

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

ІЛЬЯСОВ МАКСИМ ІВАНОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: **Удосконалення управління експортним потенціалом
промислового підприємства**

Виконав здобувач групи МЕН-22д

_____ Ільясов М.І.
(прізвище, та ініціали)

Керівник _____ Овчаренко Є.І.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Галгаш Р.А.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри: _____ Хандій О.О.
(прізвище та ініціали)


.....
(підпис)
.....
(підпис)
.....
(підпис)

.....
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
(бакалавр, спеціаліст, магістр)
Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)
Спеціалізація _____
(шифр і назва)

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу
проф. Хандій О.О.
"26" березня 2026 р. 

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

1. Прізвище студента Ільясов Максим Іванович
2. Група МЕН-22д
3. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства
- Керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від "14" квітня 2026 р. № 79/14

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 16.06.2026 р.
5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.
6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):
 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.
 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ "ЕНЕРГО-МАШСПЕЦСТАЛЬ".
 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.
7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
Функціональна модель управління експортним потенціалом підприємства; Послідовність етапів формування програми розвитку експортного потенціалу підприємства; Основні фонди виробничого призначення; Основні фонди невиробничого призначення; Чисельність персоналу промислового підприємства; Основні фонди промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь"; Основні постачальники сировини та матеріалів ПАТ "Енергомашспецсталь"; Узагальнення результатів аналізу показників фінансового стану; Аналіз ліквідності балансу.

8. Консультанти кваліфікаційної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання "26" березня 2026 р.

9. Календарний план виконання роботи

Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	березень 2026 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Студент-дипломник _____



(підпис)

Керівник роботи _____

Овчаренко Є.І.

(прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

РЕФЕРАТ

Текст 115 стор., 19 табл., 2 рис.

Промислове підприємство, експорт, зовнішньоекономічна діяльність, потенціал, управління, розвиток, моделювання, організаційна структура.

Предметом даної дипломної роботи виступає ефективність експортної діяльності підприємства. Саме від ефективності проведення зовнішньоекономічних операцій залежить успішність виходу підприємства на зовнішні ринки та конкурентоспроможність товарів та послуг.

Метою даної дипломної роботи є аналіз результатів експортних операцій і розробка рекомендацій з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: Розгляд теоретичних основ організації експортних операцій; Вивчення методів розрахунку ефекту та ефективності експорту; Дослідження статистичних даних про тенденції ринку та зовнішньоторговельний оборот підприємства; Аналіз ефективності проведення експортних операцій ПАТ "Енергомашпецсталь"; Розробка заходів щодо поліпшення організації й удосконалення управління експортного потенціалу.

Дипломна робота складається з трьох розділів. В першому розділі досліджуються теоретичні дослідження удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства ПАТ "Енергомашпецсталь". В другому розділі досліджується промислове підприємство ПАТ "Енергомашпецсталь". Аналізується конкурентоспроможності основної продукції підприємства, та проводиться оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Енергомашпецсталь". В третьому розділі наведено ряд рекомендацій щодо підвищення удосконалення управління експортного потенціалу промислового підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність потенціалу промислового підприємства	10
1.2. Експортна діяльність, як чинник реалізації експортного потенціалу промислового підприємства	23
1.3. Особливості управління експортним потенціалом промислового підприємства	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	46
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ "ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ"	48
2.1. Загальні відомості про ПАТ "Енергомашспецсталь"	48
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства	69
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Енергомашспецсталь"	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	86
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	88
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	111
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	116

ВСТУП

Для будь-якої країни роль зовнішньоекономічної діяльності важко переоцінити. Експортно-імпортна діяльність, як найбільша за своїми масштабами у зовнішньоекономічному процесі, відіграє дуже суттєву роль у розвитку національної економіки, входження країни у міжнародну економічну інтеграцію.

У деяких країнах експортно-імпортна діяльність – це єдина можливість отримати той чи інший товар, відсутній на її території. Згідно із визначенням Джорджа Сакса: "Економічний успіх будь-якої країни світу залежить від зовнішньої торгівлі. Ще жодній країні не вдавалося створити здорову економіку, ізолюючись від світової економічної системи" [3, 6].

У сучасних умовах активна участь України у світовій торгівлі пов'язана із значними перевагами: вона дозволяє більш ефективно використовувати у країні ресурси, які є, пристосуватися до світового досягнення науки і техніки, у більш короткий термін здійснити структурну перебудову своєї економіки, а також більш повно і різноманітно задовольнити потреби населення.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена кількома об'єктивними причинами в умовах сучасного економічного становища. Розглянемо найбільш істотні з них.

Зовнішньоекономічна діяльність є однією з основних форм економічних відносин України з іноземними державами. Конституцією, Декларацією про державний суверенітет України і Законом України "Про економічну самостійність України" встановлено, що однією з основ реалізації державного суверенітету України є її самостійність при здійсненні і регулюванні зовнішньоекономічних відносин.

Однією з форм здійснення зовнішньоекономічної діяльності є зовнішня торгівля. Вона відіграє величезну роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні положення держави на світовій арені.

Експортні операції, як складова частина зовнішньої торгівлі є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки з використанням знань і досвіду, накопичених протягом тривалого часу.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути фізичні і юридичні особи, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність з метою одержання прибутку і встановлення міжнародних економічних відносин. Діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності регулюється Законом України від 16.04.1991р. "Про зовнішньоекономічну діяльність". Відповідно до даного закону зовнішньоекономічна діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України й іноземних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, побудована на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Основними ланками при здійсненні експортних операцій є промислові підприємства, а також різні невиробничі організації. Тому вивчення експортних операцій держави в цілому не можливо без розгляду й аналізу окремих експортних операцій окремих підприємств. Тема даної дипломної роботи присвячена вивченню експортних операцій ПАТ "Енергомашпецсталь", що займають значну частку в обсязі реалізації даного підприємства.

Предметом даної дипломної роботи виступає ефективність експортної діяльності підприємства. Саме від ефективності проведення зовнішньоекономічних операцій залежить успішність виходу підприємства на зовнішні ринки та конкурентоспроможність товарів та послуг.

Метою даної дипломної роботи є аналіз результатів експортних операцій і розробка рекомендацій з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

Розгляд теоретичних основ організації експортних операцій;

Вивчення методів розрахунку ефекту та ефективності експорту;

Дослідження статистичних даних про тенденції ринку та зовнішньоторговельний оборот підприємства;

Аналіз ефективності проведення експортних операцій ПАТ "Енергомашпецсталь";

Розробка заходів щодо поліпшення організації й удосконалення управління експортного потенціалу.

Дипломна робота складається з трьох розділів. В першому розділі досліджуються теоретичні дослідження удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства ПАТ "Енергомашпецсталь".

В другому розділі досліджується промислове підприємство ПАТ "Енергомашпецсталь". Аналізується конкурентоспроможності основної продукції підприємства, та проводиться оцінка економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Енергомашпецсталь".

В третьому розділі наведено ряд рекомендацій щодо підвищення удосконалення управління експортного потенціалу промислового підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність потенціалу промислового підприємства

В умовах динамічного розвитку глобальних ринків, прискорення науково-технічного прогресу та посилення конкурентної боротьби, категорія "потенціал" стає однією з центральних у системі економічних наук, оскільки вона відображає не лише наявний стан ресурсів суб'єкта господарювання, а й його приховані можливості щодо адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого зростання. Економічна сутність потенціалу промислового підприємства є багатогранною категорією, що інтегрує в собі ресурсні, результативні та організаційні аспекти діяльності, виступаючи мірилом здатності підприємства виконувати своє цільове призначення.

Сама етимологія терміну "потенціал" походить від латинського "potentia", що означає силу, потужність або можливість, яка існує в прихованому стані і може бути реалізована за певних умов. У сучасному економічному дискурсі потенціал підприємства розглядається як складна відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім оточенням і характеризується здатністю до саморозвитку та трансформації. Традиційно в науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення цієї категорії: ресурсний, результативний та системний, кожен з яких акцентує увагу на різних гранях функціонування промислового об'єкта. Ресурсний підхід розглядає потенціал як сукупність усіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних), якими володіє підприємство і які можуть бути задіяні у виробничому процесі [1]. Однак проста сума ресурсів ще не формує потенціал, оскільки вони повинні бути організовані та збалансовані між собою для досягнення синергетичного ефекту. Результативний підхід, на противагу ресурсному, зміщує акцент на кінцеву здатність підприємства виробляти певну

кількість продукції або послуг заданої якості, тобто потенціал тут ототожнюється з виробничою потужністю або максимально можливим обсягом випуску за ідеальних умов. Системний підхід є найбільш комплексним, оскільки він трактує потенціал як здатність системи (підприємства) трансформувати наявні ресурси в корисний результат за допомогою певних компетенцій та організаційних механізмів, враховуючи при цьому синергію між окремими елементами [4].

Для промислового підприємства категорія потенціалу має специфічні особливості, зумовлені високою капіталомісткістю виробництва, тривалим циклом обігу основного капіталу та необхідністю постійного оновлення технологічної бази. Промисловий потенціал – це не просто наявність верстатів та персоналу, а інтегрована здатність суб'єкта господарювання забезпечувати високу конкурентоспроможність продукції на основі інноваційних рішень. Важливо розуміти різницю між категоріями "ресурси" та "потенціал": ресурси є статичною величиною (тим, що є в наявності на даний момент), тоді як потенціал є динамічною характеристикою, що відображає можливість використання цих ресурсів у майбутньому з урахуванням професіоналізму менеджменту та ринкових обставин. Як зазначають західні дослідники, зокрема Дж. Барні у рамках ресурсної теорії фірми, стійку конкурентну перевагу формують лише ті елементи потенціалу, які є цінними, рідкісними, такими, що важко імітувати, та організованими (модель VRIO) [3].

Структура потенціалу промислового підприємства є ієрархічною і включає в себе низку локальних потенціалів, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності. Ключовими складовими є виробничо-технічний, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий та управлінський потенціали. Виробничо-технічний потенціал є фундаментом, що визначає матеріально-технічні межі діяльності: склад та стан обладнання, використовувані технології, рівень автоматизації та стан виробничої інфраструктури. Фінансовий потенціал відображає обсяг власних та залучених фінансових ресурсів, якими підприємство може оперувати для підтримки поточної діяльності та реалізації

інвестиційних проектів. Кадровий потенціал, який часто називають інтелектуальним капіталом, включає знання, навички, досвід та креативність працівників, що стає вирішальним фактором в епоху економіки знань. Для більш детальної класифікації видів потенціалу промислового підприємства доцільно звернутися до табл. 1.1, що систематизує підходи до його структурування.

Таблиця 1.1

Підходи до структурування видів потенціалу промислового підприємства

Ознака класифікації	Види потенціалу	Характеристика виду
За об'єктом впливу	Виробничий	Здатність випускати продукцію необхідного обсягу та якості.
	Комерційний	Можливість реалізації продукції та завоювання часток ринку.
За формою прояву	Матеріальний	Основні фонди, запаси сировини та матеріалів.
	Нематеріальний	Патенти, бренди, репутація, організаційна культура.
За часовим вектором	Поточний	Можливості, що реалізуються в межах наявного виробничого циклу.
	Стратегічний	Можливість трансформації бізнесу в довгостроковій перспективі.
За рівнем використання	Фактичний	Реально досягнуті результати при поточному стані управління.
	Перспективний	Максимально можливий рівень при оптимальному поєднанні ресурсів.

Аналіз даних табл. 1.1 дозволяє зробити висновок, що потенціал є інтегральним показником, де кожна складова підсилює або, навпаки, обмежує загальну ефективність системи. Наприклад, наявність сучасного обладнання (високий виробничий потенціал) при низькій кваліфікації персоналу (слабкий кадровий потенціал) призведе до недовикористання потужностей та частих поломок, що нівелює загальну цінність потенціалу підприємства. Економічна сутність потенціалу також розкривається через категорію адаптивності - здатності підприємства змінювати свою внутрішню структуру у відповідь на сигнали зовнішнього середовища. В умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0) критично важливим елементом стає цифровий потенціал, що

передбачає здатність до інтеграції кіберфізичних систем, використання хмарних технологій та великих даних в управлінських процесах. Це змінює традиційне уявлення про промислове підприємство як про механічну систему і перетворює його на інтелектуальний вузол глобальної мережі доданої вартості [8]. Промисловий потенціал також має бути збалансованим за стадіями життєвого циклу підприємства: на стадії зародження домінує інноваційний та фінансовий складники, на стадії зрілості – виробничий та маркетинговий, а на стадії спаду вирішальну роль відіграє управлінський потенціал щодо реструктуризації або санації бізнесу.

Оцінка потенціалу є складним аналітичним процесом, який не зводиться лише до аналізу фінансової звітності. Вона потребує використання якісних та кількісних методів, серед яких особливе місце посідає метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та побудова інтегральних індексів. Показники ефективності використання потенціалу дозволяють виявити рівень "недовикористаних можливостей" – розрив між фактичним результатом та максимально можливим. Як зазначають українські економісти, зокрема О.С.Федонін, формування потенціалу має бути цілеспрямованим процесом, орієнтованим на стратегічну мету підприємства [4]. Якщо метою є лідерство за витратами, то основна увага приділяється масштабам виробництва та енергоефективності; якщо ж метою є диференціація – то акцент зміщується на науково-дослідні роботи та маркетинговий потенціал. Важливо враховувати, що потенціал промислового підприємства має властивість "ентропії", тобто він схильний до деградації та морального зносу, якщо в нього не здійснюються постійні інвестиції. Моральне старіння технологій в сучасному світі відбувається значно швидше, ніж фізичне зношування верстатів, що вимагає від менеджменту випереджаючого розвитку інноваційного потенціалу. Для наочної характеристики ключових компонентів та індикаторів їх оцінки доцільно розглянути наступну табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові компоненти потенціалу та індикатори їх оцінки

Компонент потенціалу	Ключові ресурси	Основні індикатори оцінки
Виробничий	Основні засоби, технології, потужності.	Фондовіддача, коефіцієнт зносу, завантаженість потужностей.
Трудовий	Керівники, спеціалісти, робітники.	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень кваліфікації.
Фінансовий	Власний капітал, кредитні лінії, ліквідність.	Коефіцієнт автономії, рентабельність активів (ROA).
Інноваційний	НДДКР, інтелектуальна власність, ноу-хау.	Питома вага нової продукції, кількість патентів.
Інформаційний	Бази даних, програмне забезпечення, ERP-системи.	Швидкість прийняття рішень, рівень діджиталізації.

Розуміння потенціалу як сукупності можливостей дозволяє менеджменту перейти від реактивного управління (реагування на проблеми, що вже виникли) до проактивного (формування майбутніх переваг). В українських реаліях промисловий потенціал стикається з низкою деструктивних факторів: фізичне руйнування активів внаслідок бойових дій, дефіцит енергоресурсів, порушення логістичних ланцюжків та масова міграція кваліфікованих кадрів. Це вимагає розробки нових моделей управління потенціалом, що базуються на принципах резильєнтності (стійкості та відновлюваності) [7]. У цьому контексті потенціал промислового підприємства розглядається не просто як здатність виробляти, а як здатність виживати та відновлюватися в умовах екстремальної невизначеності. Важливим аспектом економічної сутності потенціалу є його кумулятивний характер: успішні рішення в минулому (інвестиції в бренд або навчання персоналу) накопичуються і створюють фундамент для майбутніх стрибків, тоді як помилки або ігнорування потреб модернізації створюють від'ємний потенціал ("тягар минулого"), який тягне підприємство до банкрутства. Окрім внутрішніх факторів, на потенціал підприємства впливають інституційні умови: якість законодавства, рівень корупції, доступ до дешевих кредитів та державна промислова політика. Ефективний потенціал можливий лише за умови сприятливого інвестиційного клімату, коли підприємство має

мотивацію до довгострокового розвитку, а не до короткострокового отримання прибутку за рахунок вимивання ресурсів.

Формування потенціалу промислового підприємства не є одноразовим актом чи простою закупівлею активів, а являє собою складний, ітераційний процес узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями та обмеженнями, де вирішальну роль відіграє управлінська компетентність щодо інтеграції розрізнених ресурсів у цілісну систему. Механізм формування потенціалу починається з ідентифікації потреб ринку та визначення стратегічного вектора розвитку, що диктує вимоги до складу та якості необхідних ресурсів. На першому етапі здійснюється ресурсна підготовка, яка включає інвестиції в основні фонди, найм персоналу відповідної кваліфікації та формування фінансової бази. Однак, перетворення цих ресурсів на реальний потенціал відбувається на етапі трансформації, де через організаційну структуру та корпоративну культуру встановлюються функціональні зв'язки між відділами та процесами.

Саме тут виникає динамічна здатність підприємства не просто використовувати ресурси, а комбінувати їх у такий спосіб, який створює унікальну цінність для споживача. Важливо підкреслити, що промислове підприємство в сучасних умовах стикається з проблемою "незбалансованості" потенціалу, коли один надпотужний елемент (наприклад, передове обладнання) стримується дефіцитом іншого (наприклад, застарілою системою збуту). Усунення таких розривів є головним завданням менеджменту на етапі нарощування потенціалу. Для глибшого розуміння етапів формування потенціалу та їхнього змістовного наповнення доцільно звернутися до табл. 1.3., що ілюструє фази життєвого циклу потенціалу промислового підприємства.

Ефективне управління потенціалом неможливе без проведення його глибокої та регулярної діагностики, яка дозволяє не лише констатувати поточний стан, а й виявляти "вузькі місця" та приховані резерви зростання. Діагностика потенціалу промислового підприємства охоплює комплексний

аналіз усіх його складових: від технічного стану верстатів до психологічного клімату в колективі та репутації бренду на ринку.

