МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Механізми управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Косарев Роман Георгійович
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Косарев Роман Георгійович

1. Тема роботи «Механізми управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»»
керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
2 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
13 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	О.С. Верітова		
2	О.С. Верітова		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Р. Г. Косарев
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 стор., 13 табл., 2 рис., 35 джерел.

Об’єкт дослідження: процес зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» як провідного вітчизняного виробника спеціальної металургії.

Предмет дослідження: організаційно-економічні та фінансові механізми управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій підприємства в умовах воєнного стану та трансформації світових ринків сталі.

Методи дослідження: діалектичний метод, системний аналіз, методи фінансового та економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналіз, матриця SPACE, портфельний аналіз (матриця McKinsey) та моделювання економічного ефекту.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ефективністю експортно-імпортних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» для стабілізації його фінансового стану.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до класифікації зовнішньоекономічних операцій та визначено систему показників оцінювання їх ефективності, адаптовану до специфіки підприємств спеціальної металургії. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», який виявив високу волатильність результатів та критичне зростання збитків через воєнні ризики та логістичні обмеження. Здійснено розрахунок ефективності експортних операцій на ринки США, Німеччини та Італії, що підтвердило високий потенціал маржинальності нержавіючої продукції. Обґрунтовано стратегію вибіркового зростання з концентрацією на високотехнологічних сегментах (нержавіючі та спеціальні сталі) та диверсифікацією транспортних коридорів.

Запропоновані заходи з удосконалення організаційної структури, системи цільового ціноутворення та цифрового моніторингу контрактів можуть бути використані менеджментом підприємства для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ ОПЕРАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ, ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СПЕЦІАЛЬНА МЕТАЛУРГІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 48 pages, 13 tables, 2 figures, 35 sources.

Object of research: the process of foreign economic activity of PrJSC "DNIPROSPETSSTAL" as a leading domestic manufacturer of special metallurgy.

Subject of research: organizational, economic and financial mechanisms for managing the efficiency of the enterprise's foreign economic operations in conditions of martial law and transformation of world steel markets.

Research methods: dialectical method, system analysis, methods of financial and economic and statistical analysis, SWOT analysis, SPACE matrix, portfolio analysis (McKinsey matrix) and modeling of economic effect.

Purpose of work: substantiation of theoretical foundations and development of practical recommendations for improving the mechanisms for managing the efficiency of export-import operations of PrJSC "DNIPROSPETSSTAL" to stabilize its financial condition.

The paper summarizes theoretical approaches to the classification of foreign economic operations and defines a system of indicators for assessing their effectiveness, adapted to the specifics of special metallurgy enterprises. A comprehensive analysis of the financial and economic condition of PrJSC "DNIPROSPETSSTAL" was conducted, which revealed high volatility of results and a critical increase in losses due to military risks and logistical restrictions. The efficiency of export operations to the markets of the USA, Germany and Italy was calculated, which confirmed the high potential of the margin of stainless steel products. A strategy of selective growth with a concentration on high-tech segments (stainless and special steels) and diversification of transport corridors was substantiated.

The proposed measures to improve the organizational structure, target pricing system and digital monitoring of contracts can be used by the management of the enterprise to increase competitiveness in foreign markets.

FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS, EFFICIENCY MANAGEMENT, EXPORT POTENTIAL, SPECIAL METALLURGY, PROFITABILITY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1 Сутність та класифікація зовнішньоекономічних операцій промислових підприємств 11
1.2 Показники та методичні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій 14
1.3 Механізми та інструменти управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій 16
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 21
2.2 Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 23
2.3 Ефективність зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 28
2.4 Напрями вдосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 35
ВИСНОВКИ 39
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41

ВСТУП

Сталий розвиток металургійних підприємств України безпосередньо залежить від ефективності їх участі у міжнародному поділі праці. Частка металургійного комплексу у структурі реалізованої промислової продукції України в окремі докризові роки досягала близько п’ятої частини, а внесок залізорудної та сталевої галузі у створення валового внутрішнього продукту у 2021 році оцінювався на рівні приблизно десятої частини економіки. У 2022 році повномасштабна агресія Російської Федерації спричинила падіння випуску сталі в Україні більш як на сімдесят відсотків та суттєве скорочення експорту металопродукції. За таких умов особливої ваги набуває управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій окремих підприємств галузі, які зберегли виробничий потенціал і продовжують роботу в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень і трансформації ринків збуту.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» є найбільшим в Україні виробником довгомірної нержавіючої металопродукції, спеціальних сталей та сплавів, випускає понад 800 марок сталі та понад 1000 типорозмірів сортового прокату й поковок. Підприємство історично орієнтоване на експорт, поставляє продукцію у десятки країн світу та виступає важливою ланкою у глобальних ланцюгах створення доданої вартості машинобудівного, підшипникового, трубного й транспортного комплексів. Водночас, за результатами 2022 року підприємство зазнало чистого збитку в обсязі 1,901 млрд грн, що більш ніж у чотири рази перевищило рівень збитку попереднього року, а накопичений непокритий збиток досяг 4,91 млрд грн. Це свідчить про істотне погіршення фінансово-економічних результатів та актуалізує потребу перегляду механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Теоретичний фундамент та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у сучасних умовах є об’єктом прискіпливої уваги вітчизняних науковців. Питання стратегування та

інноваційних підходів до розвитку ЗЕД в умовах високої невизначеності ґрунтовно досліджені у працях А. Абдуллаєвої [1], В. Білика [20] та А. Олішевської [19]. Особливості формування стратегічних пріоритетів та планів функціонування суб'єктів господарювання на міжнародних ринках висвітлено в роботах С. Савчук [24, 25] та Н. Тюріної [27].

Значна увага в сучасній літературі приділяється трансформаційним процесам, зокрема цифровізації зовнішньоекономічних операцій. Ризики та перспективи впровадження цифрових технологій проаналізовано О. Баулою [4], О. Дорошем [9] та В. Немченком [17]. Питання обліково-аналітичного та контрольного забезпечення ЗЕД, що є критично важливим для оцінювання її ефективності, розкриті в дослідженнях Т. Воскресенської [7], О. Губарика [8], Т. Кузьміна [14] та О. Прокопишина [18].

Специфіка функціонування підприємств металургійної галузі в умовах воєнного стану та необхідність їх адаптації до глобальних викликів, таких як декарбонізація та впровадження принципів ESG, знайшли відображення у працях Т. Архипенко [3], Є. Забашти [11], Н. Ізмайлової [12], О. Латишевої [15] та В. Лівщиця [16]. Окремі аспекти правового регулювання та організації митних процедур в особливий період досліджено В. Шведом [2], К. Калаченковою [13] та Е.Ковтун [33].

Водночас, попри наявність ґрунтовних напрацювань, потребує додаткового вивчення питання оптимізації механізмів управління ефективністю конкретних операцій для підприємств спеціальної металургії, які діють у межах обмежених логістичних потужностей та трансформації цільових ринків збуту.

Метою дослідження є обґрунтування та удосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» на основі аналізу його фінансово-економічного стану, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінювання результативності експортно-імпортних операцій у сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішити такі основні завдання:

узагальнити теоретичні підходи до сутності, класифікації та організації зовнішньоекономічних операцій промислових підприємств, уточнити понятійний апарат та систему показників оцінювання їх ефективності.

дослідити структуру й елементи механізму управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій у контексті стратегічного менеджменту.

здійснити комплексну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» та проаналізувати його фінансово-економічні результати у динаміці.

провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства на основі методу політико-правового, економічного, соціокультурного й технологічного аналізу, а також дослідити конкурентне оточення та споживачів продукції підприємства.

виконати узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства, оцінити його стратегічне положення за допомогою методів ситуаційного аналізу та матричних підходів.

дослідити ефективність зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» на основі системи кількісних і якісних показників, а також розрахувати очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів удосконалення механізму управління.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» як промислового підприємства спеціальної металургії.

Предметом дослідження є механізми управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій підприємства, що включають організаційні, економічні, маркетингові, фінансові, логістичні та інформаційно-аналітичні інструменти.

