

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Яна НІКІФОРОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач
кафедри**

О.В. Болотна
ініціали,

підпис
прізвище

“ ____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Нікіфорова Яна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року №2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи
12.12.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні основи розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства; 2. Аналітична оцінка стану діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»; 3. Перспективи і напрямки вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08.10.2024

Студент

підпис

Я.С. Нікіфорова

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Г.Б. Тимохова

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 72 с., 9 рисунків, 11 таблиць, 62 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): зовнішньоекономічна діяльність, металургія, експорт, імпорт, інвестиційна діяльність, стратегія.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність металургійного підприємства ТОВ «ЗЛМЗ»

Мета роботи – дослідження та вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі металургійного підприємства).

Метод дослідження – теоретичний аналіз, систематизація наукових літературних джерел (розділ 1); методи аналітичного аналізу, методи фінансово-економічного аналізу (розділ 2); прогнозування, метод розрахунків (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання дослідження сутності та принципів стратегії ЗЕД підприємства, етапів впровадження стратегій у виробництво, стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ЗЛМЗ», проаналізовано експортну та імпортну діяльність, здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, надано науково-практичні рекомендації щодо подальшої діяльності досліджуваного підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – збільшення виробництва підприємства ТОВ «ЗЛМЗ», вихід на нові міжнародні ринки, збільшення частки експорту та імпорту в діяльності компанії.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Основні стратегії, їх особливості та етапи розробки для підприємств ...	9
1.2. Форми стратегій для підприємства із зовнішньоекономічною діяльністю	16
1.3. Стан і розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в сучасному світі	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКОГО ЛИВАРНО-МЕТАЛУРГІЙНОГО ЗАВОДУ»	28
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ЗЛМЗ»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЗЛМЗ»	36
2.3. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ І НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЛМЗ»	52
3.1 Напрямки удосконалення стратегії для ТОВ «ЗЛМЗ» в умовах зовнішньоекономічної діяльності	52
3.2 Формування і розвиток стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» в умовах воєнного стану	56
3.3 Аналіз ефективності та ризиків запропонованих стратегій для ТОВ «ЗЛМЗ»	61
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

У сучасному світі зовнішньоекономічна діяльність підприємств постійно набуває все більшої важливості. Інтеграція національних економік, розвиток технологій, зростання конкуренції та зміна споживчих уподобань створюють як нові можливості, так і значні ризики та виклики для бізнесу. У таких умовах ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із ключових факторів успіху підприємства.

Наразі в Україні є низка перспективних підприємств, які займаються розширенням зовнішньоекономічної діяльності. У той час як відкриваються великі перспективи, конкуренція загострюється. Підприємства з апробованою та конкурентоспроможною на внутрішньому ринку продукцією розробляють нові методи.

Для України важливим є розширення прибутків, від яких залежать підприємства та національна економіка в цілому. У зв'язку з цим дослідження зовнішньоекономічної діяльності є необхідним для розробки та реалізації ефективних і довгострокових стратегій розвитку підприємства та отримання конкурентних переваг.

Питаннями розробки стратегії зовнішньоекономічною діяльністю займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як В.Д. Андріанов, Вічевич А. М., І.А. Гребельник, Т.П. Данько, Вовк С.В., Косенко С.В., Дідковський М.І., Біловодська О.А., О.П. Гребельника, А.Д. Чандлер, І. Анософф, М. Портер.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також розробка стратегій зовнішньоекономічної діяльності для обраного підприємства.

Для досягнення поставленої мети виконані наступні задачі:

- проаналізувати види стратегій та їх особливості;
- визначити форми стратегій зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити організаційно-управлінську структуру ТОВ «ЗЛМЗ»;
- дослідити економічний стан ТОВ «ЗЛМЗ»;
- визначити напрямки удосконалення стратегії для ТОВ «ЗЛМЗ»;

- сформувати та проаналізувати нові стратегії для діяльності ТОВ «ЗМЛЗ» на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та економічні методи для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі роботи над дипломною роботою було використано методи аналізу, спостереження, логічний метод, SWOT-аналіз, статистичні методи і розрахунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні стратегії, їх особливості та етапи розробки для підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції, виходом на зовнішні ринки та забезпеченням функціонування підприємств [1]. Це валютно-фінансові та кредитні відносини між однією державою та іншою державою з метою вирішення національних економічних і дипломатичних завдань на основі міжнародного поділу праці та раціонального використання міжнародних економічних зв'язків.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є:[2]

- вихід на зовнішні ринки;
- імпортно-експортні операції;
- моніторинг зовнішньої політики;
- міжнародне інвестиційне співробітництво;
- валютні та фінансово-кредитні операції.

Основними етапами розробки стратегії дій вітчизняного підприємства на зовнішніх ринках є:

- комплексний аналіз стану та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін кон'юнктури зовнішніх ринків;
- аналіз можливостей на зовнішніх ринках з урахуванням очікуваних змін кон'юнктури зовнішніх ринків;
- внутрішня та зовнішня фінансова політика та її зміни на функціональний стан організації;

- тенденції розвитку світової економіки, кон'юнктура та тенденції світових ринків, у тому числі кредитних, зовнішньоторговельна політика країн та оцінка впливу цих змін на функціональний стан організації;

- тенденції розвитку світової економіки, кон'юнктура та тенденції світових ринків, у тому числі кредитних.

Визначення поняття «стратегія» відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «стратегія»

Автори визначення	Визначення
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Серед можливих альтернатив визначається довгострокова політика розвитку підприємства, спосіб досягнення його цілей.
Оберемчук В.Ф.	Програма дій, що визначає розвиток і управління підприємством, досягнення поставлених цілей, оцінку потенційних можливостей і встановлення перспективних напрямів діяльності підприємства на основі прогнозу розвитку зовнішнього середовища.
Наливайко А.П.	Визначити набір напрямків (цілі та засоби їх досягнення) для забезпечення диференціації та прибутковості відновлюваної енергетики
Куденко Н.В.	Координація між ресурсами та цілями компанії, об'єднуючі фактори
Бланк І.О.	Ставити перед бізнесом довгострокові цілі та обирати ефективні шляхи їх досягнення

Джерело: складено автором на основі [2-6]

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності - це економічна стратегія, яка розглядає всі варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та підстави для їх прийняття, правила і методи діяльності підприємств на зовнішньому ринку як експортерів та імпортерів товарів і послуг, визначає принципи здійснення імпортно-експортних операцій з урахуванням чинного законодавства. [1].

З основних особливих характеристик стратегії зовнішньоекономічної діяльності виділені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристики стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Назва	Характеристика
Орієнтація на зовнішнє середовище	ЗЕД значною мірою залежить від політичних, економічних та соціальних умов у країнах-партнерах. Підприємство має враховувати

	коливання валютних курсів, торгові бар'єри та правила міжнародної торгівлі.
Високий рівень ризиків	ЗЕД пов'язана з різними ризиками: коливання попиту, валютні ризики, геополітичні загрози, зміни митних правил. Для зменшення ризиків підприємства використовують страхування угод, диверсифікацію ринків та інструменти хеджування валютних ризиків
Необхідність адаптації продукції та бізнес-процесів	Різні ринки можуть вимагати адаптації продукції під місцеві стандарти, сертифікаційні вимоги чи культурні особливості. Підприємство повинно гнучко змінювати маркетингову політику та бізнес-процеси для задоволення потреб локальних споживачів
Високі вимоги до компетенцій та ресурсів	Успішне ведення ЗЕД потребує кваліфікованих кадрів, які володіють знаннями міжнародного бізнесу, мовними навичками та досвідом роботи з іноземними партнерами. Важливим є доступ до фінансових ресурсів для інвестицій у розширення, маркетинг та логістику.

Для зовнішньоекономічної стратегії існують відмінні характеристики, які представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Відмінні особливості стратегії ЗЕД підприємства

Відмінність	Її характеристика
Комплексність	Комплексність є ключовим фактором в інших типах організаційної стратегії, наприклад, конкурентної стратегії та стратегії розвитку. Іншими словами, всі процеси на підприємстві повинні бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими.
Взаємозв'язок з ієрархічністю стратегії	Хоча зовнішньоекономічна діяльність не є пріоритетною сферою діяльності, великі підприємства повинні виділити певні структурні підрозділи всередині своїх організацій для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Така стратегія може бути притаманна як підприємству в цілому, так і його окремим підрозділам.
Спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	- внутрішнє середовище враховує економічну ситуацію організації по відношенню до всіх видів ресурсів і необхідність спиратися на ресурсну базу, яка дозволить організації успішно реалізувати свою стратегію. - що стосується зовнішнього середовища, то до уваги береться наступне: загальна економічна ситуація на ринку, характеристики споживачів, для яких виробляється продукція, їх специфічні особливості та характеристики партнерів, з якими співпрацює підприємство. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності враховує потенціал підприємства на ринку, вона нерозривно пов'язана з конкурентною стратегією.
Пріоритетність ЗЕД	Якщо компанії хочуть приділяти більше уваги імпортно-

серед інших видів економічної діяльності підприємства	експортній діяльності, вони повинні розглядати свою зовнішньоекономічну стратегію як основну конкурентну або загальноекономічну стратегію.
Фактори впливу на формування та реалізацію стратегії	Керівництво компанії має обрати пріоритети та визначити критичні фактори успіху. У зовнішньому та внутрішньому середовищі існує багато факторів.

Джерело: складено автором на основі [8]

Вищезазначені особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії слід розділити на дві категорії. Перша категорія охоплює загальні риси, притаманні всім типам бізнес-стратегій. Сюди відносяться перша, друга і третя характеристики. До другої категорії відносяться риси, характерні лише для стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Це четверта та п'ята ознаки. Однак до переліку другої групи слід також віднести необхідність розробки конкретних довгострокових заходів щодо функціонування підприємства на зовнішньому ринку в рамках загальної стратегії підприємства та необхідність вибору оптимального вектору розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом прийняття низки управлінських рішень.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є частиною групи функціональних стратегій з певними характеристиками:

- перша з них орієнтована на зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства;
- друга особливість даної стратегії - її складність;
- по-третє, це необхідність враховувати обмежену різноманітність ситуацій і факторів, які можуть безпосередньо впливати на стратегію, формування і реалізацію зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- четверта особливість - це необхідність врахування підприємством пріоритету зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів господарської діяльності;
- п'яте - це взаємозв'язок між ієрархією стратегій та гетерархічністю.

Також стратегія ЗЕД як функціональна стратегія може включати в себе такі фактори, як:

1) Цілі даної стратегії, які складаються з: розширення географії збуту, збільшення валютних надходжень, диверсифікації ризиків підприємства (завдяки експорту підприємство знижує залежність від нестабільного внутрішнього попиту).

2) Ключові складові стратегії: сертифікація продукції, логістика та постачання продукції або послуг, адаптація продукції або послуг під зовнішній ринок тощо.

3) Проблеми та ризики стратегії ЗЕД: політичні ризики, економічні ризики, культурні, соціологічні та логістичні ризики.

4) Також завжди варто враховувати вдосконалення стратегій ЗЕД: виходити на нові ринки збуту, інвестувати у вдосконалення виробництва, підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів тощо.

Існують певні етапи впровадження стратегічного планування на підприємствах, основними з яких є наступні:

1 етап – визначення цілей. Тут підприємство має встановити основні і другорядні стратегічні довгострокові цілі для своєї діяльності на зараз і в майбутньому. До прикладу, підприємства, що працюють у сфері легкої промисловості цілі можуть бути встановлені терміном на 5-7 років, для підприємств середньої промисловості – на 10 років, для підприємств, що працюють у сфері, до прикладу машинобудування – терміном на 15-20 років тощо.

Серед цілей ЗЕД підприємства можна виділити наступні:

- розширення виробництва;
- вдосконалення виробничих потужностей;
- створення більш конкурентоспроможного середовища підприємства;
- зменшення витрат на виробництво;
- створення більш якісних товарів або послуг;
- збільшення доходу;
- впровадження інноваційних технологій.

2 етап – оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища роботи підприємства. У зовнішньоекономічній діяльності необхідно виділити основні чинники, що будуть впливати на діяльність такого підприємства і його розвиток.

Якщо говорити про зовнішні чинники, то тут можна виділити наступні:

1) Економічні: рівень інфляції в країні, валютний курс, рівень економічної свободи, рівень і розвиток кредитування, а також страхування для підприємств в країні, стан світової економіки, рівень доходу і купівельна спроможність споживачів.

2) Політичні: політична стабільність країн-партнерів, митні процедури, ліцензії і страхування, підтримка країн-партнерів, міжнародні угоди і союзи, до прикладу в ЄС.

3) Технологічні: рівень розвитку технологій країн-партнерів, логістика і транспорт, використання штучного інтелекту, використання нових інноваційних технологій, розвиток маркетингу тощо. Такі чинники прямо впливають на можливість виходу підприємств на нові конкурентоспроможні ринки діяльності, на підтримку країн-партнерів.

4) Соціальні: культура, релігія, мовні бар'єри, менталітет, рівень життя населення, особливості культури.

5) Конкурентні: кількість конкурентів, їх наявність та рівень, наприклад цінова політика, якість послуг або товарів.

Внутрішні чинники можуть бути такими:

1) Виробничі: рівень якості товарів або послуг, потужності виробництва та можливості їх розвитку, ефективність використання ресурсів, ліцензії та міжнародні стандарти на товари.

2) Фінансові: фінансові показники підприємства, їх стабільність, можливість інвестицій для підприємства, обсяг капіталу.

3) Організаційні: кваліфікація і досвід персоналу, корпоративна культура, знання персоналу міжнародного ринку, ефективність управління, гнучкість у прийнятті рішень.

3 етап – вплив держави на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Тут можна говорити про розробку та впровадження законодавства, що визначає порядок здійснення зовнішньоекономічних операцій, права та обов'язки суб'єктів ЗЕД, митні процедури тощо.

4 етап – формулювання мети ЗЕД підприємства і створення плану. Визначення конкретних заходів реалізації, формування бюджету і ресурсів на створення, термінів виконання, розробка системи контролю за виконанням.

5 етап – оцінка ризиків, а також ресурсів та потенціалу підприємства. Серед ризиків варто виділити такі: проблеми з логістикою, проблеми в переговорах з країнами-партнерами, валютні ризики, політична нестабільність.

6 етап – вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

7 етап – реалізація вибраної стратегії, її організація та координація. Визначення організаційної структури для управління ЗЕД. Впровадження сучасних інструментів моніторингу та комунікації для управління процесами. Необхідно структурувати план по реалізації стратегії, визначити першочергові задачі по виконанню. Розподілити обов'язки між командою, визначити головні і другорядні обов'язки.

