МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Технології управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Беслик Микита Олегович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М. .
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

Беслик Микита Олегович

1. Тема роботи «Технології управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь»»
керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат еконмічних наук, доцент

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 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
7 таблиць
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

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 _____ М. О. Беслик
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 47 сторінок, 9 таблиць, 7 рисунків, 33 джерела.

Об’єктом дослідження є процес управління експортним потенціалом промислового підприємства за умов трансформації зовнішнього середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні технології управління експортним потенціалом Приватного акціонерного товариства «Запоріжсталь».

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці технологій управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства на основі комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання наявного потенціалу та формування стратегічних альтернатив його розвитку.

Методи дослідження охоплюють діалектичний метод пізнання, системний та процесний підходи, методи економічного аналізу, порівняння, групування та узагальнення, а також елементи стратегічного і портфельного аналізу та сценарного підходу до обґрунтування напрямів зростання.

У дослідженні узагальнено наукові підходи до розуміння експортного потенціалу як відкритої динамічної системи, що формується шляхом поєднання внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та умов зовнішнього ринку. Здійснено комплексну оцінку зовнішньоекономічної діяльності Приватного акціонерного товариства «Запоріжсталь», результати якої підтвердили збереження підприємством експортної орієнтації та успішну адаптацію логістичних маршрутів попри руйнівний вплив воєнних подій. На основі ситуаційного та портфельного аналізу доведено доцільність застосування комбінованої стратегії, яка поєднує активний конкурентний розвиток на пріоритетних європейських ринках із захисними заходами щодо управління супутніми ризиками. Запропоновано комплекс напрямів удосконалення технологій управління експортним потенціалом у стратегічному, організаційному, інформаційно-аналітичному, логістичному та інноваційно-продуктовому вимірах. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рішень для підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу металургійних підприємств та посилення їхнього внеску в економічне відновлення держави.

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ, ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 47 pages, 9 tables, 7 figures, 33 sources.

The object of the study is the process of managing the export potential of an industrial enterprise under the conditions of transformation of the external environment.

The subject of the study is the theoretical principles, methodological approaches and practical technologies of managing the export potential of the Private Joint-Stock Company "Zaporizhstal".

The purpose of the study is to theoretically substantiate and practically develop technologies for managing the export potential of the studied enterprise based on a comprehensive diagnosis of the internal and external environment, assessing the existing potential and forming strategic alternatives for its development.

The research methods include the dialectical method of cognition, system and process approaches, methods of economic analysis, comparison, grouping and generalization, as well as elements of strategic and portfolio analysis and a scenario approach to justifying growth directions.

The study summarizes scientific approaches to understanding export potential as an open dynamic system, which is formed by combining the internal capabilities of the business entity and the conditions of the external market. A comprehensive assessment of the foreign economic activity of the Private Joint-Stock Company "Zaporizhstal" was carried out, the results of which confirmed the preservation of the enterprise's export orientation and successful adaptation of logistics routes despite the destructive impact of military events. Based on situational and portfolio analysis, the feasibility of using a combined strategy that combines active competitive development in priority European markets with protective measures to manage associated risks was proven. A set of directions for improving export potential management technologies in strategic, organizational, information-analytical, logistical and innovative-product dimensions is proposed. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed solutions to increase the efficiency of realizing the export potential of metallurgical enterprises and enhancing their contribution to the economic recovery of the state.

EXPORT POTENTIAL, MANAGEMENT TECHNOLOGIES, METALLURGICAL ENTERPRISE, STRATEGIC ANALYSIS, PORTFOLIO ANALYSIS, EXPORT STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1 Сутність та структура експортного потенціалу підприємства 11
1.2 Технології управління експортним потенціалом: сутність, класифікація, особливості 13
1.3 Методичні підходи до стратегічної діагностики та планування розвитку експортного потенціалу 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». 21
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжсталь» та оцінка його експортного потенціалу 21
2.2 Фактори, що визначають ефективність експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» 23
2.3 Обґрунтування стратегії зростання експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» 27
2.4 Напрями вдосконалення технологій управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» 34
ВИСНОВКИ 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 44

ВСТУП

Експортна орієнтація є визначальною характеристикою сучасної української металургії. До початку повномасштабної агресії металургійний комплекс формував близько десятої частини валового внутрішнього продукту країни і до тридцяти відсотків товарного експорту, забезпечуючи валютні надходження, зайнятість та податкові надходження до бюджетів різних рівнів. У цих умовах питання збереження та розвитку експортного потенціалу провідних металургійних підприємств набуває ключового значення для стійкості національної економіки, особливо в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень та зростання торговельного протекціонізму.

Приватне акціонерне товариство «Запоріжсталь» – один із найбільших металургійних комбінатів України з повним виробничим циклом, що спеціалізується на виробництві гарячекатаного і холоднокатаного рулонного та листового прокату, чорної жерсті, сталевої стрічки, товарного чавуну та слябів. Продукція комбінату постачається більш ніж до п’ятдесяти країн світу, а основними споживачами є виробники зварних труб, підприємства автомобілебудування, транспортного та сільськогосподарського машинобудування і виробники побутової техніки. Частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції комбінату до початку повномасштабної війни стабільно становила близько сімдесяти відсотків, що підтверджує його статус одного з ключових експортерів плоского прокату України.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, блокада морських портів, обмеження пропускної спроможності залізничної та річкової інфраструктури, а також посилення конкуренції на світових ринках сталі суттєво трансформували зовнішні умови функціонування «Запоріжсталі». У 2022 році підприємство було змушене різко скоротити випуск продукції, зокрема виробництво прокату знизилося більш ніж на шістдесят відсотків порівняно з 2021 роком. Водночас уже у 2023 році комбінат продемонстрував

відчутне відновлення: випуск чавуну сягнув приблизно 2,7 млн т, сталі – близько 2,5 млн т, а прокату – понад 2 млн т, при середньорічному завантаженні потужностей близько сімдесяти відсотків. За оцінками міжнародних агентств, підприємство планувало експортувати близько двох третин вироблених обсягів залізної руди та сталевого прокату, що свідчить про збереження експортної спрямованості діяльності попри воєнні виклики.

Наукове осмислення категорії експортного потенціалу підприємства та механізмів управління ним розвивається у межах багатьох концептуальних підходів. Ступінь дослідженості проблеми дозволяє стверджувати, що питання сутності, структури та оцінювання експортного потенціалу отримали ґрунтовне висвітлення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні засади формування та розвитку експортного потенціалу підприємств у контексті зовнішньоекономічної діяльності та європейської інтеграції глибоко досліджували такі автори, як Д. Куліш, В. Куцик, В. Дергачова та О. Бойко. Методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу та його впливу на структурну модернізацію економіки розкрито у працях М. Іванової, В. Швеця, О. Варяниченко та Р. Савлука. Окрему увагу сучасні дослідники приділяють питанням адаптації експортної діяльності та функціонуванню металургійної галузі за умов війни, що відображено у публікаціях А. Даценка, Д. Кравця, Є. Забашти, І. Щербини та Т. Батракової. Крім того, еколого-економічні аспекти експортного потенціалу та вплив нових екологічних механізмів розглядаються у роботах Г. Гуріної та А. Даценка.

Водночас питання розробки технологій управління експортним потенціалом як цілісної системи, орієнтованої на прийняття стратегічних рішень за умов воєнних ризиків, санкційних обмежень та екологічних вимог, залишаються недостатньо опрацьованими. Практичні аспекти впровадження комплексних технологій управління експортним потенціалом потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки великих металургійних підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного узагальнення підходів до управління експортним потенціалом промислових

підприємств та практичного обґрунтування технологій його розвитку на прикладі Приватного акціонерного товариства «Запоріжсталь» у нових економічних умовах.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці технологій управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» на основі комплексної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювання наявного експортного потенціалу та формування стратегічних альтернатив його розвитку.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- узагальнити наукові підходи до трактування сутності та структури експортного потенціалу промислового підприємства;
- систематизувати існуючі технології управління експортним потенціалом та визначити їхні переваги й обмеження;
- охарактеризувати виробничо-економічний профіль ПрАТ «Запоріжсталь» та проаналізувати динаміку його виробництва і експорту;
- дослідити місію, стратегічне бачення, цінності та систему цілей підприємства у контексті експортної діяльності;
- провести комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та обґрунтувати стратегічну альтернативу розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь»
- запропонувати напрями вдосконалення технологій управління експортним потенціалом компанії.

Об’єктом дослідження є процес управління експортним потенціалом промислового підприємства в умовах трансформації зовнішнього середовища. Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні технології управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь».

У дослідженні використано діалектичний метод пізнання, системний та процесний підходи, методи економічного аналізу, порівняння, групування та

узагальнення, елементи стратегічного аналізу (аналіз зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, метод стратегічного позиціонування), портфельного аналізу та сценарного підходу до обґрунтування стратегій зростання. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації з проблематики експортного потенціалу підприємств, офіційні статистичні дані, відкриті звіти групи «Метінвест», офіційний сайт ПрАТ «Запоріжсталь» та інформаційні ресурси профільних галузевих аналітичних центрів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура експортного потенціалу підприємства

У науковій літературі категорія «експортний потенціал підприємства» розглядається як складне багатовимірне явище, що поєднує внутрішні можливості підприємства та умови зовнішнього ринкового середовища. Узагальнення сучасних підходів дозволяє виділити кілька концепцій інтерпретації цієї категорії: ресурсну, ринкову, результативну та системно-структурну.