Методологічну основу роботи становлять положення загальної теорії менеджменту, міжнародної економіки, стратегічного управління та фінансового аналізу. У процесі дослідження застосовано діалектичний метод пізнання, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування й узагальнення, економіко-

статистичні методи, методи фінансового та інвестиційного аналізу, факторний аналіз, а також інструментарій ситуаційного та портфельного аналізу.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі відкритої звітності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», аналітичних матеріалів, а також наукових публікацій і нормативно-правових актів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та класифікація зовнішньоекономічних операцій промислових підприємств

Зовнішньоекономічні операції промислових підприємств доцільно розглядати як системно пов’язані господарські дії з іноземними контрагентами, що забезпечують участь підприємства у міжнародному поділі праці та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Їх сутність полягає у здійсненні трансакцій, які мають транскордонний характер і супроводжуються зміною права власності на продукцію чи ресурси, передаванням результатів робіт або послуг, рухом фінансових коштів і капіталу, а також переданням технологій, прав інтелектуальної власності та виробничої інформації. Для промисловості особливо характерна матеріалізованість об’єкта ЗЕД: переважають операції з сировиною, матеріалами, комплектуючими, обладнанням і готовою продукцією, а також виробнича кооперація, що потребує дотримання технічних стандартів, вимог сертифікації, умов транспортування й митного оформлення.

Зовнішньоекономічні операції промислового підприємства в сучасних умовах розглядаються як сукупність господарських дій, пов’язаних із переміщенням товарів, послуг, капіталу та прав інтелектуальної власності через митний кордон держави з метою отримання економічного, соціального та технологічного ефектів [5]. Для металургійного суб’єкта господарювання, яким є ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», основний зміст таких операцій становлять експорт сортового прокату, поковок і заготовок спеціальних сталей, імпорт

сировини (металобрухту, феросплавів, вапняку), а також окремі посередницькі та сервісні операції [21-23].

Класифікація зовнішньоекономічних операцій здійснюється за низкою ознак: за економічним змістом (експортні, імпортні, реекспортні, реімпортні), за формою розрахунків (передоплата, відстрочений платіж, акредитивні операції), за строками виконання (разові, довгострокові рамкові контракти), за ступенем участі посередників (прямі й опосередковані), за видом використовуваних інструментів фінансування (товарний кредит, факторинг, форфейтинг тощо).

У таблиці 1.1 узагальнено ключові види зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства з урахуванням специфіки спеціальної металургії.

Таблиця 1.1 – Класифікація зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства спеціальної металургії [6, 21-23, 35]

Ознака класифікації	Види операцій	Характеристика для підприємства спеціальних сталей
Напрям руху товару	Експортні	Постачання сортового прокату, поковок, заготівок спеціальних та нержавіючих сталей споживачам у Європі, Північній й Південній Америці
	Імпортні	Закупівля металобрухту із нержавіючих сталей, феросплавів, вапняку для металургійного процесу
Характер контракту	Разові	Окремі поставки за індивідуальними специфікаціями споживачів
	Довгострокові	Рамкові угоди з ключовими дистриб’юторами в США, Канаді, країнах Європейського Союзу
Спосіб реалізації	Прямі	Прямі контракти з великими машинобудівними й трубними компаніями
	Опосередковані	Продаж через торгові доми, дочірні збутові структури, як-от DSS America Inc.
Форма розрахунків	З передоплатою	Поставка високоспеціалізованої продукції малими партіями
	З відстрочкою	Масові поставки для стабільних партнерів, прив’язані до біржових котирувань і базових премій/знижок

Зміст таблиці 1.1 демонструє, що для підприємств спеціальної металургії домінують експортні операції з високим ступенем індивідуалізації продукції та тривалими партнерськими зв’язками, що посилює роль управління взаємовідносинами з клієнтами та логістичними ланцюгами.

Сутність зовнішньоекономічних операцій доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних площинах. У виробничій площині вони визначають завантаження потужностей, структуру випуску та вимоги до якості продукції. У фінансовій площині – формують валютні надходження, впливають на структуру доходів, витрат і фінансових ризиків підприємства. У стратегічній площині – визначають ступінь інтеграції підприємства у глобальні ринки та можливість реалізації довгострокових цілей розвитку.

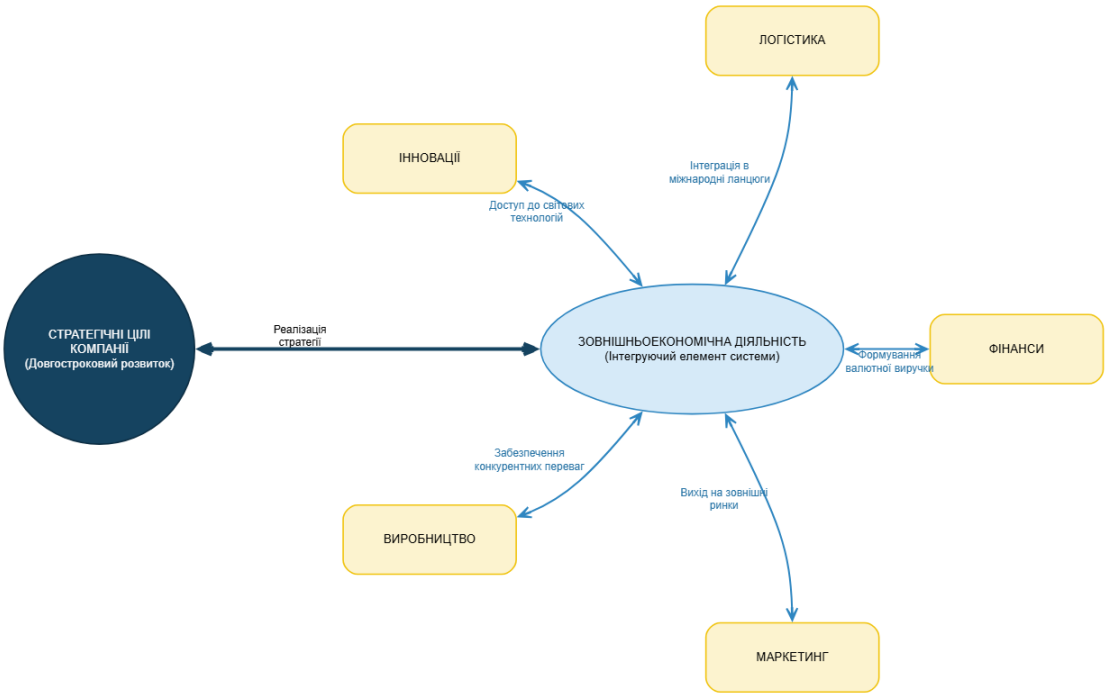


Рис. 1.1 – Місце зовнішньоекономічних операцій у системі стратегічного управління промисловим підприємством [26, 28, 32, 34]

На рис. 1.1 наведено схему, що показує місце зовнішньоекономічних операцій у системі стратегічного управління промисловим підприємством: у центрі – стратегічні цілі компанії, навколо – блоки виробництва, маркетингу, фінансів, логістики та інновацій, між якими зовнішньоекономічна діяльність виступає інтегруючим елементом, що забезпечує вихід на зовнішні ринки, формування валютної виручки й конкурентних переваг.

1.2 Показники та методичні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій потребує застосування системи взаємопов'язаних показників, що відображають результативність та ресурсомісткість експортно-імпортної діяльності. В умовах промислового підприємства спеціальної металургії доцільно використовувати як загальні фінансово-економічні показники, так і специфічні індикатори, які характеризують структуру та якість зовнішніх ринків.

До ключових узагальнюючих показників належать чистий дохід від реалізації на зовнішніх ринках, валовий, операційний та чистий фінансовий результат від експортних операцій, рентабельність експортних продажів, частка експорту в загальному обсязі реалізації, коефіцієнт валютної самоокупності та коефіцієнт географічної диверсифікації ринків.

У таблиці 1.2 наведено базові показники оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні показники оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства [10, 26, 29, 30, 31]

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
Частка експорту в чистому доході	Обсяг доходу від експорту / Загальний чистий дохід	Характеризує ступінь експортної орієнтації підприємства
Рентабельність експортних продажів	Прибуток від експорту / Повна собівартість експортної продукції	Показує ефективність формування цін і управління витратами в зовнішній торгівлі
Коефіцієнт валютної самоокупності	Валютні надходження від експорту / Валютні витрати на імпорт, погашення кредитів і обслуговування боргу	Відображає здатність підприємства самостійно генерувати валютні ресурси
Коефіцієнт географічної диверсифікації	1 – сума квадратів часток окремих ринків у загальному експорті	Оцінює рівень розподілу ризиків між окремими країнами-споживачами
Коефіцієнт продуктового фокусування	Частка пріоритетних високорентабельних продуктів у експорті	Демонструє стратегічну спрямованість товарної структури експорту

Зміст таблиці 1.2 дозволяє сформувати ядро аналітичної системи, яке може деталізуватися через галузеві та підприємницькі особливості. Для спеціальної металургії до таких деталізуючих показників належать, зокрема, частка довгомірної нержавіючої продукції у загальному експорті, частка поставок у сегмент високотехнологічного машинобудування, співвідношення поставок за індивідуальними технічними умовами і за типовими стандартами.

Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій може здійснюватися на основі декількох методичних підходів. Класичний підхід ґрунтується на розрахунку комерційного ефекту, коли порівнюється виручка від зовнішньоторговельної операції з її повною собівартістю із урахуванням транспортних, митних та фінансових витрат. Інвестиційний підхід розглядає зовнішньоекономічні контракти як інвестиційні проєкти з оцінюванням чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності та строку окупності вкладень у вихід на новий ринок. Інтегрований підхід поєднує фінансові та нефінансові індикатори, включаючи рівень задоволеності ключових споживачів, дотримання договірних строків, частоту рекламацій, ступінь технологічного партнерства із клієнтами.

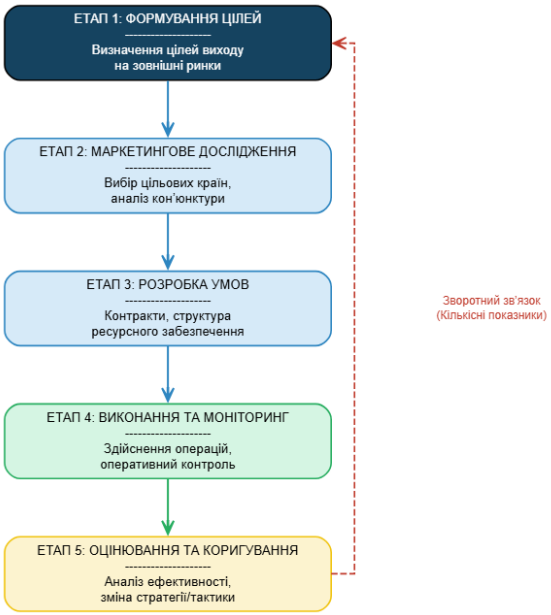


Рис. 1.2 – Механізм управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій [10, 26, 29, 30, 31]

На рисунку 1.2 наведено схему етапів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій. На першому етапі формуються цілі виходу на зовнішні ринки, на другому – проводиться маркетингове дослідження й вибір цільових країн, на третьому – розробляються умови контрактів та структура ресурсного забезпечення, на четвертому – здійснюється виконання операцій та моніторинг результатів, на п’ятому – проводиться оцінювання ефективності й коригування стратегічних та тактичних рішень. Така логіка створює замкнений контур управління, в якому кількісні показники ефективності є основою для зворотного зв’язку й удосконалення механізмів прийняття рішень.

1.3 Механізми та інструменти управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій

Механізм управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства представляє собою цілісну систему взаємопов’язаних елементів, до яких належать організаційні структури, економічні важелі, методи планування та контролю, маркетингові, логістичні, фінансові й інформаційні інструменти. Важливо не лише забезпечити належну організацію виходу на зовнішні ринки, а й сформувати внутрішні управлінські процеси, орієнтовані на результативність і стійкість експорту.

Узагальнення складових механізму управління доцільно відобразити у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 демонструє, що управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій неможливо звести лише до фінансового обліку результатів; воно має бути інтегрованим і охоплювати всі основні функціональні сфери підприємства.

Як зазначалося вище, управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства доцільно трактувати як цілеспрямований вплив на планування, виконання та контроль експортно-імпортних і коопераційних угод з метою максимізації маржинального результату за

прийнятного рівня ризику, дотримання контрактних зобов'язань і збереження ліквідності. На практиці це вимагає набору інструментів, які одночасно працюють із фінансами, ціноутворенням, ризиками, логістикою, якістю, митним комплаєнсом та аналітикою рішень [5].

Таблиця 1.3 – Основні складові механізму управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства [10, 26, 29, 30, 31]

Складова механізму	Зміст	Приклади реалізації для підприємства спеціальної металургії
Організаційна	Розподіл повноважень і відповідальності, створення спеціалізованих підрозділів зовнішньоекономічної діяльності	Формування департаменту міжнародних продажів, виділення менеджерів за регіонами (Північна Америка, ЄС, Азія)
Економічна	Система планування доходів і витрат, ціноутворення, бюджетування та мотивації	Використання цільової рентабельності контрактів, преміювання персоналу за досягнення експортної маржі
Маркетингова	Дослідження зовнішніх ринків, позиціонування продукції, формування бренду й канали збуту	Співпраця з торговими домами, участь у галузевих виставках, адаптація сортаменту до вимог споживачів
Логістична	Управління транспортно-складськими процесами, вибір видів транспорту, оптимізація маршрутів	Використання портів України та Румунії, комбінування морських і залізничних перевезень у США й країни ЄС
Фінансова	Валютна політика, управління кредитуванням, страхуванням і хеджуванням ризиків	Використання банківських гарантій, акредитивів, страхування політичних та комерційних ризиків
Інформаційно-аналітична	Систематичний моніторинг ринкових цін, конкурентного оточення, фінансових результатів зовнішньоекономічних операцій	Побудова аналітичних панелей для контролю портфеля експортних контрактів та їх маржинальності

Ключовою групою є фінансово-економічні інструменти, які дозволяють «порахувати» реальну вигоду від кожної угоди й порівнювати альтернативи. Насамперед застосовується калькуляція повної зовнішньоторговельної собівартості та експортно-імпортної маржі з урахуванням умов постачання, витрат на доставку, страхування, митного оформлення, сертифікації,

банківських комісій і вартості фінансування. Для оцінки прибутковості портфеля контрактів використовують аналіз внеску в покриття, точку беззбитковості по експортному напряму, а також моделі чутливості до курсів валют, ставок фрахту й цін на сировину. Там, де угоди пов'язані з інвестиціями (наприклад, імпорт обладнання, лізинг або створення виробничої кооперації), ефективність вимірюють інструментами інвестиційного аналізу на кшталт NPV, IRR, дисконтованого строку окупності, але адаптованими до валютних потоків і митно-податкових ефектів.

Окремо виділяється ціновий інструментарій, без якого ефективність ЗЕО часто «з'їдається» неправильною структурою ціни. У промисловості застосовують експортне ціноутворення на основі повної собівартості й цільової маржі, але коригують його через параметри ринку, технічні специфікації, рівень сервісу та ризиковість поставки. Важливими стають механізми цінових поправок у контрактах, індексація до біржових котирувань або індикативних цін, а також формульні ціни для продукції, де значна частка припадає на змінні складові. У межах управління прибутковістю широко застосовують аналіз по клієнтах і країнах, щоб бачити не середню «експортну маржу», а реальну маржинальність за кожним напрямом із урахуванням логістики й фінансування.

Для зовнішньоекономічних операцій критичною є група інструментів управління ризиками, оскільки саме ризики найчастіше трансформують номінальний прибуток у фактичні втрати. Валютний ризик зменшують за рахунок валютного бюджетування та лімітів відкритої валютної позиції, а також шляхом природного хеджування, коли валютна структура виручки частково компенсує валютну структуру витрат [9]. Кредитний ризик контрагента контролюють через скоринг, ліміти, авансові платежі, документарні інструменти розрахунків, страхування торговельних кредитів і гарантійні механізми. Логістичні та операційні ризики знижують за рахунок страхування вантажів, вибору надійних перевізників, резервних маршрутів, буферів часу, а також стандартизації пакування і маркування. Додатково у промисловості важливі санкційні та комплаєнс-ризики, тому застосовують процедури

перевірки контрагентів і товарів на предмет обмежень, а також контроль кінцевого використання для чутливих товарних груп.

Наступний блок – контрактно-правові інструменти, які безпосередньо впливають на ефективність через зменшення спорів, штрафів і «розмитих» зон відповідальності. Якісний зовнішньоторговельний контракт є інструментом управління витратами й ризиками: у ньому чітко фіксують умови постачання, момент переходу ризиків, вимоги до якості, порядок приймання, строки, санкції, форс-мажор, процедури претензій, застосовне право та механізм вирішення спорів. Для промислових поставок важливими є технічні специфікації, протоколи випробувань і документи відповідності, оскільки відхилення в якості часто мають прямий фінансовий ефект у вигляді рекламацій, повернень або дисконту ціни [11, 14].