8 етап – контроль та оцінка реалізації стратегії. Здійснюється постійний контроль за виконанням плану, порівняння фактичного становища просування із запланованим, аналіз показників ефективності.

9 етап – зміна стратегії або деяких її ключових аспектів, за необхідності, а також розвиток. Оцінка нових можливостей та загроз, адаптація стратегії відповідно до нових умов і потреб підприємства.

Процес формулювання та реалізації цієї стратегії зовнішньоекономічної діяльності є індивідуальним для кожної організації. Тому керівництво повинно вміти формулювати власну стратегію зовнішньоекономічної діяльності на основі результатів стратегічного аналізу, виходячи зі специфіки підприємства. Для цього керівництво підприємств різних суб'єктів господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну

діяльність, повинно вміти приймати ефективні стратегічні рішення відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища.

1.2. Форми стратегій для підприємства із зовнішньоекономічною діяльністю

Кириченко О.А. стверджує, що управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії залежить не тільки від факторів впливу, але й від способу виходу на зовнішній ринок, таких як відділ зовнішньоекономічних зв'язків, дочірні збутові компанії та посередники. [8]

Окрім того, слід також розглянути шляхи виходу на зовнішні ринки. Тут вже можна виділити основні форми стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що зображені нижче на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Форми стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Розглянемо детальніше кожен з них:

1) Експортна стратегія. Це одна з найпростіших форм зовнішньоекономічної діяльності підприємства, продаж товарів та послуг закордон. Експортні стратегії підходять для компаній, які хочуть розширити ринки збуту без великих інвестицій у закордонну інфраструктуру. Тут існують форми прямого та непрямого експорту, продаж товарів іноземним

покупцям та реалізація товарів або послуг через посередників (компанії, торгові агенти) відповідно.

Прямий експорт передбачає декілька способів організації:

- експортний відділ або підрозділ, відповідальний за продаж за кордон та збір необхідної ринкової інформації;
- відділ продажів компанії, що знаходиться за кордоном, які безпосередньо виходять на ринок і керують реалізацією маркетингових програм, займаються дистрибуцією продукції, а іноді відповідають за організацію, зберігання і просування товарів;
- компанія використовує власних торгових представників для розвитку закордонних клієнтів. [9-13]

Водночас, використання цього методу торгівлі вимагає від персоналу високої комерційної кваліфікації та набуття торгового досвіду під час кампанії. В іншому випадку фінансові витрати компаній можуть значно зрости, не кажучи вже про зменшення.

Непрямий експорт особливо необхідний там, де виробники не мають достатніх знань або досвіду роботи на зовнішніх ринках і тому вважають за краще мінімізувати власні ризики, доручаючи маркетингову функцію компаніям-посередникам.

Перевагами експортної стратегії є:

- мінімальні витрати підприємства для виходу на зовнішні ринки;
- швидкий доступ до споживачів за кордоном, а також поява нових клієнтів;
- забезпечує мінімальні ризики при виході на нові ринки за кордоном.

Недоліками можна назвати наступні характеристики:

- високі логістичні витрати;
- обмежений контроль підприємства над ринками збуту за кордоном;
- можлива необхідність у створенні нової документації, страхування або ліцензій.

2) Імпортна стратегія. Ця стратегія спрямована на закупівлю сировини, матеріалів чи готової продукції з-за кордону. Використовується для зниження витрат, покращення якості або розширення асортименту. Управління імпорними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії.

Реалізація імпортової стратегії передбачає не лише аналіз, облік та оцінку ефективності стратегії, але й розробку програми або плану корпоративних заходів для контролю за її виконанням. Одним із завершальних етапів реалізації імпортової стратегії є стратегічний менеджмент. Його мета - виявити помилки, сильні і слабкі сторони діяльності підприємства на різних етапах формулювання стратегії та коригування діяльності для виправлення ситуацій, які не відповідають стратегічним орієнтирам компанії. Тому дуже важливо забезпечити зворотний зв'язок.

Серед переваг імпортової стратегії можна виділити такі критерії:

- доступ до якісних ресурсів і технологій закордоном;
- зниження виробничих витрат для підприємства;
- розширення асортименту товарів, що не виробляються і не продаються в країні виробництва;
- зниження залежності на внутрішньому ринку підприємства.

Недоліками можуть бути наступні характеристики:

- залежність від постачальників закордоном;
- ризики політичної нестабільності;
- валютні ризики.

3) Ліцензійна стратегія. Передбачає надання іноземним партнерам права використовувати патенти, технології або бренди підприємства. Вона дозволяє швидко вийти на нові ринки без значних інвестицій.

Залежно від характеру предмета та правової основи міжнародні операції з торгівлі науково-технічною інформацією можна поділити на два типи:

- торгівля патентами та ліцензіями;
- торгівля технічними послугами.

Ліцензії охоплюють розробки конструктивно-технічного характеру, склад матеріалів, сумішей і сплавів, речовин, способи обробки, методи розвідки та розробки родовищ корисних копалин, методи розрахунків (включаючи математичне забезпечення та комп'ютерні програми), організаційну, фінансову та управлінську інформацію тощо (наприклад, організаційну, фінансову та управлінську інформацію). Включаючи та виключаючи винаходи, торгові марки, промислові зразки, авторські права тощо.

При цьому об'єкт ліцензії повинен мати патентну чистоту, тобто законне право власності на об'єкт. Це означає, що його можна використовувати, не порушуючи чинний у цій країні охоронний документ на виключні права (патент, що належить третій особі).

Основна перевага ліцензійного виробництва полягає в тому, що жодні матеріальні активи, окрім ноу-хау, не експортуються за кордон. У той же час, компанії більше не зобов'язані бути активними. Це робить сектор найбільш популярним серед малих та середніх підприємств.

4) Франчайзинг. Це форма партнерства, де іноземні компанії отримують право використовувати бізнес-модель, бренд та продукцію підприємства. Франчайзинг є ефективним у сферах роздрібною торгівлі, громадського харчування та послуг.

Франчайзі (компанія) зобов'язується продавати свої продукти та послуги відповідно до законів і правил ведення бізнесу, визначених франчайзером. В обмін на дотримання цих правил франчайзі отримує дозвіл на використання імені франчайзера, його репутації, продуктів і послуг, маркетингових технологій, досвіду та структури підтримки.

Перевагами є швидке масштабування бізнесу на нових ринках, розподіл ризиків між франчайзером та франчайзі.

Недоліками можна вважати потребу у контролі за дотриманням стандартів та залежність від компетентності франчайзі.

5) Стратегія прямих іноземних інвестицій. Це стратегія, за якої підприємство інвестує власний капітал у створення або придбання виробничих потужностей, дочірніх компаній чи представництв за кордоном. Така форма ЗЕД спрямована на довгострокове закріплення на іноземних ринках та передбачає високий рівень контролю над бізнес-операціями за кордоном.

Стратегії ПП використовуються компаніями, які прагнуть розширити свою географічну присутність, зміцнити свої позиції на нових ринках і мінімізувати залежність від посередників. [57]

Перевагами даної стратегії можна вважати наступні:

- контроль над бізнес-операціями (на відміну від експорту та франшизи, ПП дають компаніям повний контроль над виробництвом, маркетингом та продажами);
- зниження витрат на логістику та митні збори (локалізація виробництва дозволяє уникнути митних зборів та зменшити транспортні витрати);
- доступ до місцевих ресурсів та ринків (прямі іноземні інвестиції дозволяють використовувати місцеву робочу силу та сировину за нижчими цінами);
- покращення іміджу та репутації (присутність на локальному ринку підвищує довіру споживачів та партнерів).

Багато транснаціональних компаній (наприклад, Nestlé і Toyota) відкривають виробничі потужності в різних країнах, щоб зменшити витрати на логістику, адаптувати свою продукцію до місцевих потреб і отримати доступ до нових ринків. Така стратегія не лише дозволяє компаніям закріпитися на нових ринках, але й підвищує ефективність їхньої діяльності.

1.3. Стан і розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в сучасному світі

В умовах інтенсивного впровадження новітніх технологій, глобалізації міжнародних ринків та розвитку суспільства в цілому неймовірними темпами відбувається величезна кількість складних процесів, які прямо чи опосередковано впливають на бізнес компанії.

Цей розвиток приносить з собою різноманітні можливості та методи для розвитку бізнесу, але також ставить перед сучасним діловим світом значні виклики. Оскільки ступінь невизначеності майбутнього розвитку подій зростає, зростає і складність вибору шляхів і засобів, за допомогою яких бізнес може успішно функціонувати і досягати своїх цілей.

На сучасному етапі розвитку зовнішньоекономічної діяльності все більше уваги приділяється питанню визначення та розрахунку ефективності окремих видів зовнішньоекономічної діяльності. З теоретичної точки зору проблема ефективності зовнішньоекономічної діяльності досліджувалася провідними економістами.[50,55]

Сьогодні співробітництво і взаємний обмін у всіх галузях економіки розвиваються все більш високими темпами і виникає об'єктивна необхідність розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, включаючи імпорт і експорт, і новітні міжнародні платіжні технології.

Тотальна війна з Росією кардинально змінила структуру та напрямок зовнішньої торгівлі України. Багатьом підприємствам довелося швидко змінювати свої ланцюжки поставок, орієнтуючись на Європу та інші світові ринки. Незважаючи на труднощі, більшість компаній продовжували працювати, що дозволило стабілізувати економічну ситуацію: У 2025 році очікується, що темпи економічного зростання в Україні становитимуть 4-4,5% завдяки відновленню транспортної та гірничодобувної галузей, а також поживавленню попиту на будівельні послуги.

З огляду на економічні та політичні процеси в Україні, зовнішня торгівля України потребує постійного моніторингу та аналізу, оскільки Угода про асоціацію, підписана між Україною та Європейським Союзом, змінила імпорتنу та експортну політику України.

Важливим елементом угоди є положення про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Водночас Євросоюз в односторонньому порядку надав Україні автономні торговельні преференції, які діють з 23 квітня 2014 року. З моменту запровадження преференційних тарифів експорт України продемонстрував досить таки позитивну динаміку. Лише за два місяці з початку односторонньої вільної торгівлі Україні вдалося збільшити експорт товарів у Європу на 25% у доларовому еквіваленті.

Односторонній преференційний режим було надано сільському господарству та переробці сільськогосподарської продукції. Експорт продукції тваринництва зріс більш ніж на 150%, а експорт овочів та зернових культур - більш ніж на 100%.

Але що стосується поточної ситуації в Україні станом на 2021-2024 роки:

У 2021 році Україна зафіксувала рекордне зростання експорту, який збільшився на 38,4% у річному обчисленні до 68,2 млрд доларів США. Імпорт також збільшився на 34% до 72,8 млрд доларів США. Основними експортними товарами були сільськогосподарська продукція та метали, в той час як в імпорті виділялися енергоносії та машинобудування. [14]

У 2022 році внаслідок війни експорт впав приблизно на 35%, а імпорт - на 25%. Логістичні обмеження, спричинені блокадою морських портів, негативно вплинули на експорт сільськогосподарської продукції та металів. Загальний обсяг експорту склав близько 44 мільярдів доларів США, а імпорту - близько 55 мільярдів доларів США.

У 2023 році з відновленням частини експортних коридорів та зменшенням логістичних перешкод ситуація покращилася. Експорт склав близько \$47 млрд, а імпорт — понад \$62 млрд. Товарна структура не

змінилася кардинально: залишилися провідні позиції агропродуктів, зокрема зернових і соняшникової олії, а також металів.

Станом на серпень 2024 року експорт за перші вісім місяців 2024 року досяг \$27,6 млрд із приростом у фізичних обсягах на 35%. Однак імпорт продовжує випереджати експорт: дефіцит зовнішньоторговельного балансу становить \$17,6 млрд. Україна все більше диверсифікує свої експортні ринки та розширює співпрацю з ЄС. [15]

Динаміка змін в експорті та імпорті відображена на таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Зміни в українському експорті та імпорті товарів за 2021-2024 роки

Характеристика\Роки	2021	2022	2023	2024 (січень-серпень)
Експорт (млрд. дол. США)	68,2	44,0	47,0	27,6
Імпорт (млрд. дол. США)	72,8	55,0	62,0	45,2
Торговельний баланс	-4,6	-11,0	-15,0	-17,6

Зміни в українському експорті та імпорті товарів за 2021-2024 роки

З основних факторів, що вплинули на таке становище в країні можна виділити:

- значне скорочення експорту та імпорту в 2022 році через руйнування інфраструктури та блокування портів внаслідок початку повномасштабної війни;

- після блокади Чорного моря у 2022–2023 роках Україна переорієнтувала транспортні потоки на західні кордони та річкові порти, тобто знайшла альтернативні логістичні шляхи, що в свою чергу почали покращувати становище зовнішньоекономічної діяльності країни;

- через війну скоротилися поставки металів, натомість агропромисловий сектор залишився ключовим джерелом валютних надходжень.

Водночас, існують й інші проблеми для зруйнованої війною української економіки:

- тривале загальне уповільнення світової економіки, особливо в Європейському Союзі (ЄС), головному торговельному партнері України;
- обмежувальні заходи, вжиті Європейським Союзом та/або його країнами-членами щодо українського сільськогосподарського експорту [16].

Найбільшими викликами залишаються стабільність обмінного курсу, коливання інфляції та необхідність правильного визначення розміру бюджетного дефіциту. Очікується, що урядова політика і надалі підтримуватиме експорт та інвестиції. Однак відновлення потенційної економічної сили залежатиме від рівня міжнародної підтримки та ефективності внутрішніх реформ.

Загалом українські компанії мають високу адаптивність і поступово входять у нові бізнес-середовища, роблячи ставку на інтеграцію у світові ринки та посилення співпраці з міжнародними партнерами.

З огляду на ці тенденції, очікується, що до кінця 2024 року розвиток зовнішньоекономічної діяльності продовжиться, фокус зміститься на Європу та інші стабільні ринки, а Україна зміцнить свої позиції як учасника міжнародної торгівлі.

Що стосується основних стейкхолдерів, то в сфері металургійного виробництва в Україні існує ряд організацій, які взаємодіють всередині галузі і впливають на її розвиток. Одна з основних груп - це виробники, до якої входять великі металургійні підприємства (наприклад, лідери з Міжнародним впливом), такі як група «Метінвест», «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ "Запоріжсталь", ТОВ "ЗЛМЗ", а також малі та середні підприємства, що спеціалізуються на виробництві вузькоспеціалізованої продукції. , наприклад, як ливарні, так і машинобудівні підприємства.