У межах ресурсного підходу експортний потенціал розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, якими володіє підприємство або може залучити для виробництва конкурентоспроможної продукції, призначеної для реалізації на зовнішніх ринках. Ринковий підхід акцентує увагу на здатності підприємства займати та утримувати певні позиції на зарубіжних ринках, адаптувати продуктове портфоліо та маркетингову політику до вимог іноземних споживачів. Результативний підхід підкреслює, що зміст експортного потенціалу розкривається через досягнуті результати експортної діяльності – обсяги продажу, частку експорту в реалізації, прибутковість та стійкість зовнішньоторговельних зв’язків. Системно-структурний підхід дозволяє розглядати експортний потенціал як відкриту динамічну систему, що формується на стику внутрішніх потенціалів підприємства і можливостей зовнішнього ринку, характеризується цілісністю, ієрархічністю та здатністю до розвитку [1, 4, 7, 16, 24].

Узагальнення наукових підходів дає змогу представити порівняльну характеристику трактувань експортного потенціалу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування експортного потенціалу підприємства [1, 4, 7, 16, 24, 28, 30]

Підхід	Узагальнений зміст трактування експортного потенціалу
Ресурсний	Сукупність ресурсів і компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво продукції для експорту
Ринковий	Потенційні та наявні можливості підприємства виходити на зовнішні ринки та утримувати на них конкурентні позиції
Результативний	Здатність підприємства досягати цільових показників експорту, забезпечуючи стійке зростання доходів та прибутку
Системно-структурний	Відкрита економічна система, що поєднує внутрішні потенціали підприємства та параметри зовнішніх ринків і змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників

У тексті таблиці узагальнено підходи, сформульовані різними авторами, які відзначають, що жоден із підходів не дає вичерпного розуміння сутності категорії, тому доцільним є їх інтеграційне використання.

Структура експортного потенціалу промислового підприємства включає низку взаємопов’язаних компонентів. На основі аналізу наукових джерел доцільно виділити виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, логістичний, кадровий та інформаційно-аналітичний компоненти.

Таблиця 1.2 – Структурні компоненти експортного потенціалу промислового підприємства [2, 5, 8, 11, 16, 23]

Компонент	Зміст
Виробничий	Потужності, технології, якість і собівартість продукції, гнучкість виробництва
Фінансовий	Доступ до фінансових ресурсів, ліквідність, інвестиційні можливості, валютна стійкість
Маркетинговий	Знання зовнішніх ринків, збутова мережа, брендовий капітал, репутація підприємства
Інноваційний	Здатність до розроблення нових продуктів, технологій та удосконалення асортименту
Логістичний	Інфраструктура постачання сировини і доставки продукції, надійність логістичних каналів
Кадровий	Кваліфікація персоналу, управлінські компетенції, культура орієнтації на експорт
Інформаційно-аналітичний	Системи збору, оброблення та використання інформації для прийняття рішень щодо експорту

На рисунку 1.1 схематично подано структурну модель експортного потенціалу промислового підприємства. У центрі моделі знаходиться інтегральний експортний потенціал, який формується за рахунок поєднання зазначених компонентів. Виробничий та інноваційний потенціали визначають можливості створення конкурентоспроможної продукції, фінансовий та логістичний – здатність забезпечити її ефективне постачання на зовнішні ринки, маркетинговий – успішне позиціонування та просування, кадровий та інформаційно-аналітичний – якість управлінських рішень. Зовнішній контур моделі утворюють параметри зовнішнього ринку, що задають обмеження та можливості розвитку.

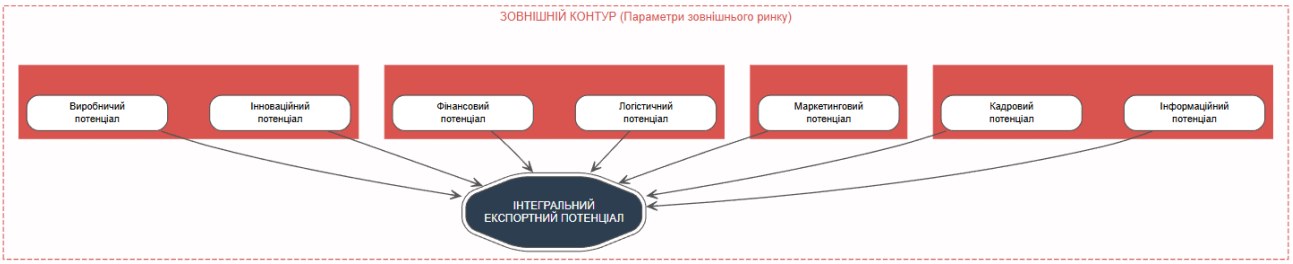


Рисунок 1.1 – Структурна модель експортного потенціалу промислового підприємства [1, 3, 4, 8, 11, 12, 14]

Описана модель дозволяє розглядати експортний потенціал як результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства з вимогами та можливостями зовнішніх ринків і є концептуальною основою подальшого аналізу.

1.2 Технології управління експортним потенціалом: сутність, класифікація, особливості

Поняття «технологія управління» доцільно трактувати як упорядковану сукупність процедур, методів, моделей та інструментів, які застосовуються у певній послідовності для досягнення управлінських цілей. У контексті експортного потенціалу технологія управління відображає логіку цілепокладання, аналізу, планування, реалізації та контролю рішень, пов’язаних

з виходом на зовнішні ринки, формуванням експортного портфеля та забезпеченням стійкості експортної діяльності.

На основі узагальнення наукових підходів і практики промислових підприємств можна виділити кілька груп технологій управління експортним потенціалом: стратегічні, маркетингові, логістичні, організаційні та інформаційно-аналітичні.

Таблиця 1.3 – Групи технологій управління експортним потенціалом підприємства [11, 13, 14, 18, 24, 29]

Група технологій	Зміст та типові інструменти
Стратегічні	Методи стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір стратегій зростання, портфельне управління експортними напрямами
Маркетингові	Дослідження зовнішніх ринків, сегментація споживачів, позиціонування продуктів, цінова та комунікаційна політика на зовнішніх ринках
Логістичні	Планування та оптимізація ланцюгів поставок, вибір транспортних коридорів, управління запасами для експортних операцій
Організаційні	Формування структур управління зовнішньоекономічною діяльністю, регламентація процесів, система мотивації персоналу
Інформаційно-аналітичні	Моніторинг зовнішнього середовища, розроблення показників експортного потенціалу, впровадження інформаційних систем підтримки управлінських рішень

На рисунку 1.2 подано узагальнену логіку управління експортним потенціалом. Процес розпочинається з аналітичного блоку, що включає оцінювання наявного експортного потенціалу та середовища функціонування підприємства, далі відбувається формування цілей і вибір стратегій, після чого – розроблення програм розвитку експортної діяльності, організація їх реалізації та побудова системи контролю й коригування.

Особливістю технологій управління експортним потенціалом великих металургійних підприємств є необхідність поєднання довгострокових інвестиційних рішень (модернізація обладнання, екологічні проєкти, освоєння нових видів продукції) з гнучким оперативним управлінням портфелем ринків збуту в умовах значних коливань світових цін на сталь, змін у логістиці та регуляторних вимогах.

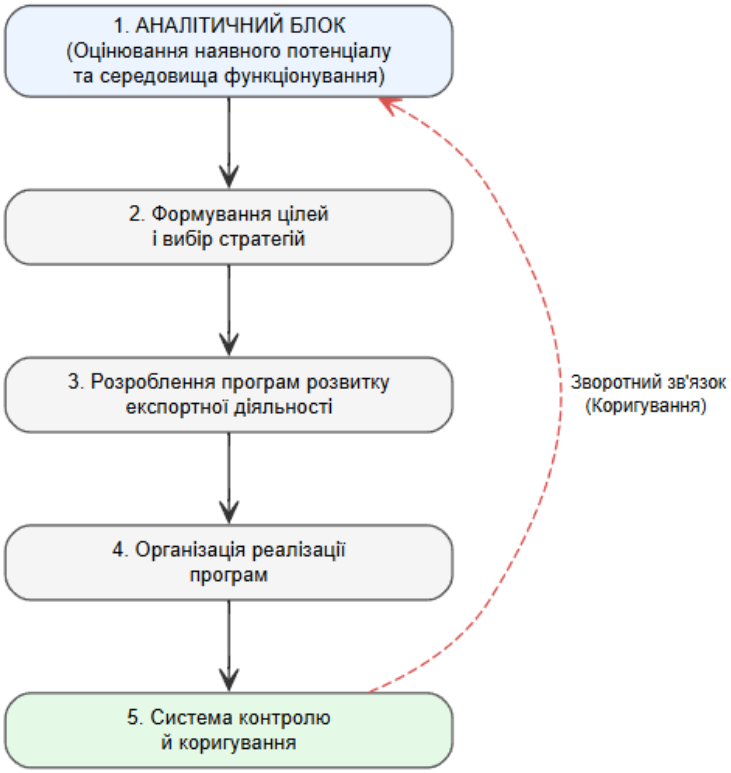


Рисунок 1.2 – Логіка управління експортним потенціалом підприємства [11, 13, 14, 18, 24, 29]

Сучасні тенденції цифровізації стимулюють впровадження аналітичних платформ, що дозволяють оперативно відстежувати попит на різних ринках, завантаження потужностей, рентабельність окремих товарних позицій і маршрутів постачання.

На рисунку 1.3 схематично зображено інформаційно-аналітичну технологію управління експортним потенціалом. В її основу покладено безперервний цикл збору та оброблення даних про ринки, конкурентів, споживачів і власні виробничо-фінансові показники, формування аналітичних звітів та індикаторів, які використовуються для коригування стратегічних та оперативних рішень.

Важливою складовою технологій управління є також розроблення системи показників, що відображають рівень експортного потенціалу та ефективність його реалізації. До таких показників належать частка експорту в реалізації продукції, географічна диверсифікація експорту, частка продукції з високою доданою вартістю в експорті, коефіцієнт завантаження виробничих

потужностей під експортні контракти, маржинальність експортних операцій тощо.