Ефективність ЗЕО значною мірою визначається логістичними та митними інструментами. Управління логістичними витратами включає оптимізацію маршруту й виду транспорту, консолідацію партій, планування завантаження, переговори по фрахту, вибір складів і використання режимів, що зменшують витрати на зберігання та простої. Митне планування дозволяє уникати зайвих платежів і затримок через правильне визначення коду товару, походження, митної вартості, застосування преференцій, підготовку повного пакету документів і своєчасну сертифікацію. Для промислового підприємства це важливо не лише через митні платежі, а й через ризик зупинки виробництва при затримці критичного імпорту.

Суттєвий приріст керованості дають інструменти планування та контролінгу, які переводять ЗЕО з «разових угод» у керований портфель. У компаніях із розвиненим ЗЕД формують бюджети зовнішньоекономічної діяльності, встановлюють KPI для маржинальності, оборотності дебіторської заборгованості, дотримання строків поставки, рівня рекламацій і втрат від курсових різниць. Портфельний підхід дозволяє балансувати напрямки за ризиком і прибутковістю, а також зменшувати залежність від одного ринку чи групи контрагентів. Інструменти управління оборотним капіталом – контроль

термінів інкасації, лімітування відстрочок, прискорення документального циклу – напряму впливають на «якість» прибутку, тобто на те, чи не перетворюється прибутковий контракт на касовий розрив [16, 19].

Операційну ефективність підтримують процесні та цифрові інструменти. Стандартизація бізнес-процесів ЗЕД, регламенти документообігу, матриці відповідальності та контрольні листи знижують людський фактор і прискорюють проходження замовлення від заявки до інвойсу та відвантаження. Інформаційні системи ERP і CRM, модулі управління контрактами, електронний документообіг, TMS/WMS для транспорту й складу, а також BI-аналітика для відстеження маржі, витрат і відхилень забезпечують прозорість і швидкість управлінських рішень. Для промислових підприємств важливо, щоб аналітика була прив’язана не лише до фінансових результатів, а й до виробничих показників: виконання виробничого плану під експортні замовлення, рівень браку, витрати на переробку, технологічні відхилення, оскільки вони прямо транслюються в зовнішньоторговельну маржу [24, 27, 31, 35].

У підсумку інструменти управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій формують взаємопов’язану систему: фінансові методи дають вимірюваність і порівнянність результатів, цінові – забезпечують закладення маржі, ризикові – зберігають цю маржу від втрат, контрактні та комплаєнс – мінімізують юридичні й регуляторні загрози, логістично-митні – оптимізують витрати та строки, а контролінг і цифровізація перетворюють ЗЕО на керований портфель із прогнозованим результатом.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок про багатовимірний характер управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства. Для поглибленого вивчення цієї проблематики необхідно перейти до аналізу конкретного підприємства спеціальної металургії – ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», що і є предметом другого розділу роботи.

РОЗДІЛ 2
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод “Дніпроспецсталь” ім. А. М. Кузьміна» розташоване у місті Запоріжжі. Основним видом діяльності підприємства є виробництво чавуну, сталі та феросплавів, а стратегічною спеціалізацією – випуск сортового прокату і поковок зі спеціальних та нержавіючих сталей. За даними галузевих оглядів, підприємство є найбільшим виробником довгомірної нержавіючої металопродукції в Україні, випускає понад 800 марок сталі у більш як 1200 профільних розмірах. Продукція заводу використовується у машинобудуванні, підшипниковій промисловості, виробництві труб, інструменту, деталей для енергетичного та транспортного обладнання [21-23].

За наявною інформацією, у 2020 році обсяг виробництва сталі на підприємстві становив 255 тис. т, а сортового прокату – 154 тис. т, що відображає часткове завантаження наявних потужностей. Кількість працівників на підприємстві оцінюється приблизно у 3,3 тисячі осіб, середня річна заробітна плата одного працівника у докризовий період перевищувала 190 тис. грн.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» у 2013–2020 роках характеризуються суттєвою волатильністю. За даними GMK Center, обсяг продажів підприємства у 2018 році становив близько 354 млн дол. США, у 2019 році – 320 млн дол. США, у 2020 році – 264 млн дол. США. Чистий фінансовий результат коливався від збитку 16 млн дол. США у 2018 році до прибутку 3 млн дол. США у 2019 році та збитку 33 млн дол. США у 2020 році.

Це свідчить про високу чутливість підприємства до кон’юнктури світового ринку спеціальних сталей, коливань цін на сировину та енергоресурси [21-23].

Особливо показовими є результати 2021–2022 років. У 2021 році підприємство зменшило чистий збиток на 48,1% порівняно з 2020 роком – до 461,02 млн грн, хоча залишалося збитковим. У 2022 році чистий збиток зріс у 4,1 раза й досяг 1,901 млрд грн, а накопичений непокритий збиток наприкінці року становив 4,91 млрд грн. Водночас, у 2021 році підприємство виробило 210,94 тис. т сталі та 150,8 тис. т прокату, при цьому загальна виробнича собівартість склала 9,8 млрд грн.

Для оцінювання динаміки фінансових показників узагальнені дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» [21-23]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг продажів, млн дол. США	354	320	264	н/д	н/д
Чистий фінансовий результат, млн дол. США	-16	3	-33	–	–
Чистий фінансовий результат, млн грн	н/д	н/д	н/д	-461,0	-1901,0
Виробництво сталі, тис. т	246	219	255	210,94	падіння
Виробництво прокату, тис. т	158,2	152,0	154,0	150,8	скорочення
Виробнича собівартість, млрд грн	н/д	н/д	н/д	9,8	н/д

Аналіз таблиці 2.1 дає підстави стверджувати, що навіть у докризовий період підприємство функціонувало в умовах нестійкої рентабельності, а воєнні події 2022 року суттєво погіршили фінансовий результат. У січні 2022 року виробництво прокату зменшилося більш ніж наполовину порівняно з аналогічним місяцем попереднього року, а виробництво сталі – майже на дві третини. На початку березня 2022 року підприємство вимушено зупинило виплавку сталі та гарячу деформацію через бойові дії, а відновлення роботи гарячих агрегатів до рівня близько половини довоєнного завантаження стало можливим лише наприкінці весни – початку літа 2022 року.

З огляду на наявні дані можна зробити висновок про зниження фінансової стійкості підприємства, збільшення частки позикового капіталу, зростання витрат на обслуговування боргу та критичну залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків. Це підсилює актуальність пошуку шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій як важливого джерела стабілізації фінансових результатів [21-23].

Місією ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» є забезпечення споживачів у світі високоякісною спеціальною та нержавіючою сталлю, здатною задовольнити найвищі вимоги до надійності та безпеки продукції. Візія підприємства пов'язана зі зміцненням позицій провідного постачальника довгомірних нержавіючих сталей у Європі й на ринках Північної та Південної Америки, з одночасною модернізацією виробництва у напрямі енерго- та ресурсоефективності. Ціннісна основа діяльності полягає у пріоритеті якості, технологічних інновацій, довгострокового партнерства з клієнтами, відповідальності перед працівниками й громадою міста.

2.2 Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим одночасною дією політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів. Для систематизації їх впливу доцільно використати метод комплексного аналізу зовнішнього середовища.

Політико-правові фактори включають воєнні ризики, запровадження воєнного стану, загрозу обстрілів виробничої інфраструктури, посилення митних та санкційних обмежень на зовнішніх ринках. Для металургійних підприємств це означає необхідність постійного коригування логістичних маршрутів, використання альтернативних портів та транспортних коридорів, а

також адаптацію до змін у регуляторних режимах торгівлі сталеливарною продукцією.

Економічні фактори пов’язані з глибоким падінням валового внутрішнього продукту України у 2022 році, девальвацією національної валюти, скороченням внутрішнього попиту на металопродукцію, підвищенням вартості кредитних ресурсів, логістики та енергоресурсів. За оцінками міжнародних інституцій, у 2022 році виробництво сталі в Україні скоротилося більш як на сімдесят відсотків, а експорт металургійної продукції – на майже половину, що свідчить про непропорційно сильний удар по металургійному сектору порівняно з іншими галузями [21-23].

Соціокультурні фактори проявляються у зміні структури зайнятості, міграційних процесах, зростанні вимог до умов праці й соціальної відповідальності підприємств. Для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» це означає необхідність підтримання належного рівня оплати праці, забезпечення соціальних гарантій та розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності, що важливо для утримання кваліфікованого персоналу в умовах посиленої конкуренції за трудові ресурси.