Уряд і регулюючі органи також відіграють важливу роль, регулюючи діяльність металургійних компаній, надаючи логістичні можливості і створюючи нормативно-правову базу, яка сприяє розвитку галузі. У їх число, зокрема, входять Міністерство економіки, Міністерство інфраструктури та Антимонопольний комітет.

Металургійна галузь тісно співпрацює з партнерами із суміжних секторів, серед яких гірничодобувні компанії, що постачають сировину, та транспортні оператори, відповідальні за перевезення готової продукції. Ключовими споживачами виступають як внутрішній ринок, зокрема підприємства будівельної, машинобудівної та інших промислових галузей, так і міжнародні клієнти, які формують значну частку попиту на українську металопродукцію.

Фінансові установи та інвестори підтримують галузь, фінансуючи інновації та модернізуючи виробництво. Зокрема, важливу роль відіграють банки, кредитори та міжнародні організації, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку. Громадські та корпоративні асоціації, такі як «Укрметалургпром», представляють інтереси галузі на національному та міжнародному рівнях, в той час як екологічні організації стежать за дотриманням екологічних стандартів. Логістичний сектор також є важливим фактором забезпечення функціонування металургії, оскільки судноплавні компанії та портові оператори відіграють важливу роль у процесі закупівель та експорту. А під час війни компанії з транспортування залізничним шляхом також.

Також хотілось би додати ще з приводу корпоративної соціальної відповідальності підприємств із зовнішньоекономічною діяльністю. З 2025 року українські підприємства, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність та взаємодіють із європейськими партнерами, повинні будуть відповідати вимогам нової Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Ця директива значно розширює зобов'язання щодо нефінансової звітності, вимагаючи більш детальних даних про вплив компаній на екологію, соціальну сферу та управління (ESG). Вона замінить чинну Директиву про нефінансову звітність (NFRD), поширивши її дію на більшу кількість компаній.

Компанії повинні будуть повідомляти по новим стандартам (ESR), що охоплюють питання клімату, прав людини, навколишнього середовища та

корпоративного управління. Особлива увага приділяється дотриманню стандартів прозорості та сталого розвитку. Наприклад, на ці вимоги поширюються компанії з оборотом понад 150 мільйонів євро або дочірні компанії в ЄС.

Для українських компаній це означає необхідність впровадження відповідних систем звітності, адаптації внутрішніх процесів до нових стандартів, розробки стратегій ESG і підготовки до них зараз, на думку експертів PWC і KPMG, такі зміни можуть зробити позитивний вплив на конкурентоспроможність і доступ до європейських ринків, але для цього може знадобитись значний час і ресурси. [17, 18]

Стратегія ESG - це підхід до управління компанією, який враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти її діяльності. Це не лише модна концепція, а й спосіб побудови сталого бізнесу, що відповідає сучасним викликам суспільства та економіки.

Висновки до розділу 1

Розробка стратегій зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим способом підвищення конкурентоспроможності та ефективності компаній на світовому ринку. Теоретичні аспекти стратегічного управління у сфері ЗЕД включають ряд етапів, таких як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір відповідних стратегій та адаптація до ринкових умов. Важливим елементом у формулюванні стратегії є врахування тенденцій у світовій економіці, змін у правилах торгівлі та політико-економічної ситуації на національному та міжнародному рівнях.

Особливості стратегій ЗЕД проявляються у поєднанні внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми ринковими можливостями. Різні форми стратегій — вихід на нові ринки, експортна та імпортерна стратегії, стратегічні альянси, ліцензування або прямі іноземні інвестиції - надають підприємствам гнучкість у виборі оптимальних шляхів розвитку.

Важливим висновком є те, що успішна зовнішньоторговельна стратегія повинна враховувати динамічний характер зовнішнього середовища і постійно адаптуватися до змін, таких як коливання валютних курсів, регуляторні зміни та технологічні інновації. Інтеграція компаній на міжнародні ринки також вимагає ефективного управління ризиками, включаючи економічні, політичні та управлінські аспекти. Тому формування зовнішньоторговельних стратегій - це процес постійного вдосконалення та інноваційного розвитку.

Даний розділ підкреслює важливість стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю для досягнення довгострокового успіху та посилення ролі компаній у міжнародній економіці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКОГО ЛИВАРНО-МЕТАЛУРГІЙНОГО ЗАВОДУ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ЗЛМЗ»

Сьогодні ТОВ «ЗЛМЗ» виробляє широкий спектр продукції для металургійних, коксохімічних, хімічних, збагачувальних і вугледобувних підприємств Групи Метінвест, а також для підприємств гірничо-металургійного комплексу, машинобудування та інших галузей промисловості.

Керівництво компанії вважає, що розширення всіх видів лиття і механічної обробки для задоволення потреб у запасних частинах і запасному обладнанні комбінату «Запоріжсталь», підприємств Групи Метінвест та інших потенційних партнерів призведе до подальшого розвитку підприємства. [45]

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» - багатoproфільне підприємство із замкнутим циклом виробництва, створене в середині 2016 року на базі виробничих потужностей головного механічного цеху ПАТ «Запоріжсталь». Основними поточними видами діяльності є наступні:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів;
- виробництво сталевих труб, порожнистих профілів та фітингів;
- обробка металевих виробів
- виробництво іншої продукції металообробки;
- оптова торгівля металами та металевими рудами;
- технічне обслуговування та ремонт промислових машин і устаткування. [19]

До складу ТОВ «ЗЛМЗ» входять:

- 1) Ливарний цех

- 2) Енергослужба
- 3) Механослужба
- 4) Цех металоконструкцій
- 5) Механічний цех з ковальським відділенням

До складу ливарного виробництва входять наступні сектори:

- Ливарний цех спеціалізується на виробництві різних видів виливків.

Проектна потужність - 360 000 тонн/рік, максимальна - 423 000 тонн/рік.

- Дивізіон фасонного лиття - спеціалізується на виробництві виливків з легованих, низьколегованих і високолегованих сталей за ГОСТ 977-88. Технологічні процеси дозволяють виготовляти одиничні, дрібно- та середньосерійні виливки масою від 0,5 до 3500 кг. Основними видами продукції є виливки зубчастих коліс, рухомих коліс, втулок, шківів, корпусів підшипників, напівмуфт, зубчастих вінців, блоків, центрів, барабанів і різних інших складних виробів.

- Чавунне виробництво - спеціалізується на виробництві виливків з переробного чавуну (вторинного, сірого та легалізованого зі спеціальними властивостями) вагою 1-3500 кг та доменного чавуну вагою 3500-30000 кг. Основна продукція - піддони, центратори, кришки колодязів з підігрівом, втулки, блоки, шківви, плити холодильників та мости.

- Дивізіон кольорового литва - виробляє виливки з бронзових сплавів вагою до 2000 кг.

Завод сталевих конструкцій. Обладнання заводу дозволяє виготовляти металоконструкції вагою до 30 тонн, довжиною 15 метрів, шириною 4 метри та висотою 4 метри. [19]

Основними видами продукції, що виробляються на СБК, є

- 1) Будівельні конструкції - рифлені, прорізні та листові колони, балки, настили, гарячекатані сходи, ступені, пожежні сходи, балюстрадні огорожі та об'ємні конструкції з холодного та гарячого прокату.

- 2) Металоконструкції для вантажопідйомних машин і механізмів: траверси, пластинчасті гаки, короби, грейфери і корпуси ковшів.

До складу механічного цеху входять наступні підрозділи:

- Відділення ковальсько-термічної обробки - виготовляє ковані та штамповані вироби, які передаються на відповідне місце для механічної обробки. Основними видами продукції є ковані вали, осі, шпинделі, шестерні, пальці, молотки, напівмуфти та маточини. Вага деталей від 0,5 до 3 тонн, молотів від 1,5 до 1 200 кг, пружинно-наповнювальні машини для виробництва пружин, НСР для виробництва болтів та термічної обробки поковок.

- Сектор механічної обробки включає токарну, карусельну, фрезерну, свердлильну, різьбонарізну, розточувальну, стругальну, довбальну та шліфувальну обробку.

- Відділ покриття поверхні відповідає за покриття поверхні обертових елементів (вали, ролики, кранові колеса, конуси, воронки та завантажувальні баки доменних печей).

- Складальний та монтажний відділи відповідають за складання різних видів обладнання.

Запорізький сталеливарний завод (ЗЛМЗ) - важливе підприємство металургійної та металообробної галузі України. Основним напрямком його діяльності є обробка металопродукції та виготовлення труб, фітінгів і будівельних конструкцій. Завод також спеціалізується на ремонті технічного обладнання, зміцнюючи свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основними споживачами продукції підприємства є металургійні та ремонтні підприємства України, а також закордоном.

ТОВ «ЗЛМЗ» проводить системну роботу з сертифікації продукції та процесів. Так, у 2020 році підприємство отримало низку сертифікатів відповідності на окремі види продукції. У 2021 році підприємство отримало сертифікат на систему менеджменту якості за стандартом ДСТУ ISO 9001:2015. Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015 на підприємстві впроваджена і використовується система управління якістю для виробництва сталевих і

кольорового литва, запасних частин і зварного металопрокату. Впроваджено та використовується система менеджменту якості в таких сферах, як будівельне виробництво, в березні 2018 року підприємство було сертифіковане за міжнародним стандартом енергоменеджменту ISO 50001, а в червні 2019 року - за екологічним стандартом ISO 14001:2015 Міжнародної організації зі стандартизації.

Незважаючи на складні економічні та політичні умови, у 2022 році ТОВ «ЗЛМЗ» розширило асортимент продукції на 1 114 нових видів продукції та послуг для поліпшення поставок на підприємства Групи Метінвест.

Велику увагу «ЗЛМЗ» приділяє кадровій складовій. Після початку бойових дій «працівники ЗЛМЗ скоригували графік роботи з урахуванням комендантської години, організували інтенсивний транспорт і безкоштовне харчування. Крім того, згідно з рішенням підприємства, фахівці, евакуйовані з Маріуполя, були пріоритетно-працевлаштовані на дефіцитні вакансії». [20]

У компанії діють програми матеріальної та нематеріальної мотивації, в тому числі за такими напрямками:

1) Матеріальне заохочення:

- преміювання за виконання місячних планових виробничих показників відповідно до чинного положення про оплату праці в компанії;
- премії на основі системи ключових показників ефективності (KPI) за зниження операційних витрат;
- додаткові премії за іншими програмами: охорона праці, професійні конкурси, проект «Молоді лідери», «Друга кар'єра», «Школа професіоналів+», «Розряд+»;
- одноразові виплати працівникам заводу в рамках галузевих та колективних договорів (доплати та надбавки за високі досягнення у праці, вислугу років, суміщення професій, розширення зони обслуговування);

- одноразові або компенсаційні виплати (наприклад, до ювілеїв одруження, народження, весілля, придбання річних абонементів у спортивні клуби, придбання залізничних, авіа або інших квитків на відпочинок).

2) Нематеріальні стимули:

- надання послуги з перевезення працівників на роботу та з роботи з житлових районів міста;
- впровадження індивідуальних соціальних пакетів;
- сприяння покращенню житлових умов працівників: щорічні ремонти в житлових приміщеннях, оновлення побутової техніки та меблів;
- надання можливості працівникам заводу активно тренуватися на спортивних майданчиках міста та брати участь у різноманітних спортивних та соціальних заходах;
- розвиток молодих працівників та виробничо-технологічних працівників (навчання персоналу);
- впровадження програм ознайомлення з робочими місцями, колективами та новими працівниками, допущеними до самостійної роботи; нагородження працівників фірмовою продукцією за значний внесок у розвиток та підвищення ефективності виробництва. [21, с. 54]

Організаційне правління ТОВ «ЗЛМЗ» виглядає наступним чином (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 - Організаційне правління ТОВ «ЗЛМЗ»

1) Дирекція з виробництва забезпечує і контролює виконання планових завдань по підприємству, складає загальні плани по виробництву та аналізує їх.

2) Управління з інжинірингу здійснює ремонт та технічне обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення, виконання правил технічної експлуатації устаткування.

3) Управління з технології та якості забезпечує технічний та аналітичний контроль поточного виробництва продукції, координує роботи по забезпеченню функціонування та удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами.

4) Фінансово-економічне управління розробляє та реалізує економічну та фінансову політику, що забезпечує фінансово-економічну стійкість підприємства, залучає фінанси та контролюють їх ефективне користування, аналізує та контролює фінансово-господарську діяльність підприємства та його підрозділів.

5) Управління з персоналу повинно формувати та достатньо ефективно реалізувати політику підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування та оплати праці, а також мотивації працюючих, підготовки, розвитку, їх оцінки. Досліджувати соціологічні та психологічні проблеми організації праці, побуту та відпочинку працівників, надавати соціальні гарантії, пільги та компенсації робітникам.

6) Управління з охорони праці, промислової безпеки та екології. Розробляє та реалізує ефективну систему управління охороною праці на підприємстві, постійно вдосконалює цю діяльність, планує та здійснює профілактичні заходи щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попереджає нещасні випадки на виробництві, професійні захворювання та інші випадки загрози життя і здоров'я працівників, контролює додержання встановлених вимог охорони праці, пожежної та техногенної безпеки, забезпечує охорону навколишнього середовища, захищає працівників в умовах надзвичайних ситуацій.

7) Управління з операційних поліпшень розробляє та здійснює технічну політику, перспективи розвитку та шляхи реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшує якість продукції, розробляє та впроваджує проекти безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

8) Управління по закупівлям, основним завданням якого є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства, а також об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, машинним устаткуванням та іншими матеріально-технічними ресурсами.

9) Відділ з аналізу та управління ризиками безпеки, в основному, планує та здійснює заходи щодо забезпечення захисту фінансових, інформаційних, кадрових та матеріальних ресурсів підприємства, забезпечує внутрішню безпеку підрозділів підприємства в ході поточної повсякденної виробничої діяльності, а також в екстремальних ситуаціях, захищає від комерційного і промислового втручання на підприємстві.

10) Відділ збуту та маркетингу. Основним завданням цього відділу є підготовка відвантаження готової продукції з підприємства, оформлення договірних документів із замовниками, опрацювання нових замовлень зі сторони, формування плану реалізації продукції по підприємству, підготовка звітності щодо виконання плану виробництва.