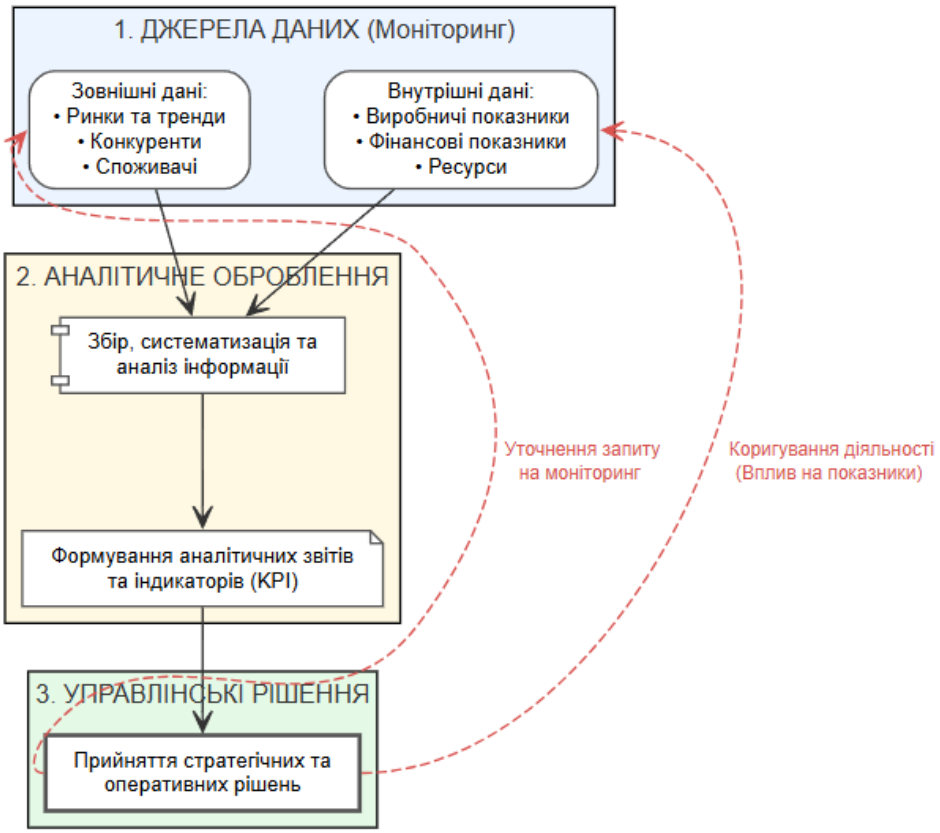


Рисунок 1.3 – Інформаційно-аналітична технологія управління експортним потенціалом підприємства [1, 7, 13, 14, 18, 24, 29]

На основі цих показників формується інформаційна основа для стратегічних рішень щодо розвитку експортного потенціалу.

1.3 Методичні підходи до стратегічної діагностики та планування розвитку експортного потенціалу

Для обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку експортного потенціалу промислових підприємств широко застосовуються методи стратегічного аналізу та портфельного управління. Вони дозволяють комплексно оцінити зовнішнє середовище, внутрішні можливості підприємства,

конкурентні позиції та перспективи розвитку окремих товарно-ринкових напрямів.

Серед методів аналізу зовнішнього середовища важливим є аналіз політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів, який дає змогу виявити ключові тренди та ризики, що впливають на експортну діяльність. Для металургійних підприємств України політико-правові фактори включають воєнні ризики, санкційні режими, торговельні обмеження і політику інтеграції до європейського економічного простору. Економічні фактори охоплюють динаміку світового попиту на сталь, коливання цін, курсові ризики та умови фінансування. Соціокультурні фактори пов’язані з очікуваннями споживачів щодо якості та екологічності продукції, а технологічні – з переходом до «зеленої» металургії та цифровізацією виробничих і логістичних процесів [4].

Комплексний метод оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища дозволяє сформувати базу для вибору стратегічних напрямів розвитку експортного потенціалу. Для металургійних комбінатів до сильних сторін зазвичай відносять наявність повного металургійного циклу, відому торговельну марку, широке коло зарубіжних партнерів, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, а до слабких – високу енергоємність виробництва, значний екологічний вплив, залежність від зовнішньої сировини та транспортної інфраструктури [8].

Метод стратегічного позиціонування на основі оцінки фінансової стійкості, конкурентних переваг, привабливості галузі та нестабільності середовища дає змогу визначити тип загальної стратегії підприємства: агресивну, конкурентну, консервативну або захисну. У випадку металургійних підприємств воєнні ризики, логістичні обмеження та волатильність цін поєднуються з наявністю певних фінансових резервів і стійким попитом у окремих сегментах, що часто зумовлює поєднання конкурентної та частково захисної стратегій.

Для обґрунтування стратегій зростання експортного потенціалу широко використовують матрицю «товар–ринок», яка дозволяє систематизувати можливі напрями розвитку за чотирма базовими стратегіями: проникнення на існуючі ринки з наявним продуктом, розвиток ринку через вихід з існуючим продуктом на нові географічні сегменти, розвиток продукту шляхом створення нових видів продукції для існуючих клієнтів та диверсифікацію через освоєння нових продуктів і ринків. Для металургійних комбінатів після руйнування традиційних логістичних маршрутів та втрати частини ринків особливо актуальними є стратегії розвитку ринку (переорієнтація експорту на країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки) та розвитку продукту (освоєння нових марок сталі, продуктів з підвищеною доданою вартістю, сертифікованих за вимогами міжнародних класифікаційних товариств) [29].

Таблиця 1.4 – Характеристика методів стратегічного аналізу експортного потенціалу підприємства [5, 6, 8,10,13, 15, 21, 24]

Метод	Можливості	Обмеження
Аналіз зовнішнього середовища	Виявлення трендів та ризиків на цільових ринках, оцінка регуляторних та технологічних факторів	Висока невизначеність прогнозів у воєнний період
Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Формування цілісної картини внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз для експортної діяльності	Значна частка суб'єктивності оцінок, залежність від кваліфікації експертів
Стратегічне позиціонування за векторною моделлю	Визначення типу загальної стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна, захисна)	Потреба у якісних даних щодо фінансової стійкості та галузевих показників
Матриця «товар–ринок»	Систематизація стратегій зростання за напрямами «продукт–ринок»	Не враховує глибоко конкурентне середовище та логістичні обмеження
Матриця «привабливість ринку – конкурентна позиція»	Портфельна діагностика стратегічних бізнес-напрямів експорту	Складність вибору показників та ваг, потреба у значному обсязі інформації

Портфельний аналіз за матричними моделями типу «привабливість ринку – конкурентна позиція» дає змогу оцінити окремі стратегічні бізнес-напрями

(наприклад, постачання гарячекатаного рулону до країн Європейського Союзу, товарного чавуну до промислово розвинених країн, холоднокатаного прокату до виробників побутової техніки) та обґрунтувати для них індивідуальні стратегії: інвестування, підтримання, вибіркового розвитку чи згортання. Для об’єктивності такого аналізу необхідне поєднання експертних оцінок із кількісними показниками – темпами зростання попиту, маржинальністю, рівнем конкуренції, бар’єрами входу на ринок.

Узагальнення зазначених методів представлено у таблиці 1.4, де показано їхні переваги та обмеження при застосуванні до аналізу експортного потенціалу промислового підприємства.

На рисунку 1.4 показано місце зазначених методів у загальній технології управління експортним потенціалом: від початкового аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до вибору стратегій зростання й розроблення портфеля експортних напрямів.

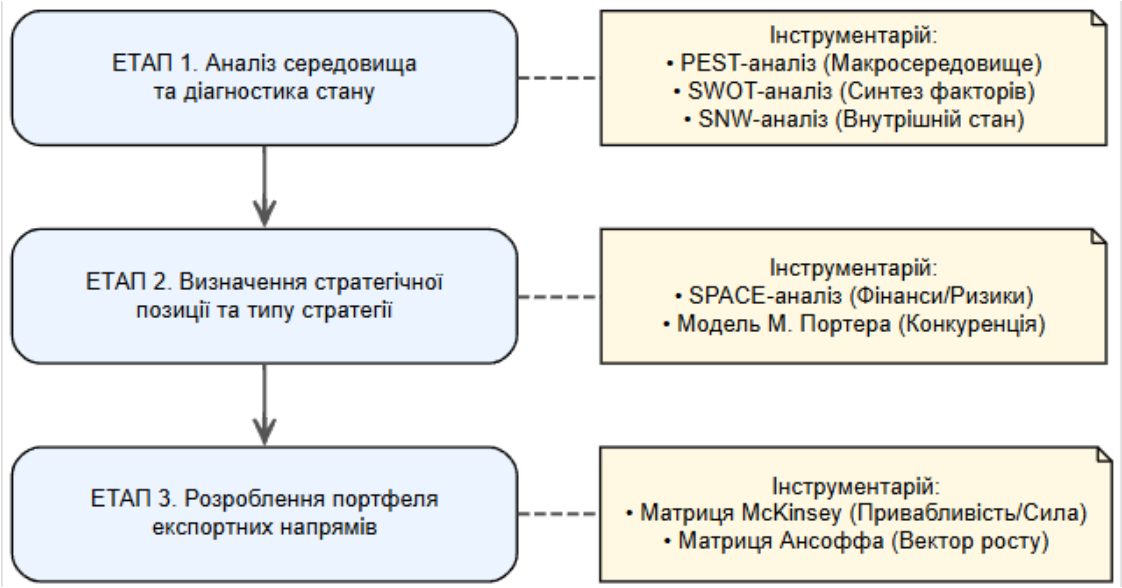


Рисунок 1.4 – Місце стратегічних методів у технології управління експортним потенціалом підприємства [5, 6, 8,10,13, 15, 21, 24]

Отже, у даному розділі здійснено теоретичне узагальнення сутності та структури експортного потенціалу промислового підприємства. Зазначену економічну категорію обґрунтовано як відкриту динамічну систему, що формується шляхом поєднання внутрішніх можливостей суб'єкта

господарювання та умов зовнішнього ринкового середовища. Комплексне розуміння цього явища забезпечується завдяки поєднанню ресурсного, ринкового, результативного та системно-структурного наукових підходів. Структура експортного потенціалу має багатокомпонентний характер і включає виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, логістичну, кадрову та інформаційно-аналітичну складові, які тісно взаємодіють між собою.