Технологічні фактори пов’язані з глобальним трендом на декарбонізацію металургійної галузі, впровадженням енергозберігаючих технологій, цифровізацією виробництва та ланцюгів поставок. ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», як виробник спеціальних сталей на основі електроплавильних потужностей, має потенціал для трансформації у напрямі «зеленого» металу завдяки відносно нижчому рівню вуглецевого сліду порівняно з традиційною доменною схемою, проте для цього необхідні значні інвестиції в модернізацію, системи очищення викидів та використання відновлюваних джерел енергії.

Конкурентне середовище для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» формується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В Україні підприємство фактично є єдиним виробником довгомірної нержавіючої металопродукції, що зумовлює його монопольну позицію в цьому сегменті, тоді як у сегменті

конструкційних та інструментальних сталей відчувається конкуренція з боку інших металургійних комбінатів, а також імпортних постачальників. На зовнішніх ринках основними конкурентами виступають виробники спеціальних і нержавіючих сталей з країн Європейського Союзу, Азії та Америки, зокрема спеціалізовані компанії, які мають давні традиції у виробництві високоякісних сталей, сертифікацію за міжнародними стандартами та розвинуті збутові мережі.

Таблиця 2.2 – Аналіз зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» [21-23]

Група факторів	Сприятливі прояви	Несприятливі прояви
Політико-правові	Підтримка з боку держави експортно орієнтованих галузей, запровадження програм страхування воєнних ризиків	Воєнні дії, ризик пошкодження інфраструктури, обмеження логістики, санкції й торгові бар'єри
Економічні	Підвищення попиту на спеціальні сталі у зв'язку з розвитком відновлюваної енергетики, електротранспорту та модернізації інфраструктури	Падіння внутрішнього попиту, девальвація гривні, зростання вартості енергоресурсів і логістики, високі відсоткові ставки
Соціокультурні	Зростання попиту на якісні робочі місця, зацікавленість працівників у розвитку високотехнологічних виробництв	Міграція населення, дефіцит кваліфікованої робочої сили, психологічне навантаження воєнного часу
Технологічні	Поширення електроплавильних технологій з меншим вуглецевим слідом, цифровізація логістики та управління виробництвом	Необхідність значних капіталовкладень у модернізацію, посилення екологічних вимог і витрат на декарбонізацію

Структура споживачів ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» включає машинобудівні, трубні та підшипникові заводи, компанії транспортного машинобудування, підприємства енергетичного машинобудування. За даними сервісу зовнішньоторговельної аналітики, серед ключових покупців продукції підприємства – компанії США, Канади, Мексики, Бразилії та Польщі, причому значна частина поставок припадає на ринок Сполучених Штатів Америки. Це свідчить про орієнтацію підприємства на вимогливі ринки з високими

стандартами якості, але одночасно збільшує залежність від кон'юнктури та регуляторних змін у цих країнах [21-23].

У таблиці 2.2 узагальнено результати аналізу зовнішнього середовища для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ». Зміст таблиці 2.2 підкреслює подвійний характер впливу зовнішнього середовища: з одного боку, відкриваються можливості для зміцнення позицій у сегменті високоякісних спеціальних сталей, з іншого – посилюються ризики, пов'язані з воєнними загрозами, волатильністю ринків та необхідністю масштабних інвестицій.

Узагальнення результатів дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища дає змогу сформувати матрицю сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» у сфері зовнішньоекономічних операцій. У таблиці 2.3 наведено ключові елементи такої матриці.

Таблиця 2.3 – SWOT-матриця для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» у контексті зовнішньоекономічної діяльності [21-23]

Внутрішні	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробничі та технологічні	Наявність електроплавильних потужностей, досвід виробництва понад 800 марок спеціальних сталей, можливість випуску високотехнологічної продукції; сертифікація продукції за міжнародними стандартами	Часткове завантаження потужностей, високий рівень фізичного зносу окремого обладнання, залежність від імпортної сировини та обладнання
Ринкові	Наявність розгалуженої мережі зовнішніх ринків збуту, поставки у понад 60 країн світу, визнання продукції на ринках ЄС і Північної Америки	Висока залежність від кількох ключових ринків і крупних дистриб'юторів, недостатня диверсифікація клієнтської бази у деяких регіонах
Фінансові	Потенціал генерування значного валютного виторгу, досвід роботи з міжнародними фінансовими інститутами	Наявність значного непокритого збитку, проблеми з рентабельністю, зростання боргового навантаження та відсоткових витрат
Управлінські та кадрові	Накопичений досвід у сфері зовнішньоекономічної діяльності, кадрове ядро фахівців спеціальної металургії	Потреба в оновленні управлінських технологій, цифрових систем планування та контролю, ризик відтоку кваліфікованих кадрів
Зовнішні	Позитивні (можливості)	Негативні (загрози)

фактори		
Ринкові та економічні	Зростання попиту на спеціальні та нержавіючі сталі у зв'язку з глобальними трендами на енергетичний перехід, електрифікацію транспорту, модернізацію інфраструктури; можливість зайняти нішу постачальника «зеленішої» сталі	Поглиблення воєнних дій, скорочення виробництва сталі в країні, підвищення логістичних витрат, посилення конкуренції на зовнішніх ринках, впровадження протекціоністських заходів і вуглецевих мит
Технологічні	Залучення інвестицій у модернізацію у рамках програм післявоєнного відновлення, впровадження технологій декарбонізації та цифровізації виробництва	Висока капіталомісткість модернізаційних проєктів, обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів, швидке моральне старіння обладнання
Інституційні	Посилення інтеграції України до європейського економічного простору, розвиток інструментів експортного страхування та кредитування	Регуляторна невизначеність щодо тривалості та умов воєнного стану, ризики націоналізації/зміни структури власності, зміни митних та тарифних режимів

Аналіз змісту таблиці 2.3 свідчить про те, що стратегічна позиція підприємства є суперечливою: поєднуються високий технологічний потенціал, унікальність продукту для українського ринку та складне фінансове становище й значні зовнішні ризики.

Для більш формалізованого уявлення про стратегічну позицію підприємства доцільно використати матрицю стратегічного стану і дії (SPACE). На основі експертної оцінки за чотирма групами показників – фінансова сила, сила галузі, конкурентна перевага, стабільність середовища – можна сформувати таблицю 2.4 [21-23].

Інтерпретація даних таблиці 2.4 дає змогу віднести підприємство до зони конкурентних, але обмежених стратегій, коли поєднуються привабливість галузі та сильно нестабільне середовище й проблеми з фінансовою стійкістю. Напрямок вектора SPACE-матриці вказує на необхідність обережної конкурентної стратегії з акцентом на збереженні ключових ринкових позицій, підвищенні ефективності зовнішньоекономічних операцій та поступовій диверсифікації ризиків.

Таблиця 2.4 –SPACE-аналіз ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» [21-23]

Група показників	Сутність	Узагальнена оцінка (шкала від -6 до +6)
Фінансова сила	Стан ліквідності, рентабельність, структура капіталу	-3 (наявність великих збитків, високий борговий тягар)
Сила галузі	Довгострокова привабливість галузі спеціальних сталей, перспективи попиту	+3 (перспективний сегмент світового ринку, попит на високоякісні сталі)
Конкурентна перевага	Унікальність продукції, позиція на внутрішньому ринку, ступінь диференціації	+2 (монопольне становище у сегменті довгомірної нержавіючої продукції в Україні, нішеві позиції на зовнішніх ринках)
Стабільність середовища	Рівень ризиків зовнішнього середовища, зокрема воєнних, політичних, економічних	-5 (висока воєнна й політична нестабільність, логістичні та ринкові ризики)

Сукупність проведених досліджень дозволяє охарактеризувати поточну стратегію ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» як стратегію підтримання та вибіркового зростання в нішах спеціальних та нержавіючих сталей. Основними елементами цієї стратегії є фокус на продуктах із високою доданою вартістю, збереження довгострокових контрактів із ключовими споживачами, поступова модернізація окремих ділянок виробництва та пошук можливостей для виходу на нові географічні ринки, насамперед у Північній Америці, Канаді, Мексиці та країнах Європейського Союзу.

2.3 Ефективність зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Для характеристики ефективності зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» важливо оцінити масштаби та структуру його зовнішньоторговельних потоків, а також прибутковість і стійкість експортної діяльності.

Забезпечення високої економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій є ключовою передумовою сталого розвитку ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», оскільки підприємство спеціалізується на виробництві

високоякісних довгомірних виробів із нержавної сталі та постачає продукцію до значної кількості країн світу. За даними галузевих аналітичних ресурсів, «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» є єдиним виробником довгомірних виробів з нержавної сталі в Україні та експортує свою продукцію приблизно до 60 країн. Це дозволяє використовувати агреговані митні дані за окремими товарними позиціями як репрезентативну основу для оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій саме цього підприємства.