Кадрова політика ТОВ «ЗЛМЗ» спрямована на забезпечення відповідності кваліфікаційного рівня працівників потребам бізнесу компанії. Станом на кінець 2020 року чисельність штатних працівників становила 1 011 людей, із них 209 жінок. За 2021 рік кількість працівників збільшилась на 15% і становила 1 163 людини. З початком бойових дій, на підприємстві кількість працюючих зменшилась до 890 людини, водночас графік роботи у працівників також скоротилась і відповідно заробітна плата зменшилась. На

кінець 2023 року кадрова чисельність стабілізувалась і нараховувалось 1 003 працівники, робочий час також було поновлено до довоєнного.

Аналіз показників фонду оплати праці за 2020-2023 роки на підприємстві ТОВ «ЗЛМЗ» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз показників фонду оплати праці ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість працівників (осіб)	1 011	1 163	890	1 003
Фонд оплати праці (млн. грн)	253,4	329,4 (+30%)	197,6 (-40%)	256,9 (+30%)
Середня заробітна плата (грн)	20 887	23 603	18 502	21 344

Джерело: складено автором на основі [20]

Як видно з даних в таблиці, кількість працівників та об'єм фонду оплати праці підприємства зазнали достатньо різких коливань через початок воєнних дій в Україні.

На підприємстві діє система розвитку людських ресурсів, яка забезпечує безперервне навчання персоналу відповідно до затвердженого плану дій для досягнення цілей компанії. Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів підприємства спрямоване на розвиток їхньої спеціалізації, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом та освоєння основ менеджменту і маркетингу в сучасних умовах підприємницької діяльності.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та набуття суміжних професій працівників підприємства здійснюється за типовими навчально-тематичними планами, розробленими фахівцями 73 секторів професійної структури. Всі програми підготовлені відповідно до методичних рекомендацій, затверджених Міністерством освіти і науки України та вимог нормативних документів Міністерства праці та соціальної політики.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ЗЛМЗ»

Аналітичне вивчення фінансової звітності підприємства дає можливість оцінити його платоспроможність і ліквідність, фінансову стійкість і рівень ділової активності, кількість і якість дебіторської та кредиторської заборгованості [22].

Фінансовий стан підприємства - це його реальна та потенційна здатність забезпечувати належний рівень фінансування господарської діяльності і характеризується низкою показників наявності, розміщення та використання ресурсів підприємства та джерел фінансування.

З початку створення підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» по сьогодні є одним з найбільших виробників металопродукції в Україні. Основним конкурентом підприємства можна вважати ПАТ «Криворіжсталь-МітталСтіл». Іншими основними конкурентами ТОВ «ЗЛМЗ» на ринку є ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», Ferrexpo, Interpipe, «АВ Метал Груп», Південний ГЗК, «Дніпроспецсталь», «Метал Холдінг Трейд».

На рисунку 2.2. було проаналізовано основних конкурентів металургійних підприємств в Україні на момент другої половини 2021 року. Станом на 2024 рік деякі підприємства припинили роботу та були окуповані, такі як «Азовсталь» та «ММК ім. Ілліча», що знаходились у місті Маріуполь. А також зараз достатньо важко оцінити стан діяльності основних металургійних підприємств України, так як може не бути швидкої актуальної інформації по діяльності компаній, які могли постраждати в результаті бойових дій. [23]



Рисунок 2.2 - Аналіз основних конкурентів ТОВ «ЗЛМЗ» в Україні
станом на момент другої половини 2021 року

В той же час, знищення енергетичної інфраструктури та обстріли спричинили нестабільність енергозабезпечення, що ускладнило роботу підприємств. Логістичні проблеми через закриття портів та високу вартість залізничних перевезень додатково ускладнили доставку продукції, підвищуючи витрати підприємств, включаючи як і досліджуване підприємство ТОВ «ЗЛМЗ», так і його конкурентів.

Динаміка та структура активів ТОВ «ЗЛМЗ», а також джерела їх формування для оцінки фінансового стану підприємства наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 Аналіз структури та динаміки активів ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки

Найменування основних засобів	Роки дослідження (тис. грн)			
	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи	166 665	227 533	150 631	225 320
- нематеріальні активи	1 414	1 430	730	467
- основні засоби (первісна вартість, знос)	145 071	159 149	94 984	153 839
- відстрочені податкові активи	11 156	10 762	7 791	9 014
- інші необоротні	9 024	56 192	47 126	62 000

активи				
II. Оборотні активи	794 074	1 296 871	923 758	2 209 638
- запаси	344 328	318 735	380 384	925 856
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	441 357	932 128	514 484	1 228 234
- рахунки в банках	599	698	4 193	3 623
- інші оборотні активи	7 790	45 310	24 697	51 925
Загальні активи	960 739	1 524 404	1 074 389	2 434 958

Джерело: складено автором на основі джерел [21,24]

Також доцільним наглядно можна порівняти динаміку на графіках, що зображені на рисунку 2.3.

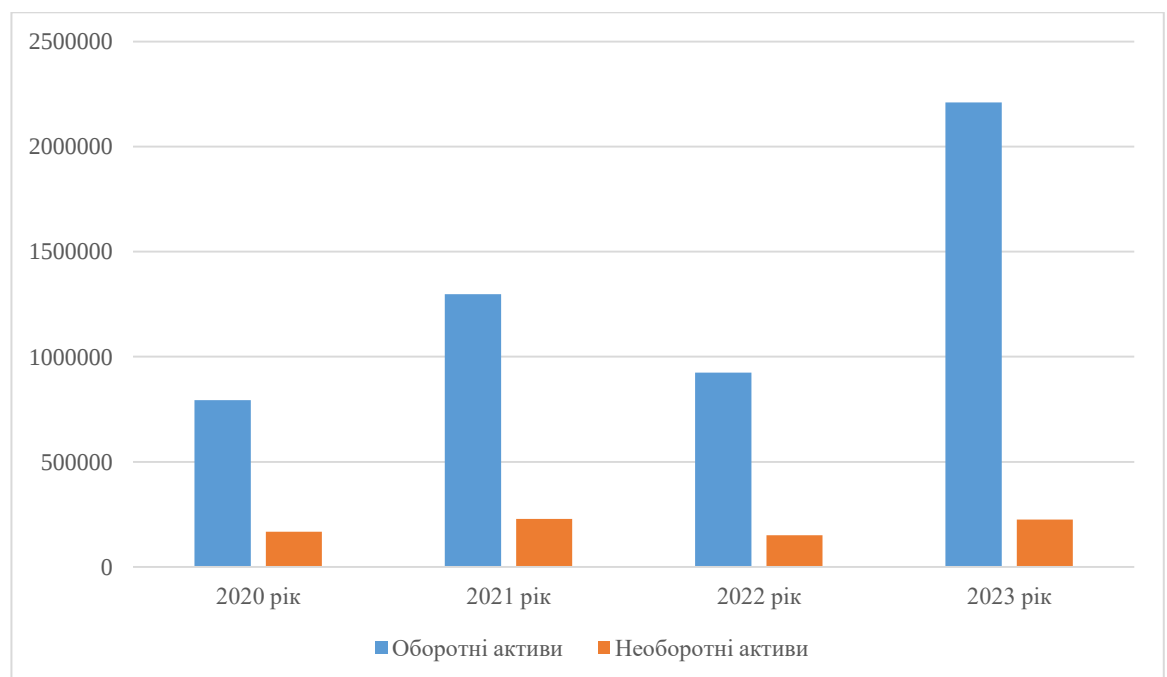


Рисунок 2.3 - Динаміка активів ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020- 2023 роки (тис. грн)

З наведених даних можна зробити висновок про те, що більшу частину активів займають саме оборотні активи підприємства. Варто сказати про те, що в 2020 році кількість активів впала в порівнянні з 2019 роком, це можна пов'язати з початком пандемії COVID-19 в країні, в той же час в 2021 році загальна кількість активів зросла, так як підприємство пристосувалось до роботи в такій критичній ситуації, причому оборотні активи зросли майже вдвічі.

Що стосується 2022 і 2023 років, то тут знову ж таки, маємо потребу в котрий раз повторитись, на економічну ситуацію вплинув воєнний стан в країні. В 2022 році порівняно з 2021 – загальні активи скоротились приблизно на 450 000 тис. грн. В 2023 році діяльність підприємства почала стабілізуватися і загальна кількість виросла майже вдвічі.

Наступним необхідно проаналізувати структуру та динаміки пасивів підприємства за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки пасивів ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки

Найменування основних засобів	Роки дослідження (тис. грн)			
	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал	156 420	204 692	200 698	174 662
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	40 631	40 784	20 268	27 978
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	763 688	1 278 928	853 423	2 232 318
Загальні пасиви	960 559	1 524 404	1 074 389	2 434 958

Джерело: створено автором на основі джерел [21,24]

Також графічно варто зобразити наведені дані на діаграмі, що показана на рисунку 2.4.

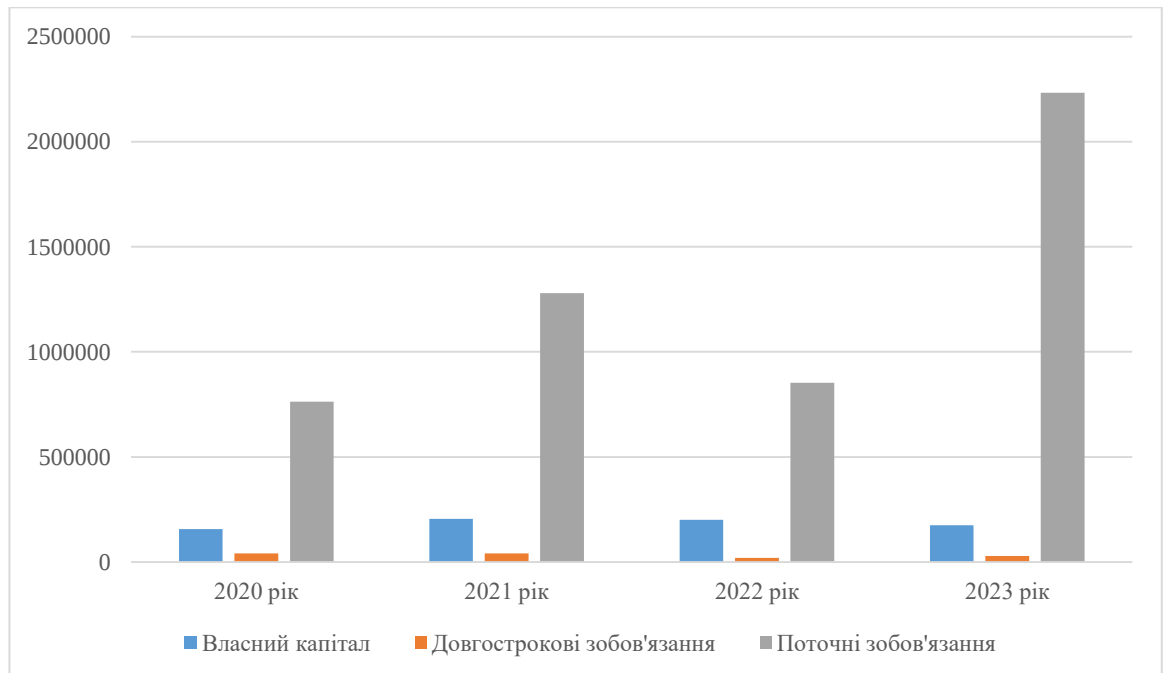


Рисунок 2.4 - Динаміка пасивів ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки (тис. грн)

Аналогічна до активів склалася і ситуація в динаміці пасивів підприємства по рокам. Наразі відомо, що підприємство нарощує свій виробничий потенціал, а також виробляє та випускає нові товари для продажу.

Наступним буде проаналізовано фінансові результати досліджуваного підприємства за 2020-2023 роки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки (тис. грн)

Показники	Роки дослідження (тис. грн)			
	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 134 267	1 505 396	954 025	2 171 125
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 017 881	1 359 254	882 394	1 952 386
Валовий прибуток	116 386	146 142	71 631	218 739
Інші операційні доходи	20 051	41 852	27 070	20 026
Адміністративні витрати	83 557	77 885	65 027	168 108
Витрати на збут	24 718	33 213	23 365	33 134
Інші операційні витрати	32 214	23 339	36 229	61 536
Фінансові витрати	3 348	3 998	4 682	6 095

Джерело: створено автором на основі джерел [21,24]

Проведемо аналіз на графіках зміни чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, а також адміністративних витрат на рис. 2.5, 2.6 та 2.7.

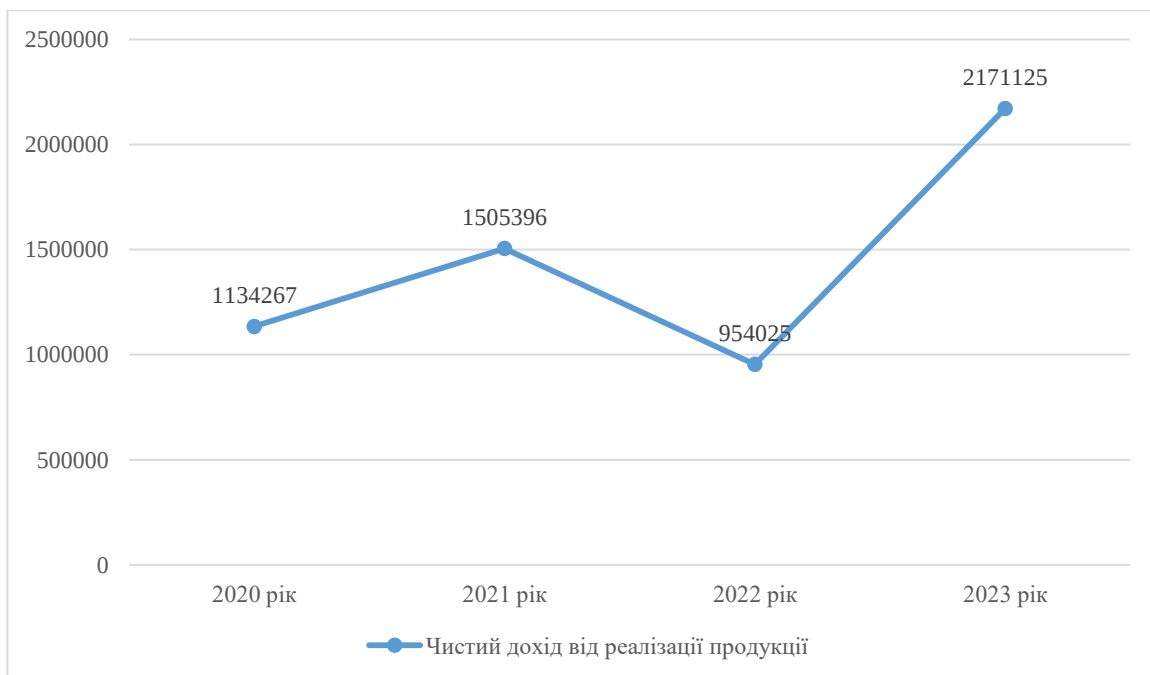


Рисунок 2.5 - Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2020-2023 роки (тис. грн)