Управління визначеним потенціалом реалізується за допомогою відповідних технологій, які трактуються як упорядковані сукупності методів, процедур та інструментів, спрямовані на забезпечення процесів цілепокладання, аналізу, планування, реалізації та контролю діяльності на зовнішніх ринках. Виявлено, що такі управлінські технології поділяються на стратегічні, маркетингові, логістичні, організаційні та інформаційно-аналітичні. Для функціонування металургійних підприємств ключовою вимогою є здатність поєднувати довгострокові інвестиційні рішення щодо модернізації потужностей із гнучким оперативним управлінням за умов значних коливань світових цін і логістичних змін.

Ефективне обґрунтування напрямів розвитку експортної діяльності потребує застосування комплексу методів стратегічної діагностики. Серед ключових інструментів виокремлено дослідження факторів зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства разом із ринковими можливостями та загрозами, а також методи визначення стратегічного позиціонування. Застосування матричних моделей обґрунтування напрямів зростання у координатах товару та ринку, а також методів портфельного аналізу дозволяє сформувати науково обґрунтовані альтернативи для посилення позицій підприємства на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Запоріжсталь» та оцінка його експортного потенціалу

Приватне акціонерне товариство «Запоріжсталь» – одне з провідних металургійних підприємств України з повним металургійним циклом, третій за масштабами виробник металопродукції в країні. Комбінат спеціалізується на випуску плоского прокату – гарячекатаного та холоднокатаного рулону й листа з вуглецевих і низьколегованих сталей, чорної жерсті, сталевої стрічки, а також товарного чавуну та слябів. Частка підприємства в національному виробництві чавуну й сталі до повномасштабної війни становила близько 11 відсотків, а в листовому прокаті – майже тридцять відсотків, що підкреслює його системоутворюючу роль в галузі.

Продукція комбінату добре відома на зовнішніх ринках. Історично частка експорту в загальному обсязі реалізації підприємства перевищувала дві третини, окремі дослідження наводять значення близько сімдесяти – сімдесяти шести відсотків. До початку повномасштабної агресії основними експортними ринками були країни Європейського Союзу, Туреччина, Китай, держави Близького Сходу та Північної Африки. У 2020 році комбінат, зокрема, розпочав поставки гарячекатаного та холоднокатаного прокату до Китаю, розширивши географію свого експорту.

Для оцінки експортного потенціалу доцільно розглянути динаміку виробництва основних видів продукції «Запоріжсталі» у 2019–2023 роках (табл. 2.1). Дані узагальнено на основі відкритих повідомлень підприємства та галузевих аналітичних центрів.

Таблиця 2.1 – Динаміка виробництва основних видів продукції ПрАТ «Запоріжсталь» у 2019–2023 рр. [31-33]

Рік	Чавун, млн т	Сталь, млн т	Прокат, млн т
2019	4,4	4,0	3,3
2020	4,5	3,8	3,2
2021	4,5	3,8	3,2
2022	2,01	1,49	1,30
2023	2,72	2,46	2,05

Аналіз таблиці 2.1 свідчить, що в докризовий період 2019–2021 років комбінат підтримував стабільні обсяги виробництва, випускаючи щорічно близько 4,4–4,5 млн т чавуну, майже 3,8–4,0 млн т сталі та понад 3,2–3,3 млн т прокату. Це означає, що виробничий компонент експортного потенціалу перебував на високому рівні, а підприємство могло забезпечувати значні обсяги поставок на зовнішні ринки.

У 2022 році через руйнування логістичних маршрутів, блокаду морських портів та воєнні ризики комбінат був змушений перевести частину обладнання у режим гарячої консервації, що призвело до більш ніж двократного скорочення виробництва: випуск прокату знизився до 1,3 млн т, сталі – до 1,49 млн т, чавуну – до близько 2,0 млн т. Водночас уже у 2023 році підприємство продемонструвало помітне відновлення: випуск чавуну зріс до приблизно 2,7 млн т, сталі – до 2,5 млн т, прокату – до понад 2 млн т, а середнє завантаження потужностей досягло близько сімдесяти відсотків, що перевищувало середні показники по галузі.

У 2023 році, за оцінками міжнародних аналітичних агентств, комбінат планував експортувати близько двох третин вироблених 2,4–2,5 млн т залізної руди та сталевого прокату, тоді як до вторгнення річний обсяг виробництва становив близько 4,2 млн т. Це підтверджує, що попри скорочення абсолютних обсягів виробництва, експортний характер діяльності «Запоріжсталі» зберігся, а підприємство адаптувало логістичні маршрути (зокрема, через річкові та дунайські порти) до нових умов.

Оцінюючи структуру експортного портфеля, слід відзначити, що головним товаром у ньому традиційно є плоский прокат – гарячекатані та холоднокатані рулони й лист, які користуються попитом у виробників труб, автомобільної та сільськогосподарської техніки, виробників побутової техніки. У 2020 році комбінат розширив експорт поставками до Китаю, а також нарощував відвантаження через Запорізький річковий порт, забезпечивши понад вісімсот тисяч тонн експорту через цей логістичний канал [31-33].

Таким чином, виробничий, продуктово-ринковий та логістичний компоненти експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» у 2019–2021 роках перебували на рівні, який дозволяв підприємству бути одним із найбільших експортерів металопродукції України. Воєнні події 2022 року призвели до різкого зниження реалізації цього потенціалу, однак уже у 2023 році спостерігається тенденція до відновлення на новій основі – зі зміною логістики та географії експорту, переорієнтацією на європейські ринки й адаптацією до нових умов конкуренції.

2.2 Фактори, що визначають ефективність експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь»

Стратегічне управління експортним потенціалом неможливе без чіткого формулювання місії, бачення та цінностей підприємства, які задають орієнтири для постановки цілей і вибору стратегій. Офіційні документи групи «Метінвест», до складу якої входить «Запоріжсталь», декларують стратегічне бачення стати провідним вертикально інтегрованим європейським виробником сталі, що забезпечує стале зростання та прибутковість, дотримуючись принципів безпеки, турботи про людей і довкілля. Цінностями групи є пріоритет життя та здоров’я, повага до людини, відповідальність за екологічні наслідки діяльності, професіоналізм, лідерство й командна робота.

Виходячи з цих підходів та специфіки «Запоріжсталі», місію підприємства у контексті експортної діяльності доцільно сформулювати як забезпечення

сталого розвитку української економіки шляхом виробництва конкурентоспроможної сталевої продукції, орієнтованої на потреби міжнародних ринків, із дотриманням високих стандартів безпеки праці, екологічної відповідальності та партнерства зі стейкхолдерами. Стратегічне бачення може бути охарактеризоване як прагнення бути одним із лідерів європейського ринку плоского прокату, надійним постачальником сталі для ключових галузей промисловості, драйвером відновлення та модернізації інфраструктури України [31-33].

На цій основі формується система стратегічних цілей у площині управління експортним потенціалом. До них належать: забезпечення стійкого завантаження виробничих потужностей за рахунок диверсифікованого портфеля експортних ринків; нарощення частки продукції з високою доданою вартістю в експорті; зниження логістичних та енергетичних витрат на одиницю експортованої продукції; посилення присутності на ключових ринках Європейського Союзу; інтеграція екологічних та соціальних вимог у експортну стратегію підприємства.

На рисунку 2.1 схематично подано дерево цілей управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь». На верхньому рівні – генеральна ціль: підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу підприємства. Другий рівень цілей включає виробничо-технологічний блок (модернізація потужностей, освоєння нових видів продукції), ринково-маркетинговий блок (диверсифікація ринків, зміцнення позицій на ринках Європейського Союзу), фінансово-економічний блок (зростання валютної виручки, підвищення рентабельності експортних операцій), логістичний блок (оптимізація маршрутів постачання, розвиток мультимодальних перевезень) та блок сталого розвитку (зниження екологічного навантаження, посилення соціальної відповідальності). На третьому рівні конкретизуються операційні цілі, такі як освоєння певної кількості нових марок сталі, вихід на нові країни-імпортери, підвищення частки продукції з сертифікацією престижних класифікаційних товариств тощо [31-33].

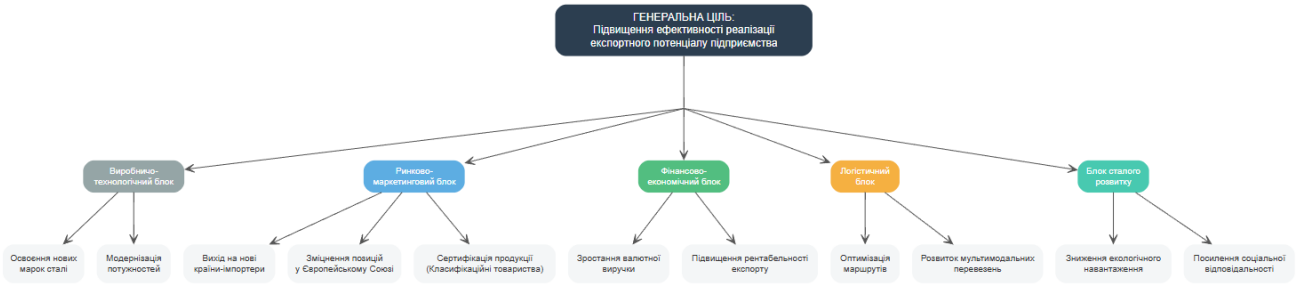


Рисунок 2.1 – Дерево стратегічних цілей управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» [31-33]

Для обґрунтування цілей і стратегій необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Таблиця 2.2 узагальнює результати аналізу політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що впливають на експортний потенціал «Запоріжсталі».

