження ринку декількох країн та прогнозування розвитку.
- Визначення місії та цілей ЗЕД.
- Стратегічний аналіз та розробка альтернати.
- Моделювання варіативних сценаріїв.

На основі аналізу праць сучасних дослідників виявлено наступні ключові проблеми в управлінні ЗЕД вітчизняних підприємств:

- *Низька адаптивність*: недостатня швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища [16].
- *Брак специфічних знань*: нестача кваліфікованого персоналу з досвідом міжнародних операцій [9].

- *Інформаційний дефіцит*: відсутність налагодженої системи збору даних про закордонних партнерів [16].
- *Ризикованість*: високий рівень політичних та валютних ризиків [9].

Для подолання цих проблем пропонується впровадження CRM-систем для управління відносинами, створення спеціалізованих підрозділів ЗЕД та застосування інноваційних форм управління, що базуються на міжнародних стандартах якості.

1.3. Аналітичне обґрунтування резервів удосконалення управління ЗЕД.

В умовах сучасної глобалізації та інтеграції вітчизняних підприємств у світовий економічний простір, питання ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) набувають стратегічного значення. Високий рівень економічної невизначеності та волатильність міжнародних ринків вимагають від суб'єктів господарювання пошуку внутрішніх резервів та вдосконалення методичних підходів до оцінки власного потенціалу [17]. Ефективне управління ЗЕД безпосередньо залежить від точності оцінки ризиків, інтелектуалізації процесів управління та використання сучасних інформаційних систем моніторингу [11].

Одним із ключових резервів підвищення ефективності управління ЗЕД є вдосконалення системи оцінки ризиків. Ідентифікація та систематизація методів оцінки ризиків забезпечує можливість визначення кількісних параметрів загрози реалізації економічних цілей інвестора [17].

Для аналізу ризиків у сфері ЗЕД доцільно використовувати комбінацію кількісних та якісних методів (табл. 1.4).

Методи оцінки ризиків при обґрунтуванні стратегії ЗЕД

Метод	Сутність та особливості застосування
<i>Метод сценаріїв</i>	Передбачає встановлення песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного сценаріїв за кожним фактором ризику [7].
<i>Метод аналогій</i>	Ґрунтується на вивченні впливу факторів ризику на прикладі реалізованих проєктів підприємств-аналогів [17].
<i>Аналіз чутливості</i>	Вимірювання чутливості основних показників ефективності залежно від випадкової зміни факторів [7].
<i>Експертні оцінки</i>	Базуються на суб'єктивній оцінці спеціалістів при відсутності масиву статистичної інформації [5].

Неповне врахування зовнішніх ризиків призводить до викривлення результатів оцінки ефективності ЗЕД. Тому розвиток підсистеми управління ризиками є важливим резервом зміцнення ринкових позицій [17].

Удосконалення управління ЗЕД неможливе без підвищення інформативності систем моніторингу. Ключовим фактором конкурентних переваг є не лише своєчасність, а й змістовність управлінської інформації [11].

Для оптимізації інформаційного простору пропонується використовувати *метод головних компонент (МГК)*. Це дозволяє [11]:

- Описати систему меншою кількістю найбільш інформативних показників.
- Виявити приховані взаємозв'язки між показниками ефективності.
- Зменшити обсяги інформації, яку необхідно обробляти в базах даних.

Для зміцнення потенціалу ЗЕД підприємства необхідно вирішити наступний комплекс завдань:

- *Діагностика інтелектуального капіталу*: Оцінка рівня інтелектуалізації підприємства як базису для інноваційного розвитку ЗЕД [20].
- *Оптимізація проєктного управління*: Впровадження програм розвитку на основі критеріїв чистої приведеної вартості та внутрішньої норми прибутковості [2].

– *Формування системи індикаторів:* Використання методів багатокритерійної класифікації для відбору вагомих показників діяльності [11].

Рівень інтелектуалізації (I_K) підприємства безпосередньо корелює з його здатністю виходити на нові ринки. Розрахунок комплексного показника здійснюється за формулою [20]:

$$I_{IK} = \frac{I_{LK} + I_{OK} + I_{RK}}{3}$$

де:

- I_{LK} — показник людського капіталу;
- I_{OK} — організаційний капітал;
- I_{RK} — ринковий капітал.

Для зміцнення позицій на зовнішніх ринках підприємство повинно орієнтуватися на:

1. *Науково-технічний прогрес:* Впровадження нових технологій, що підвищують продуктивність праці [20].

2. *Режим економії:* Зниження витрат на одиницю продукції для підвищення цінової конкурентоспроможності [22].

3. *Соціальну орієнтацію:* Розвиток трудового колективу як головного носія інтелектуального капіталу [20].

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) в сучасних умовах потребує системного підходу, що базується на послідовному аналізі даних, оцінці ризиків та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Особливого значення набуває інтелектуалізація управління, яка передбачає використання аналітичних інструментів і сучасних методів обробки інформації.

Наведена блок-схема відображає поетапний алгоритм такого процесу, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень у сфері ЗЕД (рис. 1.2).

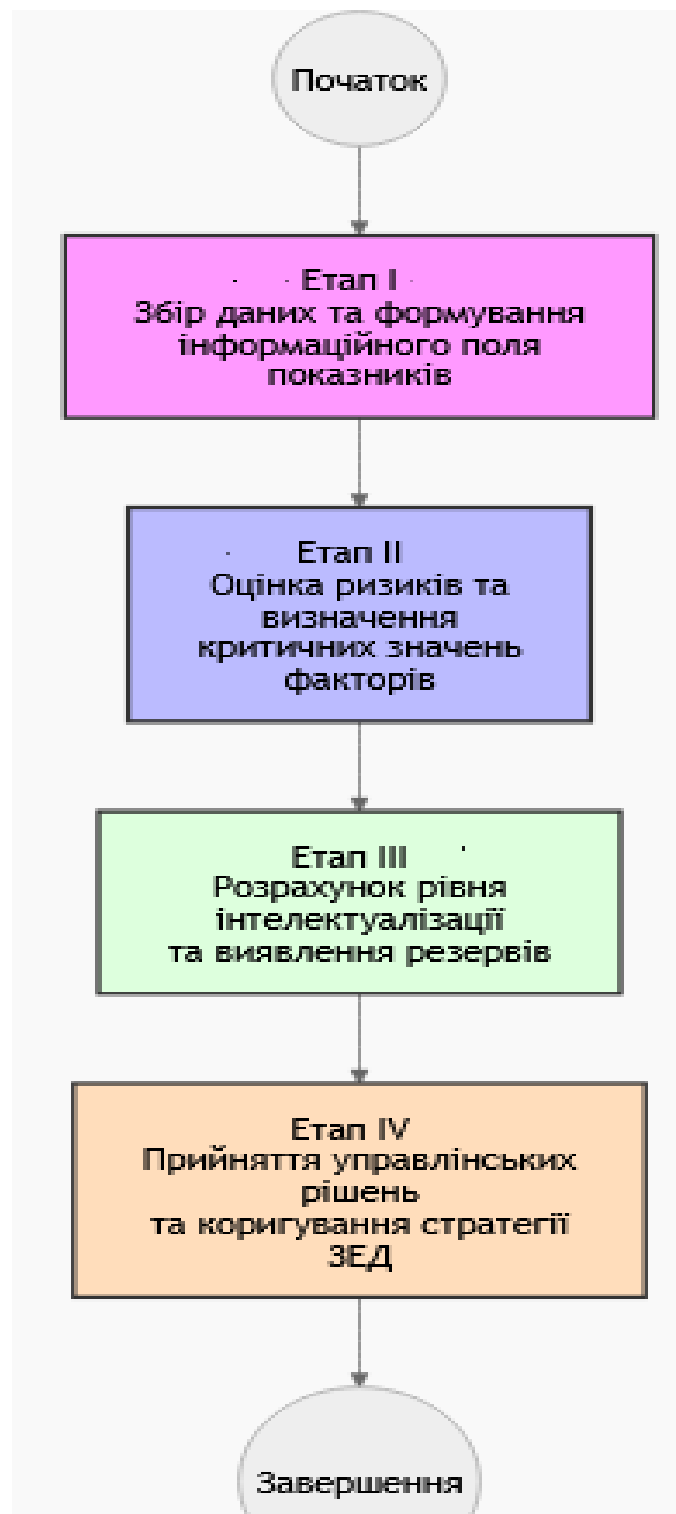


Рис. 1.2. Блок-схема процесу діагностики та зміцнення потенціалу удосконалення управління ЗЕД

Так, запропонований алгоритм відображає логічно послідовний і взаємопов'язаний процес управління ЗЕД, який охоплює всі ключові етапи — від збору та систематизації інформації до прийняття стратегічних рішень. Кожен етап відіграє важливу роль у формуванні цілісної системи управління ЗЕД: аналіз даних забезпечує інформаційну основу, оцінка ризиків дозволяє врахувати невизначеність, а розрахунок рівня інтелектуалізації сприяє виявленню потенційних резервів розвитку. Завершальний етап забезпечує адаптацію стратегії підприємства до змін зовнішнього середовища, що в цілому підвищує ефективність та конкурентоспроможність зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, аналітичне обґрунтування резервів управління ЗЕД свідчить, що головними векторами розвитку є цифровізація моніторингу [11], глибока оцінка інтелектуальних ресурсів [20] та адаптивне проектне управління [2, 5]. Зміцнення експортного потенціалу досягається через мінімізацію ризиків та активне використання внутрішніх факторів інтенсифікації зростання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та аналіз його основних економічних показників.

Історія становлення та загальна характеристика, ПрАТ «Інгулецький ГЗК» наведена на рис. 2.1 й в додатку В.

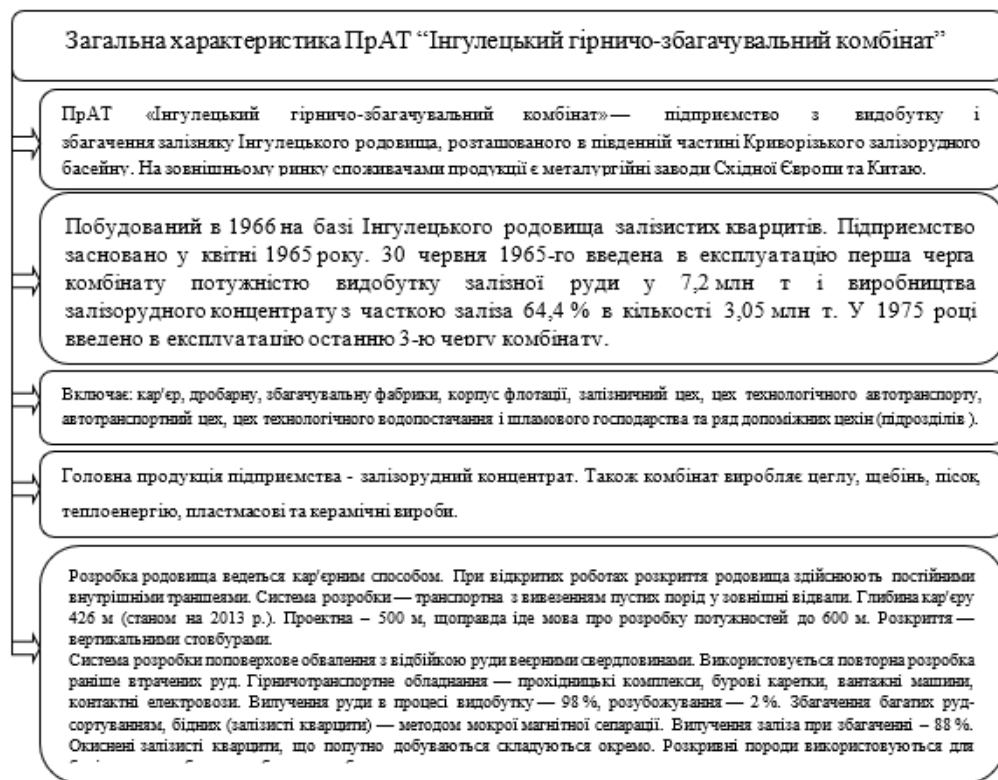


Рис.2.1. Загальна характеристика, історія становлення ПрАТ «Інгулецький ГЗК» [30].