Таблиця 1.3

Фази життєвого циклу потенціалу промислового підприємства

Фаза формування	Основний зміст діяльності	Ключові управлінські інструменти	Очікуваний результат
Генерація	Аналіз ринкових ніш, розробка бізнес-моделі, залучення стартового капіталу.	Прогнозування, стратегічний аналіз, фандрейзинг.	Сформована концепція потенціалу та базовий набір ресурсів.
Нагромадження	Нарощування виробничих потужностей, формування кадрового ядра, розробка ноу-хау.	Інвестування, рекрутинг, управління знаннями.	Створення критичної маси ресурсів для виходу на ринок.
Синхронізація	Налагодження взаємодії між підрозділами, впровадження ERP-систем, оптимізація бізнес-процесів.	Процесне управління, цифровізація, командоутворення.	Досягнення синергії та підвищення ефективності використання активів.
Трансформація	Переорієнтація на нові продукти або ринки, впровадження інновацій Industry 4.0.	Реінжиніринг, інноваційний менеджмент, антикризове управління.	Оновлення структури потенціалу згідно з новими вимогами середовища.

У науковій практиці розрізняють експрес-діагностику, яка базується на аналізі ключових фінансових індикаторів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності), та фундаментальну діагностику, що передбачає детальне дослідження внутрішніх бізнес-процесів та зовнішнього оточення. Особливої уваги заслуговує матричний аналіз, де потенціал порівнюється з ринковими можливостями, що дозволяє класифікувати підприємства на "лідерів", "наздоганяючих" або "аутсайдерів".

Як зазначає З.Є. Шершньова, стратегічна діагностика потенціалу повинна враховувати не лише внутрішні сильні сторони, а й здатність системи протистояти зовнішнім загрозам – економічним кризам, змінам у законодавстві чи агресивним діям конкурентів [5]. В умовах Industry 4.0 діагностика

зміщується у площину аналізу даних у реальному часі. Використання технологій "інтернету речей" дозволяє отримувати миттєву інформацію про стан виробничого обладнання, що перетворює технічний потенціал на керовану цифрову систему. Цифровий двійник підприємства стає невід'ємним елементом діагностики, дозволяючи моделювати різні сценарії використання потенціалу без ризику для реального виробництва. Це значно підвищує точність управлінських рішень та знижує витрати на проведення експериментів.

Розвиток потенціалу промислового підприємства на сучасному етапі нерозривно пов'язаний із впровадженням концепції сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, Governance), що додає до традиційної структури потенціалу екологічний та соціальний аспекти. Екологічний потенціал підприємства визначає його здатність мінімізувати шкідливий вплив на довкілля, впроваджувати безвідходні технології та переходити на відновлювані джерела енергії. Це перестає бути лише питанням соціальної відповідальності і перетворюється на економічну необхідність, оскільки доступ до міжнародних ринків капіталу та участь у глобальних ланцюгах постачання дедалі частіше залежать від дотримання екологічних стандартів. Соціальний потенціал, у свою чергу, відображає якість людських відносин, рівень безпеки праці та залученість персоналу у процеси вдосконалення, що прямо корелює з продуктивністю праці та інноваційною активністю [9].

Таким чином, економічна сутність потенціалу трансформується від суто виробничої категорії до комплексної характеристики "життєздатності" бізнесу у складному соціоекосистемному середовищі. На формування та реалізацію потенціалу також критично впливає рівень інноваційної сприйнятливості організації – здатності менеджменту та рядових працівників не лише генерувати ідеї, а й швидко їх впроваджувати у повсякденну практику. Саме тут проявляється управлінський потенціал як надбудова над усіма іншими ресурсами, адже саме він визначає темпи модернізації та глибину структурних трансформацій. Для оцінки рівня використання окремих видів потенціалу доцільно застосувати систему коефіцієнтів, що наведені у наступній табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка рівня використання окремих видів потенціалу

Показник (коефіцієнт)	Методика розрахунку (сутність)	Нормативне значення/Тренд	Значення для оцінки потенціалу
Коефіцієнт використання виробничої потужності	Відношення фактичного обсягу випуску до максимального.	Наближення до 1 (0,85-0,95).	Вказує на наявність резервів або потребу в розширенні.
Коефіцієнт інноваційної активності	Частка витрат на НДДКР у загальному обсязі витрат.	Позитивний тренд (зростання).	Визначає здатність до майбутнього оновлення продукції.
Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення звільнених за власним бажанням до середньооблікової чисельності.	Зниження (менше 5-7%).	Характеризує стабільність трудового потенціалу.
Рівень цифровізації процесів	Питома вага операцій, що контролюються автоматизованими системами.	Зростання до 100%.	Відображає готовність до Industry 4.0.
Коефіцієнт автономії	Частка власного капіталу в загальній сумі пасивів.	Більше 0,5.	Визначає фінансову стійкість та незалежність потенціалу.

Реалізація потенціалу промислового підприємства часто стримується явищем "інерції системи", коли застарілі організаційні структури та методи управління не дозволяють швидко впроваджувати нові технології, навіть за наявності фінансових ресурсів. Це підтверджує тезу про те, що управлінський потенціал є інтегратором усіх інших видів потенціалу: без якісного менеджменту будь-які інвестиції у верстати чи програмне забезпечення не дадуть бажаного ефекту. В українському промисловому секторі спостерігається значний розрив між наявним технічним потенціалом (який часто морально та фізично застарілий) та потребами сучасної економіки. Багато підприємств працюють у режимі "виживання", вичерпуючи залишкову вартість активів, створених ще в попередні десятиліття, що призводить до незворотної деградації потенціалу. Подолання цієї тенденції вимагає переходу до моделі випереджаючого розвитку, де пріоритетом стає не підтримка існуючих

потужностей, а радикальна технологічна перебудова на базі цифрових та енергозберігаючих рішень [7].

Важливо розуміти, що потенціал підприємства має синергетичну природу: ефект від узгодженої роботи всіх елементів перевищує просту суму ефектів від їх роздільного функціонування. Наприклад, об'єднання високого кадрового потенціалу з сучасними ІТ-інструментами створює нову якість – здатність до швидкої кастомізації продукції під вимоги конкретного клієнта, що є ключовою перевагою на сучасному ринку. Економічна сутність потенціалу також нерозривно пов'язана із поняттям економічної безпеки підприємства, оскільки достатній рівень потенціалу є гарантом здатності суб'єкта господарювання нейтралізувати негативні впливи та зберігати цілісність у критичних ситуаціях.

Таким чином, потенціал виступає не лише як ресурс для розвитку, а й як захисний бар'єр, що забезпечує життєздатність організації в агресивному конкурентному середовищі. Процес нарощування потенціалу повинен бути збалансованим у часі та просторі, що передбачає гармонійний розвиток усіх функціональних підсистем підприємства – від маркетингу до логістики та післяпродажного сервісу. Тільки за такої умови промислове підприємство зможе досягти стійкої конкурентної переваги та забезпечити довгострокову ефективність своєї діяльності в умовах глобальних трансформацій.

Сучасний етап розвитку промисловості характеризується тектонічними змінами у самому розумінні потенціалу, де на зміну пануванню "заліза" та масштабів виробництва приходить домінування інтелектуальних систем, гнучкості та здатності до швидкої цифрової трансформації в рамках парадигми Industry 4.0. Економічна сутність потенціалу в епоху четвертої промислової революції зміщується з володіння фізичними активами до володіння компетенціями щодо управління потоками даних та створення кіберфізичних систем, що дозволяють досягати індивідуалізації продукції за ціною масового виробництва. Цифрова трансформація потенціалу промислового підприємства передбачає не просто автоматизацію окремих ділянок, а формування єдиного

цифрового контуру, де кожен верстат, датчик та працівник інтегровані в мережу, що здатна до самооптимізації. Це народжує нову складову – віртуальний потенціал, який включає цифрові двійники продуктів та процесів, бази знань та алгоритми штучного інтелекту, що дозволяють передбачати ринкові коливання та технічні збої ще до їх виникнення. Як зазначає К. Шваб, у новому світі не велика риба поглинає малу, а швидка – повільну, тому ключовим індикатором потенціалу стає швидкість реакції системи на зовнішні виклики [8]. Для промислового підприємства це означає перехід від жорстких конвеєрних ліній до модульних виробничих комірок, які можна миттєво переналаштувати під випуск нової номенклатури виробів. Така гнучкість є матеріалізацією адаптивного потенціалу, який стає головним активом в умовах глобальної нестабільності.

Особливого значення питання збереження та відтворення потенціалу набувають в умовах системних криз та воєнного стану, з якими зіткнулася промисловість України. У такій ситуації економічна сутність потенціалу розкривається через категорію резильєнтності – здатності підприємства не лише витримувати руйнівні удари, а й швидко відновлювати функціональність у нових формах. Для багатьох українських підприємств реалізація потенціалу змістилася у площину релокації потужностей, диверсифікації енергопостачання та пошуку нових логістичних шляхів в обхід заблокованих портів. Потенціал виживання у кризових умовах базується на мобільності ресурсів та здатності менеджменту до нестандартних рішень, таких як децентралізація виробництва або створення автономних енергоостровів на базі когенераційних установок. Важливим аспектом відтворення потенціалу в умовах війни є реновація людського капіталу: повернення ветеранів до трудової діяльності, перекваліфікація персоналу та залучення молодих фахівців у технологічні сектори. Без відновлення кадрового ядра будь-які інвестиції у відбудову стін чи закупівлю станків будуть марними, оскільки потенціал залишатиметься "мертвим" капіталом. Для аналізу стратегічних напрямів нарощування потенціалу в умовах трансформації доцільно розглянути наступну табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Стратегічні напрями нарощування потенціалу

Стратегічний напрям	Зміст заходів щодо розвитку потенціалу	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Технологічне оновлення	Впровадження адитивних технологій (3D-друк), робототехніки та сенсорики.	Зниження собівартості, підвищення точності та складності виробів.
Цифровізація	Створення єдиного інформаційного простору на базі ERP/MES систем та хмарних сервісів.	Прозорість процесів, прискорення прийняття рішень, скорочення циклу "замовлення-відвантаження".
Енергоефективність	Модернізація котелень, впровадження систем рекуперації тепла, використання ВДЕ.	Зменшення енергозалежності, відповідність екологічним стандартам ЄС (СВАМ).
Розвиток таланту	Створення корпоративних університетів, систем безперервного навчання.	Накопичення унікальних компетенцій, які неможливо швидко скопіювати конкурентами.
Сервізація продукту	Перехід від продажу товару до продажу послуги.	Формування довгострокової лояльності клієнтів, стабільні потоки сервісної виручки.

Розвиток потенціалу через сервізацію є яскравим прикладом сучасної трансформації економічної сутності промислового об'єкта: підприємство тепер продає не просто авіадвигун чи турбіну, а певну кількість годин їхньої безвідмовної роботи. Це вимагає надпотужного сервісного та інформаційного потенціалу, здатності аналізувати стан обладнання дистанційно та оперативно реагувати на потреби клієнта. Таким чином, потенціал стає категорією, що виходить за межі заводського паркану і охоплює всю екосистему партнерів, постачальників та споживачів. Управління таким "мережевим потенціалом" потребує нових управлінських технологій, що базуються на довірі, відкритих інноваціях та спільній розробці продуктів. В контексті відбудови промисловості України пріоритетом має стати формування потенціалу "нової якості" – не відновлення застарілих радянських цехів, а будівництво сучасних, екологічно чистих та цифровізованих виробництв, інтегрованих у європейські ланцюги доданої вартості. Це вимагає активної ролі держави у страхуванні воєнних

ризиків, наданні інвестиційних податкових пільг та підтримці експорту високотехнологічної продукції.

Важливим теоретичним висновком дослідження є те, що потенціал промислового підприємства – це не статична сума активів, а динамічний процес узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами. Економічна сутність потенціалу полягає у здатності системи до самоорганізації та навчання. Підприємства, які ігнорують необхідність постійного оновлення потенціалу, неминуче стають жертвами "технологічної інерції", коли минулі успіхи стають гальмом для майбутніх змін. Системний підхід до формування потенціалу передбачає гармонізацію всіх його складових: виробничої, фінансової, кадрової та інноваційної. Диспропорції у розвитку цих елементів створюють "вузькі місця", які нівелюють загальну ефективність. Наприклад, наявність великих фінансових ресурсів при відсутності інноваційних ідей призводить до неефективного розпилення капіталу, а високий інноваційний потенціал без належної виробничої бази залишається лише на папері у вигляді патентів, що не приносять прибутку. Для успішного функціонування у сучасному світі промислове підприємство повинно володіти стратегічною гнучкістю – здатністю швидко переформатувати свій потенціал під нові завдання, що вимагає переходу до плоских організаційних структур та культури безперервного вдосконалення.

Підсумовуючи, слід зазначити, що економічна сутність потенціалу промислового підприємства трансформувалася від простого володіння ресурсами до здатності створювати інтелектуальну додану вартість у мінливому середовищі. Потенціал є мірилом життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, що визначає його місце у глобальній економічній системі. Для вітчизняних промислових підприємств головним завданням є перехід від моделі виживання та використання залишків старого потенціалу до моделі активного нарощування нових компетенцій, що базуються на цифровізації, енергоефективності та розвитку людського таланту. Лише за такої умови можлива успішна реіндустріалізація країни та її інтеграція до кола технологічно

розвинених держав. Потенціал підприємства – це його майбутнє, закладене у сьогоднішніх інвестиціях, знаннях та управлінських рішеннях, і від якості його формування залежить не лише доля конкретного бізнесу, а й економічна стійкість усієї нації.

1.2. Експортна діяльність як чинник реалізації експортного потенціалу промислового підприємства

У контексті глобальної інтеграції та загострення міжнародної конкуренції експортна діяльність промислового підприємства постає не просто як один із функціональних напрямів його господарської активності, а як ключовий динамічний фактор, що дозволяє трансформувати внутрішні можливості суб'єкта у реальні конкурентні переваги на світовому ринку. Економічна природа експортної діяльності полягає у виході за межі національного економічного простору з метою максимізації прибутку, диверсифікації ризиків та отримання доступу до передових технологій і світових фінансових ресурсів. Проте ефективність такого виходу безпосередньо залежить від сформованого експортного потенціалу – сукупності матеріальних, нематеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, які підприємство здатне ефективно задіяти для виробництва та просування конкурентоспроможної продукції за кордоном. Експортна діяльність у цьому ланцюжку виступає як каталізатор, що переводить потенційну енергію ресурсів у кінетичну енергію ринкового успіху. Без активної експортної діяльності потенціал залишається статичним набором активів, які мають тенденцію до морального зносу та деградації, тоді як сама діяльність, стикаючись із жорсткими вимогами міжнародних стандартів, змушує підприємство постійно вдосконалювати свою внутрішню структуру. У науковій літературі експортний потенціал часто розглядають як частину загального економічного потенціалу, але з акцентом на специфічні компетенції: здатність до адаптації продукту під

іноземні культурні та технічні вимоги, володіння методами міжнародного маркетингу та наявність логістичних каналів [11].

Теоретичний базис дослідження експортного потенціалу ґрунтується на концепції конкурентних переваг Майкла Портера, який наголошував, що успіх на зовнішніх ринках залежить від здатності фірми постійно впроваджувати інновації та модернізуватися, причому цей процес підживлюється саме через активну взаємодію із глобальним середовищем. Експортна діяльність, таким чином, є чинником реалізації потенціалу через механізм зворотного зв'язку: працюючи на експорт, підприємство отримує інформацію про нові тренди, вимоги до якості та дії конкурентів, що стимулює розвиток інноваційного та виробничого складників потенціалу. Взаємозв'язок між потенціалом та діяльністю є двостороннім – з одного боку, обсяг і структура потенціалу визначають межі можливої експансії, а з іншого – досвід реальної діяльності коригує стратегію нарощування потенціалу. Для промислового підприємства це означає, що кожна успішна експортна операція підвищує його капіталізацію, покращує кредитний рейтинг та дозволяє залучати таланти, що, у свою чергу, розширює горизонт майбутніх можливостей. Важливо розуміти, що експортний потенціал не є сумою ресурсів, а є результатом їхньої синергетичної взаємодії під управлінням досвідченого менеджменту. Структура цього потенціалу є багаторівневою і включає ресурсний, виробничий, фінансовий, маркетинговий та інституційний блоки. Для систематизації цих елементів доцільно розглянути табл. 1.6., що ілюструє ключові компоненти експортного потенціалу промислового підприємства та їхні характеристики.

Аналіз наведених у табл. 1.6 компонентів дозволяє стверджувати, що експортна діяльність виступає лакмусовим папірцем здоров'я промислового підприємства: якщо підприємство здатне стабільно експортувати продукцію до країн із високим рівнем конкуренції (ЄС, США), це свідчить про високу якість усіх складових його потенціалу. Одним із найважливіших чинників реалізації потенціалу є стратегічний вибір форми виходу на зовнішні ринки.

Таблиця 1.6

Систематизація елементів потенціалу

Компонент потенціалу	Зміст та роль у реалізації	Ключові індикатори оцінки
Виробничо-технологічний	Наявність гнучких ліній, здатних виробляти продукцію за міжнародними стандартами (ISO, CE).	Коефіцієнт оновлення обладнання, енергоємність продукції, рівень автоматизації.
Фінансово-інвестиційний	Можливість кредитування експортних контрактів, страхування ризиків та хеджування валютних коливань.	Обсяг власних оборотних коштів, доступ до експортно-кредитних агентств (ЕКА).
Маркетингово-збутовий	Володіння мережею дистрибуції, впізнаваність бренду за кордоном, досвід участі у виставках.	Кількість закордонних представництв, витрати на міжнародне просування, частка експорту у виручці.
Інноваційно-інтелектуальний	Наявність патентів, ноу-хау та персоналу, що володіє іноземними мовами та знаннями міжнародного права.	Питома вага високотехнологічної продукції, рівень витрат на НДДКР (R&D).
Організаційно-управлінський	Здатність менеджменту приймати швидкі рішення в умовах високої волатильності світових ринків.	Наявність сертифікованої системи менеджменту якості, досвід ЗЕД керівництва.

Прямий експорт дозволяє підприємству повністю контролювати процес реалізації та отримувати максимальну маржу, але вимагає значних інвестицій у маркетинговий потенціал. Непрямий експорт через посередників знижує ризики, але позбавляє підприємство прямого контакту зі споживачем, що уповільнює розвиток інноваційної складової. Економічна сутність експортної діяльності як чинника реалізації потенціалу розкривається через ефект масштабу: вихід на глобальний ринок дозволяє завантажити виробничі потужності на 100%, знижуючи питому собівартість продукції та вивільняючи ресурси для подальшої модернізації. Це створює позитивну спіраль розвитку: реалізація поточного потенціалу через експорт генерує ресурси для формування потенціалу майбутнього рівня [14].