Для кількісного аналізу обрано експорт стрижнів та прутків з нержавної сталі, не далі оброблених, ніж холодне формування, за кодом 722220 Гармонізованої системи опису і кодування товарів. За даними бази WITS Світового банку, у 2023 році Україна експортувала зазначений вид продукції на суму 15,3 млн дол. США в обсязі 2,88 тис. т, причому основними напрямками виступали Сполучені Штати Америки, Німеччина та Італія. З огляду на те, що «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» є єдиним вітчизняним виробником довгомірної нержавної сталі, експорт за цією товарною позицією є результатом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Експорт стрижнів та прутків з нержавної сталі виробництва ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Країна-імпортер	Обсяг експорту, кг	Обсяг експорту, т	Вартість експорту, тис. дол. США	Середня ціна, тис. дол. США за 1 т
Сполучені Штати Америки	769 616	769,62	4 639,49	6,03
Німеччина	859 873	859,87	4 512,83	5,25
Італія	507 101	507,10	2 630,76	5,19

Для проведення розрахунків розглянуто три зовнішньоекономічні операції, які відображають ключові ринки збуту продукції ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»: експорт стрижнів та прутків з нержавної сталі до Сполучених Штатів Америки, Німеччини та Італії. Узагальнені вихідні дані наведено у таблиці 2.5.

Середня ціна експорту до США перевищує відповідний показник для європейських партнерів, що свідчить про можливість отримання вищої маржі на

ринках з більшою платоспроможністю, але й з вищими логістичними витратами та ризиками.

Наступним кроком є оцінювання витратної складової здійснення розглянутих зовнішньоекономічних операцій. У 2022 році загальна виробнича собівартість продукції ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» становила 9,8 млрд грн за обсягу виплавки сталі 210,94 тис. т. Це означає, що орієнтовна повна виробнича собівартість однієї тонни продукції становила приблизно 46,5 тис. грн. З урахуванням середнього офіційного курсу гривні до долара США отримаємо, що виробнича собівартість 1 т сталі становить близько 1 704 дол. США.

З урахуванням характеру маршрутів та експертних оцінок середніх ставок фрахту для металопродукції припустимо, що середні логістичні витрати на 1 т продукції становлять близько 250 дол. США для поставок до Сполучених Штатів Америки та 150 дол. США для поставок до країн Європейського Союзу.

За таких передумов орієнтовні питомі витрати на одну тонну продукції за напрямами збуту узагальнено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Питомі витрати ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» на експорт стрижнів та прутків з нержавної сталі [21-23]

Показник	США	Німеччина	Італія
Виробнича собівартість 1 т, дол. США	1 700,00	1 700,00	1 700,00
Логістичні витрати 1 т, дол. США	250,00	150,00	150,00
Сукупні витрати 1 т, дол. США	1 950,00	1 850,00	1 850,00

Зазначені величини виступають базою для розрахунку економічного ефекту від кожної зовнішньоекономічної операції.

Економічний ефект від окремої зовнішньоекономічної операції доцільно визначати через прибуток від її здійснення та рівень рентабельності витрат. Для цього використовують такі узагальнені залежності:

дохід від реалізації продукції на зовнішньому ринку:

$$Д = Ц_{експ} \cdot Q, \tag{2.1}$$

де $Ц_{експ}$– контрактна ціна реалізації 1 т продукції на зовнішньому ринку, Q– обсяг поставки, т;

сукупні витрати підприємства на здійснення операції:

$$В = (С_{вир} + С_{лог}) \cdot Q, \quad (2.2)$$

де $С_{вир}$– виробнича собівартість 1 т продукції, $С_{лог}$– логістичні витрати на 1 т продукції;

прибуток від зовнішньоекономічної операції:

$$П = Д - В; \quad (2.3)$$

рентабельність витрат за конкретною операцією:

$$R = \frac{П}{В} \cdot 100\%. \quad (2.4)$$

Також для узагальнювальної оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за сукупністю операцій застосовується показник рентабельності зовнішньоекономічної діяльності, який розраховується аналогічно як відношення сумарного прибутку від експортних операцій до суми відповідних витрат.

Для операції з експорту стрижнів та прутків з нержавної сталі до Сполучених Штатів Америки вихідні параметри мають такий вигляд: обсяг поставки – 769,62 т, вартість експорту – 4 639,49 тис. дол. США, середня експортна ціна – приблизно 6,03 тис. дол. США за 1 т.

З урахуванням витрат на одиницю продукції економічні результати експортної операції до США наведено у таблиці 2.7.

Отримані результати свідчать про надзвичайно високий рівень рентабельності витрат за експортною операцією до США, що зумовлено значним розривом між контрактною ціною реалізації і навіть підвищеною

оцінкою сукупних витрат. В умовах реальної діяльності фактичний рівень рентабельності може бути нижчим через додаткові витрати (маркетинг, гарантійне обслуговування, кредитування покупця), однак навіть за їх урахування експорт на ринок США демонструє високий потенціал ефективності.

Таблиця 2.7 – Оцінка ефективності експортної операції ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» на ринок США

Показник	Значення
Обсяг поставки, т	769,62
Середня ціна експорту 1 т, дол. США	6 028,32
Виробнича собівартість 1 т, дол. США	1 700,00
Логістичні витрати 1 т, дол. США	250,00
Сукупні витрати 1 т, дол. США	1 950,00
Загальний дохід від операції, дол. США	4 639 490
Загальні витрати на операцію, дол. США	1 503 565
Прибуток від операції, дол. США	3 135 925
Рентабельність витрат за операцією, %	≈ 208,6

Аналогічні розрахунки здійснимо для операцій експорту стрижнів та прутків з нержавної сталі до Німеччини та Італії. Вихідні дані наведені у таблиці 2.8, що містить обсяги та вартість експорту.

Таблиця 2.8 – Порівняльна ефективність експортних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» на ринки Німеччини та Італії

Показник	Німеччина	Італія
Обсяг поставки, т	859,87	507,10
Середня ціна експорту 1 т, дол. США	5 248,25	5 187,84
Виробнича собівартість 1 т, дол. США	1 700,00	1 700,00
Логістичні витрати 1 т, дол. США	150,00	150,00
Сукупні витрати 1 т, дол. США	1 850,00	1 850,00
Загальний дохід від операції, дол. США	4 512 830	2 630 760
Загальні витрати на операцію, дол. США	1 593 909	939 991
Прибуток від операції, дол. США	2 918 921	1 690 769
Рентабельність витрат за операцією, %	≈ 183,0	≈ 180,0

У таблиці 2.8 узагальнено результати розрахунку ефективності цих операцій із використанням однакових параметрів виробничої собівартості, але з урахуванням нижчих логістичних витрат для європейських напрямків збуту.

Як видно з таблиці 2.8, операції на ринки Німеччини та Італії забезпечують дещо нижчу, проте все ще дуже високу рентабельність витрат порівняно з експортом до США. Це пояснюється меншою контрактною ціною за 1 т продукції, але й нижчими логістичними витратами. Водночас обсяги постачань до Німеччини перевищують відповідний показник для Італії, що забезпечує більший загальний прибуток при близькому рівні рентабельності.

Однак, слід зазначити, що європейські ринки залишаються для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» стратегічно важливими як за обсягами реалізації, так і за стабільністю попиту та меншими геополітичними ризиками порівняно з віддаленішими ринками.

Для оцінювання загальної результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у частині експорту стрижнів та прутків з нержавної сталі на основні ринки збуту узагальнимо три розглянуті операції у єдиний «портфель». Підсумкові показники наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» за експортом стрижнів та прутків з нержавної сталі [21-23]

Показник	Значення
Сукупний обсяг експорту, т	2 136,59
Загальний дохід від експорту, дол. США	11 783 080
Загальні витрати на експорт, дол. США	4 037 465
Загальний прибуток від експорту, дол. США	7 745 615
Середня ціна експорту 1 т, дол. США	≈ 5 515
Середні сукупні витрати 1 т, дол. США	≈ 1 890
Середній прибуток 1 т, дол. США	≈ 3 625
Рентабельність витрат за сукупністю операцій, %	≈ 191,8

Отже, навіть за консервативного припущення щодо рівня виробничої собівартості та підвищених логістичних витрат зовнішньоекономічна діяльність

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» у сегменті експорту довгомірних нержавних виробів демонструє високий потенціал прибутковості. Середній прибуток на 1 т експортованої продукції за трьома розглянутими напрямками становить близько 3,6 тис. дол. США, а середня рентабельність витрат наближається до 192 %.