Проведемо характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства через аналіз основних його показників у динаміці за 2023-2025 рр. (Дод. А, Табл. 2.1), (рис. 2.2).

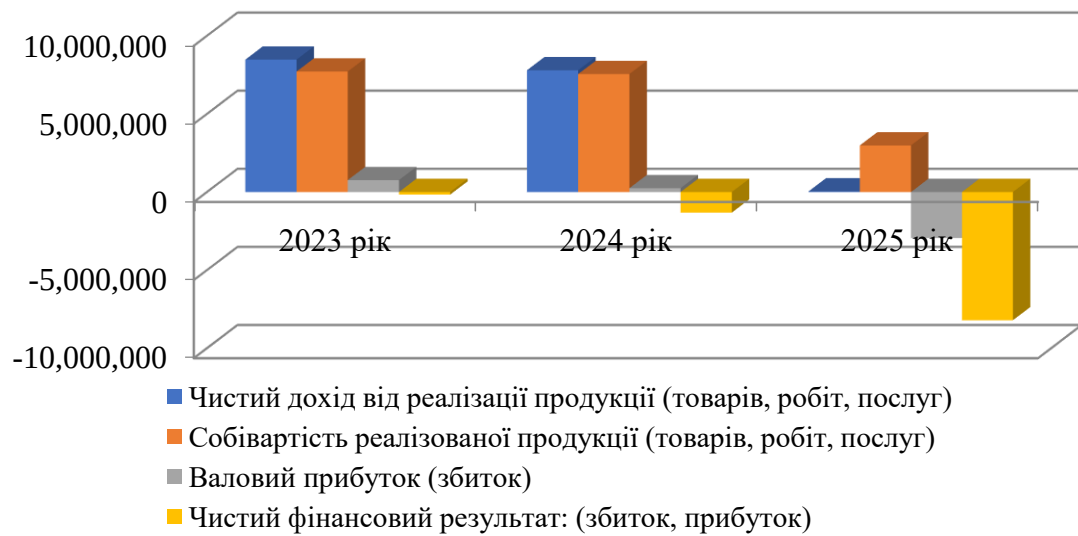


Рис. 2.2 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі результатів аналізу зробимо наступні висновки:

У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід підприємства зменшився на 680 665 тис. грн або на 8,03 %, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції. При цьому собівартість реалізованої продукції знизилась лише на 2,13 %, тобто темпи скорочення витрат були нижчими за темпи зменшення доходу. Це негативно вплинуло на валовий прибуток, який скоротився на 516 212 тис. грн або на 67,88 %.

У 2025 році фінансовий стан підприємства суттєво погіршився. Чистий дохід скоротився майже повністю — на 99,48 %, до 40 300 тис. грн. Незважаючи на скорочення собівартості на 60,51 %, підприємство отримало валовий збиток у розмірі 2 941 324 тис. грн. Це свідчить про критичне падіння ефективності основної діяльності.

Інші операційні доходи протягом досліджуваного періоду також зменшувались: у 2024 році — на 19,6 %, а у 2025 році — ще на 47,65 %. Одночасно інші операційні витрати у 2025 році різко зросли на 6 929 754 тис. грн або у 35,8 раза, що стало одним із ключових чинників формування значного операційного збитку.

Витрати на збут у 2024 році збільшилися на 47,6 %, що негативно вплинуло на результативність діяльності, однак у 2025 році вони різко скоротилися через фактичне згортання реалізації продукції. Адміністративні витрати залишалися відносно стабільними, що свідчить про недостатню гнучкість системи управління витратами в умовах падіння доходів.

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився з прибутку 409 627 тис. грн у 2023 році до збитку 683 239 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році збиток зріс до 9 385 264 тис. грн. Відповідно чистий фінансовий результат також погіршувався: чистий збиток у 2025 році становив 8 211 704 тис. грн, що у 49 разів більше, ніж у 2023 році.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки свідчить про суттєве погіршення фінансово-господарського стану підприємства. Основними негативними тенденціями стали різке скорочення чистого доходу від реалізації продукції, зростання збитковості операційної діяльності та значне збільшення інших операційних витрат.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2024	2025	2025		Відхилення 2025/2024		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 549 368	66,0%	2 981 624	23,3%	-4567744	-60,5%	-42,8%
Адміністративні витрати	119 389	1,0%	120 552	0,9%	1163	1,0%	-0,1%
Витрати на збут	2 352 581	20,6%	109 805	0,9%	-2242776	-95,3%	-19,7%
Інші операційні витрати	193 656	1,7%	7 123 410	55,6%	6929754	3578,4%	53,9%
Фінансові витрати	924 889	8,1%	655 224	5,1%	-269665	-29,2%	-3,0%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	288 957	2,5%	1 801 222	14,0%	1512265	523,4%	11,5%
Інші витрати	7 981	0,1%	31 528	0,2%	23547	295,0%	0,2%
УСЬОГО ВИТРАТ	11436821	100%	12823365	100%	1386544	12,1%	x

Аналіз структури витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» показує суттєві зміни у складі та структурі витрат підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Найбільшу частку у структурі витрат у 2024 році займала собівартість реалізованої продукції — 66,09 % загальної суми витрат. У 2025 році її частка скоротилася до 23,35 %, а абсолютне зменшення становило 4 567 744 тис. грн або 60,51 %. Така тенденція пояснюється різким скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз структури витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» свідчить про суттєве погіршення структури витрат у 2025 році. Якщо у 2024 році основну частку витрат формувала виробнича собівартість, то у 2025 році домінуючими стали інші операційні витрати, частка яких перевищила половину всіх витрат підприємства.

Отже, структура витрат підприємства у 2025 році стала менш ефективною та більш ризиковою, що свідчить про необхідність посилення контролю за операційними витратами, оптимізації непродуктивних витрат та відновлення стабільної виробничо-збутової діяльності.. (рис. 2.3).

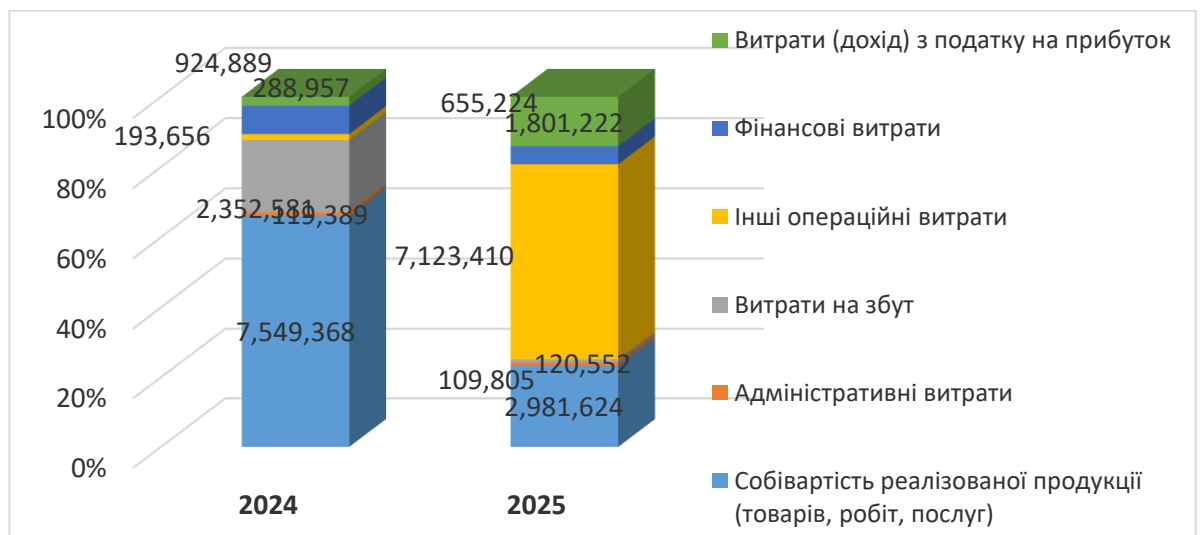


Рис. 2.3 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Ще, додатково проведемо діагностику операційних витрат підприємства, які є ключовими при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2024-2023	2025-2024	2024-2023	2025-2024
Матеріальні затрати	3 176 930	4 073 488	648 133	896 558	-3 425 355	28,2%	-84,1%
Витрати на оплату праці	712 382	650 676	296 118	-61 706	-354 558	-8,7%	-54,5%
Відрахування на соціальні заходи	148 044	145 552	69 471	-2 492	-76 081	-1,7%	-52,3%
Амортизація	2 633 070	2 306 457	2 013 160	-326 613	-293 297	-12,4%	-12,7%
Інші операційні витрати	4 720 405	6 548 434	9 010 670	1 828 029	2 462 236	38,7%	37,6%
Разом	11 390 831	13 724 607	12 037 552	2 333 776	-1 687 055	20,5%	-12,3%

Проведений аналіз операційних витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» свідчить про суттєві зміни у структурі та динаміці витрат підприємства протягом 2023–2025 років.

У 2024 році загальна сума операційних витрат зросла на 2 333 776 тис. грн або на 20,49 % порівняно з 2023 роком. Основним чинником такого зростання стало збільшення інших операційних витрат на 1 828 029 тис. грн або на 38,73 %, а також підвищення матеріальних затрат на 896 558 тис. грн або на 28,22 %. Це свідчить про зростання вартості ресурсів та підвищення витратомісткості виробництва (рис. 2.4, рис. 2.5).

У 2025 році загальна сума операційних витрат скоротилася на 1 687 055 тис. грн або на 12,29 % порівняно з 2024 роком. Проте це скорочення відбулося переважно за рахунок різкого зменшення матеріальних затрат — на 3 425 355 тис. грн або на 84,08 %, що пов'язано зі значним скороченням виробничої діяльності та обсягів реалізації продукції.