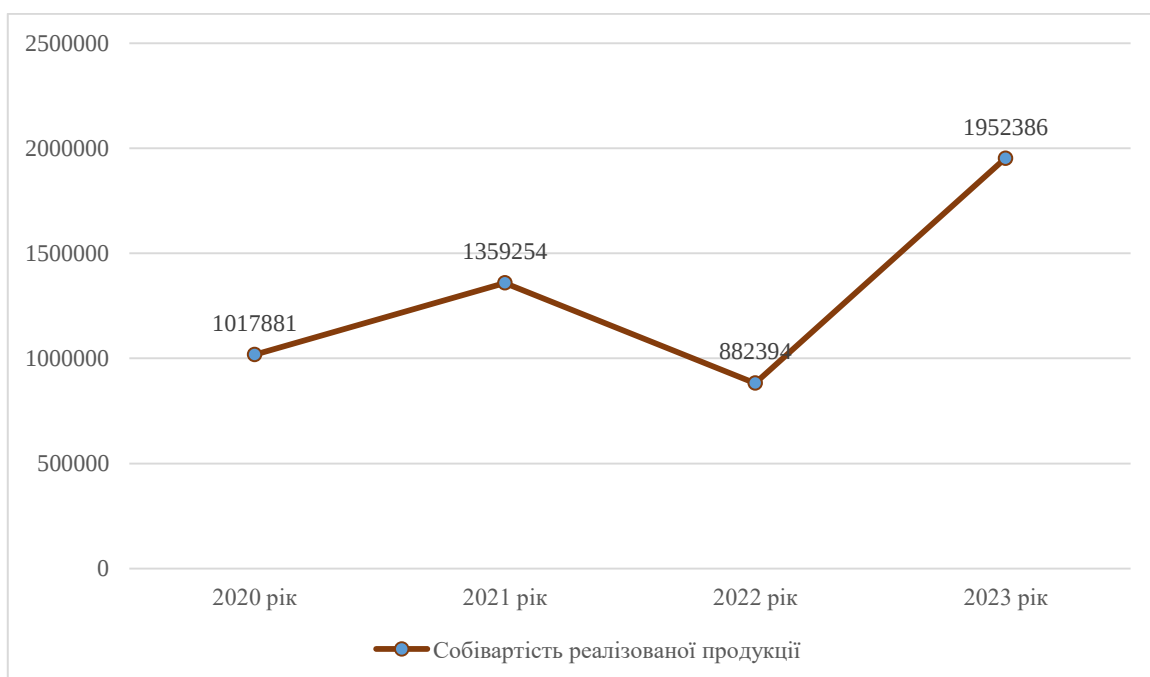


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції підприємства за 2020-2023 роки (тис. грн)

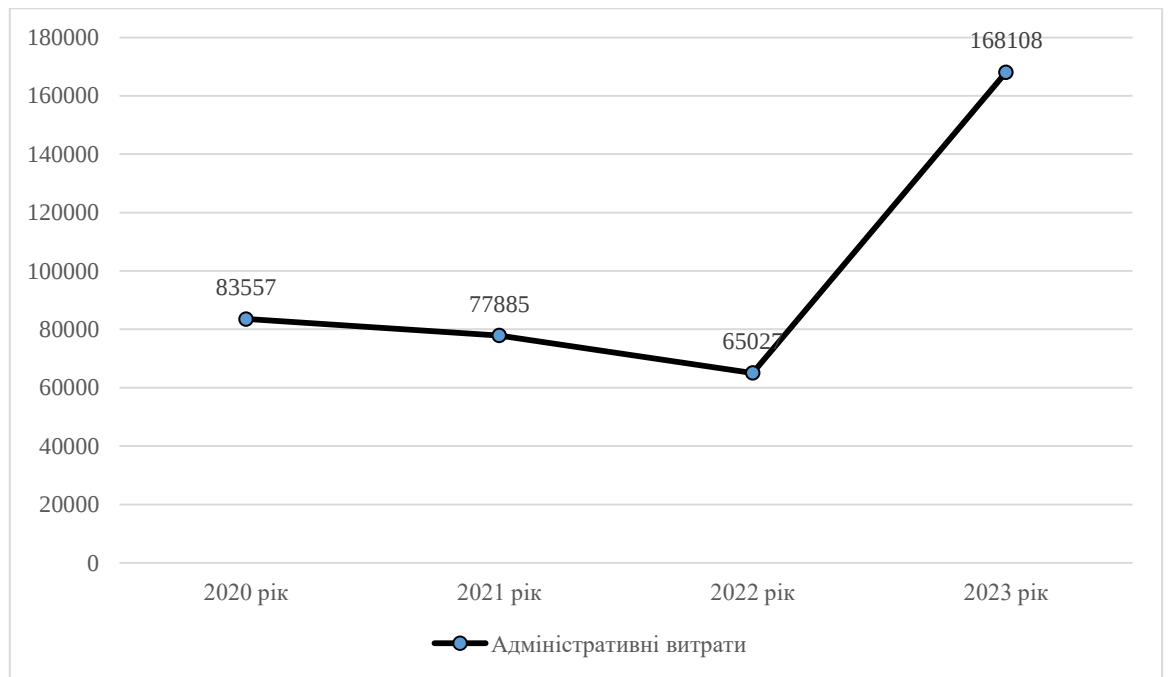


Рисунок 2.7 - Зміна адміністративних витрат підприємства за 2020-2023 роки (тис. грн)

Як бачимо з графіків, що чистий дохід підприємства у 2022 році скоротився у 1.5 рази відносно минулого року, що пов'язано з початком військових дій в країні. А вже у 2023 році чистий дохід вийшов на оптимальний рівень для підприємства. Аналогічна ситуація відбувається і з іншими показниками впродовж цього часу.

На зменшення собівартості у 2020 році вплинула зменшення обсягів виробництва, а також впровадження розроблених заходів щодо зниження собівартості на 1 т продукції. Аналогічна ситуація склалася і в 2022 році.

Крім того, з такими конкурентами, як "Запоріжсталь", "Запоріжвогнетрив" та "Запоріжжкокс", наше досліджуване підприємство не лише продовжує працювати наразі, а й є одним з найбільших платників податків у регіоні та країні в цілому. Тому у 2022 році наша компанія забезпечила дохід місцевим бюджетам податками і зборами в розмірі близько 128,15 мільйонів гривень із 3,4 мільярдів гривень з усіх бюджетів, сплачених запорізькими компаніями групи Метінвест у 2022 році. Найбільша частка доходів бюджету припадає на сплату єдиного податку, єдиного соціального внеску, прибуткового податку та митних зборів.

На жаль, актуальної інформації станом на 2023 рік підприємство не оприлюднило, а також на ресурсах Державної податкової служби України, у зв'язку з початком бойових дій було обмежено відображення податкової інформації підприємств України.

Також розглянемо кількісні показники виробничої складової підприємства за 2020-2023 роки і проаналізуємо як змінився тем виробництва ТОВ «ЗЛМЗ».

За 2020 рік підприємством було вироблено 60,6 тис. тон продукції, що склала на 14% менше ніж у порівнянні з минулим роком. Основними напрямками було:

- ливарне виробництво, яке склало найбільшу частку – 53,4 тис. тон;
- виробництво металоконструкцій – 3,6 тис. тон;
- виробництво запасних частин – 3,6 тис. тон.

Детальну динаміку виробництва підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка виробництва продукції ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки

Категорія	Роки дослідження (тис. тон)				Абсолютне відхилення +/-		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Ливарне виробництво	53,4	66,8	42,1	95,6	13,4	-24,7	53,5
Виробництво металоконструкцій	3,6	4,5	2,8	6,3	0,9	-1,7	3,5
Виробництво запасних частин	3,6	4,5	2,8	6,3	0,9	-1,7	3,5
Всього	60,6	75,8	47,7	108,2	15,2	-28,1	60,5

У 2021 році відносно минулого року виробництво представленої продукції на ТОВ «ЗЛМЗ» збільшилось на 25%. В 2022 році виробництво скоротилось майже на 37%, цьому слугувало зменшення робочої сили на підприємстві, блеаути в країні, і в тому числі на виробництві наприкінці року, зміна курсу валюти тощо. Вже в 2023 році відбулось суттєве збільшення виробництва продукції, що становило цілих 127% в порівнянні з

минулим важким роком. Також це пов'язано з випуском нової категорії продукції і розширенням масштабів підприємства.

2.3. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»

ТОВ «ЗЛМЗ» і в умовах пандемії, і в умовах військового стану продовжує працювати, розвиватися, покращувати виробництво за допомогою інноваційних технологій та сучасного прогресу, підвищує ефективність свого виробництва та покращує умови роботи працівників.

Інвестиційна діяльність ТОВ «ЗЛМЗ» є важливою складовою його стратегії розвитку та модернізації виробничих потужностей. Протягом останніх років підприємство активно інвестує в інноваційні технології, що дозволяє підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність на ринку металургійної продукції.

В таблиці 2.6 наведено основні інвестиційні проєкти підприємства за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.6 – Інвестиційні проєкти ТОВ «ЗЛМЗ»

Термін впровадження проєкту	Назва проєкту	Вартість інвестицій
2020 рік	Впровадження роботизованого зварювального комплексу	6 млн грн
	Програма покращення умов праці	9,5 млн грн
2021 рік	Система моніторингу Коеебох	-
	Оновлення верстатного обладнання	9 млн грн
	Внесок у майбутнє міста Запоріжжя	60 000 грн
2022 рік	Освоєння 1 114 нових видів послуг і виробництва	-
	Капітальний ремонт обладнання підприємства	-
2023 рік	Освоєння нової технології ремонту шахтного кріплення	-
	Початок об'єднання ТОВ «ЗЛМЗ» та «КРМЗ»	-

Джерело: складено автором на основі [25-29]

1) Запорізький ЛМЗ модернізував 2 фрезерні верстати на машинобудівному заводі. Цей пристрій використовується для поздовжньої і розточувальної обробки деталей.

Гідравлічна і мастильна система машини немає. Розроблено в 147 році. Агрегат встановлений для забезпечення постійної температури мастила і зменшення впливу зовнішнього середовища агрегату. Станина машини була відновлена. Тепер обладнання працює ефективно і надійно

Технічну точність на вертикальному фрезерному верстаті №802 було відновлено, замінивши кінематичні, гідравлічні системи та електричні елементи автоматизації. ЧПУ Siemens840D (Німеччина) був вбудований в цей пристрій. Крім того, 4 жовтня була встановлена система сполучних і вимірювальних приладів з віссю обертання. В результаті народився новітній 4-осьовий обробний центр. Після модернізації ККД машини збільшився в 1,5-2,4 рази. На модернізацію верстатів завод виділив 900 млн грн.

2) У червні 2021 року "ЗЛМЗ" відвідав форум інноваційного виробництва. У заході взяли участь представники компаній, що впроваджують високотехнологічні рішення. Запорізький ливарно-механічний завод представив на форумі 2 успішних проекти, реалізованих на підприємстві. Першим з них є роботизований зварювальний комплекс "Yaskawa" від Triad. Пристрій приймає кілька оптових замовлень в металообробних цехах. Роботизований комплекс виконує такий же обсяг робіт за участю 12 кваліфікованих фахівців за 1 день.

Цех металообробки ЗЛМЗ збільшив на 10% випуск компенсаторів і металевих шпал, виготовлених на новому комплексі роботизованого дугового зварювання. Це стало можливим завдяки 24-годинному завантаженню обладнання. Виробництво серійної продукції контролюється професійно підготовленими фахівцями.

З початку 2020 року на зварювальному комплексі виготовлено 500 тонн компенсаторів, які застосовуються в цеху підготовки составів «Запоріжсталі» і 80 тонн шпал для гірничо-збагачувальних комбінатів. [25]

3) Другий проект являє собою систему моніторингу Kooebox, впроваджену у співпраці з Metinvest Digital і встановлену на обладнанні механічних майстерень. Це нововведення в онлайн-форматі визначає режим і ефективність машини. Kooebox також дозволяє дистанційно керувати пристроєм.

4) Найбільші об'єкти, відремонтовані в 2021 році, включають гігієнічно-побутовий комплекс механічного цеху, 2 кімнати для змінних і зустрічних зборів і їдальню в механічному цеху. Тут замінили систему комунікацій, добудували стіни і стелю. У номері встановлені нові меблі та побутова техніка. Оновлений простір використовується більш ніж 200 співробітниками підприємства.

5) У 2022 році Запорізький ливарно-механічний завод налагодив виробництво доменних печей металургійних підприємств, чавунних плит, фурменних холодильників, гірничо-збагачувальних комбінатів для доменних печей.

Фахівці ЗЛМЗ також освоїли виробництво одного з ключових агрегатів для шахтарів – постійного копеля повітроподавального стовбура. Копель – це металоконструкція вагою понад 370 тонн і висотою майже 50 метрів, що встановлюється над поверхнею вугільної шахти, призначена для розміщення на ній механізмів підіймальної установки. Для освоєння й виготовлення всіх деталей конструкції фахівцям заводу знадобилося приблизно п'ять місяців. Копель виробництва ЗЛМЗ уже встановлений на шахтоуправлінні «Покровське».

Крім того, у 2022 році Запорізький ливарно-механічний завод продовжив розробку технологій відновлення обладнання за допомогою наплавлення, у тому числі ремонту валових коліс, ковшів, насадок та мульд, що використовуються у металургійному виробництві. [26]

6) У 2022 році «ЗЛМЗ» продовжив проект модернізації верстатобудівного обладнання. Щоб збільшити кількість оброблюваних замовлень, горизонтально-свердлильний верстат пройшов капітальний

ремонт і оновив своє програмне забезпечення. Крім того, на вертикальному фрезерному верстаті, крім капітального ремонту деталей верстата, були замінені компоненти гідравлічної системи і встановлена новітня система управління Siemens. У сукупності це допомогло зменшити виробничі втрати на 1 тону на місяць під час зупинки верстата. [29]

7) Наприкінці 2022 року-початку 2023 року фахівці освоїли технологію ремонту механізованих шахтних кріпильних деталей для Покровського шахтоуправління. Ці кріплення призначені для підтримки підземних гірських порід на ділянках вугільних шахт і використовуються для забезпечення безпеки шахтарів при виконанні робіт. Запорізькі філії виробляють комплектуючі матеріали, зокрема сполучні осі для елементів ремонтно-свердлильних верстатів. [27]

8) У квітні 2023 року група Метінвест розпочала процес інтеграції Запорізького ливарно-механічного заводу та Криворізького ремонтно-механічного заводу в єдину компанію - «ЗЛМЗ» з філіями в Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському. Метою корпоративної інтеграції є підвищення операційної ефективності ремонтних підрозділів групи Метінвест і підтримання виробництва в повноцінному бойовому стані. Новостворене підприємство очолить виконуючий обов'язки генерального директора Запорізького ливарно-механічного цеху Ігор Долгозвяго. [28]

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" (ЗЛМЗ) є частиною його діяльності, включаючи поставки продукції на внутрішній і зарубіжний ринок. Основною діяльністю є виробництво ливарних та механічних деталей, особливо для потреб важкої промисловості, гірничодобувної та металургійної промисловості.