Разом з тим, підприємство загалом залишається збитковим. Це свідчить про те, що високий потенціал прибутковості окремих зовнішньоекономічних операцій нейтралізується негативним впливом інших факторів: недозавантаженням виробничих потужностей, зростанням постійних витрат у період простою, подорожчанням енергоресурсів, а також ускладненнями логістики через воєнні дії.

За даними міжнародної аналітики, протягом останніх дванадцяти місяців сумарна вартість експортних поставок підприємства, зафіксованих у митній статистиці, оцінюється більш як у 21 млн дол. США, тоді як імпортні закупівлі сировини й матеріалів становили менше 100 тис. дол. США. Ця інформація свідчить про яскраво виражену експортну спрямованість підприємства, коли валютні надходження значно перевищують валютні витрати на імпорт сировини, що є позитивною передумовою для формування власної валютної бази підприємства.

Структура експорту за товарними позиціями характеризується домінуванням сортового прокату з нержавіючих сталей (коди групи 7222 згідно з Гармонізованою системою опису та кодування товарів), частка яких у загальній вартості поставок перевищує сорок відсотків. Вагомий внесок має також прокат із інших легованих сталей (код групи 7228) та пов’язані продукти. Серед найбільших споживачів за вартістю експортних поставок – компанії зі США, які сукупно формують близько третини вартості експортного портфеля, а також покупці з Мексики, Канади, Бразилії та Польщі [21-23].

Обсяг експортних продажів у 21,24 млн дол. США забезпечує середню рентабельність продажів на рівні п’яти відсотків, характерну для металургійної галузі в умовах підвищених витрат на енергоносії та логістику, тоді як частина високоспеціалізованої продукції, насамперед сортовий прокат з нержавіючих

сталей, має потенціал рентабельності до дванадцяти відсотків за рахунок більшої доданої вартості.

За таких умов базовий розрахунок ефективності портфеля експортних контрактів можна подати у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оціночна ефективність портфеля експортних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» [21-23]

Показник	Величина
Загальний обсяг експортних продажів, млн дол. США	21,24
Частка продукції з високою маржинальністю (нержавіючі сортові сталі), %	42,27
рентабельність високорентабельної продукції, %	12
рентабельність решти товарної номенклатури, %	5
експортний прибуток за базовим сценарієм, млн дол. США	1,69

З аналізу таблиці 2.10 випливає, що навіть за умов консервативних припущень портфель експортних операцій здатний генерувати суттєвий додатковий фінансовий результат, який у сприятливих умовах може стати джерелом відновлення фінансової стійкості підприємства. Водночас значна частка продукції з відносно низькою маржею свідчить про наявність резервів підвищення ефективності за рахунок зміни структури експорту на користь більш рентабельних продуктів.

2.4 Напрями вдосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

Для вироблення стратегічних рішень щодо розвитку зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» доцільно застосувати матрицю «товар – ринки». У межах цієї матриці можна виокремити чотири базові напрями зростання.

Перший напрям стосується глибшого проникнення на наявні ринки з наявною продукцією. Для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» це означає розширення присутності на ринку США, де вже діють дистриб’юторські

структури підприємства, а також зміцнення позицій у країнах Європейського Союзу. Другий напрям пов’язаний з розвитком нових ринків збуту для наявної продукції, зокрема шляхом активнішого виходу на ринки Азії та Близького Сходу. Третій напрям передбачає оновлення товарної номенклатури для вже освоєних ринків, зокрема нарощування частки високоякісних спеціальних сталей для секторів з високими вимогами до механічних та корозійних характеристик. Нарешті, четвертий напрям відповідає диверсифікації – створенню нових продуктів для нових ринків, що може бути пов’язано з виробництвом напівфабрикатів чи компонентів для «зеленої» енергетики та транспортних систем.

Портфельний аналіз за матрицею типу McKinsey дозволяє оцінити пріоритетність окремих бізнес-напрямів з урахуванням привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства. Для ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» можна виділити такі стратегічні напрями: виробництво довгомірної нержавіючої сталі, виробництво інструментальних і швидкорізальних сталей, виробництво конструкційних легованих сталей, виробництво підшипникових сталей.

У межах такої класифікації продукція з нержавіючих сталей характеризується високою привабливістю ринку (зростання попиту, наявність тенденцій декарбонізації й підвищення вимог до корозійної стійкості) і сильними позиціями підприємства, що дає підстави віднести її до стратегічних напрямів, у які доцільно інвестувати ресурси. Інструментальні й швидкорізальні сталі мають середню привабливість, але підприємство зберігає конкурентні позиції завдяки накопиченому досвіду й технологічним компетенціям. Конструкційні леговані сталі характеризуються середньою або низькою привабливістю у зв’язку з високою конкуренцією та меншою доданою вартістю, тоді як підшипникові сталі можуть розглядатися як нішевий сегмент із потенціалом зростання у партнерстві з провідними виробниками підшипників.

У результаті портфельного аналізу можна рекомендувати концентрацію інвестицій у сегменті нержавіючих та спеціальних сталей з високою доданою вартістю, підтримання вибраних нішевих напрямів (підшипникові й

інструментальні сталі) та поступове скорочення участі в менш рентабельних сегментах загальнобудівельних і конструкційних сталей.

Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на вдосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ». Вони можуть бути згруповані за основними складовими механізму, визначеними у першому розділі роботи.

У сфері організаційного забезпечення доцільно посилити роль підрозділу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, інтегрувавши функції маркетингових досліджень, фінансового планування й управління ризиками. Практичним кроком може стати створення міжфункціональних команд для опрацювання ключових ринків, зокрема ринку США та ринків Європейського Союзу, до складу яких увійдуть фахівці з виробництва, збуту, фінансів та логістики. Така форма організації сприятиме узгодженню виробничих можливостей із ринковими вимогами, оперативному реагуванню на зміни кон’юнктури та зменшенню інформаційних розривів між підрозділами.

У економічній площині необхідно вдосконалити систему планування й контролю рентабельності експортних операцій. Доцільно деталізувати внутрішній управлінський облік до рівня окремих товарних позицій і ринків збуту, що дозволить оцінювати маржинальність кожного напрямку. Запровадження системи цільової рентабельності для контрактів, орієнтованої на забезпечення мінімально необхідної маржі з урахуванням ризиків і волатильності витрат, сприятиме підвищенню дисципліни ціноутворення й усуненню збиткових поставок.

У маркетинговій сфері важливим завданням є посилення орієнтації на високорентабельні сегменти ринку. Це передбачає розвиток продуктових ліній нержавіючих та спеціальних сталей з підвищеними вимогами до якості, які використовуються у високотехнологічних галузях. Акцент на розширенні співпраці з кінцевими промисловими споживачами, а не лише з торговими посередниками, дозволить збільшити додану вартість, посилити зворотний

зв’язок щодо характеристик продукції та знизити залежність від окремих трейдерів.

У сфері логістики доцільно продовжити диверсифікацію транспортних маршрутів, використовуючи можливості портів Чорного та Дунайського басейнів, розвиваючи співпрацю з надійними перевізниками та логістичними операторами. Окрему увагу слід приділити оптимізації складських запасів і плануванню відвантажень з урахуванням обмежень воєнного часу, що дозволить знизити непродуктивні витрати та ризики простоїв.

Фінансові механізми управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій мають бути посилені через активнішу роботу з інструментами страхування експортних кредитів, використанням акредитивної форми розрахунків із новими контрагентами, залученням програм міжнародних фінансових організацій, спрямованих на підтримку експорту й післявоєнну відбудову. Це дасть можливість зменшити ризик неплатежів, забезпечити більш передбачуваний грошовий потік від експортних операцій і підвищити кредитоспроможність підприємства.

Особливе значення має вдосконалення інформаційно-аналітичної складової. Запровадження інтегрованої інформаційної системи, яка поєднує дані про виробництво, продажі, витрати, логістику й фінанси, дозволить здійснювати оперативний аналіз ефективності експортних операцій у розрізі клієнтів, країн та продуктів. Використання методів сценарного аналізу та моделювання дасть можливість оцінювати наслідки змін у цінах на сировину, транспортних тарифах, валютних курсах і регуляторних вимогах для прибутковості зовнішньоторговельної діяльності.

Запропоновані напрями вдосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій мають комплексний характер і потребують поетапної реалізації. Їх практичне впровадження дозволить ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» підвищити стійкість до зовнішніх шоків, зміцнити конкурентні позиції на ключових ринках.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було розкрито теоретичні та прикладні засади управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій промислового підприємства на прикладі ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ». У вступі обґрунтовано актуальність теми, зумовлену значною роллю металургійного комплексу в економіці України та глибокими структурними змінами, спричиненими повномасштабною війною. Сформульовано мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження, визначено методичний інструментарій, що включає економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, ситуаційні та портфельні підходи.