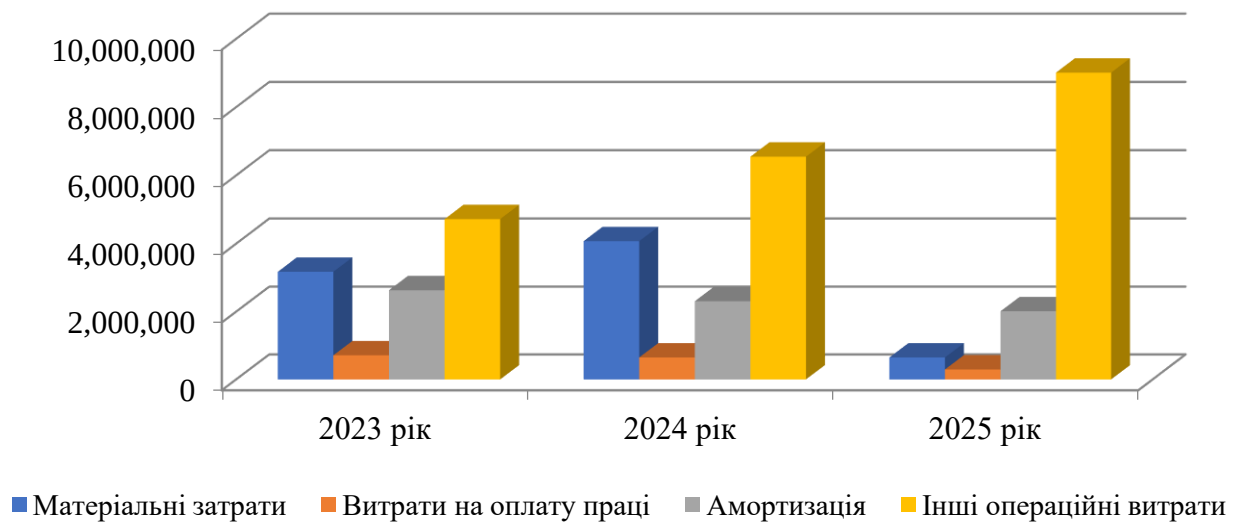


Рис. 2.4. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Так, витрати на оплату праці у 2024 році зменшилися на 8,66 %, а у 2025 році — ще на 54,49 %, що може свідчити про скорочення чисельності персоналу або зменшення фонду оплати праці. Аналогічна тенденція спостерігається щодо відрахувань на соціальні заходи, які у 2025 році скоротилися більш ніж удвічі.

Амортизаційні витрати протягом досліджуваного періоду поступово зменшувалися: у 2024 році — на 12,4 %, у 2025 році — ще на 12,72 %. Це може бути наслідком скорочення активної частини основних засобів або зниження обсягів введення нових виробничих потужностей.

Найбільш негативною тенденцією стало постійне зростання інших операційних витрат. У 2024 році вони збільшилися на 38,73 %, а у 2025 році — ще на 37,6 %, досягнувши 9 010 670 тис. грн. Саме ця стаття витрат стала домінуючою у структурі операційних витрат підприємства та суттєво погіршила фінансові результати діяльності (рис. 2.5).

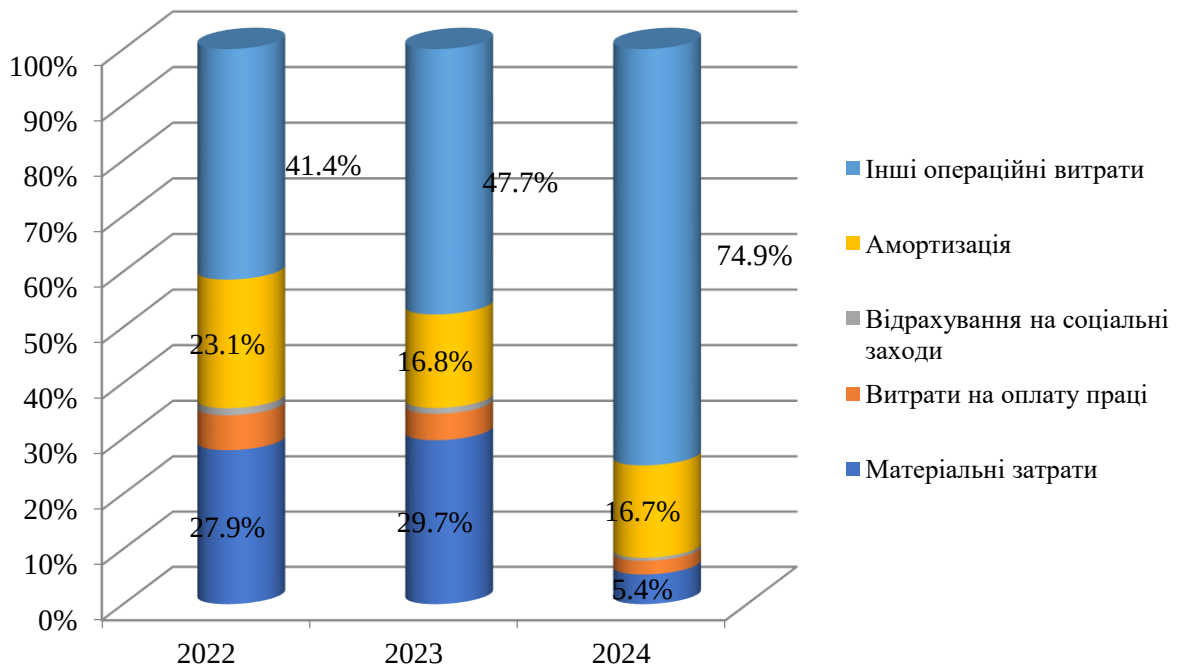


Рис. 2.5. Структура операційних витрат підприємства, %

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2023–2025 роки показав, що підприємство перебуває у складному фінансово-господарському становищі. Незважаючи на скорочення окремих елементів витрат у 2025 році, насамперед матеріальних затрат та витрат на оплату праці, загальний рівень ефективності діяльності продовжував погіршуватися.

Отже, підприємству необхідно здійснити комплекс заходів щодо оптимізації структури операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення непродуктивних витрат та відновлення стабільної виробничої діяльності.

Наступним етапом виконаємо аналіз рентабельності. В таблиці 2.4 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності ПрАТ «ІнГЗК» в 2023-2025 рр.

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

No	Назва показника	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, %	
					2023-2022	2024-2023
1	Рентабельність сукупного капіталу	-0,4	-3,15	-24,47	-2,75	-21,32
2	Рентабельність власного капіталу	-0,88	-5,6	-47,53	-4,72	-41,93
3	Рентабельність необоротних активів	-1,5	-7,07	-47,15	-5,57	-40,08
4	Рентабельність оборотних активів	-0,55	-5,68	-50,87	-5,13	-45,19
5	Рентабельність підприємства	-2,32	-16,91	-20375,2	-14,59	-20358,29
6	Рентабельність продукції	-2,17	-17,46	-275,41	-15,29	-257,95

Так, з аналізу можна зробити такі висновки:

У 2023 році діяльність ПрАТ «Інгулецький ГЗК» вже була збитковою, однак рівень збитковості залишався відносно помірним. Рентабельність сукупного капіталу становила -0,40 %, а рентабельність власного капіталу — -0,88 %, що свідчило про низьку ефективність використання ресурсів підприємства.

У 2024 році відбулося суттєве погіршення всіх показників рентабельності. Рентабельність сукупного капіталу знизилася до -3,15 %, а власного капіталу — до -5,60 %. Основною причиною стало збільшення чистого збитку до 1 317 997 тис. грн при одночасному скороченні доходів від реалізації продукції (рис. 2.6).

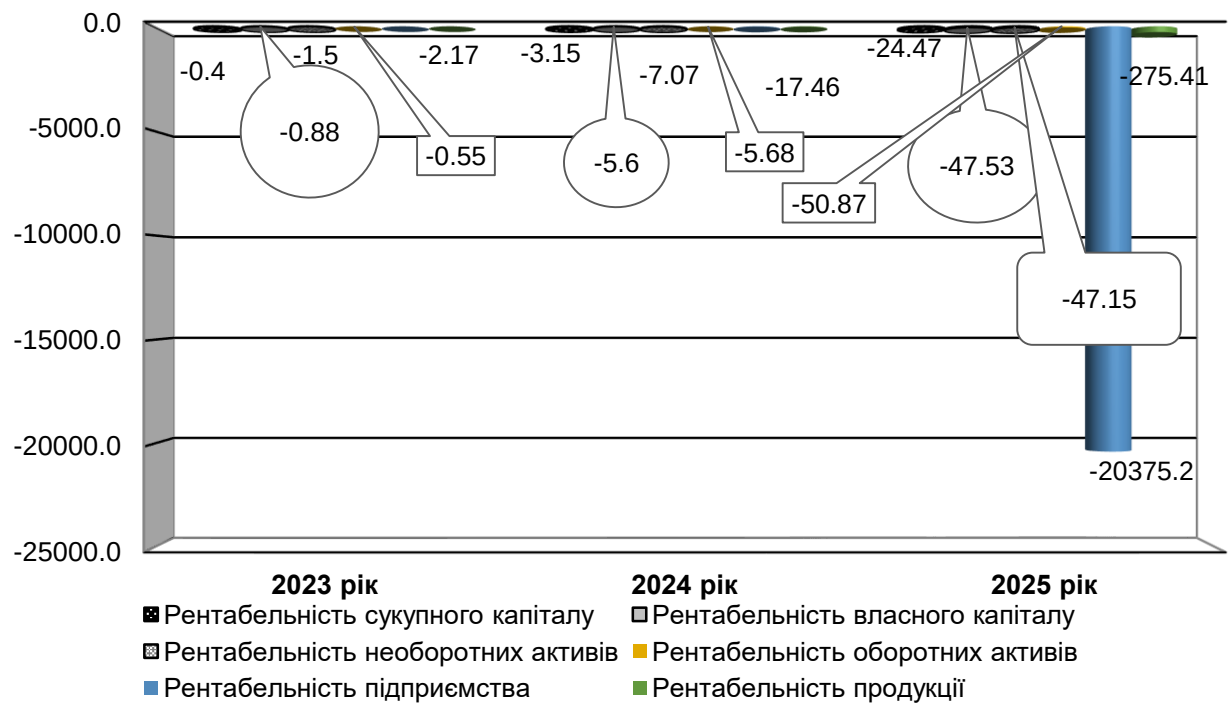


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «ІнГЗК» в 2023 - 2025 рр., %

Найбільш критична ситуація спостерігалася у 2025 році. Чистий дохід підприємства скоротився до 40 300 тис. грн, тоді як чистий збиток зріс до 8 211 704 тис. грн. Це спричинило різке падіння рентабельності підприємства до -20375,20 %, що означає отримання величезного збитку на кожную гривню реалізованої продукції. Рентабельність продукції також погіршилася до -275,41 %.

Рентабельність необоротних та оборотних активів у 2025 році становила відповідно -47,15 % та -50,87 %, що свідчить про вкрай неефективне використання майна підприємства. Показник рентабельності власного капіталу (-47,53 %) демонструє значне знецінення вкладень власників підприємства.

Проведений аналіз показав стійке та різке погіршення показників рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» упродовж 2023–2025 років. Якщо у 2023 році підприємство мало відносно незначний рівень збитковості, то у 2024–2025 роках фінансовий стан істотно погіршився через скорочення обсягів реалізації, зростання витрат та значне збільшення чистих збитків.

Важливим етапом є проведення аналізу фінансово стійкості ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів узагальнено в аналітичній табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

№	Показник, тис. грн	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміни 2024/2023	Зміни 2025/2024
1	Власний капітал	18 951 215	23 549 527	17 276 052	4 598 312	-6 273 475
2	Необоротні активи	11 152 778	18 632 594	17 416 471	7 479 816	-1 216 123
3	Власні обігові кошти (ВОК)	7 798 437	4 916 933	-140 419	-2 881 504	-5 057 352
4	Довгострокові зобов'язання	1 543 813	2 603 262	1 497 901	1 059 449	-1 105 361
5	Власні + довгострокові джерела покриття запасів	20 495 028	26 152 789	18 773 953	5 657 761	-7 378 836
6	Загальна сума активів	41 360 115	41 839 489	33 558 994	479 374	-8 280 495
7	Чистий прибуток (збиток)	-167 236	-1 317 997	-8 211 704	-1 150 761	-6 893 707
8	Запаси	467 682	287 518	316 044	-180 164	28 526
9	Надлишок / нестача власних обігових коштів	7 330 755	4 629 415	-456 463	-2 701 340	-5 085 878
10	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	45,82	56,27	51,49	+10,45 п.п.	-4,78 п.п.
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,45	1,48	1,09	0,03	-0,39
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійкий	Нормально стійкий	Нестійкий (кризовий)	—	—

Так, проведений аналіз свідчить про стрімке розгортання класичної фінансової кризи на підприємстві. Тимчасове покращення окремих показників у 2024 році було лише тимчасовим ефектом. Збитки компанії зростали: від -167 млн грн у 2023 році до катастрофічних -8,21 млрд грн у 2025 році. Це повністю знецінило приріст власного капіталу 2024 року (+4,6 млрд грн), спровокувавши його обвал на 6,27 млрд грн у 2025 році.