Таблиця 2.2 – Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на експортний потенціал ПрАТ «Запоріжсталь» [31-33]

Група факторів	Ключові фактори та їх вплив на експортний потенціал
Політичні та правові	Військова агресія Російської Федерації, блокада або обмеження роботи морських портів, обстріли портової та енергетичної інфраструктури, регуляторні обмеження валютних операцій; євроінтеграційний курс України, можливості доступу до ринку ЄС на основі угод про вільну торгівлю.zp.gov.ua+3Reuters+3The Kyiv Independent+3
Економічні	Скорочення світового попиту на сталь у періоди криз і відновлення в окремих сегментах; волатильність світових цін на металопродукцію; високі логістичні витрати через переорієнтацію на залізничні та річкові маршрути; можливості постачання до країн, що відновлюють інфраструктуру.Reuters+4Reuters+4Epravda+4
Соціокультурні	Зростання вимог споживачів до екологічної безпечності продукції та відповідального виробництва; очікування щодо прозорості бізнесу й дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності; підтримка українських виробників у країнах-партнерах.Zaporizhstal+2metinvestholding.com+2
Технологічні	Тенденція до декарбонізації металургії та впровадження екологічно чистих технологій; розвиток цифрових систем моніторингу виробництва і логістики; зростання ролі сертифікацій та екологічних декларацій продукції на міжнародних ринках.SteelRadar+3livingplanet.org.ua+3Zaporizhstal+3

Аналіз таблиці 2.2 свідчить, що політичні та правові фактори мають подвійний характер: з одного боку, воєнні дії, блокада портів та обстріли

інфраструктури суттєво обмежують можливості експорту, з іншого – євроінтеграційний курс створює довгострокові перспективи для закріплення українських металургів на ринках Європейського Союзу. Економічні фактори визначають потребу в гнучкій стратегії управління експортним портфелем: при зниженні попиту на певних ринках підприємство має швидко переорієнтовуватися на альтернативні напрямки та адаптувати продуктову пропозицію. Соціокультурні та технологічні фактори формують вимоги до якості, екологічності та інформаційної відкритості продукції, що зумовлює необхідність інтегрувати принципи сталого розвитку в технології управління експортним потенціалом [31-33].

Внутрішнє середовище ПрАТ «Запоріжсталь» характеризується наявністю сучасних виробничих потужностей, що пройшли значну модернізацію у попередні роки, зокрема в частині агрегатів гарячої та холодної прокатки, а також реалізацією програм капітальних інвестицій, спрямованих на підтримання обладнання та природоохоронних систем. Підприємство володіє розвиненою системою управління персоналом і корпоративною культурою, активно реалізує програми соціальної підтримки працівників, учасників оборони та місцевих громад, що сприяє зміцненню його репутації як відповідального роботодавця та партнера.

Аналіз конкурентного середовища показує, що на внутрішньому ринку основними конкурентами «Запоріжсталі» є інші великі металургійні комбінати України, зокрема підприємства, що спеціалізуються на виробництві довгомірного прокату та інших видів сталевої продукції, а на зовнішніх ринках – металургійні компанії з Туреччини, Китаю, країн Європейського Союзу та інших регіонів. Зростання протекціоністських тенденцій, зокрема посилення імпортних квот і мит у Європейському Союзі, створює додаткові загрози для українських виробників плоского прокату і потребує активного використання інструментів торговельної дипломатії та гнучкої цінової політики.

Споживачами продукції «Запоріжсталі» на зовнішніх ринках є, головним чином, підприємства трубної промисловості, автомобілебудування, виробники

побутової техніки, будівельні компанії та інші промислові споживачі, для яких важливими є стабільність постачань, відповідність міжнародним стандартам якості та можливість гнучкого налаштування характеристик продукції під їхні технологічні процеси. Відносини із ключовими клієнтами будуються на основі довгострокових контрактів, участі в спільних проєктах і сертифікації продукції відповідно до вимог найбільших промислових споживачів [31-33].

Узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища створює основу для побудови комплексної характеристики сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз, що буде використано у подальшому при формуванні стратегічних альтернатив розвитку експортного потенціалу.

2.3 Обґрунтування стратегії зростання експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь»

Експортна квота підприємства визначається як відношення виручки від експорту до загальної виручки від реалізації продукції:

$$K_{\text{експ}} = \frac{R_{\text{експ}}}{R_{\text{заг}}} \cdot 100\%, \tag{2.1}$$

де $R_{\text{експ}}$– виручка від реалізації продукції на зовнішніх ринках, грн; $R_{\text{заг}}$– загальна виручка від реалізації продукції підприємства, грн.

Рівень рентабельності експортних продажів доцільно розраховувати як відношення прибутку, що припадає на експортну діяльність, до виручки від експорту:

$$R_{\text{експ_прод}} = \frac{P_{\text{експ}}}{R_{\text{експ}}} \cdot 100\%, \tag{2.2}$$

де $P_{\text{експ}}$– прибуток (або збиток) від експортної діяльності, грн.

Для оцінювання ефективності експортної діяльності за витратами використано показник рентабельності експортних операцій за повною собівартістю:

$$R_{\text{експ_соб}} = \frac{P_{\text{експ}}}{C_{\text{експ}}} \cdot 100\%, \tag{2.3}$$

де $C_{\text{експ}}$– повна собівартість реалізованої на експорт продукції, грн.

Оскільки деталізована інформація про структуру доходів і витрат у розрізі експортних та внутрішніх операцій у відкритому доступі відсутня, у дослідженні прийнято припущення, що рівень рентабельності експортних продажів приблизно відповідає загальному рівню рентабельності продажів підприємства у відповідному році. Частку експорту в загальному доході для 2023–2024 років умовно прийнято на рівні 60 %, що відповідає характеру високої експортної орієнтації комбінату та даним попередніх періодів.

На основі наведених припущень здійснено розрахунок орієнтовних показників ефективності експортної діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності експортної діяльності ПрАТ «Запоріжсталь» у 2023–2024 роках [31-33]

Показник	Одиниця виміру	2023 рік	2024 рік
Загальна виручка від реалізації продукції, $R_{\text{заг}}$	млрд грн	56,4	70,3
Оціночна виручка від експорту, $R_{\text{експ}}$(60 % від $R_{\text{заг}}$)	млрд грн	33,8	42,2
Чистий фінансовий результат підприємства, $P_{\text{заг}}$	млрд грн	−3,9	+1,6
Оціночний результат від експорту, $P_{\text{експ}}$	млрд грн	≈ −2,3	≈ +1,0
Оціночна повна собівартість експортної продукції, $C_{\text{експ}}$	млрд грн	≈ 36,1	≈ 41,2
Рентабельність експортних продажів, $R_{\text{експ прод}}$	%	≈ −6,8	≈ +2,3
Рентабельність експортних операцій за повною собівартістю, $R_{\text{експ соб}}$	%	≈ −6,4	≈ +2,4

Для 2023 року при загальній виручці 56,4 млрд грн та збитку 3,9 млрд грн рівень рентабельності продажів становив близько мінус 6,9 %. За умови

збереження тієї самої частки експорту (60 %) орієнтовна виручка від експортних операцій становила 33,8 млрд грн, а оціночний результат від експорту – близько мінус 2,3 млрд грн, що відповідає від'ємному значенню рентабельності експортної діяльності.

У 2024 році, за попередніми публічними даними, «Запоріжсталь» досягла позитивного фінансового результату: при виручці 70,3 млрд грн чистий прибуток становив близько 1,6 млрд грн, тобто рентабельність продажів – близько 2,3 %. За збереження частки експорту на рівні 60 % виручка від експорту оцінюється приблизно у 42,2 млрд грн, а прибуток від експортних операцій – близько 1,0 млрд грн. У такому разі рентабельність експортних продажів та рентабельність експортних операцій за витратами наближаються до 2,3–2,4 % [31-33].

Порівняння показників свідчить, що за період 2023–2024 років експортна діяльність «Запоріжсталі» перейшла з зони збитковості у зону помірної прибутковості: орієнтовний прибуток від експортних операцій зріс на величину близько 3,3 млрд грн (з −2,3 до +1,0 млрд грн). Це підтверджує, що адаптаційні заходи підприємства, зокрема відновлення виробництва, оптимізація логістики та переорієнтація на більш стійкі ринки збуту, уже дали відчутний економічний ефект, хоча загальний рівень рентабельності експортної діяльності поки що залишається відносно невисоким і потребує подальшого підвищення.

Для ілюстрації методики розглянемо експортну операцію ПрАТ «Запоріжсталь» з постачання партії гарячекатаного прокату обсягом 10 тис. т до країни Європейського Союзу. Контрактна ціна становить 650 дол. США за 1 т, а середній курс на дату укладення контракту – 42,20 грн за 1 дол. США. У такому разі відпускна ціна за 1 т у гривнях дорівнює:

$P_т = 650 \cdot 42{,}2 = 27430$ грн/т,

де $P_т$ – контрактна ціна за 1 т продукції у гривнях.

Умовно припустимо, що повна собівартість 1 т експортованої продукції з урахуванням виробничих витрат, логістики, страхування, митного оформлення

та збутових витрат становить 22 500 грн/т. Тоді прибуток на 1 т продукції становитиме:

$\pi_т = Р_т - С_{повн} = 27430 - 22500 = 4930$ грн/т,

де $\pi_т$ – прибуток на 1 т експортованої продукції, грн; $С_{повн}$ – повна собівартість 1 т експортованої продукції, грн.