У першому розділі узагальнено сутність та класифікацію зовнішньоекономічних операцій промислових підприємств, виділено специфіку такої діяльності у спеціальній металургії. Розглянуто систему показників оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій, що об’єднує фінансові та нефінансові індикатори, запропоновано інтерпретацію ключових з них. Сформовано уявлення про механізм управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності як комплекс організаційних, економічних, маркетингових, логістичних, фінансових та інформаційно-аналітичних інструментів, інтегрованих у систему стратегічного менеджменту підприємства.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», визначено його місце на ринку спеціальних і нержавіючих сталей. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства у докризовий та воєнний періоди, встановлено, що діяльність характеризується значною волатильністю фінансових результатів і накопиченням суттєвого непокритого збитку. На основі аналізу зовнішнього середовища виявлено ключові політико-правові, економічні, соціокультурні й технологічні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічних операцій, а також окреслено коло основних конкурентів і споживачів продукції підприємства.

Застосування методів ситуаційного аналізу дало змогу сформувати матрицю сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ», а також здійснити стратегічну оцінку його положення за допомогою матриці стратегічного стану і дії. Показано, що підприємство має значний технологічний потенціал і унікальні ринкові позиції у сегменті довгомірної нержавіючої продукції, але водночас стикається з високими фінансовими й середовищними ризиками. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій, основане на аналізі структури експорту за товарами й країнами та моделюванні рентабельності, підтвердило наявність резервів підвищення прибутковості за рахунок зміни товарної й ринкової структури портфеля зовнішньоторговельних контрактів.

На основі матриці «товар – ринки» та портфельного аналізу обґрунтовано доцільність орієнтації підприємства на стратегію вибіркового зростання з концентрацією ресурсів у сегменті нержавіючих і спеціальних сталей з високою доданою вартістю, підтриманням перспективних нішевих напрямів і оптимізацією участі в менш рентабельних сегментах. Запропоновано конкретні напрями вдосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій у розрізі організаційної, економічної, маркетингової, логістичної, фінансової та інформаційно-аналітичної складових, реалізація яких сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства й покращенню його фінансових результатів.

Таким чином, поставлена мета – обґрунтування та удосконалення механізмів управління ефективністю зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» – досягнута, а сформульовані завдання дослідження виконані. Отримані результати можуть бути використані як теоретико-методична основа для подальших наукових досліджень і як практичні рекомендації для керівництва підприємства та фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності металургійних компаній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АБДУЛЛАЄВА А. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 184–190. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-27 (дата звернення: 05.05.2026).

2. АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / В. В. Швед та ін. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 1. С. 221–227. URL: https://doi.org/10.60022/3(1)-27s (дата звернення: 05.05.2026).

3. Архипенко Т., Іванова М. ОРГАНІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ З УРАХУВАННЯМ ЗМІН ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-151 (дата звернення: 05.05.2026).

4. Баула О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Grail of Science*. 2025. № 59. С. 565–572. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.060 (дата звернення: 05.05.2026).

5. Болдовська К. РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ. *Grail of Science*. 2025. № 51. С. 401–407. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.048 (дата звернення: 05.05.2026).

6. Бур'ян О. О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11.

С. 196–201. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.196 (дата звернення: 05.05.2026).

7. Воскресенська Т. І., Вінярський Б. І. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 6 (21). С. 151–156. URL: https://doi.org/10.32782/dees.21-22 (дата звернення: 05.05.2026).

8. Губарик О. М., Палій О. О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ МСФЗ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.129 (дата звернення: 05.05.2026).

9. Дорош О., Копанський Т., Смаченко О. МОДЕЛЬ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 12(66). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-938-949 (дата звернення: 05.05.2026).

10. Дунська А., Пінчук О. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 795–801. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-110 (дата звернення: 05.05.2026).

11. Забашта Є. ОБҐРУНТУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЛОКАЛЬНИХ ПІДСИСТЕМ ІННОВАЦІЙНОЇ МОЖЛИВОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-38 (дата звернення: 05.05.2026).

12. Ізмайлова Н., Гончар Я. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНДИКАТОР АДАПТАЦІЇ ДО ВОЄННИХ РИЗИКІВ. *European Open Science Space*. 2026. С. 36–41. URL: https://doi.org/10.70286/eoss-05.01.2026.003.36-41 (дата звернення: 05.05.2026).

13. Калаченкова К. О. Правове регулювання виконання зовнішньоекономічних договорів у цифровому середовищі. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2025. № 2. С. 101–110. URL: https://doi.org/10.31558/2786-5835.2025.2.11 (дата звернення: 05.05.2026).

14. Кузьмін Т. Л. ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 397–404. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.21.397-404 (дата звернення: 05.05.2026).

15. Латишева О. В., Ровенська В. В., Смирнова І. І. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВИМОГ ESG У ПРОЄКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 4. С. 201–210. URL: https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-4-27 (дата звернення: 05.05.2026).

16. Лівшиць В. Я. ЕКОНОМІЧНЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В МЕТАЛУРГІЇ В ПОТОЧНИХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ НА РИНКАХ ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.101 (дата звернення: 05.05.2026).

17. Немченко В., Момот В. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ УПРАВЛІНСЬКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-37 (дата звернення: 05.05.2026).

18. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ ЇЇ ВИДІВ / О. Прокопишин та ін. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2025. № 32. С. 55–62. URL: https://doi.org/10.31734/economics2025.32.055 (дата звернення: 05.05.2026).

19. ОЛІШЕВСЬКА А., КУЛІШ Д. СТРАТЕГУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 3. С. 33–40. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4 (дата звернення: 05.05.2026).

20. ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / В. БІЛИК та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 623–627. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-92 (дата звернення: 05.05.2026).

21. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/ (дата звернення: 05.05.2026)

22. Сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/(дата звернення: 05.05.2026)

23. Сайт ПАТ «Запоріжсталь» URL: https://opendatabot.ua/c/00191230 (дата звернення: 05.05.2026)

24. Савчук С. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ЗМІН. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.56 (дата звернення: 05.05.2026).

25. Савчук С. В. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.54 (дата звернення: 05.05.2026).

26. Скорик О. ПАРАДИГМА ІНТЕГРОВАНОГО КОМПЛАЄНС-МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ. *Сталий розвиток економіки*. 2025.

№ 6 (57). С. 38–43. URL: https://doi.org/10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-5 (дата звернення: 05.05.2026).

27. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Н. ТЮРІНА та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 33–40. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-4 (дата звернення: 05.05.2026).

28. Фомішина В. М., Огородник Р. П. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ І ІНДИКАТОРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 8. С. 69–77. URL: https://doi.org/10.60022/2(8)-8s (дата звернення: 05.05.2026).

29. Цап В. Д., Яцух Р. О. Фінансові механізми та податкові інструменти спеціального експортного режиму у протидії тінізації зовнішньоекономічних операцій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15321793 (дата звернення: 05.05.2026).

30. Чичкало-Кондрацька І. Б., Кандзюба І. В. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Efektyvna ekonomika*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.24 (дата звернення: 05.05.2026).

31. Швець Ф. Д., Василів В. Б., Зощук В. О. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 3. С. 93–99. URL: https://doi.org/10.60022/2(3)-11s (дата звернення: 05.05.2026).

32. Шевчук А. Л., Іванюта П. В. ІМПОРТНІ ОПЕРАЦІЇ ЯК ОСНОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С. 46–50. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.46 (дата звернення: 05.05.2026).

33. Kovtun E., Tomchuk O. ORGANISATION OF CUSTOMS PROCEDURES TO ENSURE UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS DURING MARTIAL LAW. *Market Infrastructure*. 2024. No. 78. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct78-27 (date of access: 05.05.2026).

34. Namiasenko V. ANALYTICAL REVIEW OF EXTERNAL ECONOMIC THREATS TO POST-WAR DEVELOPMENT AND POTENTIAL COUNTERMEASURES. *Black Sea Economic Studies*. 2024. No. 89. URL: https://doi.org/10.32782/bses.89-5 (date of access: 05.05.2026).

35. ZABASHTA E., HUDZ H. DESIGNING A BALANCED STRATEGY MECHANISM FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF METALLURGICAL ENTERPRISES. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2025. No. 227. P. 45–53. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/6 (date of access: 05.05.2026).