Динаміка ВОК є головним випереджаючим індикатором банкрутства. Скорочення власних обігових коштів у 2024 році на 2,88 млрд грн замаскувалося незначним зростанням коефіцієнта загальної ліквідності (з 1,45 до 1,48). Проте вже у 2025 році ВОК перейшли у від'ємне значення (-140 млн грн), а ліквідність впала до 1,09 (при нормативі ≥ 2). Коефіцієнт фінансової стійкості у 2025 році (51,49%) формально перебуває у межах безпечної зони

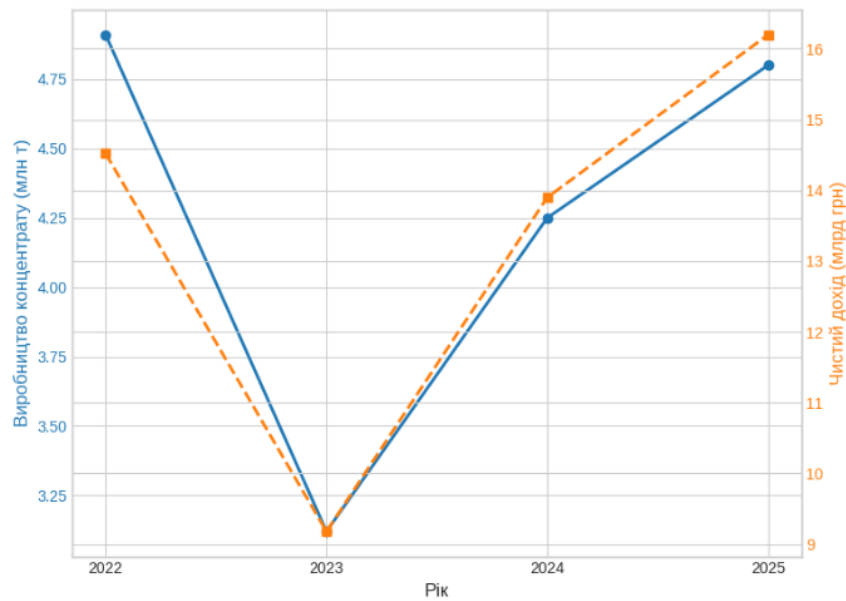
(понад 50%). У 2025 році фінансовий стан характеризується як кризовий: спостерігається дефіцит власного оборотного капіталу, зниження ліквідності та різке падіння прибутковості. ПрАТ «Інгулецький ГЗК» потребує негайного переходу на "особливе положення" в управлінні фінансами.

Для комплексного аналізу виробничої та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» за період 2022–2025 років скористаємося річними звітами емітента та фінансовою звітністю [30].

ПрАТ «Інгулецький ГЗК» спеціалізується на видобутку залізистих кварцитів Інгулецького родовища відкритим способом (у кар'єрі) та їх подальшому збагаченні. Основною продукцією комбінату є залізорудний концентрат (із вмістом заліза $Fe=64-67\%$) [30]. Продукція використовується як сировина для доменного виробництва та виробництва обкотишів на металургійних комбінатах України та зарубіжжя. Продукція повністю стандартизована під міжнародні вимоги, що дозволяє реалізовувати її на конкурентних світових ринках.

Енергоємне збагачення залізистих кварцитів вимагає стабільної напруги. У 2023 році через системний дефіцит електроенергії комбінат, в основному, простоював. Перехід на закупівлю імпортованої електроенергії з ЄС (згідно з урядовими квотами без відключень) у 2024–2025 роках стабілізував виробничий графік, але відбулося підвищення собівартості технологічного процесу (рис. 2.7).

Так, у 2022 році підприємство забезпечило виробництво концентрату на рівні 4,91 млн т при чистому доході 14,52 млрд грн. Даний період можна вважати базовим для порівняння, оскільки підприємство ще зберігало відносно стабільні виробничі та збутові показники.



**Рис. 2.7. Динаміка обсягів виробництва концентрату та доходу
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»**

У 2023 році спостерігається суттєве погіршення результатів діяльності. Обсяг виробництва скоротився на 36,5 %. Одночасно чистий дохід зменшився на 36,8 %. Основними причинами такого спаду є: зменшення експортних поставок; ускладнення логістики та транспортування; нестабільність зовнішніх ринків; зростання виробничих витрат; зниження попиту на залізорудну продукцію.

У 2024 році підприємство демонструє відновлення виробничої активності. Виробництво концентрату зросло на 36,2 % порівняно з 2023 роком. Темпи зростання доходу перевищували темпи збільшення виробництва, що свідчить про: покращення кон'юнктури зовнішнього ринку; підвищення експортних цін; оптимізацію структури збуту; збільшення частки більш прибуткових контрактів.

У 2025 році позитивна тенденція продовжилась. Виробництво концентрату досягло 4,80 млн т, що на 12,9 % більше рівня 2024 року. Чистий дохід зріс на 16,5 %. Порівняно з кризовим 2023 роком: виробництво збільшилось на 53,8 %; чистий дохід зріс на 76,5 %.

Так, результати аналізу свідчать, що у 2023 році діяльність ПрАТ «ІНГЗК» характеризувалась значним спадом виробництва та доходів. Проте

вже у 2024–2025 роках підприємство забезпечило поступове відновлення обсягів виробництва та суттєве зростання чистого доходу.

Ключовим фактором покращення результатів стала зміна географічної структури збуту — збільшення орієнтації на європейський ринок. Це дозволило підприємству компенсувати скорочення внутрішнього попиту та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

На рис. 2.8 відображено трансформацію географічної структури реалізації продукції у 2022–2025 роках.

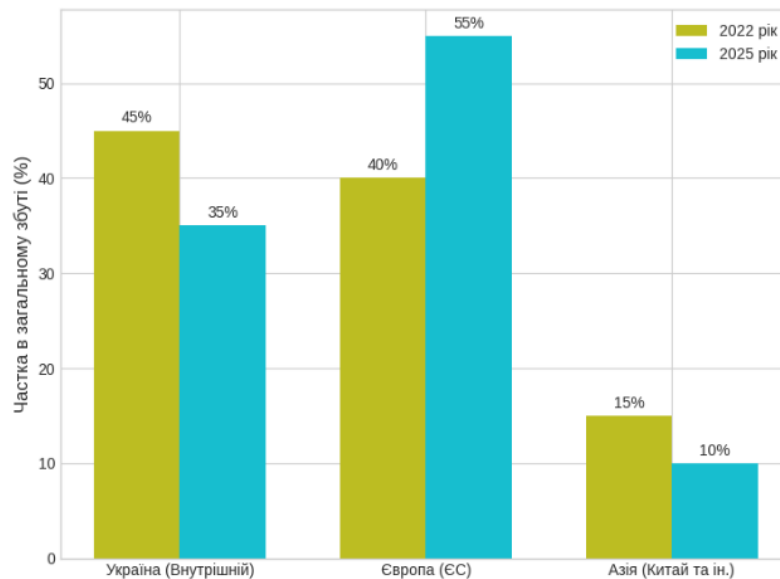


Рис. 2.8. Зміна географії ринків збуту продукції ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

У 2022 році частка внутрішнього ринку становила 45 %, тоді як у 2025 році вона скоротилась до 35 %. Зменшення склало 10 відсоткових пунктів або 22,2 %. Таке скорочення пояснюється: зниженням внутрішнього промислового попиту; скороченням металургійного виробництва в Україні; переорієнтацією підприємства на більш прибуткові зовнішні ринки.

У 2022–2023 роках комбінат залежав від залізничних переходів «Укрзалізниці» на західному кордоні. З другої половини 2024 року та протягом 2025 року відновлення глибоководних портів Одеської області дозволило розвантажити залізницю, знизити транспортні витрати на тону продукції та підвищити чисту маржу (Netback price) комбінату.

Частка експорту до країн ЄС зросла з 40 % у 2022 році до 55 % у 2025 році (на 15 %). Зростання частки європейського ринку позитивно вплинуло на фінансові результати, оскільки ринок ЄС характеризується більш стабільними контрактами та вищою платоспроможністю покупців. Частка азійського ринку скоротилась з 15 % до 10 %. Причинами стали: зростання транспортних витрат; складність морської логістики; висока конкуренція з боку світових виробників; переорієнтація підприємства на ближчі європейські ринки.

Отже, аналіз показав, що ПрАТ «Інгулецький ГЗК» успішно подолав структурну кризу 2023 року. Ключовою умовою подальшого зростання доходу у 2026 році є утримання логістичних витрат та модернізація виробництва під стандарти «зеленої» металургії ЄС. Для збереження конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у 2026 році та надалі, комбінату необхідно фокусуватися на підвищенні якості концентрату (вміст Fe) з метою інтеграції у європейські ланцюжки «зеленої» металургії, а також на оптимізації логістичних витрат.

2.2. Діагностика системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК» та оцінка впливу чинників на її результативність.

В умовах глобальних трансформацій, нестабільності світових ринків та військово-економічних викликів в Україні, функціонування підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) потребує докорінної перебудови систем управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД).

ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (ПрАТ «ІнГЗК») є одним із ключових виробників залізорудної сировини в Україні, орієнтованим як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Ефективність його взаємодії зі світовим господарством залежить від гнучкості організаційної структури, оптимізації експортно-імпортних потоків та спроможності менеджменту своєчасно ідентифікувати деструктивні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ІнГЗК» побудована за лінійно-функціональним принципом із вертикальним підпорядкуванням керуючих структур корпоративному центру ТОВ «Метінвест Холдинг». Така конфігурація забезпечує високий рівень стандартизації процесів, проте суттєво обмежує автономію комерційних підрозділів безпосередньо на комбінаті [30].

Основними функціональними блоками системи управління ЗЕД підприємства є (рис. 2.9):

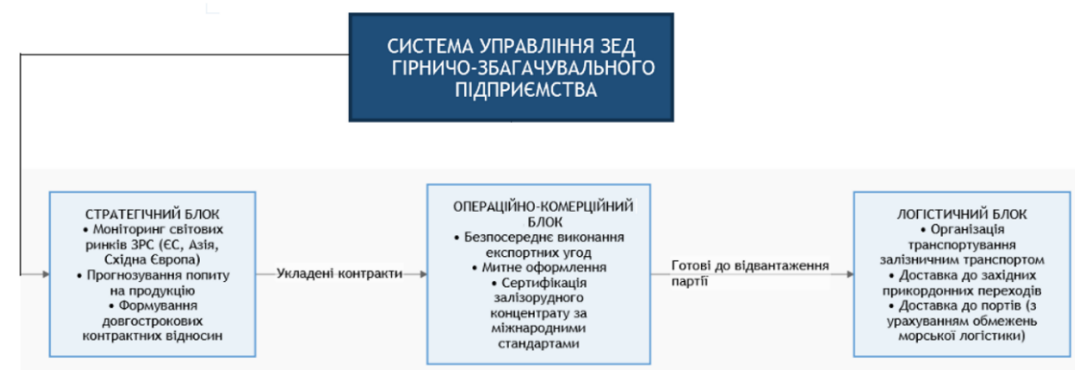


Рис. 2.9. Схема системи управління ЗЕД гірничо-збагачувального підприємства

На схемі (рис.2.9) відображено структуру системи управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничо-збагачувального підприємства. Вона демонструє послідовність взаємодії між стратегічним, операційно-комерційним та логістичним блоками, які забезпечують ефективну організацію експорту залізничної продукції на міжнародні ринки. Така система дозволяє координувати процеси аналізу ринку, укладання контрактів, виконання експортних операцій та транспортування продукції в умовах сучасних логістичних і геополітичних викликів.