Основними партнерами заводу є компанії з країн ЄС, СНД та інших регіонів. Крім того, компанія тісно співпрацює з іншими структурними підрозділами групи «Метінвест», що дозволяє їй інтегрувати свою продукцію в глобальний ланцюжок поставок. Важливим елементом розвитку є

впровадження стандартів сертифікації ISO, що сприяє розширенню його присутності на міжнародних неділях.

Свою продукцію підприємство постачає до таких країн як Польща, Туреччина, Німеччина, Італія, а також в держави Азії та Близького Сходу. Підприємство зосереджує зусилля на освоєнні нових ринків і підтриманні довготривалих партнерських відносин, зокрема, із великими європейськими корпораціями та міжнародними клієнтами, орієнтуючись на вимоги міжнародних стандартів якості та енергоефективності.

Компанія продає свою продукцію за прямими та непрямими каналами постачання, включаючи прямі експортні контракти та контракти з посередниками. При прямих продажах товари продаються безпосередньо кінцевому споживачу, а при непрямих продажах - через торгові компанії, коли кінцевого користувача важко знайти на експортному ринку.

Нижче розглянемо у відсотковому співвідношенні з якими саме країнами співпрацює наше досліджуване підприємство в період 2022-2023 років в середньому на рис. 2.8.

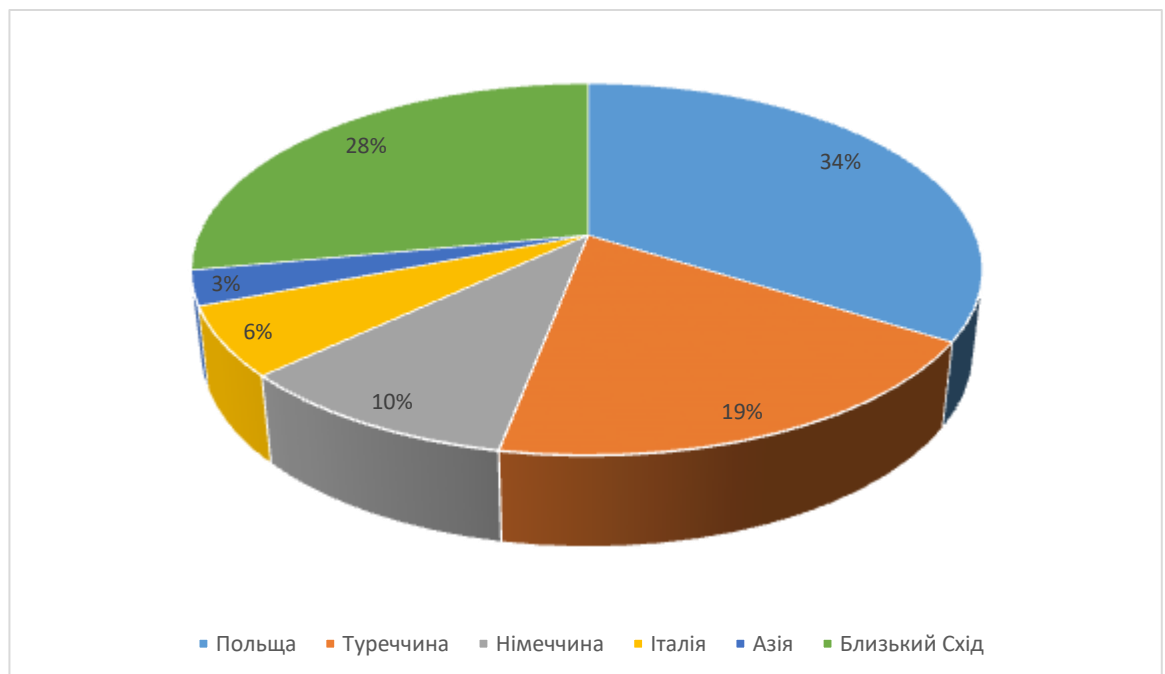


Рисунок 2.8 - Структура експорту продукції підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» закордон впродовж 2022-2023 років

Як видно з графіку, більше всього частку експорту займають Польща (34%) та країни Близького Сходу (28%), після цього йде Туреччина (19%) та Німеччина (10%).

Після початку війни в Україні у 2022 році підприємство ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" (ЗЛМЗ) зазнало суттєвих змін у процесі експорту продукції через порушення логістичних шляхів і блокування портів. Проте підприємство змогло адаптуватися до нових умов завдяки декільком ключовим заходам:

1) Логістична переорієнтація. Експорт продукції здійснюється через західний кордон України залізничним та автомобільним транспортом. Це дозволило підтримувати зв'язок компанії з іноземними клієнтами, незважаючи на закриття морських портів.

2) Співпраця з міжнародними логістичними операторами. Щоб оптимізувати процес, завод залучає міжнародні логістичні компанії, які допомагають забезпечити безперервність поставок, особливо в ЄС, на Близький Схід і в Туреччину.

3) Розширення асортименту продукції для нових ринків. У 2022 році компанія спеціалізувалася на виробництві понад 1 100 найменувань нових продуктів, що допомогло залучити нових клієнтів і збільшити обсяг експорту.

4) Зосередження на довгостроковому партнерстві. Продовжуючи підтримувати тісну співпрацю з країнами ЄС, в першу чергу з Польщею, Німеччиною та Італією, підприємство прагне до подальшого розвитку Туреччини та Азії.

ТОВ "ЗЛМЗ" поставляє продукцію, що використовується в металургії, гірничодобувній промисловості та машинобудуванні, в інші країни світу. Основними категоріями експорту є:

- дуттьові фурми для доменних печей — ключові елементи для металургійного виробництва;

- бутари (спеціальні сортувальні елементи) – використовуються в гірничо-збагачувальних комбінатах;
- великогабаритні металоконструкції – для шахт і металургійних підприємств;
- змінне лиття та обладнання для ремонту – зокрема, для енергетичного та промислового обладнання;
- запчастини для важкої промисловості – валові колеса, секції кріплення, грейфери та інше.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ЗЛМЗ» і в умовах пандемії, і в умовах військового стану продовжує працювати, розвиватися, покращувати виробництво за допомогою інноваційних технологій та сучасного прогресу, підвищує ефективність свого виробництва та покращує умови роботи працівників.

Сьогодні ТОВ «ЗЛМЗ» виробляє широкий спектр продукції для металургійних, коксохімічних, хімічних, збагачувальних і вугледобувних підприємств Групи Метінвест, а також для підприємств гірничо-металургійного комплексу, машинобудування та інших галузей промисловості.

Основними споживачами продукції підприємства є металургійні та ремонтні підприємства України, а також закордоном.

Незважаючи на складні економічні та політичні умови, у 2022 році ТОВ «ЗЛМЗ» розширило асортимент продукції на 1 114 нових видів продукції та послуг для поліпшення поставок на підприємства Групи Метінвест.

Кадрова політика ТОВ «ЗЛМЗ» спрямована на забезпечення відповідності кваліфікаційного рівня працівників потребам бізнесу компанії. Станом на кінець 2020 року чисельність штатних працівників становила 1 011 людей, із них 209 жінок. За 2021 рік кількість працівників збільшилась на 15% і становила 1 163 людини. З початком бойових дій, на підприємстві кількість працюючих зменшилась до 890 людини, водночас графік роботи у працівників також скоротилась і відповідно заробітна плата зменшилась. На кінець 2023 року кадрова чисельність стабілізувалась і нараховувалось 1 003 працівники, робочий час також було поновлено до довоєнного.

З початку створення підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» по сьогодні є одним з найбільших виробників металопродукції в Україні. Основним конкурентом підприємства можна вважати ПАТ «Криворіжсталь-МітталСтіл». Іншими основними конкурентами ТОВ «ЗЛМЗ» на ринку є ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», Ferrexpo, Interpipe, «АВ Метал Груп», Південний ГЗК, «Дніпроспецсталь», «Метал Холдінг Трейд».

Було проаналізовано фінансову звітність підприємства, його активи і пасиви, складено динаміку виробництва, проведено аналіз доходу підприємства, собівартості продукції, а також динаміку експорту, виділено основні країни, з якими співпрацює ТОВ «ЗЛМЗ», а також категорії продукції, які воно постачає. Було проаналізовано інвестиційну діяльність підприємства протягом 2020-2023 років.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ І НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗЛМЗ»

3.1 Напрямки удосконалення стратегії для ТОВ «ЗЛМЗ» в у мовах зовнішньоекономічної діяльності

Організація зовнішньоекономічної діяльності - справа складна і клопітка. Необхідно уважно вивчити ринкове середовище, потенційних покупців і продавців, встановлення ділових контактів з ними, переговори, укладення контрактів та інші питання. Таким чином, для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства необхідно створити в цій області систему управління, тобто структуру управління, відповідну умовам праці, що відображає побудову установ, послуг і обладнання, що керують зовнішньоекономічною діяльністю. [30]

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це вектор економічних стратегій, в рамках якого встановлюються визначальні правила і технології ведення бізнесу підприємства на зовнішньому ринку як експортера, так і імпортера товарів і послуг. При формуванні експортної стратегії враховується експортний потенціал, визначаються конкретні цілі, ставляться стратегічні експортні цілі, встановлюються основні етапи їх реалізації та розподіляються ресурси за основними напрямками експортної діяльності. Основою стратегії імпорту є визначення ціни і якості імпортованих товарів, якості умов і послуг, вибору технічного рівня імпортованих товарів і так далі. [59-61]

Це також набір управлінських рішень, які звужують всі можливі зовнішньоекономічні дії підприємства до найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей, сформульованих в загальній стратегії. При формуванні такого набору рішень необхідно враховувати можливі дії і реакції інших учасників ринку [31, с. 7]. Стратегія зовнішньоекономічної

діяльності за своїм характером входить до групи функціональних стратегій, описаних Кириченко О.А. [32]. Отже, зовнішньоекономічну стратегію слід розглядати як функціональну стратегію, ієрархічно пов'язану з конкурентоспроможністю, ресурсами, товарами та іншими стратегіями підприємства.

Особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності діляться на 2 групи: загальні та специфічні особливості. Загальна риса характерна не тільки для стратегій зовнішньоекономічної діяльності, а й для інших видів. Вони включають взаємозв'язок між складністю, обмеженням розглядом різних ситуацій і факторів, ієрархією і гетероархічністю стратегії. Специфічні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності притаманні тільки даному виду стратегії і повинні включати в себе комплекс управлінських рішень, що враховують пріоритети зовнішньоекономічної діяльності підприємства, орієнтованих на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, вибір оптимального вектора зовнішньоекономічної діяльності і ряд конкретних довгострокових заходів щодо "завоювання" зовнішнього ринку в рамках загальної стратегії підприємства. [7].

На формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що формують експортний потенціал підприємства, які є основою для формування стратегії. До внутрішніх факторів відносяться організація управління бізнесу, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік і аналіз експортних товарів, управління персоналом [34].

Серед зовнішніх факторів формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можна виділити наступні:

- економіка (рівень і темпи інфляції, зростання і спад виробництва, коливання курсів національної та іноземної валют);
- оподаткування, умови отримання кредиту і процентні ставки, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів і т. д.;
- демографія (населення, вік, стать, сімейний стан тощо);

- політичні та юридичні фактори;
- соціокультурні (відмінності у ставленні людей до себе та інших, ставлення до державних інституцій, відмінності в природі, основних культурних цінностях, потребах тощо);
- наука і технології (рівень розвитку науки і техніки в країні, рівень застосування науково-технічних досягнень у виробництві, наявність новітніх технологій тощо);
- природні умови (особливості кліматичних умов, ймовірність природних надзвичайних ситуацій тощо). [35, с.65].

Поєднання всіх перерахованих вище факторів призводить до розгляду етапів формування, на яких відбувається розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вона формує зовнішньоекономічний потенціал підприємства.

Розглянемо кілька напрямків підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "ЗЛМЗ", що є українським металургійним підприємством, яке також присутнє на міжнародному ринку.

Важливо визначити країни, привабливі для співпраці і детально вивчити існуючі зовнішньоекономічні відносини. Компанія проводить всебічний аналіз системи міжнародної торгівлі, вивчає економічне середовище країни, в якій вона повинна вести безпосередній бізнес, враховує політичні, культурні та правові особливості цього середовища для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, необхідно розробити стратегію, що визначає її основну сферу діяльності, орієнтовану на внутрішні можливості та ринкові умови. Ця стратегія повинна враховувати наступні особливості: [62]

- встановлення чітких цілей для виходу на закордонні ринки;
- оцінка попиту на продукцію закордоном;
- вивчення потенціалу та розміру зовнішніх ринків;
- аналіз ринкових умов, наявності аналогічних продуктів, конкурентів та інших міркувань.