У сучасних реаліях на реалізацію експортного потенціалу промислових підприємств України критично впливають як внутрішні трансформації, так і

глобальні виклики. Повномасштабна війна спричинила руйнування значної частини виробничого потенціалу, проте вона ж і стимулювала підприємства до пошуку нових ніш та прискореної інтеграції в європейські ланцюги доданої вартості. Експортна діяльність у цей період стала не просто способом отримання прибутку, а стратегією виживання, що вимагала миттєвої адаптації логістичних схем та сертифікації продукції за стандартами ЄС. Ті підприємства, які мали гнучкий управлінський потенціал, змогли релокувати потужності та зберегти зовнішні ринки, що підтверджує тезу про пріоритетність інтелектуально-управлінської складової над фізичними активами. Крім того, важливим чинником реалізації потенціалу стає державна підтримка через інструменти експортного кредитування та дипломатичне просування українських товарів під брендом "Made in Ukraine". Взаємодія бізнесу та держави у сфері ЗЕД створює інституційне середовище, яке може або посилювати, або нівелювати зусилля окремих підприємств [16].

Важливим аспектом є цифровізація експортної діяльності, яка виступає новим чинником реалізації потенціалу. Використання електронних торговельних майданчиків (B2B платформ), систем CRM для управління відносинами з іноземними клієнтами та блокчейн-технологій для спрощення розрахунків дозволяє навіть середнім промисловим підприємствам конкурувати з глобальними корпораціями. Цифрова трансформація знижує бар'єри входу на ринки та робить процес реалізації експортного потенціалу більш прозорим та керованим. Економічна сутність цього процесу полягає у переході від фізичної присутності до цифрової, де інформаційний потенціал стає вирішальним чинником успіху. Таким чином, експортна діяльність інтегрує в собі всі ресурси підприємства, випробовуючи їх на міцність у глобальному середовищі, і саме через цей процес відбувається реальна оцінка та нарощування потенціалу промислового об'єкта.

Процес трансформації експортного потенціалу в реальні результати діяльності не є автоматичним актом, а вимагає системного підходу до управління кожним етапом зовнішньоекономічної операції, де стратегічне

планування виступає як головний інтегруючий механізм. Реалізація потенціалу через експортну діяльність передбачає проходження підприємством певного життєвого циклу – від пасивного реагування на випадкові замовлення з-за кордону до активного формування попиту на цільових іноземних ринках. На кожному з цих етапів експортна діяльність висуває специфічні вимоги до ресурсів підприємства, змушуючи менеджмент проводити ревізію та нарощування відповідних компетенцій. Так, на етапі входу на ринок критичного значення набуває маркетинговий потенціал та здатність до подолання технічних бар'єрів, тоді як на етапі закріплення та масштабування – виробнича гнучкість та фінансова стійкість. Важливо підкреслити, що експортна діяльність сама по собі є навчальним процесом, який дозволяє ідентифікувати "вузькі місця" у внутрішній системі підприємства. Якщо потенціал застарілий, експортна діяльність швидко виявляє це через низьку маржинальність або претензії щодо якості, що стає сигналом до негайної модернізації. Таким чином, діяльність не лише реалізує, а й верифікує реальний рівень потенціалу, відсікаючи ілюзорні можливості від дійсних конкурентних переваг.

Для забезпечення ефективності цього процесу промислове підприємство повинно розробити та впровадити комплексну експортну стратегію, яка б чітко корелювала з його загальною корпоративною стратегією розвитку. Експортна стратегія визначає пріоритетні ринки, товарні групи, методи просування та обсяги необхідних інвестицій. У науковій літературі виділяють кілька стратегічних підходів: стратегія експансії (захоплення нових ринків), стратегія диференціації (пропозиція унікального продукту) та стратегія лідерства за витратами. Вибір стратегії безпосередньо залежить від стану експортного потенціалу: якщо підприємство володіє унікальними патентами [11], логічним є вибір диференціації; якщо ж воно має ефект масштабу та низьку собівартість – лідерства за витратами. Важливо, щоб експортна діяльність була забезпечена відповідними організаційними змінами, зокрема створенням спеціалізованих підрозділів ЗЕД, які володіють знаннями у сфері міжнародного контрактного права, митного регулювання та валютного контролю. Без такої інституційної

підтримки реалізація навіть потужного виробничого потенціалу може бути заблокована через бюрократичні або юридичні помилки. Для наочного відображення етапів реалізації потенціалу через експортну діяльність доцільно навести табл. 1.7 фаз розвитку експортної стратегії.

Таблиця 1.7

Фази розвитку експортної стратегії

Фаза реалізації	Основний зміст діяльності	Вплив на експортний потенціал
Аналітична підготовка	Сегментація світового ринку, SWOT-аналіз конкурентів, вибір цільових країн.	Формування інформаційної бази, ідентифікація прихованих можливостей.
Адаптація продукту	Сертифікація (ISO, CE), зміна дизайну або упаковки, підготовка документації.	Підвищення технологічної гнучкості та якості виробничих процесів.
Комунікаційний вихід	Участь у міжнародних виставках, пошук партнерів, запуск цифрового маркетингу.	Зростання впізнаваності бренду та розширення партнерської мережі.
Контрактація та логістика	Укладання договорів (Incoterms 2020), організація транспортування, страхування вантажу.	Відпрацювання операційної ефективності та фінансової дисципліни.
Післяпродажний сервіс	Технічна підтримка, збір відгуків, гарантійне обслуговування.	Формування лояльності та бази для розробки нових продуктів.

Важливим чинником реалізації експортного потенціалу в сучасних умовах є впровадження концепцій Industry 4.0 та цифрова трансформація всіх ланцюжків створення вартості. Промислові підприємства, що інтегрують "розумне виробництво", отримують можливість здійснювати масову кастомізацію – виробляти дрібні партії товарів під специфічні замовлення іноземних клієнтів за ціною серійного виробництва. Це радикально розширює експортний потенціал, дозволяючи виходити на вузькоспеціалізовані нішеві ринки, які раніше були недоступні через високу вартість переналаштування обладнання. Крім того, цифровізація експортної діяльності через використання глобальних B2B-платформ (таких як Alibaba, Global Sources) та систем електронного документообігу дозволяє скоротити час від ідеї до отримання валютної виручки, що критично важливо в умовах високої волатильності

світової економіки [20]. Цифрова присутність підприємства у вигляді інтерактивних каталогів, 3D-моделей продукції та VR-турів по заводу стає вагомим нематеріальним активом, що підсилює маркетингову складову потенціалу. Для аналізу впливу сучасних технологій на реалізацію потенціалу доцільно розглянути табл. 1.8 впливу цифрових чинників на компоненти ЗЕД.

Таблиця 1.8

Вплив цифрових чинників на компоненти ЗЕД

Цифровий чинник	Область впливу на експортну діяльність	Очікуваний результат реалізації потенціалу
Big Data & Analytics	Аналіз споживчих трендів на різних континентах, прогнозування попиту.	Точне попадання в ринкову нішу, мінімізація залишків на складах.
Cloud Computing	Віддалений доступ до конструкторської документації для філій та партнерів.	Прискорення процесу узгодження технічних параметрів з клієнтом.
Internet of Things (IoT)	Моніторинг стану обладнання, що знаходиться в оренді або лізингу за кордоном.	Створення нових сервісних бізнес-моделей (Predictive maintenance).
Blockchain	Прозорість ланцюгів постачання, верифікація походження сировини.	Підвищення довіри контрагентів, спрощення митних процедур.
E-commerce & Platforms	Прямі продажі без посередників кінцевому споживачу.	Збільшення маржинальності, отримання прямих відгуків від ринку.

Експортна діяльність як чинник реалізації потенціалу також нерозривно пов'язана з управлінням ризиками, які на міжнародному рівні є значно вищими та різноманітнішими, ніж на внутрішньому ринку. Валютні ризики, пов'язані з коливанням курсів, політичні ризики (санкції, торгові війни), логістичні розриви та ризики неоплати вимагають від підприємства розробки дієвої системи ризик-менеджменту. Реалізація потенціалу в таких умовах означає здатність підприємства бути гнучким та мати "план Б" для кожного критичного ринку. Використання інструментів хеджування, страхування експортних кредитів та робота з акредитивами стають необхідними компетенціями фінансового менеджменту. Як зазначають західні дослідники, стійкість

експортного потенціалу визначається не лише обсягом продажів, а й здатністю підприємства швидко відновитися після збою в ланцюгу постачання [14]. В українських реаліях воєнного стану ризик-менеджмент став домінуючим елементом експортної діяльності: блокування морських портів змусило експортерів інвестувати в розбудову залізничної та автомобільної логістики, що, попри зростання витрат, призвело до диверсифікації та загартування логістичного потенціалу.

Особливу увагу слід приділити ролі сертифікації та стандартизації як активному чиннику реалізації потенціалу. Для промислового підприємства отримання сертифіката відповідності міжнародним стандартам (наприклад, ASME для машинобудування або CE для європейського ринку) є не просто формальною вимогою, а актом визнання його технологічної зрілості. Процес підготовки до сертифікації часто супроводжується глибоким реінжинірингом бізнес-процесів, що підвищує загальну культуру виробництва та дисципліну праці. Таким чином, експортна діяльність стимулює підприємство до переходу на вищий щабель якості, що автоматично підвищує його вартість як активу. Експортна орієнтація змушує менеджмент впроваджувати системи екологічного менеджменту (ISO 14001) та соціальної відповідальності, що стає вхідним квитком на ринки розвинених країн, де споживач звертає увагу на "вуглецевий слід" та умови праці [17].

Економічна сутність реалізації потенціалу через експорт також проявляється у фінансовій площині через отримання стабільної валютної виручки, що забезпечує природний хедж проти девальвації національної валюти. Це дозволяє підприємству легше залучати іноземні інвестиції та кредити під нижчі відсоткові ставки, оскільки західні банки бачать у ньому надійного партнера, інтегрованого у світову економіку. Експортна діяльність стає джерелом накопичення капіталу для майбутніх стрибків розвитку, дозволяючи купувати передові закордонні технології та залучати висококласних фахівців. Отже, діяльність виступає не лише як результат наявності потенціалу, а й як потужний генератор його постійного відтворення

та якісного оновлення, формуючи замкнений цикл самовдосконалення промислового суб'єкта в умовах глобалізації.

Для повноцінної реалізації експортного потенціалу промислового підприємства в умовах сучасної глобальної економіки недостатньо лише внутрішніх зусиль менеджменту; критично важливим чинником стає наявність та ефективність зовнішнього інституційного середовища та державної підтримки. Державна експортна політика виступає як зовнішній акселератор, що дозволяє підприємствам долати початкові бар'єри виходу на ринки, які часто є занадто високими для окремих суб'єктів господарювання, особливо в сегменті малого та середнього промислового бізнесу. Ключовим інструментом тут є діяльність експортно-кредитних агентств, які надають послуги зі страхування, гарантування та кредитування експортних операцій, захищаючи виробника від комерційних та політичних ризиків у країні покупця. Реалізація експортного потенціалу через призму державної підтримки означає створення такої фінансової інфраструктури, де вартість залучення капіталу для експортера є конкурентною порівняно з іноземними аналогами. Окрім фінансових інструментів, величезне значення має економічна дипломатія – просування національних промислових брендів через мережу торговельних місій, участь у міжурядових комісіях та лобіювання інтересів вітчизняного виробника на рівні міжнародних організацій, таких як Світова організація торгівлі (СОТ) [17].

Для України в контексті євроінтеграції це також означає активне використання можливостей зони вільної торгівлі з ЄС (DCFTA), що передбачає поступове скасування квот та мит, але водночас вимагає жорсткої відповідності технічним регламентам Євросоюзу. Ефективна взаємодія підприємства з державними інституціями дозволяє перетворити потенційні можливості на реальні контракти, мінімізуючи транзакційні витрати на пошук інформації та правовий супровід ЗЕД.

Важливим сучасним чинником, що визначає межі реалізації експортного потенціалу, є глобальний тренд декарбонізації та впровадження Європейського зеленого курсу. Для промислових підприємств, особливо в енергоємних галузях

(металургія, хімія, виробництво будматеріалів), це означає появу нових регуляторних бар'єрів, таких як механізм прикордонного вуглецевого коригування. Експортна діяльність у цьому контексті стає чинником примусової модернізації: щоб зберегти доступ на преміальний ринок ЄС, підприємство змушене інвестувати в екологічну складову свого потенціалу, впроваджуючи технології з низьким рівнем викидів CO₂.

Ті суб'єкти, які проігнорують вимоги екологічності, зіткнуться з втратою конкурентоспроможності через додаткові митні платежі, що фактично нівелює їхні переваги у собівартості. Таким чином, експортна активність змушує менеджмент розглядати екологічний аудит та впровадження принципів циклічної економіки як невід'ємну частину підготовки до експансії на зовнішні ринки [20]. Це підтверджує тезу про те, що експортна діяльність є потужним стимулом для переходу промисловості на вищий технологічний уклад, де екологічність та енергоефективність стають такими ж вагомими компонентами потенціалу, як і ціна чи технічні характеристики. Для систематизації інструментів інституційної підтримки та зовнішніх чинників доцільно розглянути табл. 1.9 нижче.

Реалізація експортного потенціалу промислового підприємства в сучасній Україні неможлива без врахування факторів післявоєнного відновлення та реструктуризації економіки. Багато промислових гігантів, що складали основу експорту (особливо в металургії), зазнали фізичних руйнувань, що вимагає побудови експортного потенціалу "з нуля" на базі нових, більш гнучких та інноваційних виробництв. Пріоритетом стає не просто відновлення потужностей, а їхня інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості як постачальників компонентів та готової продукції з високим ступенем переробки, а не сировини.

Таблиця 1.9

Систематизація інструментів інституційної підтримки

Інструмент/Чинник	Зміст впливу на експортну діяльність	Вплив на реалізацію потенціалу
Експортно-кредитне агентство (ЕКА)	Страховання від ризиків неплатежу, надання передекспортних гарантій.	Підвищення фінансової стійкості, розширення доступу до обігових коштів.
Торговельні місії та виставки	Прямий контакт з баєрами, вивчення конкурентів "на місці".	Накопичення маркетингових знань, формування репутаційного капіталу.
Механізм СВАМ (EU Green Deal)	Оподаткування вуглецевого сліду продукції при ввезенні в ЄС.	Стимул до технологічного переозброєння та впровадження ВДЕ.
Угоди про вільну торгівлю (ЗВТ)	Зниження або скасування ввізних мит, уніфікація митних процедур.	Пряме підвищення цінової конкурентоспроможності товару.
Міжнародна сертифікація (ISO, CE)	Підтвердження якості та безпеки продукції для іноземного споживача.	Допуск до тендерів великих міжнародних корпорацій та держзакупівель.

Експортна діяльність у цьому процесі має стати вектором, що вказує напрям інвестицій: бізнес повинен інвестувати у ті напрями, які мають попит на світовому ринку, а не просто відтворювати застарілу структуру радянської промисловості. Особливу роль відіграватиме військово-промисловий комплекс, який за роки війни накопичив унікальний інтелектуальний потенціал і здатний після перемоги стати потужним експортером високотехнологічних оборонних рішень. Це змінить саму структуру українського експорту, підвищуючи в ній частку продукції з високою інтелектуальною складовою [13].

Математично ефективність реалізації експортного потенціалу можна описати через індекс інтенсивності експортної діяльності, який визначається як відношення фактичного обсягу експорту до максимально можливого (потенційного) обсягу за умови оптимального завантаження потужностей та сприятливої кон'юнктури ринку.

Зростання цього індексу є свідченням того, що експортна діяльність стає дедалі ефективнішим чинником реалізації внутрішніх можливостей підприємства. Проте для сталого зростання важливо забезпечувати високу

рентабельність експортних операцій, яка враховує всі додаткові логістичні та транзакційні витрати.

Тільки при позитивному значенні виручки від експорту експортна діяльність виконує свою функцію як чинник нарощування потенціалу, а не просто вимивання ресурсів заради обсягів. Управління цими показниками вимагає від фінансового менеджменту високої кваліфікації у сферах податкового планування, трансфертного ціноутворення та управління валютними ризиками.

Підсумовуючи, слід зазначити, що експортна діяльність є найвищою формою прояву ділової активності промислового підприємства, в якій фокусуються всі його сильні та слабкі сторони. Вона виступає одночасно і метою, і засобом реалізації потенціалу: метою – тому що успішний експорт є головним критерієм ефективності бізнесу в глобальному світі; засобом – тому що через досвід ЗЕД підприємство отримує ресурси та імпульси для постійного вдосконалення. Успіх на зовнішніх ринках сьогодні залежить від синергії трьох чинників: якості внутрішнього потенціалу (технології, люди, фінанси), активності самої експортної діяльності (стратегія, маркетинг, логістика) та сприятливості зовнішнього інституційного середовища (державна підтримка, умови ЗВТ).

Для українських промислових підприємств шлях до реалізації експортного потенціалу лежить через цифровізацію, екологічну модернізацію та глибинну інтеграцію у європейський економічний простір. Це вимагає відмови від сировинної моделі на користь створення інноваційних продуктів, що здатні конкурувати за інтелектуальну додану вартість. Експортний потенціал – це не статичний багаж, а динамічний капітал, який приростає лише в русі, і саме експортна діяльність є тим двигуном, що забезпечує цей рух у напрямку глобального успіху та сталого розвитку промислового суб'єкта.

1.3. Особливості управління експортним потенціалом промислового підприємства

Управління експортним потенціалом промислового підприємства в умовах сучасної глобальної нестабільності та тотальної цифровізації ринків постає як вища форма стратегічного менеджменту, що потребує інтеграції всіх внутрішніх ресурсів суб'єкта для досягнення стійких конкурентних переваг на міжнародній арені. Економічна сутність управління цією категорією полягає у цілеспрямованому впливі на процеси формування, нарощування та ефективного використання сукупності можливостей підприємства щодо виробництва та просування товарів на зовнішні ринки. На відміну від загального управління підприємством, менеджмент експортного потенціалу має виражену зовнішню орієнтацію, що змушує систему бути максимально адаптивною та здатною до швидкої трансформації у відповідь на зміну глобальної кон'юнктури.