Діагностика організаційної структури та операційних ланцюгів дозволила виокремити наступні ключові деструктивні чинники та проблеми в управлінні ЗЕД (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Проблеми в структурі управління ЗЕД

Так, більшість контрактів і збутових операцій на зовнішніх ринках координуються через швейцарського трейдера групи — Metinvest International SA.

ПрАТ «ІнГЗК» позбавлений можливості прямого оперативного реагування на локальні цінові коливання, що подовжує час прийняття управлінських рішень. Орієнтація на обмежене коло європейських металургійних комбінатів у поєднанні з блокуванням чорноморських портів призвела до утворення залізничних заторів на західних кордонах.

Логістична служба підприємства виявилася нездатною швидко розробити альтернативні інтермодальні маршрути. Механізми хеджування валютних та цінових ризиків не були адаптовані до умов гіперінфляції витрат логістики, що спричинило вимивання оборотних коштів та утворення величезної дебіторської заборгованості.

За період 2023–2025 рр. система управління ЗЕД функціонувала в режимі антикризового менеджменту, викликаного різким звуженням традиційних логістичних маршрутів та падінням обсягів виробництва. Важливим елементом трансформації системи управління стало введення додаткових

контролюючих та аудиторських ланок. Зокрема, рішенням Ради директорів від 24 жовтня 2025 року було впроваджено посаду Внутрішнього аудитора, на яку обрано Шудру Олега Сергійовича терміном на 3 роки. Це вказує на посилення внутрішнього контролю за витратами та комерційними ризиками, що безпосередньо впливає на результативність ЗЕД [30].

Отже, проведена діагностика системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за період 2023–2025 рр. виявила її повну дезорганізацію під впливом зовнішніх військово-економічних чинників та внутрішньої інертності управлінського апарату. Падіння обсягів чистого доходу до критичного рівня 40,3 млн грн у 2025 році та накопичення збитків понад 8,2 млрд грн вимагають негайного реінжинірингу системи управління ЗЕД.

2.3. Обґрунтування та розробка програми стабілізаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД підприємства

На основі проведеної діагностики та виявленого деструктуризаційного стану фінансово-економічних параметрів ПрАТ «ІнГЗК» у період 2023–2025 рр. (критичне падіння чистого доходу до 40,3 млн грн та накопичення чистого збитку на суму понад 8,2 млрд грн), виникає об'єктивна необхідність формування комплексу стабілізаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (табл. 2.6). Запропоновані заходи базуються на визначеному тривекторному алгоритмі дій: децентралізація комерційних рішень, впровадження динамічної системи логістичного моніторингу та оптимізація внутрішньої собівартості із залученням інституту Внутрішнього аудитора.

Таблиця 2.6

Комплекс стабілізаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

Назва заходу	Суть управлінського / технологічного рішення	Обґрунтування та очікуваний економічний ефект	Ключовий фокус / Точка докладання зусиль
Захід 1. Децентралізація та оптимізація комерційної функції ЗЕД	Перехід від 100% централізації експорту через <i>Metinvest International SA</i> до змішаної моделі.	Гнучкість: Швидке реагування на локальні дефіцити сировини в ЄС.	Робота з комерційними ризиками, розширення клієнтської бази в ЄС та диверсифікація каналів збуту.
	Надання Дирекції ПрАТ «ІнГЗК» повноважень самостійно укладати прямі спотові контракти (до 15% від обсягу) зі споживачами у Східній Європі (Польща, Словаччина, Чехія) без тривалих погоджень у холдингу.	Маржинальність: Можливість реалізації продукції за вищими преміальними спотовими цінами.	
		Швидкість: Ліквідація внутрішньобюрократичних затримок.	
Захід 2. Впровадження Цифрової системи дистрибуції та логістичного моніторингу (СДЛМ)	Впровадження програмно-аналітичного комплексу для диспетчеризації залізничних відвантажень до західних кордонів (<i>Ізов, Батьово, Чон</i>).	Ліквідація збитків: У 2024 році витрати на збут зросли на 47,6% (до 2,35 млрд грн) через простой вагонів.	Цифровізація логістичних ланцюгів та жорсткий контроль над витратами на транспортування.
	Інтеграція в реальному часі з АТ «Укрзалізниця» та європейськими операторами (<i>PKP Cargo, Cargo Slovakia</i>).	Оптимізація: Прогнозування «вузьких місць» на кордоні, зниження штрафів за затримку рухомого складу та прискорення обороту вагонів.	
Захід 3. Впровадження Програми операційного сейвінгу та внутрішнього аудиту витрат	Реалізація рішення Ради директорів від 24.10.2025 р. під керівництвом Внутрішнього аудитора	Виживання підприємства: Перекриття хронічних валових збитків 2024–2025 рр., коли собівартість перевищувала чистий дохід.	Технологічний аудит, внутрішнє заощадження ресурсів та оптимізація операційних витрат (ОРЕХ).
	Консервація неефективних енергомістких ліній, перегляд контрактів із постачальниками матеріалів, впровадження енергоощадних технологій збагачення.	Рентабельність: Зниження базової собівартості виробництва тонни концентрату для повернення експорту в зону беззбитковості.	

Для практичної реалізації розроблених проектів необхідне здійснення першочергових капітальних та операційних інвестицій (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Кошторис витрат на впровадження управлінських стабілізаційних заходів у сфері ЗЕД

Найменування статей витрат за заходами	Тип витрат (CAPEX/OPEX)	Сума витрат, тис. грн.	Джерело фінансування
Захід 1. Децентралізація комерційної функції		580	
- юридичне супроводження та переоформлення ліцензій	OPEX	200	Власні кошти
- підвищення кваліфікації персоналу (курси з інкотермс)	OPEX	380	Власні кошти
Захід 2. Впровадження СДЛМ		4 200,00	
- придбання ліцензійного програмного забезпечення	CAPEX	2 500,00	Залучений кредит
- інтеграція ПЗ та налаштування серверного обладнання	CAPEX	1 100,00	Залучений кредит
- навчання працівників відділу логістики ЗЕД	OPEX	600	Власні кошти
Захід 3. Впровадження Програми операційного сейвінгу та внутрішнього аудиту витрат		1 150,00	
- розробка карти операційних витрат та аудит процесів	OPEX	850	Власні кошти
- впровадження систем оперативного моніторингу енерговитрат	CAPEX	300	Власні кошти
РАЗОМ ВСЬОГО		5 930,00	

Для розрахунку прогнозного економічного ефекту використано прогнозні моделі, що базуються на оптимістично-стабілізаційному сценарії відновлення діяльності підприємства на 2026–2027 роки з урахуванням часткового розблокування збуту.

Ефект від Заходу 1 (Децентралізація комерційної функції)

За рахунок укладання прямих спотових контрактів з європейськими заводами, ПрАТ «ІнГЗК» отримує додаткову премію до ціни залізорудного концентрату у розмірі 4,5 USD за тонну порівняно з трансфертними цінами внутрішньокорпоративного трейдера.

Прогнозний обсяг прямого спотового експорту на ринок Східної Європи складе 350 тис. тонн на рік. Курс НБУ прогнозується на рівні 41,5 грн/USD.

$$\text{Додатковий дохід} = 350 \text{ тис. т} \cdot 4,5 \text{ USD} \cdot 41,5 \text{ грн/USD} = 65362,5 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням витрат на впровадження заходу (580 тис. грн.), чистий ефект за перший рік складе:

$$\text{Ефект}_1 = 65362,5 - 580,0 = 64782,5 \text{ тис. грн.}$$

Ефект від Заходу 2 (Впровадження системи логістичного моніторингу)

У 2024 році витрати на збут складали 2 352 581 тис. грн. За оцінками експертів, впровадження СДЛМ дозволяє знизити невиробничі логістичні втрати (штрафи за простій, нераціональний вибір маршрутів) щонайменше на 8% від базового рівня комерційних витрат.

Приймемо за розрахункову базу відновлений оптимізований обсяг витрат на збут на рівні 1 500 000 тис. грн.

$$\text{Річна економія витрат на збут} = 1500000 \text{ тис. грн.} \cdot 0,08 = 120000 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням початкових інвестицій у систему логістичного моніторингу (4 200 тис. грн.), чистий ефект першого року функціонування системи дорівнюватиме:

$$\text{Ефект}_2 = 120000 - 4200 = 115800 \text{ тис. грн.}$$

Ефект від Заходу 3 (Програма операційного сейвінгу та внутрішнього аудиту витрат)

За рахунок оптимізації структури операційних витрат, консервації неефективних потужностей та зниження питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на збагачення залізорудної сировини, внутрішній аудит прогнозує зниження загальної собівартості реалізованої продукції на 4%.

Враховуючи обсяг собівартості за 2025 рік у розмірі 2 981 624 тис. грн, економія коштів становитиме:

$$\text{Економія собівартості} = 2981624 \text{ тис. грн.} \cdot 0,04 = 119265 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект за мінусом витрат на реалізацію програми (1 150 тис. грн.):

$$\text{Ефект}_3 = 119265 - 1150 = 118115 \text{ тис. грн.}$$

Для узагальнення результатів впровадження розробленого стабілізаційного пакету проведемо порівняльний аналіз фактичних показників 2025 року та прогнозних параметрів діяльності ПрАТ «ІнГЗК» після реалізації реформ (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Прогнозні техніко-економічні показники ПрАТ «ІнГЗК» до і після впровадження стабілізаційних заходів

<i>Техніко-економічний показник</i>	<i>2025 рік (факт), тис. грн.</i>	<i>Прогнозний період (із заходами), тис. грн.</i>	<i>Абсолютна зміна (+/-), тис. грн.</i>	<i>Темп зміни, %</i>
Чистий дохід від реалізації	40 300,00	3 500 000,00	3 459 700,00	у 86,8 раза
Собівартість продукції	2 981 624,00	2 862 359,00	-119 265,00	96
Валовий прибуток (збиток)	-2 941 324,00	637 641,00	3 578 965,00	-
Витрати на збут	109 805,00	1 380 000,00	1 270 195,00	у 12,5 раза
Загальні витрати на заходи	-	5 930,00	5 930,00	-
Сумарний чистий ефект	-	298 697,50	298 697,50	-

Отже, прогнозні розрахунки свідчать про відновлення життєдіяльності підприємства та виведення системи управління ЗЕД із зони хронічної збитковості. За рахунок децентралізації комерційних функцій та перезапуску контрактних відносин з європейськими контрагентами очікується зростання чистого доходу до базового операційного рівня у 3,5 млрд грн. Валовий результат трансформується зі збитку -2,94 млрд грн у позитивне значення валового прибутку в розмірі 637 641 тис. грн.