Стратегічна діяльність підприємства ТОВ "ЗЛМЗ" має включати: [46]

- створення економічних умов для прискорення оновлення та модернізації основних фондів з метою підвищення енергоефективності та конкурентоспроможності продукції;
- максимальне використання наявних конкурентних переваг України у сфері металообробки;
- створення умови для розвитку вітчизняної металопродукції, розробити та ввести в дію правову базу, спрямовану на задоволення потреб України у власних металопродукціях;
- розвиток технічного рівня металургійного виробництва відповідно до світового рівня;
- зниження енергетичних і матеріальних витрат на виробництво і поліпшення екологічного стану навколишнього середовища;
- координація стратегій розвитку інших галузей промисловості України та планів розвитку металургійних підприємств;
- концентрацію ресурсів для вирішення пріоритетних завдань, планування державного регулювання оптимального використання наявних людських, матеріальних, сировинних та енергетичних ресурсів;
- диверсифікацію його виробництва та оптимізація його структури, зокрема, в результаті збільшення асортименту нової продукції, такої як виробництво електротехнічної сталі, виробництво спеціальних сталей і сплавів, створення нових типів титанових сплавів і прокату, алюмінієвої фольги і цирконієвих виробів, наприклад, для прямого перетворення і електростанцій, збільшення кількості прокату і труб з корозійно-стійким покриттям, збільшення кількості прокату, гнутих профілів і паливних елементів атомних електростанцій тощо;
- створення сприятливих умов для реалізації інноваційних інвестиційних моделей розвитку галузі;

- фінансова підтримка наукових досліджень, спрямованих на підвищення технічного рівня гірничодобувної та металургійної промисловості;
- регулювання державних нормативних актів, що стосуються оптимального використання наявних в країні матеріалів, сировини та енергетичних ресурсів.

Основними причинами стратегічного розвитку ТОВ "ЗЛМЗ" у сфері зовнішньоекономічної діяльності є: [47]

- розширення транскордонних ринкових продуктів, щоб максимізувати прибуток;
- придбання необхідної сировини, комплектуючих, нових технологій та обладнання;
- залучення інженерних та інших послуг для задоволення виробничих потреб з урахуванням унікальності, високої якості і низької ціни в порівнянні з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва та підвищення експортного потенціалу та конкурентоспроможності на світовому товарному ринку;
- участь у розподілі міжнародної робочої сили, досвіду та виробничого співробітництва для успішного розвитку економіки.

Головною особливістю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "ЗЛМЗ" має бути, перш за все, загальне стратегічне спрямування підприємства на світові ресурси і виробничі майданчики в різних країнах, засноване на впровадженні стратегічного управління.

3.2 Формування і розвиток стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» в умовах воєнного стану

Формування та розвиток стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для ТОВ «ЗЛМЗ» в умовах воєнного стану є особливо складним

завданням. Основний акцент слід зробити на адаптації до нестабільного середовища, мінімізації ризиків та забезпеченні безперебійної діяльності. [42, 43]

По-перше, підприємству детально необхідно проаналізувати поточну ситуацію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Варто сформулювати для себе рівень впливу військових дій на виробництво, скласти план дій для того випадку, якщо військові дії почнуть впливати безпосередньо на виробництво. Далі необхідно визначити пріоритетні закордонні ринки, на які має змогу вийти підприємство.

По-друге, це диверсифікація продукції. Цей пункт передбачає створення стійкої системи зовнішньоекономічної діяльності, яка мінімізує ризики залежності від обмеженої кількості партнерів чи країн. Ця стратегія допомагає підприємству реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватись до нових умов та забезпечувати стабільність бізнесу навіть у кризових ситуаціях. [44]

Особливо потрібно звернути увагу на ті області, де буде затребувана продукція нашого підприємства. Сюди можуть входити країни Європейського Союзу (ЄС), які надають Україні торговельні преференції, або країни Близького Сходу, які активно розвивають промисловий сектор.

Крім того, стратегія виходу на нові ринки гарантує, що продукція адаптована до місцевих вимог, таких як стандарти якості, сертифікація та маркування мовою країни-імпортера. Важливо враховувати культурні особливості, рівень економічного розвитку та очікування споживачів. На ринку, який вже розвинений, необхідно працювати над зміцненням позицій. Це можна зробити за допомогою довгострокових контрактів, партнерства та активної маркетингової діяльності. [39]

ТОВ «ЗЛМЗ» може диверсифікувати постачання через налагодження співпраці з постачальниками у таких регіонах, як Австрія з компанією «Voestalpine» та Німеччина – «Thyssenkrupp». В Австрії компанія виробляє високоміцну сталь, застосовуючи інноваційні технології та інші

спеціалізовані метали, а в Німеччині – інструментальну сталь, що може використовуватися на виробництві. Також Туреччина є важливим ринком металопродукції та машинобудівного обладнання. Враховуючи близькість і конкурентоспроможні ціни, компанії на зразок Erdemir Group можуть бути перспективними партнерами. «Baosteel» (Китай) – вважається найбільшим постачальником сталевих продуктів для машинобудування, а також комплектуючих та електронних деталей для автоматизації виробництва.

Диверсифікація постачальників дозволить зменшити залежність від локальних джерел сировини, скоротити ризики затримок і забезпечити більш стабільні ціни. У короткостроковій перспективі це може зменшити витрати на сировину на 10–15%, а також забезпечити стабільність виробничого циклу. [40, 41]

Для ринків збуту варто обрати Європейський Союз, наприклад Німеччину, в особливості такі міста країни як Гамбург, Дрезден або Дюссельдорф, а також Польщу (Вроцлав, Краків або Познань).

Польща має зростаючий сектор машинобудування, а близькість за відстанню до України знижує логістичні витрати. Серед потенційних клієнтів підприємства можуть бути локальні компанії з виробництва сільськогосподарської техніки, автодорожні компанії тощо. В Німеччині підприємства на зразок «Siemens» або «Bosch» можуть бути потенційними клієнтами. Siemens працює в таких галузях, як енергетика, автоматизація, транспорт, охорона здоров'я та промислові технології. Багато з цих секторів вимагають металевих деталей, вузлів або спеціалізованого обладнання, яке може постачати ТОВ «ЗЛМЗ». Siemens є одним із лідерів у використанні технологій для модернізації виробництва, тому вони регулярно закуповують продукцію для своїх заводів і партнерів у різних країнах.

Bosch є ключовим постачальником деталей і компонентів для автомобільної промисловості, зокрема для електромобілів, що активно розвивається в Європі. Bosch співпрацює лише з надійними партнерами, тому співпраця з таким гігантом дозволить ТОВ «ЗЛМЗ» укріпити репутацію та

отримати доступ до нових клієнтів. Bosch не лише є важливим гравцем у Німеччині, а й має глобальні поставки, що відкриває можливості для ТОВ «ЗЛМЗ» розширити свою географію.

По-третє, забезпечення безперервності діяльності для ТОВ «ЗЛМЗ», що включає розробку заходів, які гарантують стабільну роботу підприємства в умовах воєнного стану, кризи чи інших зовнішніх загроз. Це охоплює підготовку до потенційних ризиків, адаптацію бізнес-процесів і створення резервів для оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

ТОВ «ЗЛМЗ» повинно переглянути свої технологічні процеси для зниження залежності від нестабільних факторів, таких як перебої з постачанням електроенергії чи сировини. Наприклад: [58]

- перехід на використання резервних джерел енергії (генератори, сонячні панелі);
- розробка альтернативних технологічних маршрутів для виробництва;
- застосування принципів «lean manufacturing» для підвищення ефективності.

Lean Manufacturing (надійне виробництво, «струнке виробництво») - концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні усунути всі види втрат.

Надійне виробництво передбачає участь кожного співробітника в процесі оптимізації бізнесу і максимальну орієнтацію на клієнта. Ця концепція була розроблена американськими дослідниками як інтерпретація ідей, закладених в основу виробничої системи Toyota, яка десятиліттями підтверджувала свою ефективність.

Виходячи з концепції бережливого виробництва, прийнятої Toyota, усі види діяльності поділяються на операції, які приносять користь споживачам, та операції та процеси, які не мають такої цінності. Наприклад, у традиційній системі управління бізнесом складські витрати та всі витрати, пов'язані з обробкою та відбраковуванням, передаються споживачеві, але не є цінними

для споживача. Завдання "бережливого виробництва" - систематично скорочувати процеси, які не додають цінності. [37]

Впровадження системи "lean manufacturing" (ощадливого виробництва) в ТОВ «ЗЛМЗ» дозволить оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати та підвищити ефективність. Це може бути досягнуто через комплексний підхід, що охоплює аналіз, навчання персоналу, модернізацію процесів і використання конкретних інструментів ощадливого виробництва.

Перед впровадженням необхідно оцінити поточний стан процесів і визначити джерела втрат: надвиробництво (випуск продукції більше, ніж потрібно), час очікування (затримки між етапами виробництва), невиправдане транспортування матеріалів, надлишкові запаси (сировини або готової продукції), брак чи дефекти у продукції, особливо якщо це великий відсоток. Наприклад, на ТОВ «ЗЛМЗ» це може бути зайвий час, витрачений на переміщення деталей між цехами, чи накопичення нереалізованої продукції.

Наступним етапом є навчання персоналу, підготовка працівників, проведення тренінгів, залучення сторонніх спеціалістів тощо. Після цього безпосередньо впроваджуються інструменти даної системи, наприклад за методом «Kanban» або «Just in time».

П'ятим етапом є модернізація виробничих процесів: моніторинг енергоспоживання, моніторинг шкідливих викидів, а також до прикладу встановлення автоматизованих установок, що прискорюють діяльність виробництва.

А результат впровадження варто постійно моніторити і вдосконалювати за необхідності, регулярно проводити аудит виробничої звітності, аналізувати показники тощо.

Також ключовим в стратегії ЗЕД для підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» буде використання інноваційних технологій. Інновації передбачають як модернізація існуючої продукції, так і створення нових виробів із доданою вартістю.

ТОВ «ЗЛМЗ» може створювати нові продукти для задоволення зростаючих потреб на ринку:

- металеві конструкції для зеленої енергетики (виробництво каркасів для сонячних панелей, вітрогенераторів та інших конструкцій для відновлюваної енергетики, орієнтація на експорт у ЄС, де попит на "зелену" енергетику зростає);
- спеціалізовані комплектуючі для машинобудування;
- легкі модульні конструкції (розробка мобільних збірних конструкцій для швидкого будівництва).

Підприємству варто вдосконалювати ІТ-технології на виробництві, впроваджувати цифрове моделювання - використання програмного забезпечення для проєктування і тестування нових виробів до їх фізичного виготовлення, цифровізувати логістику - інтеграція ERP-систем для управління постачанням і виробництвом.

3.3 Аналіз ефективності та ризиків запропонованих стратегій для ТОВ «ЗЛМЗ»

Проаналізуємо запропоновані стратегії для підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» в сфері інновацій. За основу візьмемо співпрацю досліджуваного підприємства із компанією «Siemens», для якої вона може виготовляти металеві деталі або обладнання.

Співпраця з міжнародним технологічним гігантом "Siemens" може стати ключовим кроком у розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "ЗЛМЗ". Для оцінки ефективності такої стратегії використаємо методи фінансово-економічного аналізу з розрахунками.

Основними очікуваними вигодами від співпраці будуть:

- доступ до новітніх технологій виробництва;
- збільшення обсягу замовлень за рахунок розширення ринків збуту;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;

- можливість спільних інноваційних проєктів та сертифікації згідно з міжнародними стандартами. [37, 38]

Основними деталями, а також обладнанням яке може виготовляти підприємство ТОВ «ЗЛМЗ» буде:

- турбінні лопатки для енергетичних установок;
- корпуси генераторів і трансформаторів, литі деталі для електрообладнання;
- теплообмінні елементи для електростанцій;
- литі корпуси для редукторів і двигунів;
- металоконструкції для підтримувальних рам;
- труби великого діаметра для інженерних мереж;
- клемні коробки та захисні кожухи для електрообладнання тощо.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2023 році становив 2 171 125 грн. Очікуємо, що після початку співпраці чистий дохід ТОВ «ЗЛМЗ» збільшиться на 300 млн. грн. Попередньо, витрати на виготовлення даних категорій продукції, а також їх експорт прогнозовано станом на 2025 рік запишемо в таблицю 3.1

Таблиця 3.1 – Витрати на виготовлення продукції підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» для компанії Siemens в 2025 році

Категорія	Сума (євро)
Сировина та матеріали	150 000
Енергоспоживання	15 000
Сертифікація та стандартизація	15 000
Транспортні витрати	70 000
Митні збори	20 000
Страховання вантажу	5 000
Адміністративні витрати	6 000
Всього:	281 000

Ми склали приблизну вартість на витрати 1 000 одиниць продукції яка становить 281 000 євро або в конвертації на гривню за національним курсом станом на листопад 2024 року, який становить 43,5 грн за 1 євро – 12 223 500 грн.

Важливо враховувати, що реальні цифри можуть значно відрізнятись, так як відбувається інфляція, коливання валюти, збільшуються податки на мито, а також зростає вартість електроспоживання, тому такі розрахунки будуть приблизними для розуміння чи буде вигідним нашому підприємству співпрацювати із компанією Siemens.

Зауважимо, що наразі логістичні шляхи для транспортування продукції закордон достатньо ускладнені, тому будемо вважати, що підприємство транспортуватиме товари або залізничною дорогою, або логістичним коридором застосовуючи великогабаритні фури. Зарубіжну компанію візьмемо ту, яка знаходиться у Польщі, у місті Краків.

Заводу варто вкласти додаткові договори із залізничними компаніями, щоб транспортувати продукцію залізничним шляхом не за загальним тарифом, а за ціною, яка буде приваблива для підприємства.

Загальна вартість перевезення залежить від ваги вантажу, типу товару та тарифів "Укрзалізниці". Також стандартні контейнери будуть 20 або 40 футів, також варто розраховувати на станційні збори: завантаження/вивантаження, простій, зберігання і оформлення документів. [52]

Наприклад, загальна вартість контейнера об'ємом в 40 футів за перевезення маршрутом Запоріжжя – Краків буде становити приблизно 1 500 євро або 65 250 грн, а додаткові станційні витрати 300-400 євро або 13 050 – 17 400 грн.

Якщо ж транспортування буде здійснюватись наземним транспортом, за умови, що завод не має власних вантажівок, тоді:

- оренда однієї фури буде становити – приблизно 1 000 євро;
- митні збори – 300 євро;
- страхування вантажу – 0,5 – 1% від загальної вартості товару. [53, 54]

Також додатковими витратами будуть оформлення всіх інвойсів та документів – це 100 – 200 євро, і за необхідності зберігання товару на сторонніх складах – приблизно 50 євро/доба. [51, 56]

Візьмемо 1 000 одиниць одного виду продукції, яка за одиницю на продаж буде становити 400 євро, тоді загальний дохід від продажу даного об'єму товарів у Польщу буде становити 400 000 євро або 17 400 000 грн. Тоді очікуваний прибуток буде складати 119 000 євро або 5 176 500 грн, це до сплати податків підприємством.