Основною особливістю управління в цьому контексті є необхідність подолання подвійного тиску: внутрішніх обмежень (застарілі фонди, дефіцит капіталу) та зовнішніх бар'єрів (технічні регламенти, митні обмеження, культурні відмінності). Управління експортним потенціалом – це безперервний цикл, що включає стратегічне планування, організацію бізнес-процесів ЗЕД, мотивацію персоналу до інновацій та жорсткий контроль за якістю та рентабельністю операцій. Системний підхід до управління передбачає розгляд потенціалу не як набору активів, а як динамічної здатності підприємства створювати цінність, що визнається світовим споживачем. Важливим аспектом є суб'єктно-об'єктна взаємодія, де суб'єктом виступає менеджмент компанії, а об'єктом – структура та обсяг експортних можливостей [23].

У промисловому секторі управління експортним потенціалом має свою специфіку, зумовлену високою матеріаломісткістю та складністю виробничих циклів. Промислове підприємство не може миттєво змінити свою спеціалізацію, тому управління його потенціалом завжди має довгостроковий характер і спирається на інвестиції в основні фонди та НДДКР.

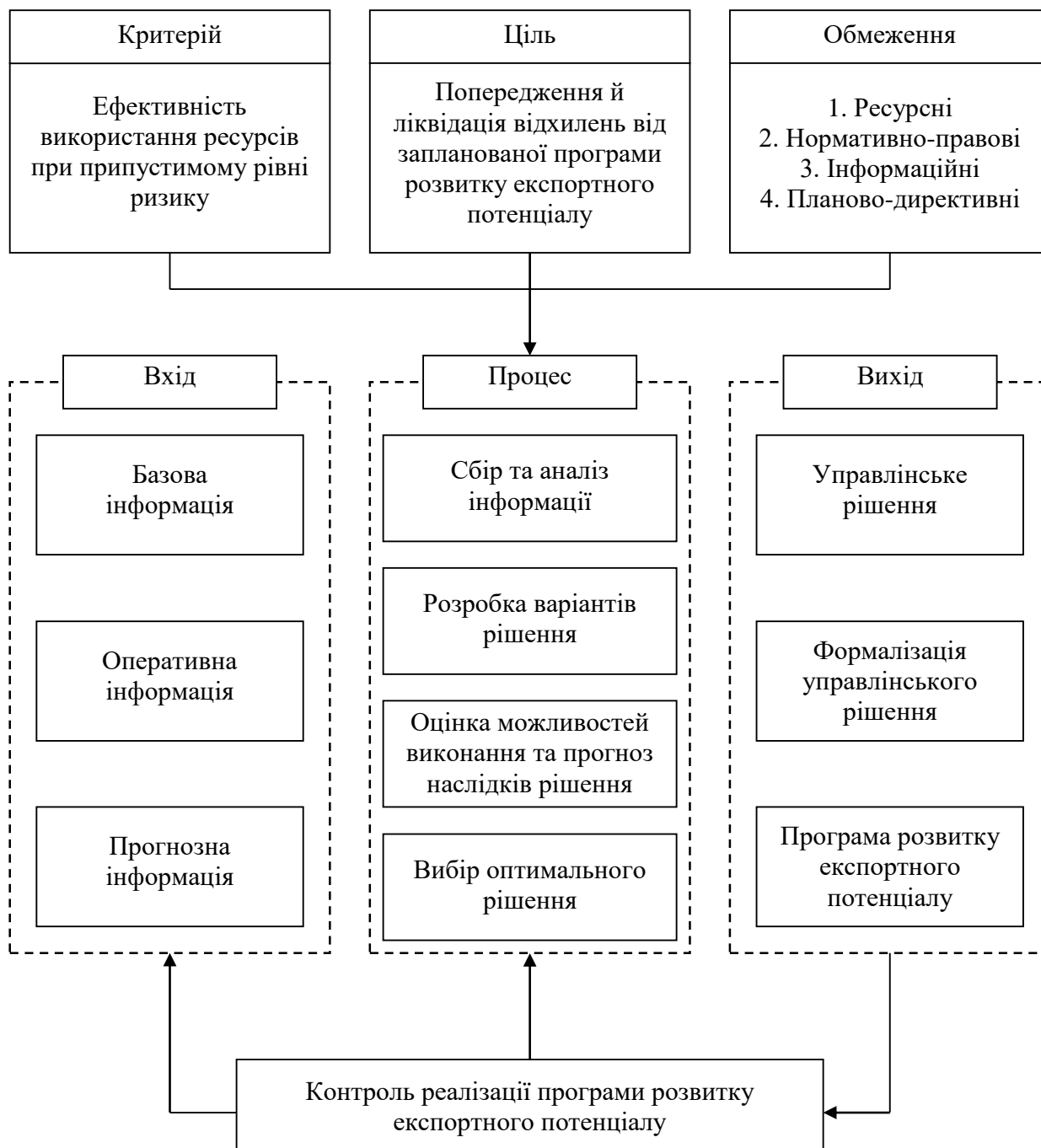


Рис. 1.1. Функціональна модель керування експортним потенціалом підприємства

Ключовою особливістю є роль технологічного передбачення: менеджмент повинен прогнозувати розвиток світових стандартів на 5–10 років вперед, щоб закласти відповідні параметри у виробничі потужності вже сьогодні. Управління також фокусується на сертифікації та стандартизації як

інструментах легітимізації потенціалу на зовнішніх ринках. Отримання міжнародних сертифікатів (ISO, CE, ASME) є не формальним актом, а результатом глибокої перебудови управлінської моделі за принципами TQM. Процес управління експортним потенціалом промислового суб'єкта можна структурувати за функціональними напрямками, кожен з яких робить свій внесок у реалізацію стратегічних цілей, що відображено у наступній аналітичній табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Процес управління експортним потенціалом промислового суб'єкта

Функція управління	Зміст у контексті експортного потенціалу	Інструменти реалізації
Аналіз та діагностика	Оцінка розриву між наявними потужностями та вимогами світового ринку.	SWOT-аналіз, бенчмаркінг, GAP-аналіз, VRIO-модель.
Стратегічне планування	Визначення цільових ринків, вибір моделі виходу (експорт, ліцензування, JV).	Матриця Ансоффа, сценарне планування, стратегічна карта.
Організація процесів	Створення відділів ЗЕД, логістичних центрів, перебудова виробничих ліній.	Реінжиніринг, впровадження ERP-систем, аутсорсинг логістики.
Координація та контроль	Моніторинг виконання контрактів, контроль за валютною виручкою та якістю.	KPI-система, внутрішній аудит ЗЕД, фінансовий контролінг.
Мотивація та розвиток	Стимулювання розробників нових продуктів, навчання персоналу іноземних мов.	Системи KPI для експортних менеджерів, корпоративне навчання.

Особливе місце в системі управління посідає формування адаптивної організаційної структури, здатної витримати зовнішні шоки. Традиційні жорсткі ієрархічні структури радянського типу виявляються неефективними в міжнародній діяльності через низьку швидкість прийняття рішень. Сучасне управління експортним потенціалом вимагає переходу до матричних або дивізіональних структур, де кожен експортний напрям має власні ресурси та повноваження для оперативного маневрування. Важливим елементом управління є також інформаційна підтримка: збір даних про митні тарифи, нетарифні бар'єри та дії конкурентів у реальному часі. Управління

інформаційним потенціалом стає вирішальним чинником успіху, оскільки асиметрія інформації на зовнішніх ринках є значно вищою, ніж на внутрішньому. Менеджмент повинен будувати власну розвідувальну мережу, використовуючи як відкриті бази даних СОТ, так і звіти торговельних аташе та результати виставкової діяльності [26].

Економічна доцільність управління потенціалом також оцінюється через показник експортної автономії – здатності підприємства самостійно фінансувати свою експансію за рахунок валютної виручки, не збільшуючи боргове навантаження. Промислове підприємство, яке вміло управляє потенціалом, здатне перетворити експорт на стабільне джерело інноваційного розвитку, використовуючи отриманий прибуток для закупівлі передових світових технологій.

Управління експортним потенціалом неможливе без врахування чинника ризику. Специфіка міжнародної діяльності передбачає роботу у різних правових полях, що породжує юридичні та комплаєнс-ризики. Менеджмент повинен впроваджувати системи ризик-орієнтованого управління, де кожен експортний контракт проходить багаторівневу перевірку на предмет фінансової надійності контрагента, можливості введення санкцій та логістичної безпеки. В умовах воєнного стану в Україні управління ризиками стало домінуючою функцією, де головним завданням є забезпечення фізичної безпеки виробництва та диверсифікація шляхів вивозу продукції за кордон. Це вимагає від управління високої креативності – пошуку нестандартних рішень у сферах мультимодальних перевезень та страхування вантажів у зонах високого ризику. Ті підприємства, що змогли адаптувати свої управлінські моделі до екстремальних умов, не лише зберегли експортний потенціал, а й наростили його через загартування логістичних та партнерських зв'язків [24].

Важливим вектором управління є людський капітал. Експортний потенціал промислового підприємства – це не лише верстати, а й знання фахівців про особливості ведення бізнесу в Азії, Європі чи Африці. Управління персоналом у цьому контексті фокусується на формуванні "експортного

мислення" на всіх рівнях – від конструктора, який закладає у продукт параметри під конкретний ринок, до пакувальника, що розуміє вимоги до закордонного маркування.



Рис. 1.2. Послідовність етапів формування програми розвитку експортного потенціалу підприємства

Інвестиції у розвиток компетенцій персоналу у сфері міжнародного маркетингу та контрактного права мають найвищий рівень повернення інвестицій (ROI) у системі управління потенціалом. Таким чином, управління експортним потенціалом є багатогранним процесом узгодження внутрішньої природи промислового об'єкта з агресивним та мінливим зовнішнім світом, де успіх визначається не стільки обсягом активів, скільки якістю управлінських рішень та швидкістю їх імплементації.

Сучасна управлінська парадигма в умовах четвертої промислової революції зазнає фундаментальних змін, де на зміну традиційному

адмініструванню ресурсів приходить інтелектуальне управління потоками даних та цифровими активами в рамках концепції Industry 4.0. Для промислового підприємства це означає, що управління експортним потенціалом тепер нерозривно пов'язане із впровадженням кіберфізичних систем, які дозволяють досягти небаченого раніше рівня прозорості та гнучкості виробничих ланцюжків. Цифрова трансформація управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає інтеграцію внутрішніх ERP-систем підприємства із глобальними хмарними сервісами та логістичними платформами, що дозволяє менеджменту бачити рух замовлення в реальному часі від моменту закупівлі сировини до моменту отримання товару кінцевим споживачем на іншому континенті. Особливістю такого управління є перехід від реактивного стилю (вирішення проблем по мірі їх виникнення) до предиктивного (передбачення збоїв та ринкових трендів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту та аналізу Big Data).

Менеджмент експортного потенціалу в епоху цифровізації фокусується на створенні "цифрових двійників" продуктів та процесів, що дозволяє проводити віртуальне тестування експортних моделей перед їх реальним запуском, значно економлячи фінансові та часові ресурси підприємства. Це особливо важливо для складного промислового обладнання, де кастомізація під вимоги іноземного замовника є обов'язковою умовою контракту.

Цифровізація управління також змінює характер комунікації з контрагентами. Використання блокчейн-технологій у ЗЕД дозволяє автоматизувати процес верифікації походження товарів та спростити проходження митних процедур через систему смарт-контрактів, що мінімізує людський фактор та ризики корупції. Для наочного порівняння трансформаційних змін у менеджменті доцільно розглянути аналітичну табл. 1.11, що порівнює традиційну та цифрову моделі управління експортним потенціалом.

Таблиця 1.11

Традиційна та цифрова моделі управління експортним потенціалом

Параметр порівняння	Традиційна модель управління	Цифрова модель (Industry 4.0)
Швидкість реакції	Низька, залежить від бюрократичних циклів.	Висока, завдяки автоматизації та Real-time моніторингу.
Джерело даних	Статична звітність, паперова документація.	Потоки даних з датчиків (IoT), Big Data, хмарні бази.
Гнучкість виробництва	Жорсткі лінії, тривале переналаштування.	Модульні системи, швидка кастомізація за запитом.
Канали просування	Виставки, прямі продажі, дистриб'ютори.	Маркетплейси, цифрові платформи, VR-тури.
Управління ризиками	Страхування, банківські гарантії (статика).	Динамічне хеджування, предиктивна аналітика.

Важливою складовою сучасного управління є трансформація виробничої гнучкості в ринкову перевагу. Менеджмент промислового підприємства повинен розвивати здатність до "масової індивідуалізації", коли стандартний продукт може бути адаптований під специфічні технічні стандарти або культурні вподобання різних країн без суттєвого зростання собівартості. Це вимагає від управління впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean) та гнучких методологій (Agile) не лише в IT-департаментах, а й безпосередньо в цехах. Управління потенціалом у такому контексті зміщується від володіння величезними складами готової продукції до володіння здатністю миттєво виробити те, що потрібно ринку в даний момент. Такий підхід радикально знижує обсяг заморожених обігових коштів та підвищує загальну рентабельність експортних операцій.

Ризик-менеджмент у системі управління експортним потенціалом в умовах глобальної турбулентності набуває ознак стратегічної оборони. Окрім класичних валютних та фінансових ризиків, на перший план виходять геополітичні загрози, ризики розриву логістичних ланцюжків та кіберзагрози. Управління ризиками тепер базується на створенні сценаріїв стійкості. Менеджмент повинен будувати диверсифіковану систему постачання та збуту, уникаючи надмірної залежності від одного ринку або одного постачальника.

Стратегія "China Plus One" або переорієнтація на ринки сусідніх країн стають частиною управління потенціалом для промислових гігантів. Важливим інструментом управління є створення внутрішніх систем комплаєнсу, які гарантують, що експортна діяльність підприємства відповідає міжнародним санкційним режимам та екологічним стандартам. Останнє стає особливо актуальним у зв'язку із запровадженням механізмів вуглецевого регулювання (CBAM) у ЄС, що змушує менеджмент інтегрувати екологічні показники у фінансову модель управління потенціалом.

Організаційна культура як чинник управління експортним потенціалом часто недооцінюється, проте саме вона визначає здатність підприємства до інновацій. Управління має бути спрямоване на розвиток адаптивності персоналу, готовності до безперервного навчання та сприйняття змін. "Експортний менталітет" менеджменту передбачає відмову від локального мислення на користь глобального бачення. Це означає, що будь-яке рішення щодо модернізації цеху або зміни конструкції продукту повинно проходити через фільтр запитання: "Як це вплине на нашу конкурентоспроможність у світі?". Формування крос-функціональних команд, до складу яких входять технологи, маркетологи, юристи та фінансисти, дозволяє пришвидшити вихід нових продуктів на зовнішні ринки.

Економічна ефективність управління експортним потенціалом безпосередньо корелює з рівнем залучення цифрового маркетингу. Управління в цьому сегменті відходить від традиційної реклами до контент-стратегій, SEO-оптимізації під різні мовні зони та використання LinkedIn для B2B продажів. Менеджмент повинен розглядати цифрову репутацію підприємства як частину його експортного капіталу. Позитивні відгуки іноземних партнерів, високий рейтинг у міжнародних каталогах та активна присутність у професійних спільнотах підвищують довіру до бренду та знижують вартість залучення нових клієнтів. Таким чином, управління експортним потенціалом промислового підприємства трансформується у складну інтелектуальну систему, де

технології, дані та людський талант створюють синергію, здатну забезпечити стійке зростання навіть у найбільш агресивному глобальному середовищі.

Завершальний етап управління експортним потенціалом промислового підприємства пов'язаний із побудовою цілісної системи контролю та оцінки результативності, яка дозволяє менеджменту вчасно коригувати стратегічні цілі та тактичні кроки на зовнішніх ринках. У сучасній практиці це реалізується через розробку та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які мають охоплювати не лише фінансові результати, а й якісні зміни у структурі самого потенціалу. Особливістю управління за показниками є необхідність балансування між короткостроковою прибутковістю експортних контрактів та довгостроковим зміцненням ринкових позицій. Менеджмент повинен відстежувати динаміку частки експорту у загальному обсязі виручки, рівень диверсифікації ринків збуту та швидкість освоєння нових товарних ніш. Важливим індикатором є також рівень задоволеності іноземних клієнтів та кількість повторних замовлень, що є непрямым свідченням надійності маркетингового та сервісного складників потенціалу. Управління на основі даних дозволяє виявити приховані збитки, пов'язані з неефективною логістикою чи надмірними транзакційними витратами, та оперативно перерозподілити ресурси на користь найбільш перспективних напрямів. Для систематизації контрольних функцій доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка представлена у наступній аналітичній табл. 1.12.

Важливим стратегічним викликом для менеджменту є інтеграція принципів "Зеленого переходу" та стандартів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у систему управління експортним потенціалом. Для промислових підприємств, орієнтованих на ринок Європейського Союзу, це перестає бути питанням репутації і перетворюється на жорстку умову доступу до ринку.

Управління в цьому контексті має бути спрямоване на зниження вуглецевого сліду продукції, впровадження енергоефективних технологій та сертифікацію ланцюгів постачання на відповідність екологічним нормам.

Таблиця 1.12

Збалансована система показників

Категорія показників	Ключовий індикатор (KPI)	Цільове значення та вплив на управління
Фінансова ефективність	Рентабельність експортних продажів, термін окупності витрат на ЗЕД.	Забезпечення самофінансування та валютної стабільності.
Ринкова позиція	Частка ринку в цільових країнах, темпи зростання експортної виручки.	Оцінка конкурентоспроможності та ефективності експансії.
Операційна досконалість	Час виконання замовлення (Lead time), частка браку в експортних партіях.	Мінімізація операційних ризиків та підвищення лояльності.
Розвиток потенціалу	Частка нових продуктів у експорті, кількість сертифікованих технологій.	Оцінка інноваційної активності та майбутньої стійкості.
Цифрова зрілість	Рівень автоматизації ЗЕД-процесів, конверсія з цифрових платформ.	Оцінка адаптивності до умов Industry 4.0.