Загальний інтегральний фінансово-економічний ефект від реалізації стабілізаційного пакету для системи управління ЗЕД ПрАТ «Інгулецький ГЗК» у перший рік складе **298 697,5 тис. грн.**, що повністю доводить доцільність, фінансову спроможність та високу ефективність запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства

Сучасний етап розвитку гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України характеризується надвисоким рівнем турбулентності, зумовленим як глибокими внутрішніми трансформаціями, так і масштабними деструктивними впливами зовнішнього економічного та геополітичного середовища. Для ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «ІнГЗК»), як одного з ключових виробників залізорудного концентрату, формування стійкої конкурентної позиції вимагає комплексного стратегічного аналізу. Традиційні підходи до оцінки прибутковості в умовах волатильності світових цін та логістичних обмежень втрачають свою ефективність, що актуалізує використання класичного інструментарію стратегічного менеджменту: PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера та інтеграційного SWOT-аналізу [29].

Для детального дослідження макросередовища комбінату розроблено матрицю PEST-аналізу (рис. 3.1), яка групує фактори впливу на політичні, економічні, соціальні та технологічні.

У *соціально-демографічній* сфері сформувався гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили гірничих спеціальностей, зумовлений міграційними процесами та високим мобілізаційним навантаженням на персонал комбінату.

Політико-правові фактори (Political — P)	Економічні фактори (Economic — E)
Режим воєнного стану та геополітичні ризики: Триваючі бойові дії в Україні створюють безпосередні ризики фізичного пошкодження виробничих цехів, кар'єру та підстанцій. Постійна загроза деструктивного впливу на об'єкти енергопостачання унеможливує середньо- та довгострокове інвестиційне планування капітальних проектів. Фіскальний тиск та рентна політика: Нестабільність вітчизняного податкового законодавства, що супроводжується періодичними змінами механізму розрахунку та підвищенням ставок рентної плати за користування надрами для видобутку залізрудної сировини (ЗРС), що безпосередньо збільшує податкове навантаження на кожну тону концентрату. Екологізація законодавства та євроінтеграційні норми: Необхідність адаптації технологічних процесів комбінату до екологічних стандартів європейського «зеленого курсу» (Green Deal), жорстких внутрішніх квот на промислові викиди CO₂ та врахування майбутнього впливу трансграничного вуглецевого коригування (CBAM) на експортні потоки холдингу. Державне регулювання природних монополій: Пряма залежність логістичної собівартості від тарифної політики АТ «Укрзалізниця» (регулярне підвищення вартості вантажних перевезень, зборів за подачу вагонів) та регулювання портових зборів державою.	Волатильність світових котировань на ЗРС: Глибока залежність фінансової стабільності та рівня чистих прибутків комбінату від циклічних коливань світових індексів (Platts) на залізрудний концентрат, що формуються під впливом попиту з боку Китаю та глобального ринку сталі. Логістична блокада та обмеження експортних шляхів: Суттєве зниження пропускної спроможності або блокування традиційних глибоководних чорноморських портів (зокрема порту «Південний»), що змушує переорієнтовувати збут на значно дорожчі залізничні маршрути через західні прикордонні переходи до країн ЄС. Цінова нестабільність на ринках енергоресурсів: Стрімке зростання та непередбачуваність цін на промислову електроенергію на ринку «на добу наперед», природний газ та імпортоване дизельне паливо для великовантажної кар'єрної техніки, що збільшує операційні витрати. Макроекономічні деструкції в Україні: Високі темпи інфляції всередині країни, девальваційні ризики національної валюти (гривні), дефіцит вільних оборотних коштів у гірничо-металургійному секторі та надзвичайно висока вартість залучення банківських кредитів.
Соціально-демографічні фактори (Social — S)	Технологічні фактори (Technological — T)
Міграційні процеси та дефіцит кадрів: Масовий виїзд працездатного населення Криворізького регіону у більш безпечні західні області України та за кордон, що спричиняє гостру нестачу як висококваліфікованих інженерно-технічних працівників, так і фахівців масових робіт. Мобілізаційне навантаження на персонал: Призов значної частини працівників дефіцитних чоловічих спеціальностей (водії кар'єрних самоскидів Caterpillar/Komatsu, машиністи екскаваторів, підвизники), що вимагає тривалого часу на підготовку та перекваліфікацію нових кадрів. Корпоративні соціальні зобов'язання холдингу: Необхідність дотримання суворих внутрішніх стандартів групи «Метінвест» щодо рівня оплати праці, матеріальної підтримки мобілізованих співробітників, ветеранів та забезпечення додаткового медичного страхування в умовах підвищеного ризику. Демографічна криза промислового басейну: Природне старіння промислово-виробничого персоналу Кривбасу та загальне зниження престижності важких гірничих професій серед молодого покоління.	Критична потреба у флотатійному збагаченні: Технологічна необхідність будівництва та запуску сучасних комплексів глибокого доводження залізрудного концентрату з метою радикального вилучення надлишкової сірки, що дозволить підняти якість продукту (Fe >65%). Фізичний знос гірничо-транспортного комплексу: Високий ступінь зносу бурових верстатів (СВШ) та екскаваторних парків, що вимагає значних капітальних інвестицій у закупівлю нових високопродуктивних енергоефективних одиниць техніки в умовах санкційних обмежень на деякі компоненти. Автоматизація та впровадження систем АСУ ТП: Можливості інтеграції сучасних інтелектуальних систем автоматичного керування процесами подрібнення у млинах та класифікації руди, які здатні оптимізувати питомі витрати електроенергії та розмірних куль. Енергозберігаючі та екологічні інновації: Перехід на замкнуті цикли оборотного водопостачання, впровадження нових високоефективних методів пилопригнічення в кар'єрах та заміна застарілих трансформаторних підстанцій на менш енергоємні агрегати.

Рис. 3.1. Матриця PEST-аналізу ПрАТ «ІнГЗК»

Оскільки підприємство не має важелів прямого впливу на політичні, фінансові чи макроекономічні чинники, єдиним ефективним вектором стратегічної адаптації є активізація технологічного потенціалу.

Економічні фактори PEST-аналізу безпосередньо впливають на фінансову архітектуру підприємства. Зокрема, коли обсяги виробництва падають під дією зовнішніх обмежень, питомі постійні витрати на одиницю концентрату зростають за законами гіперболи, провокуючи потужний ефект негативного операційного важеля.

Для збереження ринкової стійкості в умовах євроінтеграційних вимог (CBAM / Green Deal) та логістичних обмежень, ПрАТ «ІнГЗК» змушене перейти від екстенсивної моделі валового видобутку до інтенсивної інноваційної стратегії. Стратегічним пріоритетом комбінату має стати негайне розгортання секцій флотаційного доводження концентрату для підвищення вмісту заліза ($Fe > 65\%$) і глибокого очищення від сірки, що дозволить переорієнтувати збут на преміальний ринок Центральної Європи та суттєво оптимізувати питомі витрати енергоресурсів за рахунок автоматизації (АСУ ТП).

Для оцінки безпосереднього галузевого оточення ПрАТ «ІнГЗК» використано модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Ринок залізорудної сировини характеризується глибокою олігополізацією, що накладає специфічні умови на кожну з сил (рис. 3.2)

№	Сила конкуренції	Рівень загрози / впливу	Деталізований зміст та галузева специфіка фактора	Стратегічний вектор підприємства
1	Рівень конкурентної боротьби всередині галузі	Високий	Внутрішній ринок: жорстка конкуренція з потужними вітчизняними гігантами – Південним, Північним та Центральним ГЗК. Експортний напрямок: Полтавський ГЗК утримує високу довгострокову активність (поставки світовим лідерам <i>ArcelorMittal</i>, <i>Voestalpine</i> тощо). Зовнішній ринок: глобальне протистояння зі світовими залізрудними гігантами, такими як <i>LKAB</i> (Швеція) та <i>Ferteco Mineracao</i> (Бразилія).	Диференціація продукції, оптимізація повної собівартості за рахунок масштабу та модернізації виробництва.
2	Загроза появи нових конкурентів	Низька	Надзвичайно високі вхідні бар'єри: потреба в колосальних первісних капіталовкладеннях. Тривалий період окупності інвестицій. Суворе державне ліцензування та потреба у специфічній масштабній інфраструктурі. Поява нових гравців у сформованому Криворізькому залізрудному басейні фактично неможлива.	Моніторинг ринку ліцензій на надрокористування та утримання контролю над ключовими земельними відводами.
3	Ринкова влада постачальників	Помірна	Існує операційна залежність від зовнішніх монополічних постачальників енергоносіїв (електроенергія, газ), футерувальної сталі, великогабаритних шин та залізничних послуг. Нівелюючий фактор: входження до складу вертикально інтегрованої групи «Метінвест» дозволяє закривати більшість матеріальних потреб через стабільні внутрішньокорпоративні канали.	Максимальне використання синергії холдингу та диверсифікація альтернативних джерел енергопостачання.
4	Ринкова влада покупців	Висока	Залізрудний концентрат (Fe - 63,9%) є вузькоспецифічним товаром промислового призначення (B2B). Кількість покупців обмежена (виключно великі металургійні комбінати). Жорсткі вимоги зовнішнього ринку щодо регулярності поставок та хімічного складу (проблема історично підвищеного вмісту сірки на ІнГЗК — близько 0,22%).	Пріоритет №1: впровадження технологій флотоційного доводження для зниження вмісту сірки та підвищення якості до європейських вимог.
5	Загроза з боку товарів-субститутів	Низька	Повних прямих замінників ЗРС для класичного доменного виробництва не існує. Металобрухт є частковим субститутутом (особливо для електросталеплавильного способу EAF), проте тривалий світовий та внутрішній дефіцит якісного брухту робить первинну залізрудну сировину незамінною у середньостроковій перспективі.	Орієнтація на виробництво концентрату вищого класу для перспективних технологій безпосереднього відновлення заліза (DRI).

Рис. 3.2. Матриця оцінки сил галузевої конкуренції за М. Портером для ПрАТ «ІнГЗК»

Так, аналіз п'яти сил Портера чітко засвідчує, що стратегічна вразливість ПрАТ «ІнГЗК» лежить на перетині внутрішньогалузевої конкуренції та ринкової влади покупців.

Поки бар'єри входження нових гравців надійно захищають ринок, а холдинг «Метінвест» пом'якшує тиск постачальників, підприємство стикається з серйозним тиском з боку споживачів металургійного сектору. Щоб вистояти в боротьбі з вітчизняними (Полтавський ГЗК) та світовими (*LKAB*, *Ferteco*) конкурентами, комбінату необхідно подолати вимоги покупців щодо якості сировини [31]. Таким чином, головним стратегічним імперативом є інвестиції в очищення концентрату від шкідливих домішок (сірки), що автоматично послабить ринкову владу покупців і зміцнить позиції ІнГЗК на зовнішніх ринках.

Синтез результатів аналізу макро- та мікросередовища дозволив сформувати розширену матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК» (рис. 3.3), яка інтегрує сильні та слабкі сторони комбінату з ринковими можливостями та загрозами.

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні характеристики ПрАТ «ІнГЗК» та зіставити їх із деструктивними й стимулюючими чинниками зовнішнього ринкового та геополітичного середовища. Отримані результати свідчать про те, що підприємство володіє потужним внутрішнім потенціалом, проте його реалізація суттєво блокується масштабними екзогенними викликами та історично сформованими технологічними обмеженнями.