Рентабельність окремої експортної операції за повною собівартістю обчислюємо за формулою:

Рентабельність експортної операції за повною собівартістю:

$$R_{оп} = \frac{\pi_т}{С_{повн}} \cdot 100\% = \frac{4\,930}{22\,500} \cdot 100\% \approx 21{,}9\%.$$

Загальний прибуток від реалізації партії обсягом 10 тис. т:

$$\pi_{оп} = \pi_т \cdot Q = 4\,930 \cdot 10\,000 = 49\,300\,000 \text{ грн.}$$

де $\pi_{оп}$ – прибуток від усієї експортної операції, грн; Q – обсяг партії, т.

Отримані результати свідчать, що за наведених умов експортна операція є економічно доцільною: вона забезпечує позитивний фінансовий результат у розмірі 49,3 млн грн та рентабельність близько 21,9 %.

Зіставлення розрахованих показників ефективності окремої експортної операції з орієнтовною рентабельністю експортної діяльності підприємства в цілому (близько 2–2,5 % у 2024 році) показує, що частина контрактів може забезпечувати значно вищу рентабельність, тоді як інші – бути малоприбутковими або навіть збитковими. Це підкреслює важливість впровадження на «Запоріжсталі» вдосконалених технологій управління експортним потенціалом, орієнтованих на системний аналіз маржинальності окремих ринків, продуктів та контрактів і оптимізацію структури експортного портфеля підприємства.

На основі проведеного аналізу доцільно узагальнити ключові сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.4 – Узагальнені результати аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» [31-33]

Елемент	Зміст
Сильні сторони	Повний металургійний цикл; значні виробничі потужності; відомий бренд на світових ринках; широка географія експорту; високий рівень сертифікації продукції; приналежність до великої інтегрованої групи, що забезпечує доступ до сировинної бази та фінансових ресурсів; досвід освоєння нових видів продукції та ринків.
Слабкі сторони	Висока енергоємність та екологічна чутливість виробництва; залежність від залізничної та портової інфраструктури; недостатньо розвинені цифрові логістичні рішення; значна частка продукції масового сегмента з обмеженими можливостями диференціації.
Можливості	Відновлення та розвиток української та європейської інфраструктури; попит на плоский прокат для реконструкції; розширення використання сухопутних і річкових логістичних коридорів; інтеграція до європейських ланцюгів доданої вартості; освоєння «зелених» продуктів і екологічних декларацій; посилення співпраці з міжнародними партнерами.
Загрози	Тривалі воєнні дії та ризик руйнування інфраструктури; логістичні блокади та високі транспортні тарифи; посилення торговельного протекціонізму в країнах-імпортерах; конкуренція з боку виробників з низькими витратами; нестабільність постачання сировини та енергоресурсів.

Аналіз наведених у таблиці 2.4 елементів дає підстави вважати, що «Запоріжсталь» має сильні внутрішні позиції завдяки розвиненій виробничій базі, відомій торговельній марці та приналежності до потужної інтегрованої групи, однак функціонує у середовищі високих зовнішніх загроз, пов’язаних із війною, логістичними обмеженнями та міжнародними торговельними бар’єрами.

Для формалізації стратегічного позиціонування підприємства доцільно здійснити якісну інтерпретацію результатів аналізу за векторною моделлю стратегічного позиціонування. Можна вважати, що фінансова стійкість підприємства, попри зниження доходів, залишається на середньому рівні завдяки підтримці групи та відновленню обсягів виробництва; конкурентні переваги на ринку плоского прокату є істотними, оскільки «Запоріжсталь» демонструє більш високі темпи відновлення виробництва порівняно з галуззю в цілому; привабливість металургійної галузі у короткостроковій перспективі

обмежена, але в середньо- та довгостроковій – зростає у зв'язку з потребами відбудови; нестабільність зовнішнього середовища залишається дуже високою.

На рисунку 2.2 схематично представлено результати такого аналізу: вектор стратегічного позиціонування спрямований у зону поєднання конкурентної та частково захисної стратегій. Це означає, що підприємство повинно з одного боку активно використовувати свої конкурентні переваги для розширення присутності на цільових ринках, а з іншого – проводити політику обережного управління ризиками, зокрема диверсифікувати ринки та продукти, уникати надмірної концентрації на окремих логістичних маршрутах і споживачах.

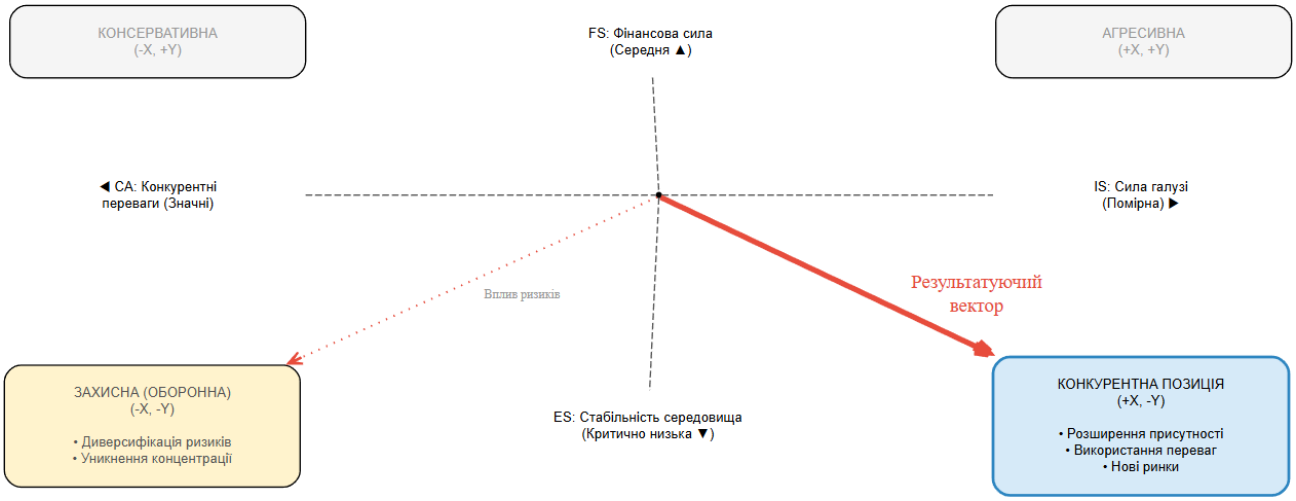


Рисунок 2.2 – Стратегічне позиціонування ПрАТ «Запоріжсталь» за результатами ситуаційного аналізу [31-33]

Для формування стратегії зростання експортного потенціалу важливим є застосування матриці «товар–ринок». У випадку ПрАТ «Запоріжсталь» можна виділити такі ключові напрями: збереження та поглиблення присутності на існуючих ринках Європейського Союзу та Близького Сходу з існуючим продуктом (гарячекатаний та холоднокатаний прокат); розвиток ринку через вихід з наявним продуктом на нові країни Центральної та Північної Європи; розвиток продукту через освоєння нових видів прокату для спеціальних галузей (наприклад, суднобудування, виробництво профільних труб, залізничного

рухомого складу) та диверсифікацію в бік продукції з підвищеною доданою вартістю; перспективну диверсифікацію через участь у ланцюгах поставок «зеленої» сталі.

Портфельний аналіз дозволяє представити основні експортні напрямки «Запоріжсталі» як стратегічні бізнес-одиниці та оцінити їх за параметрами привабливості ринку та конкурентної позиції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Портфельна характеристика ключових експортних напрямів ПрАТ «Запоріжсталь» [31-33]

Стратегічний напрям	Привабливість ринку	Конкурентна позиція підприємства	Рекомендована стратегія
Гарячекатаний рулон для ринку ЄС	Середня–висока (стабільний попит на плоский прокат, але високий рівень регулювання та конкуренції)	Сильна завдяки якості продукції, сертифікації та адаптації до вимог клієнтів	Інвестування та активний розвиток, посилення присутності, участь у програмах відбудови
Холоднокатаний прокат для виробників побутової техніки	Середня (чутливість до циклів споживчого попиту)	Середня–сильна, за рахунок досвіду поставок і стабільної якості	Підтримання та вибірковий розвиток, сегментація клієнтів
Товарний чавун для промислових споживачів	Середня (конкуренція з великими світовими постачальниками чавуну)	Помірна, залежна від логістики та цінових умов	Вибірковий розвиток, орієнтація на нішеві сегменти й довгострокові контракти
Сляби для європейських прокатних заводів	Висока (потреби інтегрованих ланцюгів «руда–напівфабрикат–прокат»)	Поступово посилюється завдяки отриманню сертифікацій та налагодженню стабільних поставок	Інвестування, розвиток партнерств у межах групи та з зовнішніми клієнтами

Згідно з даними групи «Метінвест», у 2023 році «Запоріжсталь» отримала додаткові сертифікати на виробництво слябів для суднобудівної сталі, що відкриває перспективи виходу на високорентабельні сегменти ринку напівфабрикатів для європейських підприємств. Це свідчить про важливість стратегії розвитку продукту та використання портфельного підходу до управління експортним потенціалом.

Результати ситуаційного та портфельного аналізу дозволяють зробити висновок, що найбільш доцільною для ПрАТ «Запоріжсталь» є комбінована стратегія зростання експортного потенціалу, яка поєднує: поглиблення присутності на існуючих ринках Європейського Союзу та Близького Сходу з основними видами плоского прокату; розвиток ринку шляхом виходу на нові регіони Європи й світу; розвиток продукту шляхом освоєння нових марок сталі й продуктів з вищою доданою вартістю, сертифікованих за міжнародними стандартами; обережну диверсифікацію у напрямі «зеленої» металургії та продукції з підвищеними екологічними вимогами.



Рисунок 2.3 – Стратегічні альтернативи розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь» у площині матриці «товар–ринок» [31-33]

На рисунку 2.3 схематично зображено розміщення зазначених стратегій у матриці «товар–ринок» у контексті розвитку експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь».