Запровадження механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) вимагає від менеджменту розробки нових моделей калькуляції собівартості, які б враховували витрати на викиди парникових газів. Ті підприємства, які зможуть першими модернізувати свій потенціал згідно з екологічними вимогами, отримають стратегічну перевагу у вигляді нижчих податкових бар'єрів та вищої привабливості для "зелених" інвесторів [27].

Окремої уваги заслуговують особливості управління експортним потенціалом українських промислових підприємств у період післявоєнного відновлення. Масштабні руйнування виробничої бази вимагають від менеджменту переходу до моделі "відбудови кращої, ніж було". Це означає, що управління не повинно прагнути до відновлення застарілих радянських потужностей, а має фокусуватися на створенні компактних, високотехнологічних та гнучких виробництв, спочатку інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості. Специфікою управління в Україні є необхідність посиленої взаємодії з державними інституціями та міжнародними донорами для страхування воєнних ризиків та залучення інвестицій під гарантії

відновлення. Менеджмент повинен бути активним учасником економічної дипломатії, використовуючи бренд України як символ стійкості для просування продукції на нові ринки Азії, Африки та Америки. Особливого значення набуває розвиток воєнно-промислового потенціалу та його подальша конверсія для цивільних потреб, що може стати локомотивом високотехнологічного експорту [24].

Сучасне управління також вимагає відмови від вузькогалузевого мислення на користь формування міжгалузевих кластерів та екосистем. Експортний потенціал окремого заводу значно підсилюється, якщо він є частиною потужного кластера з розвиненою науковою базою, логістичним хабом та мережею спеціалізованих сервісних компаній. Управління таким колективним потенціалом потребує від менеджменту навичок мережевої координації та стратегічного партнерства. Використання інструментів індустріальних парків та експортних альянсів дозволяє промисловим підприємствам розділяти витрати на маркетингові дослідження, сертифікацію та просування за кордоном, що підвищує загальну результативність управління. Важливим висновком дослідження є те, що управління експортним потенціалом – це не статична функція, а безперервний процес навчання організації. Кожна невдача на зовнішньому ринку має розглядатися як цінне джерело даних для вдосконалення потенціалу, а кожна перемога – як фундамент для наступного кроку.

Економічна сутність управління експортним потенціалом промислового підприємства полягає у створенні самовідтворюваної системи конкурентних переваг, де кожен реалізований експортний контракт генерує фінансові та інтелектуальні ресурси для наступного циклу модернізації. Ефективність такої системи визначається якістю стратегічного бачення менеджменту, його готовністю до ризику та здатністю впроваджувати інновації швидше за конкурентів. В умовах четвертої промислової революції та глобальних кліматичних викликів виграють ті підприємства, які зможуть поєднати цифрову потужність із екологічною відповідальністю та людським талантом. Для

України шлях до світового визнання лежить через перетворення промислового потенціалу з сировинної бази на інтелектуальний центр Європи, що потребує нової генерації менеджерів із глобальним мисленням та високим рівнем адаптивності. Таким чином, управління експортним потенціалом стає не лише інструментом прибутку, а й місією з розбудови сильної та суб'єктної національної економіки у майбутньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Комплексне дослідження економічної сутності, чинників реалізації та особливостей управління експортним потенціалом промислового підприємства дозволяє сформулювати цілісну концепцію стратегічного розвитку суб'єкта господарювання в умовах глобальних трансформацій.

По-перше, встановлено, що потенціал промислового підприємства є не просто сумою наявних ресурсів, а складною динамічною системою можливостей. В епоху Industry 4.0 його сутність змістилася від володіння фізичними активами до здатності керувати цифровими потоками та знаннями. Потенціал сьогодні – це мірило резильєнтності (стійкості), що визначає здатність підприємства не лише виробляти продукт, а й адаптуватися до екстремальних змін середовища, зберігаючи свою цілісність.

По-друге, обґрунтовано, що експортна діяльність є ключовим фактором реалізації цього потенціалу. Вона виступає одночасно і метою, і жорстким механізмом верифікації внутрішніх можливостей. Працюючи на зовнішніх ринках, підприємство проходить процес "навчання через експорт", що змушує його проводити примусову модернізацію, впроваджувати екологічні стандарти та цифровізувати логістичні ланцюжки. Експорт трансформує статичні ресурси в реальні конкурентні переваги, забезпечуючи фінансову автономію та технологічне оновлення.

По-третє, визначено, що управління експортним потенціалом потребує специфічного інструментарію, який суттєво відрізняється від традиційного

менеджменту. Сучасний підхід базується на предиктивній аналітиці, використанні цифрових двійників та системі KPI, що орієнтована на довгострокову стійкість, а не лише на поточний прибуток. Для українських підприємств у період післявоєнного відновлення стратегічним імперативом стає модель "Build Back Better", яка передбачає відмову від сировинного експорту на користь високотехнологічних рішень та глибокої інтеграції в європейські виробничі екосистеми.

Таким чином, синергія системного формування потенціалу, активної експортної експансії та інтелектуального управління є єдиним шляхом до перетворення вітчизняних підприємств на суб'єктів глобального успіху, здатних створювати високу інтелектуальну додану вартість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПАТ "ЕНЕРГОМАШСПЕЦСТАЛЬ"

2.1 Загальні відомості про ПАТ "Енергомашспецсталь"

Публічне акціонерне товариство "Енергомашспецсталь", створений на базі Донецько-Юріївського металургійного підприємства (1896-1920), Донецько-Юріївського металургійного заводу (1920-1944), підприємство з повним металургійним циклом, що відноситься до металургійної галузі України. Основні відомості про підприємство ПАТ "Енергомашспецсталь" наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь"

Повне найменування	ПАТ "Енергомашспецсталь"
Скорочене найменування	ПАТ "Енергомашспецсталь"
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Код за ЄДРПОУ	05441447
Код території за КОАТУУ	4411200000
Територія (область)	Донецька область
Район	д/в
Поштовий індекс	94202
Населений пункт	м. Краматорськ
Вулиця, будинок	Шмідта, 4

ПАТ "Енергомашспецсталь" – одне з найбільших підприємств України, яке продовжує оновлюватися і в своєму складі має такі основні цехи: агломераційний, доменний, мартенівський, ЦНРС, обжимний, товстолистовий №1, товстолистовий №2, сортопрокатний; цехи механічної, енергетичної і транспортної служб; допоміжні цехи; центральна лабораторія комбінату,

лабораторія автоматизації і механізації виробництва, обчислювальний центр.

Мета і предмет діяльності ПАТ "Енергомашпецсталь" визначені в Статуті підприємства. Метою діяльності підприємства згідно із Статутом є здобуття прибутку за рахунок виробничої і підприємницької діяльності.

Основні відомості діяльності підприємства згідно зі Статутом є:

Виробництво металопродукції, виробництво будівельних матеріалів, щебеню, граншлака, виробництво і переробка сільгосппродукції, виробництво товарів народного вжитку, будівництво житла і інших об'єктів соціально-культурного побуту, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, комерційна, посередницька, торгівельна і інші види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством, автомобільні перевезення людей і вантажів, телерадіомовлення, надання побутових послуг населенню, задоволення соціальних інтересів працівників міста. Підприємство здійснює і інші види діяльності, які не заборонені законодавством України.

ПАТ "Енергомашпецсталь" є юридичною особою з дня його державної реєстрації, яка здійснює свою діяльність відповідно чинному законодавству України і Статуту підприємства. Майно ПАТ "Енергомашпецсталь" складається з основних засобів і оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображує в балансі підприємства.

Комбінат має самостійний баланс, розрахунковий, валютний і інші рахунки в банках, фірмову марку і торгівельний знак, які затверджуються правлінням підприємства і реєструються в Торговельно-промисловій палаті, друк зі своєю назвою. Також підприємство має право укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, страхування майна, перевезень, зберігання, поручення, комісії і інші угоди, які не суперечать чинному законодавству; набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки, виступати в арбітражному і третейському суді.

ПАТ "Енергомашпецсталь" поставляє свою продукцію на зовнішній ринок більш ніж в 60 країн світу. Особливим попитом на зовнішньому ринку користуються товстолистовий прокат і чавун. Сталь широко використовується

в суднобудуванні, атомному й хімічному машинобудуванні, для виробництва газопроводів, локомотивів, тракторів, кріплень гірських вироблень і т.д. Продукція комбінату постійно експортується на міжнародних ярмарках і виставках у Німеччині, Китаї, Англії й інших країнах. Основним принципом діяльності комбінату є випуск продукції, що повністю задовольняє попиту споживачів, відповідає внутрішнім і міжнародним стандартам і забезпечує прибуток підприємству. Стратегія й політика якості, проведена керівництвом ПАТ "Енергомашспецсталь", ставить за обов'язок персоналу всіх рівнів від Голови Правління до робітника відповідати за якісну роботу й виконання вимог замовника до якості продукції.

Основною продукцією комбінату є чавун передільний, листовий і сортовий прокат, сляби й блюмси обтискного цеху, безупинно литі сляби МБЛЗ, заготівля трубна й квадратна. Другорядною продукцією комбінату є виробництво гранульованих шлаків у цеху переробки шлаків, товарів народного споживання в цеху товарів народного споживання

Висока якість виробленої прокатної продукції дозволяє комбінату одержувати сертифікати схвалення на виробництво продукції по вимогах національних норм і правил країн споживачів. Особливість сертифікованої продукції полягає в тім, що регламентований закордонними стандартами рівень якості випускається продукції, що, повністю відповідає їхнім вимогам. Продукція атестована міжнародними організаціями з сертифікації. Комбінат має 9 міжнародних сертифікатів схвалення на виробництво товстолистового, фасонного й сортового прокату.

Інформаційною основою проведення фінансового аналізу є фінансова бухгалтерська звітність, що являє собою комплекс взаємопогоджених показників фінансово-господарської діяльності підприємства за звітний період.

Основні показники, що демонструють фінансовий стан підприємства, подані в звітній формі № 1 – "Баланс підприємства". Баланс характеризує фінансовий стан підприємства на визначену дату і показує ресурси підприємства в єдиній грошовій оцінці по їхньому складу і напрямкам

використання, з однієї сторони (актив), і по джерелах їх фінансування – з іншої (пасив). Для розшифровування деяких статей балансу застосовуються додаткові звітні форми, такі як форма №2 "Звіт про фінансові результати". В більшості випадків дослідження структури і динаміки фінансового стану підприємства робиться за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Такий баланс отримуємо з вихідного балансу шляхом ущільнення окремих статей і доповнення його показниками структури.

За даними балансу зробимо порівняльний аналітичний баланс (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналітичний баланс ПАТ "Енергомашспецсталь" за 2024 рік

Найменування статті балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення (+, -)		
	тис. грн.	Пито ма вага, %	тис. грн.	Питом а вага, %%	тис. грн.	Питом а вага, %%	Темпи зросту %
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив балансу							
I. Необоротні активи							
Основні засоби та нематеріальні активи	1457411	27,00	2367056	26,46	909645	-0,54	162,42
Незавершене будівництво	2251128	41,71	3224704	36,05	973576	-5,66	143,25
Довгострокові фінансові інвестиції та відстрочені податкові активи	95934	1,78	294473	3,30	198539	1,52	306,95
Довгострокова дебіторська заборгованість	7299	0,13	36897	0,41	29598	0,28	505,51
Усього за розділом I	3811772	70,62	5923130	66,22	2111358	-4,4	155,39
II. Оборотні активи							
Запаси	624487	11,57	1132675	12,66	508188	1,09	181,38
Дебіторська заборгованість	734913	13,62	1592575	17,80	857662	4,18	216,70
Інша поточна дебіторська заборг.	42785	0,79	45207	0,51	2422	-0,28	105,66
Грошові кошти та	36088	0,67	11792	0,13	-24296	-0,54	32,68

їх еквіваленти							
Інші оборотні активи	131597	2,44	235976	2,64	104379	0,2	179,32
Усього за розділом II	1569870	29,09	3018225	33,74	1448355	4,65	192,26
III. Витрати майбутніх періодів	15821	0,29	3946	0,04	-11875	-0,25	24,94
Баланс	5397463	100	8945301	100	3547838	0	165,73
Пасив балансу							
I. Власний капітал							
Статутний капітал	1077525	19,96	1077525	12,05	0	-7,91	100
Додатковий вкладений капітал	46616	0,86	46616	0,52	0	-0,34	100
Інший додатковий капітал	459265	8,51	1768343	19,77	1309078	11,26	385,04
Резервний капітал	39494	0,73	39494	0,44	0	-0,29	100
Нерозподілений прибуток	339972	6,30	664957	7,43	324985	1,13	195,59
Усього за розділом I	1962872	36,36	3596935	40,21	1634063	3,85	183,25
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	10	0,01	0	0	-10	-0,01	0
III. Довгострокові зобов'язання	1718960	31,84	2672488	29,88	953528	-1,96	155,47
IV. Поточні зобов'язання, в тому числі							
Короткострокові кредити банків	168374	3,12	199000	2,22	30626	-0,9	118,19
Векселі видані	397389	7,36	150737	1,68	-246652	-5,68	37,93
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	884807	16,39	1336996	14,95	452189	-1,44	151,11
Поточні зобов'язання за розрахунками	73267	1,36	648861	7,25	575594	5,89	885,61
Інші поточні зобов'язання	191778	3,55	340284	3,81	148506	0,26	177,44
Усього за розділом IV	1715615	31,78	2675878	29,91	960263	-1,87	155,97
V. Доходи майбутніх періодів	6	0,01	0	0	-6	-0,01	0
Баланс	5397463	100	8945301	100	3547838	0	165,73

Після складання порівняльного аналітичного балансу і проведення необхідних розрахунків отримуємо ряд найважливіших характеристик, що

описують фінансово-майновий стан ПАТ "Енергомашспецсталь":

- 1) Загальна вартість майна підприємства складає 5396018 тис. грн.
- 2) Вартість необоротних засобів (активів) складає 3811767 тис. грн.
- 3) Вартість мобільних (оборотних) активів складає:

$$1568430 + 15821 = 1584251 \text{ тис. грн.}$$

Вартість майна підприємства збільшилася на 95,42%, що може говорити про розширення підприємством господарського обороту, що в цілому є позитивною характеристикою.

У структурі сукупних активів комбінату найбільшу питому вагу займають необоротні активи (66,22%). Металургійний комбінат має "важку" структуру активів (оскільки доля необоротних активів складає більше 40%). Це свідчить про значні накладні витрати і високу чутливість до зміни виручки. При цьому слід зазначити, що в порівнянні з попереднім звітним періодом доля необоротних активів в майні підприємства зменшилася на 4,4 процентних пунктів. Такі зміни сприяють прискоренню оборотності.

Вартість оборотних активів комбінату зросла на 1448355 тис. грн. (темп зростання склав 192,26%). Разом з цим зросла і доля оборотних активів в структурі активів ПАТ "Енергомашспецсталь" на 4,65 процентних пунктів. Це може говорити про збільшення виробництва. Проаналізуємо зміни окремих статей оборотних активів підприємства.

Аналізуючи майнове положення комбінату, необхідно також оцінити стан використовуваних основних засобів. Для цих цілей розраховуються наступні показники:

Коефіцієнт зносу;

Коефіцієнт оновлення;

Коефіцієнт вибуття.

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує долю вартості основних засобів, списану на витрати в попередніх періодах, в первинній вартості і

розраховується по формулі:

$$k_{\text{зн}} = \frac{HЗ}{ПВОЗ} \quad (2.1)$$

$k_{\text{зн}}$ - коефіцієнт зносу основних засобів;

$HЗ$ - накопичений знос;

$ПВОЗ$ - первинна вартість основних засобів.

$$k_{\text{зн}}(01.01.2024) = \frac{1421962}{2879369} = 0,4938$$

$$k_{\text{зн}}(31.12.2024) = \frac{1682740}{4049793} = 0,4155$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів визначає частину тих засобів, що є на кінець звітного періоду, яка складає нові основні засоби і розраховується по формулі:

$$k_{\text{он}} = \frac{ВОЗ}{ПВОЗ_{\text{кп}}} \quad (2.2)$$

$k_{\text{он}}$ - коефіцієнт оновлення основних засобів;

$ВОЗ$ - вартість основних засобів, що поступили за період;

$ПВОЗ_{\text{кп}}$ - первісна вартість основних засобів на кінець періоду.

$$k_{\text{он}} = \frac{1312371}{4049793} = 0,3241$$

Коефіцієнт вибуття показує, яка частина основних коштів, з якими підприємство почало діяльність в звітному періоді, вибула з різних причин. Формула розрахунку даного показника наступна:

$$k_{\text{виб}} = \frac{ВОЗ_{\text{виб}}}{ПВОЗ_{\text{пп}}} \quad (2.3)$$

$k_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття;

$ВОЗ_{\text{виб}}$ - вартість основних засобів, що вибули за період;

$ПВОЗ_{\text{пп}}$ - первісна вартість основних засобів на початок періоду.

$$k_{виб} = \frac{141947}{2879369} = 0,0493$$

За наведеними даними спостерігається зменшення ступеню зношеності основних засобів. Коефіцієнт оновлення перевищує коефіцієнт вибуття, що свідчить про створення та придбання об'єктів основних засобів та як наслідок, зростання виробничого потенціалу підприємства.

На металургійному комбінаті основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал. На початок року його доля в структурі пасивів складала 36,36 %. На кінець звітного періоду частка власного капіталу в структурі пасивів збільшилася на 3,85 % і склала 3596935 тис. грн.

Дані, приведені в табл. 2.7, показують зміни в структурі власного капіталу. Частка статутного, додатково вкладеного та резервного капіталів ПАТ "Енергомашспецсталь" на протязі 2024 року залишилася незмінною. В той же час збільшилася частка іншого додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку.

Таким чином, збільшення джерел формування майна підприємства сталося за рахунок збільшення:

Власних засобів на 46,06 % (1634063 : 3547838);

Довгострокових зобов'язань на 26,88 % (953528 : 3547838);

Поточних зобов'язань на 27,06 % (960263 : 3547838).

Такі зміни є в цілому позитивними, оскільки спостерігається зростання власного капіталу. Крім того, підприємство зуміло залучити довгострокові кредити банків, що може сприяти тимчасовому поліпшенню фінансового стану, за умови, що притягнені засоби не будуть заморожені на тривалий час в обороті.