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	S-сили:	W-слабкості:
	S1. Масштабна довгострокова сировинна база Інгупецького родовища. S2. Значний виробничий потенціал та велика проектна потужність фабрик. S3. Вертикальна інтеграція в структуру найбільшого холдингу ГМК «Метінвест». S4. Власна розвинена логістична та транспортна інфраструктура комбінату.	W1. Історично підвищений вміст сірки у концентраті (~0,22%). W2. Високий ступінь зносу основних фондів та кар'єрної техніки. W3. Висока питома енергоємність та матеріаломісткість виробництва. W4. Низький рівень диверсифікації прямих зовнішніх каналів збуту продукції.
O-можливості	SO-стратегії	WO-стратегії
1. Впровадження технологій флотажного доводження: запуск нових сучасних секцій флотації дозволить підвищити якість концентрату (вміст Fe >65%) та радикально вичистити надлишкову сірку. 2. Переорієнтація на ринки Центральної та Східної Європи: укладання довгострокових контрактів на поставку продукції залізничним транспортом безпосередньо європейським заводам (Польща, Чехія, Словаччина). 3. Точкова швидкоокупна модернізація: реалізація цільових проектів (наприклад, заміна застарілих бурових верстатів СБШ на нові комплекси), що мають підтверджений швидкий економічний ефект. 4. Цифровізація та автоматизація: інтеграція сучасних систем керування процесами подрібнення (АСУ ТП), що дозволить оптимізувати витрати технологічної енергії та розмольних куль.	1. За рахунок фінансової підтримки холдингу «Метінвест» прискорити будівництво флотажних секцій (S3+O1), що дозволить випускати концентрат преміум-класу. 2. Використовувати власну залізничну інфраструктуру для масштабного виходу на ринки Центральної Європи залізницею в обхід заблокованих портів (S4+O2). 3. Спрямувати проектну потужність на забезпечення довгострокових контрактів європейських заводів (S2+O2).	1. Нівелювати ключовий технологічний недолік – високу сірчистість концентрату – шляхом впровадження флотажного доводження (W1+O1). 2. Провести точкову модернізацію зношених млинів та кар'єрних самоскидів для різкого зниження питомої енергоємності (W2+W3+O3). 3. Впровадити АСУ ТП подрібнення для оптимізації витрат рудорозмольних куль та захисту від зростання цін (W3+O4).
T-загрози	ST-стратегії	WT-стратегії
1. Ризики воєнної ескалації: загрози фізичного пошкодження виробничих вузлів та тривалого припинення енергопостачання внаслідок руйнування магістральної інфраструктури країни. 2. Затяжне логістичне блокування портів: збереження високих витрат на транспортування залізницею через обмежену пропускну спроможність прикордонних переходів у напрямку ЄС. 3. Циклічна рецесія світового ринку сталі: тривале падіння світових цін на ЗРС нижче за рівень повної собівартості видобутку та збагачення на комбінаті. 4. Фіскальний та тарифний тиск всередині країни: непередбачуване законодавче зростання ставок екологічних податків, рентної плати за надра або тарифів АТ «Укрзалізниця».	1. Спираючись на вертикальну інтеграцію в «Метінвест», перенаправляти потоки сировини на внутрішній ринок холдингу у разі падіння світових цін або блокади портів (S3+T2+T3). 2. Оптимізувати графік роботи потужних збагачувальних фабрик у періоди нестабільності енергосистеми (ефект масштабу для мінімізації втрат) (S2+T1). 3. Використовувати гнучкість власної інфраструктури для диверсифікації відвантажень залізницею при зростанні портових тарифів (S4+T4).	1. Сформувати програми операційного виживання комбінату через загрозу руйнування енергосистеми шляхом консервації найбільш енергоємних та зношених технологічних ліній (W2+W3+T1). 2. У періоди глибокої світової рецесії та низьких цін припинити видобуток на ділянках із найгіршою якістю (сіркою) для уникнення збитків від високих тарифів залізниці (W1+W4+T3+T4). 3. Знижувати виробничі витрати всіма доступними методами для уникнення технічного банкрутства (W3+T3).

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ІнГЗК»

Так, сформуємо *напрями реалізації* стратегій:

– *Поле SO та WO (Розвиток та Трансформація)*: Масштабна сировинна база Інгулецького родовища та фінансова підтримка холдингу «Метінвест» створюють надійний фундамент для ліквідації головної хронічної слабкості комбінату — підвищеного вмісту сірки у концентраті (~0,22%). Безальтернативним стратегічним імперативом є негайне розгортання секцій флотаційного доводження. Це дозволить підняти якість продукту до преміального європейського рівня ($Fe > 65\%$) та переорієнтувати збут залізницею безпосередньо на металургійні комбінати ЄС в обхід заблокованих морських портів.

– *Поле ST та WT (Захист та Виживання)*: Вертикальна інтеграція в структуру холдингу виступає антикризовим «щитом», який дозволяє перерозподіляти потоки сировини всередині групи у періоди світової рецесії цін на ЗРС. Водночас висока питома енергоємність та знос фондів в умовах воєнних загроз для енергосистеми вимагають впровадження жорстких програм операційного виживання, цифрової автоматизації (АСУ ТП подрібнення) та селективної консервації нерентабельних ділянок кар'єру.

Отже, за результатами аналізу для ПрАТ «ІнГЗК» рекомендовано до впровадження інтенсивну інноваційно-технологічну стратегію якісної модернізації та фінансового оздоровлення. Комбінат має повністю змінити парадигму з екстенсивного «валового видобутку сірчистої руди до Китаю» на «цифровізоване» виробництво очищеного високоякісного концентрату для преміального ринку Європи». Це забезпечить довгострокову фінансову стійкість підприємства та його адаптацію до жорстких вимог європейського екологічного регулювання (CBAM / Green Deal).

3.2. Формалізація місії та цілей стратегічного розвитку комбінату

Місія ПрАТ «ІнГЗК» полягає у максимально повному та ефективному задоволенні попиту підприємств металургійної галузі у високоякісній залізорудній сировині при забезпеченні сталого екологічного та соціально-економічного розвитку Криворізького регіону.

Реалізація місії вимагає декомпозиції генеральної стратегічної мети на систему взаємопов'язаних підцілей, що формують «дерево цілей» підприємства.

Дерево цілей демонструє ієрархічну структуру стратегічних цілей ПрАТ «ІнГЗК», де генеральна мета підприємства деталізується через чотири ключові функціональні зони: виробничо-технологічну, маркетингово-збутову, фінансово-економічну та соціально-екологічну (рис. 3.4).

Такий підхід дозволяє системно координувати діяльність підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між підвищенням якості продукції, модернізацією виробництва, розширенням ринків збуту, оптимізацією витрат і підтриманням соціально-екологічної стабільності. У результаті формується комплексна модель стратегічного управління, спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його довгострокової ефективності.

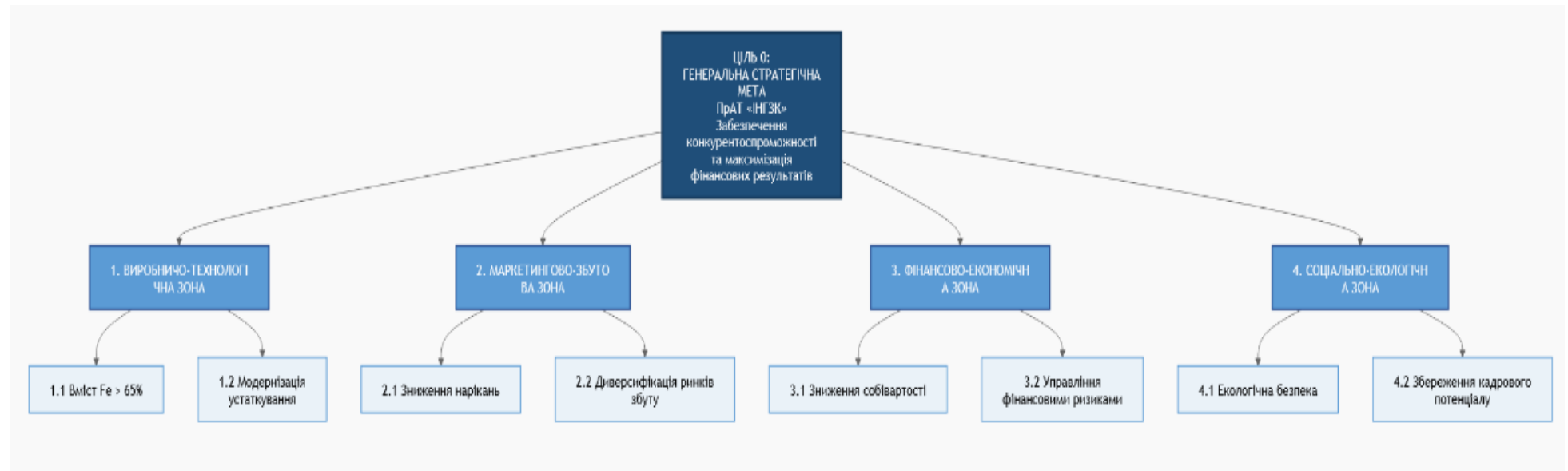


Рис.3.4. Декомпозиція цілей ПрАТ «ІнГЗК»

3.3. Розробка та обґрунтування функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІнГЗК»

На основі аналізу аналітичних матеріалів й визначених напрямів стратегічного розвитку підприємства розробимо комплексну функціональну стратегію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (ПрАТ «ІнГЗК»).

1. Передумови та аналіз поточного стану ЗЕД комбінату

Протягом 2023–2025 рр. підприємство опинилося в умовах глибокої структурної та фінансової кризи, викликаній воєнно-економічними деструкціями в Україні, блокуванням традиційних чорноморських портів (зокрема, порту «Південний») та зростанням логістичних витрат.

– Критичне падіння показників: Чистий дохід від реалізації продукції впав з 8,47 млрд грн у 2023 році до 40,3 млн грн у 2025 році (на 99,48 %). Чистий збиток у 2025 році сягнув катастрофічних 8,21 млрд грн.

– Трансформація географії збуту: Попри загальне падіння виробництва, відбулася кардинальна зміна статусу підприємства з внутрішньоорієнтованого на експортно-орієнтованого гравця. Частка експорту до країн ЄС у структурі збуту зросла з 40 % у 2022 році до 55 % у 2025 році (на 15 відсоткових пунктів). Водночас частка азійського напрямку скоротилася з 15 % до 10 % через високу вартість і складність морської логістики.

2. Формалізація місії та стратегічних цілей ЗЕД

Місія ПрАТ «ІнГЗК» у сфері ЗЕД: Максимально повне та ефективне задоволення попиту преміальних підприємств металургійної галузі Центральної та Східної Європи у високоякісній залізорудній сировині, інтеграція в європейські ланцюги створення вартості та забезпечення довгострокової фінансової стійкості комбінату при дотриманні жорстких екологічних вимог.

Дерево цілей функціональної стратегії ЗЕД:

1. *Генеральна мета:* Повне відновлення стабільної експортно-збутової діяльності та вихід на беззбитковий рівень функціонування за рахунок переорієнтації на європейський преміальний ринок.

2. *Виробничо-технологічний блок:* Радикальне підвищення якості продукції — збільшення вмісту заліза ($\text{Fe} > 65\%$) та глибоке очищення від сірки.

– Модернізація та автоматизація (АСУ ТП) для зниження енергоємності виробництва.

3. *Маркетингово-збутовий блок:*

– Утримання та розширення логістичних маршрутів через західні прикордонні переходи до країн ЄС.

– Укладання довгострокових стабільних контрактів із європейськими покупцями із вищою платоспроможністю.

4. *Фінансово-економічний блок:*

– Оптимізація повної собівартості виробництва й максимізація чистої маржі (Netback price).

– Мінімізація непродуктивних інших операційних витрат та відновлення позитивного значення власних обігових коштів.

5. *Соціально-екологічний блок:*

– Адаптація технологічних процесів до європейського «зеленого курсу» (Green Deal) та вуглецевого коригування (CBAM).