2.4 Напрями вдосконалення технологій управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь»

Проведений аналіз дозволяє обґрунтувати необхідність цілеспрямованого вдосконалення технологій управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» у кількох взаємопов’язаних вимірах: стратегічному,

організаційному, інформаційно-аналітичному, логістичному та інноваційно-продуктовому.

Передусім доцільно сформувати інтегровану технологію стратегічного управління експортним потенціалом, яка передбачає регулярне проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, оновлення дерева стратегічних цілей, перегляд портфеля експортних напрямів і коригування стратегій зростання. Така технологія має базуватися на щорічному циклі стратегічного планування, в межах якого здійснюється оцінка досягнення попередніх цілей, аналіз тенденцій на ключових ринках, перегляд пріоритетів інвестицій у модернізацію та освоєння нових продуктів. Важливим елементом цієї технології є формування міжфункціональних робочих груп, до складу яких входять представники виробництва, маркетингу, логістики, фінансів та служби сталого розвитку, що забезпечує узгодженість рішень і комплексний підхід до управління експортним потенціалом [31-33].

Іншим важливим напрямом є розвиток інформаційно-аналітичної компоненти технологій управління. Для цього доцільно впровадити єдину цифрову платформу моніторингу експортних операцій, яка б інтегрувала дані про виробництво, запаси, відвантаження, стан виконання контрактів, ринкові ціни та логістичні витрати. Така платформа має підтримувати побудову дашбордів, що відображають ключові показники експортного потенціалу: частку експорту в реалізації, структуру експортних ринків, динаміку відвантаження за видами продукції, маржинальність окремих контрактів, завантаження потужностей під експортні замовлення. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність експортної діяльності за окремими напрямами та ухвалювати рішення про перерозподіл ресурсів між ними.

Наступний напрямок удосконалення технологій управління пов’язаний із розвитком логістичної компоненти експортного потенціалу. З огляду на блокаду частини морської інфраструктури та ризики для портів півдня України, «Запоріжсталі» необхідно продовжувати диверсифікацію логістичних

маршрутів, зокрема посилення співпраці з дунайськими портами, використання мультимодальних схем «залізниця–річка–море», а також оптимізацію використання річкової інфраструктури Дніпра і внутрішніх логістичних центрів. В межах технології управління експортним потенціалом це означає розроблення алгоритмів вибору оптимальних маршрутів залежно від цінової кон'юнктури, доступності портових потужностей, тарифів перевізників та ризиків блокування. Ефективним є формування аналітичних моделей повних логістичних витрат за різними маршрутами, що дасть змогу оперативно перерозподіляти потоки продукції з метою максимізації експортної маржі.

Особливої уваги потребує вдосконалення продуктово-інноваційної компоненти технологій управління експортним потенціалом. Враховуючи тенденцію до посилення екологічних вимог у Європейському Союзі та інших розвинених країнах, «Запоріжсталі» необхідно продовжувати курс на модернізацію виробництва, зменшення викидів забруднюючих речовин, впровадження енергоефективних технологій та розширення номенклатури продукції, яка відповідає вимогам «зеленої» металургії. Важливим елементом технології управління є також розроблення екологічних декларацій продукції, які вже почали впроваджувати «Запоріжсталь» та інші підприємства групи, що підвищує їхню привабливість у міжнародних ланцюгах постачання.

У сфері маркетингової компоненти технологій управління експортним потенціалом доцільно посилити сегментацію зовнішніх ринків з урахуванням не лише географічних, а й галузевих та технологічних критеріїв. Для кожного сегмента слід розробити цільові стратегії позиціонування: для інфраструктурних проєктів важливими є великий обсяг поставок та надійність логістики, для виробників побутової техніки – стабільність якісних характеристик і можливість постачання холоднокатаного прокату з високими вимогами до поверхні, для виробників профільних труб – адаптація асортименту гарячекатаного рулону. Використання інструментів партнерського маркетингу, участь у міжнародних виставках, спільні проєкти з ключовими

клієнтами сприятимуть зміцненню позицій підприємства на цільових ринках та підвищенню стійкості експортних зв’язків.

В організаційному вимірі технології управління експортним потенціалом потребують уточнення ролей і відповідальності підрозділів, що беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Доцільно створити або посилити центр компетенцій з управління експортом, який би поєднував функції стратегічного аналізу, планування експортних продажів, управління контрактами та ризиками. Важливим елементом є впровадження системи внутрішніх регламентів, що визначають порядок прийняття рішень щодо укладання контрактів, їх хеджування, страхування вантажів, контролю платіжної дисципліни контрагентів, а також механізмів мотивації персоналу, що враховують показники ефективності експортної діяльності.

З огляду на високі ризики зовнішнього середовища, окремим блоком технологій управління експортним потенціалом мають стати інструменти управління ризиками. Їх зміст включає розроблення карти ризиків експортної діяльності (логістичних, кредитних, валютних, політичних, операційних), визначення рівня їх допустимості, заходів реагування та системи моніторингу. Для цього доцільно використовувати сценарний підхід, моделюючи різні варіанти розвитку ситуації (подальше обмеження морської логістики, зміни митних режимів, коливання світових цін) та розробляючи відповіді у вигляді альтернативних логістичних маршрутів, диверсифікації портфеля ринків, використання фінансових інструментів хеджування.

Удосконалення технологій управління експортним потенціалом має також включати посилення компонентів сталого розвитку. Зокрема, важливо інтегрувати показники екологічної та соціальної ефективності в систему стратегічних та операційних показників експортної діяльності. Це означає, що при оцінюванні привабливості експортних ринків і продуктів, поряд із фінансовими показниками, слід враховувати екологічні стандарти споживачів, вимоги до вуглецевого сліду продукції, можливості участі в програмах «зеленої» реконструкції інфраструктури. Такий підхід відповідає тенденціям

розвитку міжнародних ланцюгів постачання та підвищує довгострокову стійкість експортного потенціалу підприємства.

Комплексна реалізація зазначених напрямів удосконалення дозволить трансформувати управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» з реактивного реагування на зовнішні виклики у проактивну систему, що формує довгострокові конкурентні переваги, забезпечує стійке завантаження виробничих потужностей, диверсифікацію ринків і продуктів та підвищення ролі підприємства в процесах відбудови економіки України.

Отже, у другому розділі здійснено прикладне дослідження стану та технологій управління експортним потенціалом Приватного акціонерного товариства «Запоріжсталь». Встановлено, що підприємство історично відзначається високою орієнтацією на зовнішні ринки, куди спрямовувалася переважна частина виробленої продукції. Доведено, що попри різке зниження обсягів виробництва у дві тисячі двадцять другому році внаслідок воєнних дій, комбінат продемонстрував відчутне відновлення у наступному періоді, зберігши свою експортну спрямованість та успішно адаптувавши маршрути постачання до нових обмежень.

На основі комплексного аналізу середовища функціонування виявлено, що досліджуваний суб'єкт господарювання володіє вагомими внутрішніми перевагами, серед яких наявність повного виробничого циклу, значні потужності та належність до потужної інтегрованої групи. Водночас поточна діяльність ускладнюється серйозними зовнішніми загрозами, зумовленими тривалими логістичними перешкодами та міжнародними торговельними бар'єрами. Результати оцінювання стратегічного позиціонування засвідчили доцільність застосування комбінованого підходу, який поєднує активний конкурентний розвиток на пріоритетних європейських ринках із захисними заходами щодо управління супутніми ризиками.

З метою підвищення ефективності реалізації наявних можливостей обґрунтовано комплекс напрямів удосконалення технологій управління експортним потенціалом у стратегічному, організаційному, інформаційно-

аналітичному, логістичному та інноваційно-продуктовому вимірах. Запропоновано запровадити регулярний цикл стратегічного планування, розбудувати єдину платформу моніторингу ключових показників, оптимізувати процеси транспортування за допомогою мультимодальних схем, а також посилити орієнтацію на сучасні екологічні стандарти шляхом випуску продукції з вищою доданою вартістю та підготовки відповідних декларацій впливу на довкілля. Управлінську та організаційну складові доцільно зміцнити шляхом створення спеціалізованого центру компетенцій та формування дієвої системи реагування на небезпеки зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У дослідженні теоретично обґрунтовано та практично проаналізовано технології управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь» в умовах трансформації зовнішнього середовища. Вступна частина роботи дозволила сформулювати мету – обґрунтування технологій управління експортним потенціалом підприємства на основі комплексної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища та вибору стратегічних альтернатив його розвитку – а також визначити об’єкт, предмет і методи дослідження. Показано актуальність теми, зумовлену ключовою роллю металургійного комплексу в експорті України та суттєвими викликами, пов’язаними з воєнними діями, блокадою логістичних маршрутів і зростанням протекціоністських тенденцій на світових ринках сталі.

У першому розділі на основі узагальнення наукових джерел систематизовано теоретичні підходи до трактування сутності експортного потенціалу промислового підприємства. Виділено ресурсний, ринковий, результативний та системно-структурний підходи, показано їхні переваги та обмеження, сформовано інтегральне розуміння експортного потенціалу як відкритої динамічної системи, що поєднує внутрішні можливості підприємства і умови зовнішнього ринку. Обґрунтовано структурну модель експортного потенціалу, до складу якої входять виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, логістичний, кадровий та інформаційно-аналітичний компоненти, та визначено їхній зміст і взаємозв’язки. На цій основі розкрито сутність технологій управління експортним потенціалом як упорядкованих сукупностей методів, процедур і інструментів, що забезпечують цілепокладання, аналіз, планування, реалізацію та контроль експортної діяльності. Окрему увагу приділено групуванню технологій на стратегічні, маркетингові, логістичні, організаційні та інформаційно-аналітичні, а також розглянуто методичні підходи до стратегічної діагностики й планування розвитку експортного

потенціалу, включно з аналізом зовнішнього середовища, аналізом сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, методами стратегічного позиціонування, матрицею «товар–ринок» та портфельними моделями.