Проведемо оцінку фінансової стійкості металургійного комбінату з використанням наступних коефіцієнтів:

Коефіцієнт фінансової автономії;

Коефіцієнт фінансової залежності;

Коефіцієнт фінансового ризику.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності, концентрації власного

капіталу) характеризує долю власних засобів підприємства (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність.

Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії робиться за формулою:

$$k_{ф.авт} = \frac{ВК}{ВДЗ} \quad (2.4)$$

$k_{ф.авт}$ - коефіцієнт фінансової автономії;

$ВК$ - власний капітал;

$ВДЗ$ - всього джерел засобів.

$$k_{ф.авт}(01.01.2024) = \frac{1962872}{5397463} = 0,3637$$

$$k_{ф.авт}(31.12.2024) = \frac{3596935}{8945301} = 0,4021$$

На ПАТ "Енергомашспецсталь" коефіцієнт фінансової автономії нижче критичного значення (0,5), що говорить о залежності підприємства від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнтом, зворотним коефіцієнту фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. Коефіцієнт фінансової залежності розраховується по формулі:

$$k_{ф.зал} = \frac{ВДЗ}{ВК} = \frac{1}{k_{ф.авт}} \quad (2.5)$$

$$k_{ф.зал}(01.01.2024) = \frac{1}{0,3637} = 2,7495$$

$$k_{ф.зал}(31.12.2024) = \frac{1}{0,4021} = 2,4869$$

Критичне значення коефіцієнта фінансової залежності – 2.

Таким чином, металургійний комбінат на кінець 2023 року зменшив долю позикових засобів у своєму фінансуванні до показника в 2,4869 від аналогічного показника в 2,7495 у на початку року.

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт важеля) показує співвідношення притягнених засобів і власного капіталу. Розрахунок цього показника робиться за формулою:

$$k_{ф.р.} = \frac{ПЗ}{ВК} \quad (2.6)$$

$k_{ф.р.}$ - коефіцієнт фінансового ризику;

ПЗ - притягнені засоби.

$$k_{ф.р.}(01.01.2024) = \frac{10 + 1718960 + 1715615 + 6}{1962872} = 1,7498$$

$$k_{ф.р.}(31.12.2024) = \frac{2672488 + 2675878}{3596935} = 1,4869$$

Оптимальне значення даного коефіцієнта $< 0,5$. Критичне значення – 1.

Судячи з розрахунків, можна стверджувати, що на початку 2024 р. на кожну одиницю власних коштів приходиться 1,7498 одиниць залучених, а наприкінці звітної періоду цей показник зменшився до 1,4869. Цей показник також значно перевищує критичне значення.

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації для ПАТ "Енергомашспецсталь" представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації ПАТ "Енергомашспецсталь"

Показники	Рівень показника		
	На початок року	На кінець року	Відхилення
1.Коефіцієнт фінансової автономії	0,3637	0,4021	0,0384
2.Коефіцієнт фінансової залежності	2,7495	2,4869	-0,2626
3.Коефіцієнт фінансового ризику	1,7498	1,4869	-0,2629

Чим вище рівень першого показника і нижче другого і третього, тим стійкіше фінансове положення підприємства. На ПАТ "Енергомашспецсталь" протягом звітної періоду коефіцієнт фінансової автономії підприємства збільшився на 3,8 процентних пунктів. А показник залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів зменшився на 0,26. Така динаміка показників

фінансової автономії і фінансової залежності в даному випадку є негативною тенденцією, оскільки первинні значення вказаних показників для ПАТ "Енергомашспецсталь" знаходяться на досить малому рівні.

На кожну гривню власних коштів підприємства на початок звітного періоду доводилося 1,75 гривень притягнених засобів, на кінець звітного періоду – 1,49 гривень. Це ще раз підтверджує досить слабкий рівень фінансової стійкості комбінату.

Проаналізуємо ліквідність ПАТ "Енергомашспецсталь". Здатність підприємства платити за своїми короткостроковими зобов'язаннями називається ліквідністю. Інакше кажучи, підприємство вважається ліквідним, якщо воно в змозі виконати свої короткострокові зобов'язання, реалізуючи поточні (оборотні) активи. Аналіз ліквідності балансу, представлено в табл. 2.4.

Баланс буде абсолютно ліквідним, якщо задовольнятиме такі умови:

Найбільш ліквідні активи перевищують негайні пасиви або дорівнюють їм.

Активи, що швидко реалізуються, дорівнюють короткостроковим пасивам або більші за них.

Активи, що реалізуються повільно, дорівнюють довгостроковим пасивам або більші за них.

Активи, що важко реалізуються, менші за постійні пасиви.

При аналізі ліквідності балансу ПАТ "Енергомашспецсталь" перші 2 умови не виконуються. Це свідчить про те, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу, тис. грн.

Актив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Пасив	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Платіжний надлишок або недостача	
						на початок періоду	на кінець періоду
1	3	4	5	7	8	9	10
1.Найбільш ліквідні активи (A1)	28277+781 1=36088	2297+9495=11 792	1.Негайні пасиви (П1)	48751+4900+ 0+4254+1536 2+0+0+19177 8=265045	61661+7638+0 +5957+18655+ 0+0+340284=4 34195	-398107	-469
2.Активи,що швидко реалізуються (A2)	284+18641 2+305849+ 242368+42 785+0=777 698	0+890002+293 43+673230+45 207+0=163778 2	2.Короткос трокові пасиви (П2)	168374+0+39 7389+884807 =1450570	199000+0+150 737+1336996= 1686733	-672872	– 48951
3.Активи,що реалізуються повільно (A3)	32660+746 06+224092 +1129+131 597+15821 =479905	424061+10894 3+599671+0+ 235976+3946= 1372597	3.Довгостр окові пасиви (П3)	1718960	2672488	1239055	1299891
4.Активи,що важко реалізуються A4	3811772	5923130	4.Постійні пасиви (П4)	1962872+10+ 6=1962879	3596935+0+0= 3596935	1848893	2326195
Баланс	5397463	8945301	Баланс	5397463	8945301	X	X

За даними таблиці баланс підприємства, що аналізується, є в основному ліквідним. На кінець звітного періоду:

- $A1 < П1$;
- $A2 < П2$;
- $A3 > П3$;
- $A4 > П4$.

Перспективну ліквідність можна визначити, порівнюючи активи, що реалізуються повільно, із довгостроковими пасивами, тобто з майбутніми надходженнями та платежами. Баланси ліквідності за кілька періодів дають уявлення про тенденції зміни фінансового стану підприємства.

Для попередньої оцінки ліквідності підприємства використовуються дані бухгалтерської звітності – форма № 1 "Баланс" і форма №2 "Звіт про фінансові результати" за 2024 рік.

При визначенні ліквідності розраховуються наступні коефіцієнти: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт покриття балансу) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства доводиться на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як успішно функціонуюче. На практиці, як правило значення коефіцієнта покриття в межах 1,0 – 1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно погашає борги. Критичне значення коефіцієнта покриття прийняте рівним 1,0, при значенні коефіцієнта покриття менше 1,0 підприємство має неліквідний баланс.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою:

$$k_{\text{лікв.пот.}} = \frac{OA+BM\Pi}{ПЗ} \quad (2.7)$$

$k_{\text{лікв.пот.}}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

ОА - оборотні активи;

ВМП - витрати майбутніх періодів;

ПЗ - поточні зобов'язання.

$$k_{\text{лікв.пот.}}(01.01.2024) = \frac{1569870+15821}{1715615} = 0,9243$$

$$k_{\text{лікв.пот.}}(31.12.2024) = \frac{3018225+3946}{2675878} = 1,1294$$

Таким чином, баланс ПАТ "Енергомашспецсталь" на кінець поточного року став ліквідним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт "лакмусового папірця"). На відміну від попереднього він враховує якість оборотних активів і є строгішим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи. Орієнтовне нижнє значення цього коефіцієнта рівне 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою:

$$k_{\text{лікв.шв.}} = \frac{\text{ОА}-\text{З}-\text{ВМП}}{\text{ПЗ}} \quad (2.8)$$

$k_{\text{лікв.шв.}}$ - коефіцієнт швидкої ліквідності;

З - запаси.

$$k_{\text{лікв.шв.}}(01.01.2024) = \frac{1569870-624487-15821}{1715615} = 0,5418$$

$$k_{\text{лікв.шв.}}(31.12.2024) = \frac{3018225-1132675-3946}{2675878} = 0,7032$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Як орієнтовне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності приводиться його теоретичне значення, яке повинне бути не менше за 0,20- 0,25.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$k_{\text{лікв.абс.}} = \frac{\text{ГК}+\text{ПФІ}}{\text{ПЗ}} \quad (2.9)$$

$k_{\text{лікв.абс.}}$ - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$ГК$ - грошові кошти та їх еквіваленти в національній та іноземній валюті;

$ПФІ$ - поточні фінансові інвестиції.

$$k_{\text{лікв.абс.}}(01.01.2024) = \frac{28277+7811}{\frac{1715615}{2297+9495}} = 0,0210$$

$$k_{\text{лікв.абс.}}(31.12.2024) = \frac{2297+9495}{2675878} = 0,0044$$

Коефіцієнт оборотності запасів показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного об'єму продажів. Він розраховується за формулою:

$$k_{\text{об.зап.}} = \frac{СРП}{СВЗ} \quad (2.10)$$

$k_{\text{об.зап.}}$ - коефіцієнт оборотності запасів;

$СРП$ - собівартість реалізованої продукції;

$СВЗ$ - середня вартість запасів.

$$k_{\text{об.зап.}}(01.01.2024) = \frac{5267273}{(470688 + 623298)/2} = 9,6295$$

$$k_{\text{об.зап.}}(31.12.2024) = \frac{7689529}{(624487 + 1132675)/2} = 8,7522$$

Розділивши тривалість звітного періоду на коефіцієнт оборотності запасів, одержимо кількість днів, необхідних на один оборот запасів:

$$Д_{\text{об.зап.}}(01.01.2024) = \frac{365}{9,6295} = 38 \text{ днів}$$

$$Д_{\text{об.зап.}}(31.12.2024) = \frac{365}{8,7522} = 42 \text{ днів}$$

Таким чином, один оборот запасів за звітний період збільшився на 4 дні і становив 42 дні. Про показники оборотності:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності за розрахунками). В процесі господарської діяльності підприємство надає товарний кредит для споживачів своєї продукції. Тобто існує розрив в часі між продажем товару і надходженням оплати за нього, внаслідок чого виникає

дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за звітний період обернулися засоби, вкладені в розрахунки. Він обчислюється за формулою:

$$k_{об,Д.З} = \frac{ДВР}{СДЗ} \quad (2.11)$$

$k_{об,Д.З}$ - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$ДВР$ - дохід від реалізації продукції;

$СДЗ$ - середня дебіторська заборгованість.

$$k_{об,Д.З.}(01.01.2024) = \frac{6756905}{(470688+623298)/2} = 8,0239$$

$$k_{об,Д.З.}(31.12.2024) = \frac{9889443}{(777414+1637782)/2} = 8,1894$$

Використовуючи цей коефіцієнт, розрахуємо наочніший показник - період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість звернеться в грошові кошти.

Для цього розділимо тривалість звітного періоду (у днях) на коефіцієнт оборотності за розрахунками:

$$Д_{об,Д.З.}(01.01.2024) = \frac{365}{8,0239} = 46 \text{ днів}$$

$$Д_{об,Д.З.}(31.12.2024) = \frac{365}{8,1894} = 45 \text{ днів}$$

Дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти на протязі 45 днів.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість, на відміну від дебіторської, свідчить про наявність грошових коштів, тимчасово привернутих підприємством і що підлягають поверненню. Період погашення кредиторської заборгованості розраховується за допомогою коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості. Він обчислюється за формулою:

$$k_{об.КЗ} = \frac{CP}{СКЗ} \quad (2.12)$$

$k_{об.КЗ}$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

CP - собівартість реалізованої продукції;

$СКЗ$ - середня кредиторська заборгованість.

$$k_{об.КЗ}(01.01.2024) = \frac{5267273}{(1027963 + 1498708)/2} = 4,1693$$

$$k_{об.КЗ}(31.12.2024) = \frac{7689529}{(1499321 + 2303344)/2} = 4,0442$$

Розділивши тривалість звітної періоду на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, одержимо середню кількість днів, протягом яких комбінат оплачує рахунки кредиторів:

$$D_{об.КЗ.}(01.01.2024) = \frac{365}{4,1693} = 88 \text{ днів}$$

$$D_{об.КЗ.}(31.12.2024) = \frac{365}{4,0442} = 91 \text{ день}$$

ПАТ "Енергомашспецсталь" сплачує по своїм рахункам на протязі 91 дня. Ця дата збільшилася на 3 дні в порівнянні зі становищем на початку звітної року.

Після проведених розрахунків показників ліквідності та фінансової стійкості ПАТ "Енергомашспецсталь" для наочності проведемо узагальнення отриманих показників (табл. 2.5).

Розрахунок показників ліквідності металургійного комбінату свідчить про достатній обсяг ліквідних активів для погашення поточної кредиторської заборгованості. Станом на 31.12.2024 р. чистий оборотний капітал досяг позитивного значення, що свідчить про достатній обсяг обігових коштів для покриття поточних зобов'язань. Слід відзначити, що протягом 2024 року майже всі розраховані показники ліквідності покращились (крім коефіцієнту абсолютної ліквідності) та відповідають нормативному значенню.

Таблиця 2.5

Узагальнення результатів аналізу показників фінансового стану
ПАТ "Енергомашспецсталь"

Показник	На 01.01.2024 р.	На 31.12.2024 р.	Відхилення +/-
1	2	3	4
Активи комбінату, тис грн.	5397463	8945301	3547838
Власний капітал, тис грн.	1962872	3596935	1634063
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3637	0,4021	0,0384
Коефіцієнт фінансової залежності	2,7495	2,4869	-0,2626
Коефіцієнт фінансового ризику	1,7498	1,4869	-0,2629
Поточні зобов'язання	1715615	2675878	960263
Довгострокові зобов'язання	1718960	2672488	953528
Оборотні активи	1569870	3018225	1448355
в тому числі:			
- запаси	624487	1132675	508188
- дебіторська заборгованість	734913	1592575	857662
- грошові кошти	36088	11792	-24296
- інші оборотні активи	131597	235976	104379
Витрати майбутніх періодів	15821	3946	-11875
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9243	1,1294	0,2051
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5418	0,7032	0,1614
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0210	0,0044	-0,0166
Коефіцієнт оборотності запасів	9,6295	8,7522	-0,8773
Тривалість обороту	38	42	4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,0239	8,1894	0,1655
Термін інкасації дебіторської заборгованості	46	45	-1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,1693	4,0442	-0,1251
Тривалість обороту кредитної заборгованості	88	91	3

З даних табл. 2.5 видно, що в структурі джерел коштів підприємства переважає залучений капітал: станом на 01.01.2024 р. за рахунок власного капіталу сформовано 36% активів, станом на 31.12.2024 року – 40% активів комбінату. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами станом на 31.12.2024 р. не відповідає нормативному значенню.

Основними показниками ефективності діяльності ПАТ "Енергомашспецсталь" є відносні показники рентабельності.

Наступним етапом фінансового аналізу комбінату є оцінка рентабельності підприємства.

Рентабельність – це відносний показник прибутку, який відображає відношення отриманого ефекту (доходу, прибутку) з наявними або використаними ресурсами.

Рентабельність власного капіталу показує величину прибутку, яка припадає на 1 гривню власного капіталу. Він визначається за формулою:

$$R_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{БК}}, \quad (2.12)$$

$R_{\text{в.к.}}$ - рентабельність власного капіталу;

ЧП - чистий прибуток;

БК - власний капітал.

$$\begin{aligned} R_{\text{в.к.}}(01.01.2024) &= \frac{245095}{1962872} = 0,1249 \text{ або } 12\% \\ R_{\text{в.к.}}(31.12.2024) &= \frac{324985}{3596935} = 0,090 \text{ або } 9\% \end{aligned}$$

Чиста рентабельність підприємства показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 гривню активів. Він визначається за формулою:

$$\begin{aligned} R_{\text{ч.}} &= \frac{\text{ЧП}}{\text{СП}} \quad (2.13) \\ R_{\text{ч.}}(01.01.2024) &= \frac{245095}{5267273} = 0,0465 \text{ або } 4,65\% \\ R_{\text{ч.}}(31.12.2024) &= \frac{324985}{7689529} = 0,0423 \text{ або } 4,23\% \end{aligned}$$

Операційна рентабельність реалізованої продукції показує змogu підприємства отримувати прибуток від діяльності до зняття витрат, які не відносяться до операційної діяльності. Він визначається за формулою:

$$R_{\text{оп.п.н.}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ДР}} \quad (2.14)$$

$R_{\text{оп.п.н.}}$ - операційна рентабельність реалізованої продукції;

ОП - операційний прибуток;

ДР - дохід від реалізації.

$$R_{On.p.n.}(01.01.2024) = \frac{534336}{6179715} = 0,0865 \text{ або } 8,65\%$$

$$R_{On.p.n.}(31.12.2024) = \frac{691790}{8964647} = 0,0771 \text{ або } 7,71\%$$

Коефіцієнт рентабельності активів (капіталу) показує, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні вкладеної в активи. Він розраховується за формулою:

$$R_A = \frac{ПЗЗДзн}{Б} \quad (2.15)$$

R_A - коефіцієнт рентабельності активів;

ПЗЗДзн - прибуток від звичайної діяльності за звітний період;

Б - баланс.

$$R_A(01.01.2024) = \frac{245095}{(2761171+5396018)/2} = 0,060 \text{ або } 6\%$$

$$R_A(31.12.2024) = \frac{324985}{(5397463+8945301)/2} = 0,0453 \text{ або } 4,53\%$$

В табл. 2.6 представлено аналіз відносних показників ефективності діяльності ПАТ "Енергомашспецсталь" за 2023-2024 рр.