3. Комплекс стратегічних заходів із реалізації стратегії

Для подолання деструктивних чинників та запуску стабілізаційного сценарію передбачено впровадження таких заходів (загальний бюджет — **5 930,00 тис. грн**):

1. Технологічна модернізація (Впровадження флотаційного доводження):

– *Суть заходу:* Розгортання та запуск сучасних секцій флотаційного доводження залізорудного концентрату.

– *Результат:* Підвищення якості концентрату ($\text{Fe} > 65\%$), що усуває тиск європейських покупців щодо дефектів сировини й дає доступ до преміальних контрактів.

2. Енергозбереження та цифровізація виробництва:

– *Суть заходу:* Інтеграція систем АСУ ТП для управління процесами подрібнення та класифікації руди в млинах, заміна застарілих трансформаторних підстанцій.

– *Результат:* Зниження питомої енергоємності та матеріаломісткості виробництва, оптимізація витрат на електроенергію.

3. Диверсифікація та реорганізація системи управління ЗЕД:

– *Суть заходу:* Послаблення жорсткої лінійно-функціональної залежності від корпоративного центру ТОВ «Метінвест Холдинг» та надання комерційним підрозділам комбінату відносної автономії для оперативного реагування на європейському ринку.

– *Результат:* Підвищення гнучкості та швидкості укладання спотових угод і логістичного планування з АТ «Укрзалізниця» та європейськими перевізниками.

–

4. Прогнозні техніко-економічні та фінансові показники після впровадження стратегії

Реалізація наведеної функціональної стратегії ЗЕД та стабілізаційних інноваційних заходів дозволить кардинально змінити фінансовий стан ПрАТ «ІнГЗК». Нижче наведено прогнозні параметри діяльності комбінату (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Прогнозні параметри ПрАТ «ІнГЗК» в результаті реалізації
функціональної стратегії ЗЕД**

Техніко-економічний показник	2025 рік (факт), тис. грн	Прогнозний період (із заходами), тис. грн	Абсолютна зміна (+/-), тис. грн	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації	40 300,00	3 500 000,00	3 459 700,00	у 86,8 разів
Собівартість продукції	2 981 624,00	2 862 359,00	-119 265,00	96,00%
Валовий прибуток (збиток)	-2 941 324,00	637 641,00	3 578 965,00	Вихід на прибуток
Витрати на збут	109 805,00	1 380 000,00	1 270 195,00	у 12,5 раза
Загальні витрати на заходи	—	5 930,00	5 930,00	—

Ключові ефекти від реалізації стратегії ЗЕД наступні:

1. *Зростання чистого доходу:* Експортні поставки високоякісного концентрату (Fe > 65%) на європейський ринок забезпечать зростання виручки до **3,50 млрд грн.**

2. *Зниження собівартості:* Завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій та АСУ ТП, собівартість знизиться на **119,27 млн грн** (або на 4%), попри відновлення масштабів виробництва.

3. *Подолання збитковості:* Підприємство ліквідує валовий збиток у розмірі 2,94 млрд грн та отримає **637,64 млн грн валового прибутку.**

4. *Оптимізація збуту:* Зростання витрат на збут у 12,5 раза (до 1,38 млрд грн) відображає реальне відновлення масових експортних відвантажень через сухопутні залізничні переходи до Європи.

Отже, запропонована функціональна стратегія ЗЕД трансформує ПрАТ «Інгулецький ГЗК» з антикризового внутрішнього виробника на високоефективного, експортно-орієнтованого гравця європейського металургійного ринку преміум-класу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичне розв’язання актуального науково-прикладного завдання щодо розробки й впровадження удосконаленого інструментарію управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) експортоорієнтованого промислового підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК». Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

Обґрунтовано, що в умовах поглиблення міжнародного поділу праці та необхідності повоєнного відновлення промислового потенціалу України, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) великих гірничо-збагачувальних підприємств трансформується з класичного комерційного напрямку у визначальний чинник стратегічної життєздатності та економічної безпеки. Доведено системний характер ЗЕД, яка об’єднує нормативно-правове регулювання, багаторівневу інфраструктуру, специфічні об’єкти та методи корпоративного управління, ефективність яких залежить від синергії внутрішнього ресурсного потенціалу з вимогами світового ринку.

На основі вертикального, горизонтального та коефіцієнтного аналізу фінансово-економічних індикаторів ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за період 2023–2025 років діагностовано розгортання глибокої системної фінансової кризи. Встановлено стрімку динаміку накопичення чистих збитків: якщо у 2023 році чистий збиток становив -167 236 тис. грн, то у 2024 році він зріс до -1 317 997 тис. грн, а за підсумками 2025 року досяг критичної руйнівної позначки у **-8 211 704 тис. грн**. Головними причинами колапсу визначено воєнну блокаду чорноморських портів, вимушене скорочення обсягів виробництва та катастрофічне подорожчання залізничної логістики до європейських кордонів. Виявлено повну втрату прибутковості виробничої діяльності та деградацію показників ефективності використання капіталу. Рентабельність активів (сукупного капіталу) за три роки впала з -0,40% до -24,47%, а рентабельність власного капіталу обвалилася до **-47,53%**, що свідчить про інтенсивне «вимивання» та знецінення коштів акціонерів. Рентабельність продукції

склала -275,41%, а загальна рентабельність підприємства — -20 375,20%. Проведено абсолютну оцінку фінансової стійкості підприємства та розраховано трикомпонентний показник типу фінансової ситуації. Зафіксовано, що обсяг власних обігових коштів (ВОК) скоротився з 7 798 437 тис. грн у 2023 році до від'ємного значення **-140 419 тис. грн** у 2025 році. Як наслідок, підприємство повністю втратило здатність покривати свої запаси нормативними джерелами фінансування, зафіксувавши дефіцит власних обігових коштів у розмірі -456 463 тис. грн. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився до 1,09 (при нормі 2). Констатовано перехід підприємства від абсолютно стійкого стану до **кризового (нестійкого) фінансового стану**, що характеризується безпосередньою загрозою банкрутства.

З метою виведення ПрАТ «Інгулецький ГЗК» із зони критичної збитковості, стабілізації ЗЕД та відновлення платоспроможності розроблено, детально прораховано та економічно обґрунтовано *комплексний стабілізаційний пакет пропозицій*. У роботі здійснено чисельне моделювання та доведено отримання високого економічного ефекту за кожним із запропонованих напрямів: *Захід 1. Децентралізація та оптимізація комерційної функції ЗЕД; Захід 2. Впровадження Цифрової системи дистрибуції та логістичного моніторингу (СДЛМ); Захід 3. Впровадження Програми операційного сейвінгу та внутрішнього аудиту витрат*. На основі консолідації отриманих результатів у роботі розраховано *інтегральний фінансово-економічний ефект стабілізаційної програми*. Доведено, що сумарний чистий ефект від одночасного впровадження трьох заходів у перший же рік складе 298697,5 тис. грн. Розрахунки доводять, що реалізація програми дозволить ПрАТ «Інгулецький ГЗК» повністю подолати багатомільярдний валовий збиток минулих періодів і сформувавши позитивний плановий валовий прибуток у розмірі 637 641 тис. грн, що підтверджує абсолютну економічну спроможність, фінансову рентабельність та високу ефективність розробленого проекту.

За допомогою матричного інструменту PEST-аналізу проведено комплексне дослідження макросередовища ПрАТ «Інгулецький ГЗК». Ідентифіковано ключові довгострокові фактори впливу. Особливу увагу приділено регуляторним бар'єрам Європейського Союзу, зокрема впровадженню транскордонного вуглецевого коригування (CBAM).

Здійснено моделювання галузевої конкуренції за методикою П'яти сил М. Портера. Визначено, що загроза появи нових конкурентів та тиск товарів-замінників є мінімальними через капіталомісткість галузі. Рівень внутрішньогалузевої конкуренції на європейському ринку визначено як надзвичайно жорсткий.

Шляхом побудови інтеграційної матриці SWOT-аналізу проведено перехресне зіставлення внутрішніх параметрів комбінату із зовнішніми можливостями та загрозами. На основі синтезу розроблено чотири альтернативні стратегічні вектори: *стратегію використання сил для реалізації можливостей (S-O)* — експансія на ринки ЄС через прямі спотові контракти; *стратегію подолання слабкостей (W-O)* — зниження собівартості на основі цифровізації та внутрішнього аудиту; *стратегію нейтралізації загроз (S-T)* — будівництво комплексів флотаційного доводження для підвищення якості продукції; *антикризову оборонну стратегію мінімізації слабкостей та уникнення загроз (W-T)*, базовим ядром якої визначено запропонований у другому розділі стабілізаційний пакет пропозицій.

На основі аналізу аналітичних матеріалів та фінансово-економічної звітності розроблено комплексну функціональну стратегію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для ПрАТ «Інгулецький ГЗК» (ПрАТ «ІнГЗК»). Запропонована функціональна стратегія ЗЕД трансформує підприємство з антикризового внутрішнього виробника на високоефективного, експортно-орієнтованого гравця європейського металургійного ринку преміум-класу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
2. Бабур І. П. Основні аспекти проектного управління програмами соціально-економічного розвитку. *Вісник ХНУ*. 2013. № 6, Т. 1. С. 11–13.
3. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власик В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 580 с.
4. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>.
5. Бушуєв С. Д. *Креативні технології управління проектами та програмами*. Київ: Самміт-Книга, 2010. 768 с.
6. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2015. № 2. С. 24–30.
7. Вітлінський В. В., Верченко П. І. *Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком*. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.
8. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 251–254.
9. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.
10. Гриліцька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Серія: Економічні науки*. Вип. 36. Ч. III.
11. Давиденко В. А. Аспекти підвищення інформативності інформаційного простору системи моніторингу. *Вісник ХНУ*. 2013. № 6, Т. 1. С. 14–18.

- 12.Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2023. № 26. С. 69–72.
- 13.Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79–85.
- 14.Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index-68609.html>.
- 15.Ковтун Е. О., Дячук М. В., Русавська Ю. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 41–45.
- 16.Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26.
- 17.Корягін М. В. Методи оцінки ризиків визначення вартості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 6, Т. 1. С. 7–10.
- 18.Маслак О. І., Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2014. № 3 (17). С. 57–61.
- 19.Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2014. 210 с.
- 20.Николайчук О. А. Розвиток методичних підходів до оцінювання інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник ХНУ*. 2013. № 6, Т. 1. С. 19–24.
- 21.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
- 22.Слав'юк Р. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2004. 459 с.

- 23.Фурдичко Л. Є., Скварко Л. Є. Сучасний стан та перспективи металургійної галузі України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3 (119). С. 102–106.
- 24.Хоменко М. Системність рішень розширення виробництва високоякісної продукції експортоорієнтованим металургійним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6. С. 220–226.
- 25.Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.
- 26.Шацька З. Я., Ганзюк Т. Д. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств гірничодобувної промисловості в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 158–161.
- 27.Шкурूपій О. В. та ін. Організація менеджменту ЗЕД: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 248 с.
- 28.Шура Н. О. Дослідження ефективності формування економічного потенціалу гірничо-збагачувальних підприємств Криворіжжя. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 91–95.
- 29.Elbanna S., Andrews R., Pollanen R. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations. *Public Management Review*. 2016. Vol. 18, № 7. Pp. 1017–1042.
- 30.ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат»: веб-сайт. URL: <https://ingok.metinvestholding.com/uk-ua/>.
- 31.<https://gmkn.center>
- 32.Сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua/

ДОДАТКИ