У другому розділі здійснено прикладну апробацію теоретичних положень на матеріалі ПрАТ «Запоріжсталь». На підставі аналізу динаміки виробництва основних видів продукції у 2019–2023 роках показано, що до повномасштабної війни комбінат працював зі стабільним завантаженням потужностей і забезпечував значні обсяги експорту, тоді як у 2022 році через воєнні події спостерігалося різке скорочення виробництва, а у 2023 році – суттєве відновлення при середньому завантаженні потужностей близько сімдесяти відсотків. Підтверджено високу експортну орієнтацію підприємства, частка експорту в реалізації якого історично становила понад дві третини, а продукція постачалася до більш ніж п’ятдесяти країн світу.

Узагальнено стратегічні орієнтири «Запоріжсталі» у контексті місії, бачення та цінностей групи «Метінвест», сформовано дерево цілей управління експортним потенціалом підприємства, де генеральна ціль – підвищення ефективності реалізації експортного потенціалу – конкретизується через виробничо-технологічні, ринково-маркетингові, фінансово-економічні, логістичні та соціально-екологічні цілі. Проведено аналіз зовнішнього середовища за групами політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, що дозволило виявити як обмеження (воєнні ризики, блокада портів, високі логістичні витрати, торговельний протекціонізм), так і можливості (відбудова інфраструктури, євроінтеграція, попит на якісну сталь та «зелені» продукти).

Здійснено комплексну характеристику сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для експортного потенціалу ПрАТ «Запоріжсталь». До сильних сторін віднесено повний металургійний цикл, значні виробничі потужності, відомий бренд, широку географію експорту, приналежність до інтегрованої групи та досвід освоєння нових продуктів і ринків. До слабких сторін – високу енергоємність виробництва, залежність від логістичної

інфраструктури, недостатню розвиненість цифрових логістичних рішень. До можливостей – відбудову інфраструктури України й Європи, розвиток сухопутних і річкових маршрутів, інтеграцію у європейські ланцюги доданої вартості й розвиток екологічно орієнтованих продуктів. До загроз – тривалість війни, логістичні блокади, торговельний протекціонізм і конкуренцію з боку виробників з низькими витратами.

На основі якісного ситуаційного аналізу зроблено висновок, що стратегічне позиціонування ПрАТ «Запоріжсталь» відповідає поєднанню конкурентної та частково захисної стратегій: підприємство має суттєві конкурентні переваги, але діє в умовах високої зовнішньої нестабільності, що вимагає агресивного розвитку на пріоритетних ринках у поєднанні з обережним управлінням ризиками. Портфельний аналіз ключових експортних напрямів показав, що для більшості з них доцільні стратегії інвестування та розвитку (зокрема для гарячекатаного рулону та слябів для європейських ринків), тоді як для окремих сегментів рекомендовано стратегію підтримання або вибіркового розвитку.

У підсумковому підпункті другого розділу запропоновано напрями вдосконалення технологій управління експортним потенціалом ПрАТ «Запоріжсталь». Серед них: формування інтегрованої технології стратегічного управління з регулярною діагностикою середовища й оновленням дерева цілей; розбудова цифрової платформи моніторингу експортних операцій і ключових показників експортного потенціалу; диверсифікація та оптимізація логістичних маршрутів із використанням мультимодальних схем і аналітичних моделей повних логістичних витрат; посилення продуктово-інноваційної компоненти через модернізацію виробництва, розвиток продукції з підвищеною доданою вартістю та впровадження екологічних декларацій; вдосконалення маркетингових технологій шляхом глибшої сегментації ринків, розвитку партнерських відносин з ключовими споживачами; уточнення організаційної структури управління експортом і впровадження системи управління ризиками

експортної діяльності; інтеграція принципів сталого розвитку та показників екологічної й соціальної ефективності у систему стратегічних рішень.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута, а завдання, пов’язані з теоретичним узагальненням категорії «експортний потенціал підприємства», аналізом технологій його управління, діагностикою сучасного стану ПрАТ «Запоріжсталь» та обґрунтуванням стратегічних альтернатив розвитку, виконані. Запропоновані підходи та напрями вдосконалення можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності реалізації свого експортного потенціалу та посилення внеску в економічне відновлення України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Байда Б. Ф., Чопко Н. С., Стрільчук Р. М. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІННОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА. *Agrosvit*. 2023. № 3-4. С. 113–117. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.113 (дата звернення: 26.04.2026).

2. Бала О., Іванцик В. РОЛЬ ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВІ РИНКИ В ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 12(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1572-1582 (дата звернення: 26.04.2026).

3. Гужва І. Ю. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ В УКРАЇНІ. *Стратегічні орієнтири приєднання України до ЄС*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-482-8-2 (дата звернення: 26.04.2026).

4. Даценко А. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105 (дата звернення: 26.04.2026).

5. Даценко А. ВПЛИВ «СВАМ» НА РОЗВИТОК ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-99 (дата звернення: 26.04.2026).

6. Дергачова В. В., Бойко О. В. РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15.

URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135930 (дата звернення: 26.04.2026).

7. ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНІ АКТУАЛІТЕТИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ / Г. Гуріна та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 328–340. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3832 (дата звернення: 26.04.2026).

8. Забашта Є. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *WIELOKIERUNKOWOSC JAKO GWARANCJA POSTĘPU NAUKOWEGO*. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.12 (дата звернення: 26.04.2026).

9. ЗАХАРЧУК Н., ГАВЛОВСЬКА Н., РУДНІЧЕНКО Є. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 452–456. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68 (дата звернення: 26.04.2026).

10. Іванова М., Швець В., Варяниченко О. ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ. *Economy and Society*. 2020. № 22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-35 (дата звернення: 26.04.2026).

11. Кравець Д. Д. Розвиток металургійної промисловості України у воєнні часи. *«ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МІЖГАЛУЗЕВИЙ ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОТЕНЦІАЛИ РОЗВИТКУ» Частина І*. 2025. С. 188–191. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-490-3-56 (дата звернення: 26.04.2026).

12. КУЛІШ Д. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 118–231. URL: https://doi.org/10.53920/es-2023-4-15 (дата звернення: 26.04.2026).

13. Куцик В. І., Кузьма Х. В., Дмитрів І. О. ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 5–10. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2022-34-01 (дата звернення: 26.04.2026).

14. Логвиненко Є. О. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ. *Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: дорожня карта для України*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-448-4-7 (дата звернення: 26.04.2026).

15. Матвейчук Л. О., Марусей Т. В. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 5. URL: https://doi.org/10.60022/2(5)-31s (дата звернення: 26.04.2026).

16. МОНІТОРИНГ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ / Т. О. Меліхова та ін. *Scientific Journal "Metallurgy"*. 2024. № 2. С. 72–78. URL: https://doi.org/10.26661/2071-3789-2023-2-09 (дата звернення: 26.04.2026).

17. Обелець Т. В. БІЗНЕЗ ПЛАНУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 96–104. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640 (дата звернення: 26.04.2026).

18. Савлук Р. ВПЛИВ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СТРУКТУРНУ МОДЕРНІЗАЦІЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-83 (дата звернення: 26.04.2026).

19. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА / Д. МАЗУР та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 452–456. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-66 (дата звернення: 26.04.2026).

20. Фатюха Н. Г., Юсов В. І. ОЦІНКА ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ ЗА 2019-2024 РОКИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.106 (дата звернення: 26.04.2026).

21. Чижевська М. Б., Товстун В. В. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 9. С. 163–171. URL: https://doi.org/10.60022/2(9)-20s (дата звернення: 26.04.2026).

22. Чорна Л., Омельченко О., Дробаха С. Особливості збутової діяльності підприємства, орієнтованого на експорт. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1, № 2(30). С. 129–136. URL: https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-18 (дата звернення: 26.04.2026).

23. Шайда О. Є., Полякова Ю. В., Рипська Є. Ю. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 28–33. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.4 (дата звернення: 26.04.2026).

24. Швець А. РОЛЬ ЄС У ВІДНОВЛЕННІ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-447-458 (дата звернення: 26.04.2026).

25. Щербина І., Батракова Т. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 208–212. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-23 (дата звернення: 26.04.2026).

26. Якобчук Н. М. Стратегічний потенціал конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *ГУМАНІТАРНИЙ І ІННОВАЦІЙНИЙ РАКУРС ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ: ПОШУКИ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ*. 2022. С. 208–210. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-266-4/58 (дата звернення: 26.04.2026).

27. Kotko O., Pilgun A. PROBLEMS OF ORGANIZATION AND LABORING OF ENTERPRISES ON THE ENTERPRISES ON THE CASE OF PAO “ZAPOROZHSTAL”. *Odessa National University Herald. Economy*. 2020. T. 25, № 1(80). URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-23 (дата звернення: 26.04.2026).

28. Pasichnyk S., Melikhova T. TRANSFORMATION OF COST MANAGEMENT APPROACHES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES (THE CASE OF PJSC ZAPORIZHZHIA METALLURGICAL PLANT "ZAPORIZHSTAL"). *Market Infrastructure*. 2025. No. 85. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct85-21 (date of access: 26.04.2026).

29. Psiuk R. M. ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. *The actual problems of regional economy development*. 2017. Т. 2, № 13. С. 21–27. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.13.21-27 (дата звернення: 26.04.2026).

30. Yurchenko O., Kushnir O. Розвиток експортного потенціалу підприємств за умов глобалізації: фактори та пріоритети. *Herald of Kiev Institute of Business and Technology*. 2021. Т. 46, № 4. С. 82–90. URL: https://doi.org/10.37203/kibit.2020.46.10 (дата звернення: 26.04.2026).

31. Офіційний сайт ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/ (дата звернення: 26.04.2026)

32. Сайт ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/ (дата звернення: 26.04.2026)

33. Сайт ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ"URL: https://opendatabot.ua/c/00191230 (дата звернення: 26.04.2026)