Тоді розрахуємо прибуток після сплати податків:

$$NP = Pr \times (1 - T),$$

Де T – ставка податку на прибуток,

Pr – прибуток до сплати податків.

$$NP = 5176500 \times (1 - 0,18) = 4\,244\,730 \text{ грн}$$

Розрахуємо щорічний грошовий потік, який дорівнює сумі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, що нараховуються в процесі експлуатації виробничих потужностей:

$$CF_t = NP + A,$$

Припустимо, що підприємство має обладнання для виготовлення даного виду продукції на експорт в компанію Siemens вартістю 10 000 000 грн із терміном корисного користування в 10 років, тоді амортизаційні витрати будуть становити 1 000 000 грн. Тоді чистий грошовий потік буде дорівнювати 5 244 730 грн.

Рентабельність продажів буде становити:

$$RO = \frac{P}{R} = \frac{4\,244\,730}{17\,400\,000} = 24,4\%$$

Серед ризиків такої співпраці можна виділити фінансові, логістичні та юридичні. До фінансових ризиків віднесемо: завеликі початкові інвестиції, залежність від постачальників, співпраця з європейською компанією передбачає розрахунки в євро, що може призвести до збитків через коливання курсу гривні, в Україні та Польщі можуть змінюватися податкові ставки та митні збори. [48, 49]

Логістичні ризики:

- проблеми з транспортуванням (перебої на залізничних маршрутах через пошкодження інфраструктури, дорожні затори на кордоні через митний контроль);
- збільшення витрат на логістику (зростання цін на паливо або зміни тарифів транспортних компаній);
- пошкодження або втрата товару (можливість аварій, крадіжок чи природних катастроф).

До можливих юридичних ризиків можна віднести:

- помилки в укладанні контрактів або недотримання міжнародних стандартів можуть призвести до судових позовів;
- митні регуляції, експортні та імпорتنі квоти можуть змінюватися через політичну ситуацію;
- затримки через додаткові перевірки, особливо якщо будуть запроваджені нові сертифікаційні вимоги.

Співпраця ТОВ "ЗЛМЗ" із Siemens відкриває нові можливості для розвитку підприємства, але пов'язана з численними ризиками. Щоб мінімізувати їх, компанії необхідно заздалегідь укласти надійні договори, здійснювати валютне хеджування, впроваджувати стандарти якості ISO, оптимізувати логістичні маршрути та страхувати вантажі на всіх етапах транспортування.

Висновки до розділу 3

Організація зовнішньоекономічної діяльності – складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це вектор економічної стратегії, у межах якого утворюються визначальні правила і прийоми ведення бізнесу підприємства на зовнішніх ринках як у ролі експортера, так й імпортера товарів і послуг. При формуванні стратегії експорту компанія враховує свій експортний потенціал, визначає певні ринки, встановлює стратегічні цілі експорту і формує основні етапи для їхнього втілення, а також розподіляє ресурси за основними напрямками експортної діяльності.

Було виділено стратегічні заходи для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ "ЗЛМЗ", виділено фактори, які потрібно враховувати при побудові стратегій ЗЕД.

Головною особливістю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ» має бути передусім загальна стратегічна орієнтація підприємства на ринки збуту по всьому світу, на джерела постачання, а також, на розміщення виробництва в різних країнах на основі запровадження стратегічного управління.

Проаналізували як підприємству варто поводити себе із впровадженням стратегій під час військових дій в Україні. Було виділено декілька етапів, під час яких: підприємству детально необхідно проаналізувати поточну ситуацію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, диверсифікувати продукцію, забезпечити безперервність діяльності для ТОВ «ЗЛМЗ», що включає розробку заходів, які гарантують стабільну роботу підприємства в умовах воєнного стану, кризи чи інших зовнішніх загроз, навчання персоналу, підготовка працівників, проведення тренінгів, залучення сторонніх спеціалістів тощо.

Також ключовим в стратегії ЗЕД для підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» буде використання інноваційних технологій. Інновації передбачають як модернізація існуючої продукції, так і створення нових виробів із доданою вартістю.

Було проаналізовано стратегію співпраці підприємства ТОВ «ЗЛМЗ» із компанію Siemens у Польщі, визначили ефективність даного впровадження у виробництво та виділили основні ризики від започаткування такої співпраці.

ВИСНОВКИ

Згідно із попередньо поставленими цілями, в першій, теоретичній частині роботи було охарактеризовано сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, визначено поняття «стратегія», виділено основні етапи розробки стратегій, а також актуальні особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (с. 5-11). Проаналізовано було форми стратегій підприємства із зовнішньоекономічною діяльністю, визначено актуальний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні (с. 12-22).

В практичній, другій частині було проаналізовано організаційну структуру підприємства, виділено ланки управління ТОВ «ЗЛМЗ», описано діяльність керівних відділів підприємства (с. 24-31). Описано основні види продукції виробництва ТОВ «ЗЛМЗ», було проаналізовано кадрову складову заводу, фінансово-економічний стан протягом 2020-2023 років. Проведено оцінку поточних стратегій підприємства (с. 32-45).

В третьому розділі було запропоновано стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ», виділено основне направлення для покращення діяльності підприємства, було його проаналізовано, визначено ефективність запропонованих дій (с. 48-61).

Висновки були описані відповідно до поставленої мети та задач даної роботи, а для їх досягнення були використані такі методи, як SWOT-аналіз, графічний метод, логічний метод, метод порівняння, методи аналізу динаміки та структури підприємства.

В першому розділі «Теоретичні основи розвитку стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства» було описано суть понять «зовнішньоекономічна діяльність» та «стратегія підприємства», проаналізовано напрямки зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено основні етапи розробки стратегій для українських підприємства, проаналізовано особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності та її відмінні характеристики, проаналізовано цілі стратегії.

В результаті дослідження та опрацювання наявної інформації було:

- визначено поняття «стратегія»; (с. 6)
- визначено поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» та «стратегія ЗЕД»; (с. 5)
- визначено напрямки зовнішньоекономічної діяльності;
- досліджено етапи створення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України; (с. 9)
- проаналізовано основні форми стратегії ЗЕД; (с. 12)
- визначено поточний стан і подальший розвиток ЗЕД підприємств України (с.16-22).

В результаті написання практичної частини «Аналітична оцінка стану діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»» роботи було:

- здійснено аналіз організаційної структури підприємства ТОВ «ЗЛМЗ»; (с. 27-30)
- наведено основну характеристику діяльності підприємства; (с. 24-26)
- проаналізовано сектори виробництва; (с. 25-26)
- визначено основні види діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»; (с. 26-27)
- виділено систему мотивацію та винагороди працівників; (с. 27-28)
- проаналізовано основні показники оплати праці; (с. 31)
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану; (с. 32-33)
- зафіксували детальну динаміку виробництва продукції ТОВ «ЗЛМЗ» за 2020-2023 роки; (с. 33-39)
- було здійснено аналіз інвестиційної діяльності підприємства; (с. 39-42)
- проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність підприємства, структуру експорту підприємства. (с.43-45)

В третьому розділі «Перспективи і напрямки вдосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»» було розглянуто стратегії зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства (с. 48-52), запропоновано заходи щодо покращення діяльності, заходи щодо

вдосконалення наявної стратегії (с.53-56) і розроблено план стратегії для виходу на новий ринок для співпраці з іноземними компаніями. Було проаналізовано ефективність даної пропозиції, а також зафіксовано ризики, які можуть виникнути в ході діяльності підприємства. (с. 57-61)

Одержані результати дипломної роботи будуть запропоновані для впровадження в діяльність підприємства ТОВ «ЗЛМЗ».

Для написання кваліфікаційної роботи магістра було використано програмне забезпечення: Microsoft Office Word 2016 та Microsoft Office Excel 2016.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ. URL:: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 25.10.2024).
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська; 2-е вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. К.: МАУП, 2000. 128 с.
4. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова. К.: КНЕУ, 2013. 454 с
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко; вид. 2-е, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с
6. Бланк І.А. Стратегія і тактика управління фінансами. Київ: ИТЕМ ЛТД, 1996. 534 с.
7. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 3. С. 117-128.
8. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / Олександр Кириченко,. К.: ЗнанняПрес, 2002. 382 с.
9. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / Фінанси України. №8. 2017. С. 42-46.
10. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., & Гнатенко, І. А. (2021). Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава.
11. Панасюк О. В. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві / О. В. Панасюк, Л. К.

Яцишина / Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2020. № 3. С. 202-207.

12. Пасенченко О.Ю. Аналіз середовища міжнародного бізнесу та критерії привабливості зовнішнього ринку / Економіка. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Випуск 72. Київ, 2014. С. 7-10.

13. Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві / О. Б. Плоха / Бізнес Інформ. 2019. - № 5. С. 258- 260.

14. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 30.10.2024)

15. Зовнішня торгівля України товарами за січень–серпень 2024 року (експрес-випуск). URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-sichen-serpen-2024-roku-ekspres-vypusk> (дата звернення 25.10.2024)

16. Огляд зовнішньої торгівлі України товарами у січні-вересні 2023 року. Федерація роботодавців України. URL: https://fru.ua/images/doc/analitics/2023/Ogliad_ZED_9_2023.pdf (дата звернення 25.10.2024)

17. Global Investor Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата звернення 26.10.2024)

18. KPMG global AI in finance report. URL: <https://kpmg.com/xx/en.html> (дата звернення 26.10.2024)

19. Структура виробництва ТОВ "ЗЛМЗ". <https://zlmz.com.ua/onas/struktura-proizvodstva/> (дата звернення: 10.11.2024)

20. Офіційний сайт ТОВ "ЗЛМЗ". URL: <https://zlmz.com.ua> (дата звернення: 10.11.2024).

21. Аудиторський звіт (звіт незалежного аудитора) щодо повного пакету фінансової звітності ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" за 2020 рік URL: <https://zlmz.com.ua/ru/oficialnye-dokumenty/finansovye-otchety/> (дата звернення: 10.11.2024).

22. Шендригоренко М.Т. Актуальні питання аудиту розрахунків з постачальниками та підрядниками. Молодий вчений. 2018. № 1 (53)
23. 20 найбільших металургійних компаній України. URL: <https://dia.dp.gov.ua/20-najbilshix-metallurgijnix-kompanij-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 10.11.2024)
24. Фінансова аналітика підприємства ТОВ «ЗЛМЗ». URL: https://clarity-project.info/edr/32729463/finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.11.2024)
25. Довів свою ефективність. URL: <https://zlmz.com.ua/novosti-uk/doviv-svoju-efektivnist/> (дата звернення: 13.11.2024)
26. ЗЛМЗ за 2022 рік освоїв 1114 нових видів послуг і виробництва продукції. URL: <https://metinvest.media/ua/page/zlmz-za-2022-rk-osvov-1114-novih-vidv-poslug--virobnictva-produkc> (дата звернення: 13.11.2024)
27. ЗЛМЗ зустрічає 7й рік народження. URL: <https://metinvest.media/ru/page/sim-rokv-dnost-zaporzkiy-livarno-mehanchniy-zavod-zustrcha-den-narodzhennya> (дата звернення: 13.11.2024)
28. ЗЛМЗ Групи Метінвест об'єднає під єдиним управлінням профільні підрозділи. URL: <https://metinvest.media/ru/page/grupa-metinvest-obdnu-remontno-livarn-potuzhnost-u-dine-proflne-pdprimstvo--zaporzkiy-livarno-mehanchniy-zavod> (дата звернення: 13.11.2024)
29. Як минув 2022 рік на ЗЛМЗ. URL: <https://metinvest.media/ru/page/yak-minuv-2022-rk-na-zlmz> (дата звернення: 13.11.2024)
30. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2016. №8.
31. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь; ХНЕУ. Х., 2005. 21 с.

32. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. 2008. №1.
33. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2015. №3.
34. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / В.М.Соколовська. Ефективна економіка. 2009. №2.
35. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі, 2013. С.64 -68.
36. Lean Manufacturing, LEAN. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/lean-manufacturing> (дата звернення: 16.11.2024)
37. Економічна теорія : Навчальний посібник / М. Х. Корецький, О. І. Дацій, Г. М. Кульнєва, І. І. Вініченко. К. : ЦУЛ, 2007. 256 с.
38. Економіка підприємства : Підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. К. : КНЕУ, 2006. 528 с.
39. Бізнес-планування : Навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К. : Знання, 2013. 207 с.
40. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І.А. Волкова, І.В. Гірчук. Вісник ЖДТУ. 2010. №3. С. 53-55
41. Ковтун О.Е. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / О.Е. Ковтун, В.О. Зубар, О.М. Шкарапута.
42. Фокіна К.І. Міжнародні маркетингові стратегії / К. І. Фокіна. Матеріали міжнародної студентської конференції «Сучасна економічна наука: досвід тенденції перспективи розвитку».
43. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0. Київ: Політехніка, 2019. 200 с

44. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. К.: ЦУЛ, 2013. 408 с
45. Історія створення ТОВ «ЗЛМЗ». URL: <https://zlmz.com.ua/o-nas/istorija/> (дата звернення: 18.11.2024)
46. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=intro&st=0&L=1 (дата звернення: 18.11.2024)
47. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М. Стефаненко, З.А. Муртазаєва. Економіка, фінанси, право. 2012. №8. С. 3-5.
48. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність : можливості і ризики України : Колективна монографія / М. А. Йохна, В. В. Стадник, І. В. Сокирник. Хмельницький : ХНУ, 2013. 347 с.
49. Тюленєва Ю. В. Критерії вибору методів управління ризиками / Ю. В. Тюленєва // Держава та регіони. Серія “Економіка та підприємництво”. – 2007. – № 3. – С. 237–241.
50. Бугас В.В., Самійленко М.А. Реалії зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних і іноземних підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/52.pdf (дата звернення 19.11.2024)
51. Борисенко О.П. Система державного контролю за зовнішньоекономічними операціями в Україні та напрями її вдосконалення. Вісник Академії митної служби України. 2013. No 2 (42). С. 82–88.
52. Офіційний сайт «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення 19.11.2024)
53. Голинський Ю.О., Павелчак А.В. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та його удосконалення. Молодий вчений. 2018. № 10 (2). С. 749–752.

54. Голинський Ю.О., Муляр В.В. Митна політика та її вплив на менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Молодий вчений. 2018. №10 (2). С. 745–748.
55. Горященко Ю.Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345-350.
56. Гребельник О.П. Митна справа: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 472 с.
57. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. К.: Центр учбової літератури, 2008. 432 с
58. Долгополов К. І. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 396-401.
59. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : конспект лекцій / уклад. Макара Оксана Василівна. Луцьк : ПП «Поліграфія», 2020. 90 с
60. Решетняк К. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2017. № 3. С. 30–32
61. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства / Фінанси України. 2019. № 10. С. 32-33
62. Василенко В.А. Теорія і практика Розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 165 с.