Протягом 2024 року на металургійному комбінаті збільшилась загальна сума балансу. В значної мірі збільшились обігові активи та дебіторська заборгованість. На кінець звітного періоду збільшилась сума власного капіталу за рахунок зростання суми іншого додаткового капіталу.

Діяльність підприємства на кінець звітного періоду стала у меншій мірі фінансуватися за рахунок власних коштів. Показники фінансової стійкості ПАТ "Енергомашспецсталь" свідчать про задоволене фінансове становище підприємства.

Таблиця 2.6

Розрахунок та оцінка відносних показників ефективності діяльності

ПАТ "Енергомашпецсталь" за 2023-2024 рр.

Показник	Результат, %		Відхилення +/-
	За 2023 рік	За 2024 рік	
Рентабельність власного капіталу	12,49	9	-3,49
Чиста рентабельність підприємства	4,65	4,23	-0,42
Операційна рентабельність реалізованої продукції	8,65	7,71	-0,94
Рентабельність активів	6	4,53	-1,47

Наприкінці звітної періоду на підприємстві збільшилася сума нерозподіленого прибутку та іншого додаткового капіталу. Залучені кошти збільшились за рахунок довгострокових зобов'язань. Суттєво збільшилась сума поточних зобов'язань через зростання таких пунктів, як: кредиторська заборгованість за товари, роботи то послуги, заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, бюджетом, зі страхування, з оплати праці.

Добрим показником є збільшення на кінець звітної періоду власного оборотного капіталу підприємства. Показники абсолютної та уточненої ліквідності нижче своїх нормативних значень. Для їх зростання підприємству необхідно контролювати надходження грошових коштів на свої рахунки.

На ПАТ "Енергомашпецсталь" має місце добре обертання сукупних та оборотних активів та відносно мала тривалість їх обороту. Період погашення дебіторської заборгованості складає 45 днів. Для зменшення показників обертання необхідно підвищити виручку від реалізації продукції.

Від'ємні показники рентабельності, як сукупних, так і оборотних активів говорять про те, що підприємство несе збитки з кожної гривні, яка була вкладена у сукупні та оборотні активи, з кожної гривні власного капіталу і з кожної гривні реалізованої продукції. Для зростання рентабельності підприємства необхідно зменшити збитки підприємства та збільшити чистий

прибуток від реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності запасів показує швидкість обороту запасів для забезпечення поточного обсягу продажів, він склав: за 2023 рік – 38 днів, за 2024 рік – 42 днів. Це означає, що для збереження поточного рівня продажів поповнення запасів необхідно було здійснювати через 42, 38 днів відповідно по роках.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки оборотів зробили за рік засоби, вкладені в розрахунки. За аналізований період даний показник склав: 2023 рік – 8,02, 2024 рік – 8,19. Використовуючи цей коефіцієнт, розраховується більш наочний показник - період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість звернеться в кошти. Період інкасації (період чекання підприємством одержання коштів після реалізації продукції) відповідно зумовили: на початку 2024 року – 46 днів, а в кінці року – 45 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, за допомогою якого розраховується період погашення цієї заборгованості за аналізований період склав: 2023 рік – 4,17, 2024 рік – 4,04. Розділивши тривалість звітної періоду на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, одержимо середню кількість днів, протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів: 2023 рік – 88, 2024 рік – 91 день.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що в 2024 р. платоспроможність заводу в порівнянні з 2023 р. відносно не змінилася, оскільки кількість днів інкасації як перевищувала кількість днів оплати кредиторської заборгованості, так і перевищує.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

Основним принципом діяльності комбінату є випуск продукції, що повністю, задовольняє запитам споживачів, відповідає внутрішнім і

міжнародним стандартам і забезпечує прибуток підприємству. Стратегія й політика якості, проведена керівництвом ПАТ "Енергомашспецсталь", ставить за обов'язок персоналу всіх рівнів від Голови Правління до робітника відповідати за якісну роботу й виконання вимог замовника до якості продукції.

Реалізація прийнятих напрямків політики й стратегії якості забезпечується:

- 1) Безперервним і планованим процесом по забезпеченню якості продукції й керування на всіх стадіях виробництва;
- 2) Аналізом тридцятимільйонних елементів якості продукції й розробкою способів її підвищення;
- 3) Постійною роботою з постачальниками сировини, матеріалів, устаткування й споживачами продукції з метою підвищення її якості;
- 4) Прийняттям всіх необхідних і достатніх мір для запобігання невідповідної продукції;
- 5) Учасстю всіх співробітників від Голови Правління до робітника в роботі з підвищення якості продукції;
- 6) Систематичним навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;
- 7) Широкою роз'яснювальною роботою, підвищенням рівня свідомості співробітників щодо значимості забезпечення якості;

Структура управління ПАТ "Енергомашспецсталь" є лінійно-функціональною.

Лінійно-функціональна структура (штабне управління) є комбінацією лінійної структури з системою виділення певних функцій. При лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штаби), які допомагають лінійному керівникові у виконанні окремих функцій управління.

Переваги:

Можливість отримати високу міру професійної спеціалізації співробітників;

Точно визначити місця і необхідні ресурси (особливо кадрів);

Сприяє стандартизації, формалізації і програмуванню процесу.

Недоліки:

Утрудняє горизонтальне узгодження;

Важко реагує на зміну.

На чолі ПАТ "Енергомашспецсталь" знаходиться генеральний директор, якому підкоряються помічник генерального директора за технологією, головний інженер, головний бухгалтер і 9 заступників.

Основними постачальниками сировини на підприємство є українські ГОКи, підконтрольні корпорації "Метінвест" (48,8% загальній потребі в сировині), крім того постачання здійснюються з країн СНД і Бразилії (51,2% об'єму сукупної потреби). 9 січня поточного року стало відомо, що "Полтавський ГОК" уклав трирічний контракт безпосередньо з "Енергомашспецсталь", згідно якому об'єми постачань ПГОКа на меткомбінат можуть скласти 2,5 млн. тон окатишей на рік.

Таблиця 2.7

Основні постачальники сировини та матеріалів ПАТ "Енергомашспецсталь"

Назва матеріалу	Постачальник	Умови оплати
1. Окатиші залізородні	ПАТ "Північний ГОК", м. Кривий Ріг	Передоплата
2. Аглоруда	ТОВ "Рудснаб", м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., вул. Костенко, 33	Оплата на протязі 5-и банк. днів з моменту постачання продукції
3. Металобрухт	ПАТ "Керамет", м. Краматорськ, вул. 50-й Гвардійської дивізії, 17а	Оплата на протязі 7-и банківських днів з моменту постачання продукції
4. Залізородний концентрат	ТОВ "ТС Лтд", м. Миколаїв, вул. Декабристів, 21	Передоплата
5. Залізородний концентрат	ТОВ "ТС Лтд", Миколаїв, вул. Декабристів, 21	Передоплата
6. Вогнетриви	ПАТ "Керамет", м. Краматорськ, вул. 50-й Гвардійської дивізії, 17а	Оплата на протязі п'ятнадцяти банківських днів
7. Вогнетриви	ПАТ "Добропільський вогнетривкий завод", м. Добропілля, Донецька обл., вул. К. Маркса, 2	Оплата на протязі 10-и банківських днів з моменту постачання продукції
8. Феросплави	Українсько-Кіпрська компанія з іноземними інвестиціями ТОВ "Байп Ко ЛТД", м. Дніпропетровськ, вул. Пісаржевского 1а	Оплата на протязі 5-и банківських днів з моменту постачання
9. Кокс	Корпорація ІСД, м. Константи́нівка, вул. Щорса 48	Оплата на протязі 10 днів з дати поставки

ПАТ "Енергомашпецсталь" встановив довгострокові і дружні зв'язки з основними постачальниками сировини і матеріалів, а також і з іноземними постачальниками обладнання та сировини для виробництва. Основні постачальники сировини та матеріалів ПАТ "Енергомашпецсталь" наведені у табл. 2.7.

За даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що ПАТ "Енергомашпецсталь" має постійних основних постачальників, користується значними знижками, відповідно співробітництво відбувається на дуже вигідних умовах для комбінату. За час існування комбінат жодного разу не користувався послугами інших постачальників, вчасно й у повному обсязі робив оплату за продукцію.

Іноземні постачальники обладнання та сировини для виготовлення продукції представлені в табл. 2.8.

За даними табл. 2.8 можна зробити висновок, що ПАТ "Енергомашпецсталь" має постійних постачальників, користується значними знижками, відповідно співробітництво відбувається на дуже вигідних умовах для комбінату. За час існування комбінат жодного разу не користувався послугами інших постачальників, вчасно й у повному обсязі робив оплату за продукцію. У свою чергу з боку постачальників виконуються замовлення вчасно, виключення складає Машиненфабрик Геркулес ГмбХ Німеччина, що іноді затримують постачання шліфувальних станків до 2 тижнів, через відсутність необхідних товарних позицій на складі, що у свою чергу іноді приводить до простоїв у роботі з замовленнями. Але так як цей постачальник є ексклюзивним постачальником даної продукції і пропонує максимально можливі знижки, то відповідно змінювати постачальника не має змісту.

Важливою частиною є аналіз чисельності персоналу ПАТ "Енергомашпецсталь". Людські ресурси – це поняття, що відбиває головне багатство будь-якого суспільства, розвиток якого можливо при створенні умов для відтворення й використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.

Таблиця 2.8

Іноземні постачальники обладнання та сировини
ПАТ "Енергомашспецсталь" для виготовлення продукції

Назва постачальника	Назва продукції	Умови поставки	Умови оплати
1. VOEST ALPINE Австрія	Установка і обладнання для киснево-конверторного стану	DDU Краматорськ	Передоплата
2. VOEST ALPINE Австрія	Установка і обладнання для двухструйної слябової МБЛЗ	DDU Краматорськ	Передоплата
3. Air Liquide Europe Centrale et Orientale Франція	2 повітря роздільні установи	DDU Краматорськ	Акредитив: 1-15 міс, 2-18 міс
4. Maschinenfabrik Herkules GmbH Німеччина	Шліфувальні станки	CIP Краматорськ	П/п 12 місяців
5. ALSTOM Power Conversion GmbH Німеччина	Система головного приводу товстолистового стану	DDU Краматорськ	П/п 90% 13 місяців
6. LECO Instrumente Plzen spol. s.r.o. Чехія	Система для статичних випробувань моделі LX	DDU Краматорськ	50%+50%, Акредитив: 6 місяців
7. ANVIN International LTD	Феросплави	DDU Краматорськ	За договором
8. "M-a- M Ltd", Англія	Клеймовочно-маркіровочні машини	DDU Краматорськ	Передоплата
9. AVAN spol s.r.o. Словачія	Маг. порошок вогнетриви	DAF Словачія-Україна	100 % по факту
10. DALMOND Trading Internation Ltd	Маг. порошок вогнетриви плити	DDU Краматорськ	100 % по факту
11. SP. ZO. O Vesuvius Skawina Materialy Ogniowale Польща	Вогнетривкі матеріали	DDU Краматорськ	П/п 100%, 45 днів
12. Duferco S. A. Швейцарія	Вогнетривкі матеріали	DDU Краматорськ	П/п 50%
13. Інтертек Трейдінг Корпорейшин США	Лабораторне обладнання	DDU Краматорськ	п/п 50%+50%, 85 днів
14. ATON Consulting	Феросплави шпат	DDU Краматорськ	За договором

Трудовий потенціал працівника – сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і границі його участі в трудовій

діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів й удосконалюватися в процесі праці.

Кадрова політика комбінату полягає у формуванні стратегії кадрової роботи, установленні цілей і завдань, визначення наукових принципів підбора, розміщенню й розвитку персоналу, удосконалюванні форм і методів роботи з персоналом. Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу та у потрібній кількості відповідно до їх здатностей, схильностями й вимогами виробництва. Аналіз чисельності персоналу промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь" наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Чисельність персоналу промислового підприємства
ПАТ "Енергомашспецсталь"

Категорія персоналу, осіб	2024 рік			звіт за 2023 р.	2024 р. в % до 2023 р.
	план	факт	факт % до плану		
Усього персоналу	21790	21519	98,8	20478	105,1
у тому числі:					
- ППП	19227	19084	99,3	18142	105,2
- робітники	15843	15742	99,4	15005	104,9
- керівники	1416	1374	97,0	1347	102,0
- фахівці	1376	1360	98,8	1264	107,6
- службовці	121	122	100,8	119	102,5
- охорона	471	486	103,2	407	119,4
Непромислова група	2563	2435	95,0	2336	104,2

На 01.01.2024 р. на ПАТ "Енергомашспецсталь" працює 22254 осіб. Плинність кадрів зустрічається на кожному підприємстві, що стосується ПАТ "Енергомашспецсталь", то основні причини полягають у незадоволеності заробітною платою, зміні клімату, відсутності житла, прогулах, арештах, стані

алкогольного сп'яніння, розкраданнях, по стані здоров'я, по догляду за дітьми. За порушення виробничої й технологічної дисципліни за 2024 рік було покарано 515 керівників і фахівців. Вжити заходи стягнень: оголошений догана, позбавлені заохочувальних премій, звільнені від займаних посад, звільнені з комбінату, утриманий оклад.

Аналіз руху персоналу промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь" наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз руху персоналу промислового підприємства
ПАТ "Енергомашспецсталь"

Показник	2024 рік	2023 рік
Прибуло, всього	773	1431
у тому числі:		
по організаційному набору, що закінчили училище з систем професійно-технічного вчення	140	162
переведено з інших підприємств, будівництв, організацій	30	27
найнято самим підприємством	603	1242
Вибуло, всього	1737	1846
у тому числі:		
переведено на інші підприємства	118	222
у зв'язку з переходом на навчання, призовом в армію, відходом на пенсію і іншим причинами, передбачених	672	895
за власним бажанням	743	665
звільнено за прогул і інші порушення трудової дисципліни	204	64

У 2024 році на підприємство прибуло на 66% відсотків менше персоналу, ніж у 2023, а вибуло на 6% менше, ніж у 2018.

У порівнянні з 2023 роком середня заробітна плата по комбінату зросла на 21,5%. Середня заробітна плата робітників на 30%, керівників на 15,4 %, власників на 30,3 %, службовців на 124,3 %, непромислового персоналу на 15

%.

Зростання середньомісячної заробітної плати 1-го працюючого по комбінату в 2024 р. в порівнянні з 2023 р. на 21,5 % пояснюється поетапним збільшенням схем тарифних ставок (окладів).

Для розширеного відтворення одержання прибутку й рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Якщо такий принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості й зниження суми прибутку. Фактично на промисловому підприємстві займають важливе місце основні фонди. Основні фонди – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи іншого використання для здійснення виробничих, адміністративних і соціокультурних функцій.

Економічна сутність основних фондів полягає у тому, що вони слугують визначальними характеристиками для здійснення відтворювальних процесів функціонування та розвитку будь-яких суб'єктів господарювання.

Головними ознаками основних фондів є термін їх експлуатації (більше одного календарного року), вартість і спосіб її перенесення. Основні фонди, у свою чергу, поділяються на основні виробничі та основні невиробничі фонди.

На балансі підприємства на кінець 2024 року знаходяться такі ОФ, представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні фонди промислового підприємства

ПАТ "Енергомашспецсталь"

Основні фонди	Сума, тис. грн.
1. Виробничого призначення:	
будівлі та споруди	1 430 881
машини та обладнання	959 309
транспортні засоби	7 711
Інші	76 169
2. Невиробничого призначення:	
будівлі та споруди	24 559
машини та обладнання	1 485
Інші	477
Усього:	1 457 402

Основні фонди промислового підприємства, представлені у діаграмах виробничого і невиробничого потенціалах:



Рис. 2.1. Основні фонди виробничого призначення.

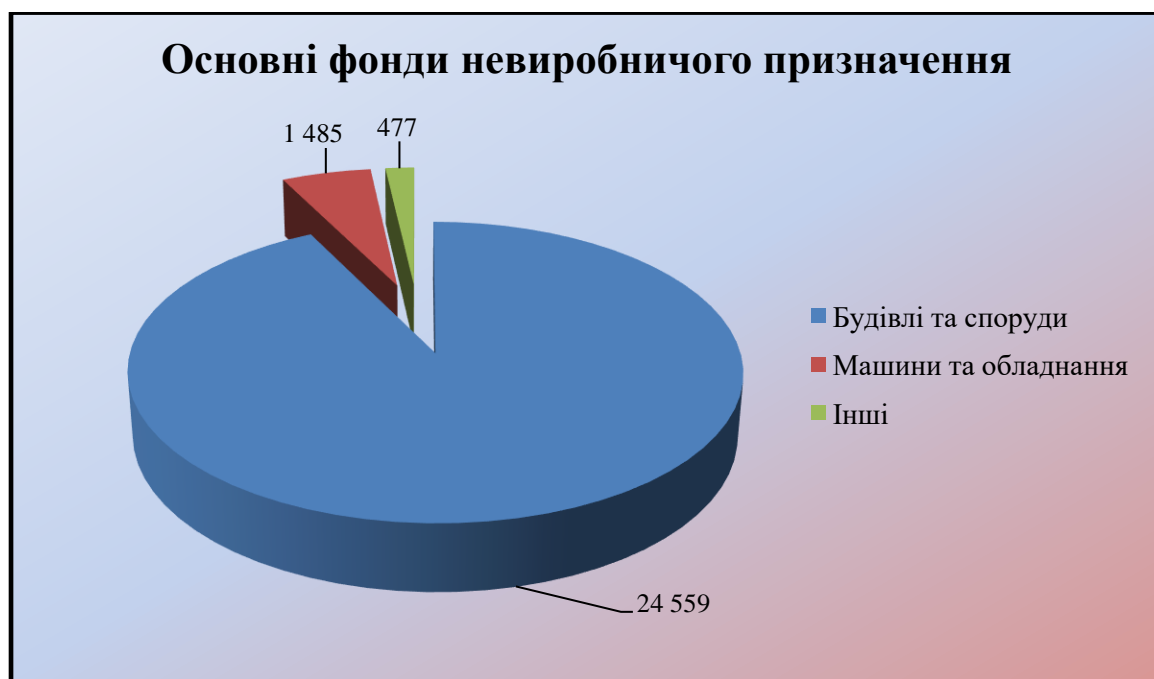


Рис. 2.2. Основні фонди невиробничого призначення.

Орендованих основних засобів товариство не має. Ступінь зносу основних

засобів станом на 31.12.2024 р. складає 49,4%. Протягом звітного періоду надійшло основних засобів на суму 778621 тис. грн. Вибуло основних засобів за 2023 р. на суму 163682 тис. грн. за первісною вартістю. Передано в оперативну оренду основних засобів на суму 7465 тис. грн. за первісною вартістю. Обмеження щодо використання майна відсутні. Для забезпечення безперебійного процесу виробництва на підприємстві, крім основних виробничих фондів, потрібні предмети праці, які виступають у вигляді оборотних фондів. Сукупність обігових фондів і фондів обігу називається обіговими засобами підприємства. Оборотні фонди – це частина виробничих фондів, які повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють чи втрачають свій первинний вигляд і повністю переносять усю свою вартість на створювану продукцію.

У плановій та обліковій практиці оборотні фонди поділяють на:

- а) виробничі запаси;
- б) незавершене виробництво і напівфабрикати власного виготовлення;
- в) витрати майбутніх періодів

У 2024 році забезпечення всіма видами матеріалів здійснювалося на плановій основі торгівельних балансів, що склалися щомісячно, укладених договорів і наданих цехами заявок. Відділ матеріально-технічного забезпечення уклав 474 договори на загальну суму 166609,67 тис. грн., у тому числі за фактом постачання 185 договорів на суму 63618,30 тис. грн., по передоплаті 289 договорів на суму 102991,37 тис. грн.

Фінансово-господарська діяльність велася по 461 договору на суму 155716,71 тис. грн., у тому числі по передоплаті по 276 договорам на суму 92098,41 тис. грн., за фактом постачання по 185 договорам на суму 63618,3 тис. грн., з них:

Через корпорацію "ІСД" по 1 договору на суму 3861,30 тис. грн.

Через постачальників ПАТ "Енергомашпецсталь" по 460 договорам на суму 151855,41 тис. грн.

У 2024 році по укладених договорах отримано матеріалів на загальну суму

99929,0 тис. грн., у тому числі:

Від корпорації "ІСД" на суму 3861,3 тис. грн.

Від постачальників ПАТ "Енергомашспецсталь" на суму 96067,7 тис. грн.

З них: по зовнішньоекономічних контрактах на суму 3971,2 тис. грн.

Від загального об'єму постачань по передоплаті отримано матеріалів на суму 57285,02 тис. грн., за фактом постачання – на суму 42643,98 тис. грн.

Доля предоплат в загальній сумі постачань склала 57,3%.

Основним принципом діяльності комбінату є випуск продукції, що повністю, задовольняє запитам споживачів, відповідає внутрішнім і міжнародним стандартам і забезпечує прибуток підприємству.

Основною продукцією комбінату є чавун передільний, листовий і сортовий прокат, сляби й блюмси обтискного цеху, безупинно литі сляби МБЛЗ, заготівля трубна й квадратна. Другорядною продукцією комбінату є виробництво гранульованих шлаків у цеху переробки шлаків, товарів народного споживання в цеху товарів народного споживання.

2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Енергомашспецсталь"

Перехід до ринку зумовив необхідність становлення в країні економіки відкритого типу, що розвивається як складова частина світової економіки. У цих умовах головною фігурою в зовнішньоекономічній діяльності стає підприємство, яке наділене правом самостійно здійснювати цю діяльність відповідно до чинного законодавства. Основним актом, регулюючим відносини у вказаній сфері, є Закон України від 16 квітня 1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність", введений в дію з 1 липня 1991 р.

ПАТ "Енергомашспецсталь" здійснює зовнішньоекономічну діяльність, здійснюючи імпорتنі і експортні операції.

Для регулювання зовнішньоекономічної діяльності ПАТ "Енергомашспецсталь" створений департамент ЗЕД, метою якого є організація роботи на зовнішньому ринку, проведення планування і організації роботи за

кордоном, встановлення ділових відносин з іноземними партнерами, підготовка й укладання договорів, проведення переговорів і т.д.

ПАТ "Енергомашспецсталь" поставляє свою продукцію на зовнішній ринок більш ніж в 60 країн світу. Особливий попит на зовнішньому ринку мають товстолистовий прокат і чавун. Сталь широко використовується в суднобудуванні, атомному і хімічному машинобудуванні, для виробництва газопроводів, локомотивів, тракторів і т.д. Продукція комбінату постійно експортується на міжнародних ярмарках і виставках в Німеччині, Китаї, Англії та інших країнах.

Основним принципом діяльності комбінату є випуск продукції, яка повністю задовольняє запитам споживачів, відповідає внутрішнім і міжнародним стандартам і забезпечує прибуток підприємству.

Організація експортно-імпортних операцій на підприємстві. Організацією і управлінням зовнішньоекономічної діяльності на ПАТ "Енергомашспецсталь" займається спеціалізована структура - відділ зовнішньоекономічних зв'язків і поставок (ВЗЕЗ і П). Крім того, в структурі підприємства є відділ митного оформлення товарів, відділ транспортних перевезень. Відділ ЗЕЗ і П має складну розгалужену структуру. У підпорядкуванні заступника генерального директора по ЗЕЗ і поставаннях знаходяться 3 відділи: відділ ЗЕЗ і П, відділ митного оформлення і відділ транспортних перевезень. Відділ ЗЕЗ і П включає бюро імпорту, бюро експорту, бюро обліку відвантаження продукції, бюро поставок. Відділ митного оформлення включає два бюро: бюро імпортного і експортного декларування. Відділ транспортних перевезень складається з бюро залізничних перевезень, бюро автотранспортних перевезень, бюро обліку і оформлення накладних.

Основний вид діяльності відділу зовнішньоекономічних зв'язків і поставок – ведення експортно-імпортних операцій.

Техніка проведення безпосередніх експортно-імпортних операцій на ПАТ "Енергомашспецсталь" розбивається на декілька етапів: підготовка до укладання контрактів купівлі-продажу, укладання контрактів купівлі-продажу,

виконання контрактів купівлі-продажу. Кожен з цих етапів у свою чергу розбивається на декілька послідовних стадій. Основним завданням як експортера, так і імпортера на початковому етапі є пошуки вибору контрагента. Вибір контрагента – питання дуже важливе і складне. Воно залежить від характеру і предмету операції, країни створення і виконання контракту, ємкості ринку кон'юнктури на даному ринку.

Визначивши можливих контрагентів, експортер або імпортер приступає до встановлення контактів з ними. При цьому на основі прямих зв'язків ПАТ "Енергомашспецсталь" використовує наступні способи встановлення контактів з потенційними покупцями, а саме:

- Направляє пропозицію безпосередньо одному або декільком покупцям;

- Приймає і підтверджує замовлення покупця;

- Направляє покупцеві пропозицію у відповідь на його запит;

- Бере участь в торгах шляхом представлення тендеру;

- Бере участь в торговельно-промислових виставках і ярмарках;

- Надсилає можливого покупцеві комерційного листа з інформацією про наміри вступити в переговори з приводу укладення договору;

- Направляє проформу контракту вже відомому покупцеві як результат узгодження умов контракту по телефону, телетайпу;

- Поміщає рекламні оголошення в засобах інформації.

Для успішного проведення імпортової операції, заснованої на прямих зв'язках з контрагентом, ПАТ "Енергомашспецсталь" здійснює підготовчу роботу та шукає спосіб встановлення контакту з потенційним продавцем-експортером:

- Направляє потенційному або вже відомому продавцеві замовлення;

- Направляє запит виробникові товарів;

- Оголошує торги із запрошенням до участі фірм, які можуть прийняти і виконати умови організаторів торгів;

- Надсилає можливого виробникові комерційного листа про наміри у відповідь на його рекламу або інформацію;

Направляє експортерів беззастережний акцепт його пропозиції;

Поміщує замовлення у виробника товарів.

Для виявлення тенденцій роботи підприємства на ринку необхідно надати характеристику ринків збуту металопродукції. За 2024 рік акції українських сталеливарних компаній показали активне зростання. Драйвером зростання послужила сприятлива кон'юнктура світового ринку металопродукції, модернізація виробничих потужностей, поступовий відхід від трансфертного ціноутворення і зростання відвертості компаній. Великий попит на металопродукцію в світі дає можливість виробникам сталевих продукції перекласти підвищення цін на сировину на кінцевих споживачів і отримати додатковий прибуток за рахунок зростання цін на металопрокат.

Швидко зростаючий внутрішній ринок сприяє продажам усередині країни і зниженню залежності від коливань цін на світовому ринку сталі. Попри війну, 2023 рік був одним з найбільш вдалих для металургів за останній час. Ціни по всіх видах металургійної продукції досягли історичних максимумів. Найбільше зростання цін спостерігалось по сортовому прокату, ціни на який виросли в середньому на 25%, на напівфабрикати на 24%. Ціни на листовий прокат зростали скромнішими темпами (16% по закінченню року).

Основними каталізаторами зростання цін були:

Високий попит на світовому ринку. За даними Міжнародного інституту чавуну і сталі зростання видимого попиту за підсумками 2023 року склало 6,6%.

Зростання цін на основну сировину (залізняк, вугілля) і витрат на транспортування заставляло виробників перекладати витрати на кінцевого споживача, що було здійснено за наявності стабільно зростаючого попиту.

Що стосується Української чорної металургії, то Україна займає 8 місце за об'ємом виробництва сталі в світі. За 2024 рік українські металургійні підприємства виробили 42,83 млн. тонн сталі, 35,65 млн. тонн чавуну, 37,84 млн. тонн прокату. У 2025 році об'єднання "Металургпром", до складу якого входять абсолютна більшість металовиробників України, прогнозує зростання виробництва сталі на 7,4 %, що дозволить досягти річного об'єму в 46 млн. тонн.

За підсумками 4 місяців 2026 років в Україні вироблено 14,684 млн. тонн сталі, за умови, що ряд підприємств не завершили заходів щодо ремонту і модернізації виробничих потужностей, запланованих на цей рік.

Велика частина експортних поставок в 2024 році була направлена в країни Близького Сходу, де із-за будівельного буму, швидкими темпами зростало споживання сталевих продукції. В цілому, українськими виробниками в даний регіон поставили 9,8 млн. т. продукції. Великі об'єми поставок були здійснені до Європи, Азії і країн СНД. Структура українського експорту за останні декілька років значно змінилася: перш за все, знизилася поставка в країни Азії, звідки українська продукція була витиснена китайськими постачальниками.

Товарна структура українських експортних поставок практично не змінювалася: доля напівфабрикатів складає 40-44 %, плоского прокату – 30-35 %, довгомірного прокату – 25-27 %. У середньостроковій перспективі така тенденція, найшвидше, збережеться, і доля напівфабрикатів значно не зменшуватиметься. Цьому сприятимуть декілька чинників:

Стабільний попит на вітчизняні напівфабрикати в європейських країнах;

Наявність у складі українських металургійних холдингів прокатних виробництв в Євросоюзі, куди з українських заводів поставляється заготівка;

Заплановані програми модернізації українських підприємств.

Найбільшу частку в закупівлі металопрокату займають: машинобудівні підприємства, виробники труб, виробники метисів і металотрейдери. Найбільш швидко зростаючий сегмент: роздрібна, середньо- та дрібнооптова металоторгівля. Найактивніше працюють на вітчизняному ринку АрселорМіттал Кривий ріг, ДМК ім. Дзержинського (275 тис. тонн продано на внутрішній ринок, що складає 32% від продажів). Швидко зростаючий вітчизняний ринок забезпечить додатковим попитом українських металургів і частково вирішить питання із завантаженням нових потужностей, які планують ввести (до 2026 року металургійні підприємства планують збільшити потужності по виробництву сталі на 14 млн. тонн в рік).

Таблиця 2.12

Показники, які характеризують економічний потенціал промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь"

Найменування показника	Факт			Розрахунок показника	Коеф. знач.
	2022	2023	2024		
1. Коефіцієнт співвідношення реалізованої й зробленої продукції	0,991	0,958	0,962	Реалізована продукція / Зроблена продукція 4270059/(4270059+37032) 5086465/(5086465+224092) 6179715/(6179715+241659)	0,2
2. Коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства	0,937	0,932	0,975	Зроблена продукція / Виробнича потужність (4270059+37032)/4596682 (5086465+224092)/5700320 (6179715+241659)/6583230	0,15
3. Прибуток з одиниці сировини, грн.	0,011	0,098	0,042	Прибуток/Матеріальні витрати 45055/3991533 401610/4098645 245095/5856174	0,15
4. Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,981	0,931	0,966	Собівартість / Товарна продукція 4102319/4181695,5 4642062/4986250 5867273/6080921	0,2
5. Питома вага заробітної плати в товарній продукції	0,057	0,057	0,054	Заробітна плата / Товарна продукція 237951/4181695,5 284151/4986250 329512/6080921	0,15
6. Середня зарплата 1 працівника, грн./день	946,3	1129,2	1498,9	Заробітна плата / Кількість працівників / 30 237951/20954/30 284151/20970/30 329512/18320/30	0,15
Сума					1

Розрахуємо значимість економічного потенціалу промислового підприємства ПАТ "Енергомашспецсталь", проаналізуємо його стан і рівень, а також знайдемо шляхи покращення даної складової організації. Результати занесемо в табл. 2.12.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що ПАТ

"Енергомашспецсталь" має досить непоганий економічний потенціал, що дозволяє забезпечити усталену роботу підприємства в сучасних умовах. Власні можливості й ресурси підприємства досить великі й завдяки інвестиційним вкладенням і фінансовій підтримці підприємство в стані самотійно підвищити виробничо-господарську й фінансову діяльність.

Для підвищення економічного потенціалу підприємства варто врахувати наступні основні напрямки:

Підвищення рівня використання виробничої потужності;

Скорочення витрат на 1 гривню товарної продукції;

Збільшення обсягів виробництва продукції;

Збільшення обсягів реалізації продукції;

Збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації;

Збільшення рівня економічної волі підприємства.

З покращенням економічного стану підприємства, може бути виявлено позитивні тенденції у формуванні експортного потенціалу вітчизняних металургійних підприємств, з яких найбільш суттєвими є зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, збільшення рівня завантаження виробничих потужностей, підвищення рівня рентабельності, покращання показників платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності тощо, що свідчить про наявність можливості підприємств гірничо-металургійного комплексу стабілізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати рівень якості продукції та впроваджувати заходи щодо поліпшення умов управління експортним потенціалом. Зазначені позитивні тенденції обумовлені наданням податкових пільг, а також переорієнтацією товарних потоків на зовнішні ринки. Результати минулого дослідження свідчать й про наявність негативних тенденцій в реалізації експортного потенціалу металургійних підприємств, що виявляється у загальному погіршенні кон'юнктури світового ринку металів внаслідок фінансово-економічної кризи, впровадженням жорсткої протекціоністської політики в країнах-імпортерах, застосовуванням антидемпінгових розслідувань тощо. У зв'язку з цим у

дисертації обґрунтовано можливість географічної диверсифікації експортних поставок продукції металургійних підприємств України за умов її структурної товарної перебудови за рахунок підвищення питомої ваги товарної продукції кінцевого споживання та одночасного зменшення частки напівфабрикатів.

Економічний потенціал підприємства характеризує як великі, так і дрібні локальні системи. При цьому, потенціал кожної підсистеми не функціонує ізольовано, замкнуто. Спостерігається процес взаємопроникнення потенціалів, "метаболізму" їх окремих складових, що приводить до збільшення рівня потенціалу кожної підсистеми. Підсистемами економічного потенціалу підприємства виступають потенціали його первинних складових. Взаємний вплив потенціалів одного рівня обумовлено такими властивостями різного роду ресурсів, як взаємозамінність і взаємодоповнюваність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ "Енергомашспецсталь" – це потужне промислове підприємство з повним металургійним циклом виробництва, яке має в своєму складі 7 основних цехів: доменний, мартенівський, агломераційний, обжимний, товстолистовий № 1, 2 і сортопрокатний. Комбінат в своєму складі не має дочірніх підприємств.

Основною діяльністю ПАТ "Енергомашспецсталь" є виробництво такої продукції, як: чавун передільний, листовий і сортовий прокат, сляби і блюми обтискового цеху, безперервно литі сляби МБЛЗ, заготівка трубна і квадратна. Другорядною продукцією комбінату є виробництво гранульованого шлаку в цеху переробки шлаку, товарів народного вжитку в цеху товарів народного вжитку.

Також комбінат займається зовнішньоекономічною, комерційною, торгівельною і посередницькою діяльністю. Надає автотранспортні послуги, теле- та радіомовлення, надання побутових послуг населенню.

Завдяки високій якості вироблюваної прокатної продукції, в комбінату є можливість отримувати сертифікати схвалення на виробництво продукції по

вимогах національних норм і правил країн споживачів.

Особливість сертифікованої продукції полягає в тому, що рівень якості продукції, що випускається, яке регламентується зарубіжними стандартами, повністю відповідає їх вимогам. Продукція ПАТ "Енергомашспецсталь" є конкурентоздатною на міжнародному ринку. Металургійний комбінат поставляє свою вироблювану продукцію більш, ніж в 60 країн світу.

Звідси можна зробити висновок, що попит на продукцію металургійного комбінату різко збільшився на ринках далекого зарубіжжя. Ця тенденція пов'язана з великою конкуренцією металевої продукції нашого виробника з виробниками Німеччини, Данія, Японії і так далі.

Взагалі високий попит на продукцію металургійного комбінату на ринках далекого зарубіжжя обумовлюється низькою ціною вироблюваної продукції і її високою якістю. Що стосується чисельності трудових ресурсів, то в 2024 році на підприємство прибуло 773 людини, що на 658 осіб менше, ніж прибулих в 2023 році. І вибули в 2024 році також менше осіб, ніж в 2023 році. Це 1737 осіб в 2024 році проти 1846 осіб в 2023 році.

Головною метою реконструкції підприємства є будівництво нових об'єктів і установка сучасного устаткування, з впровадженням сучасних технологій і засобів контролю, значне збільшення обсягів виробництва, підвищення якості, поліпшення товарних властивостей, зниження витрат енергії на одиницю продукції і, що не менше важливий, поліпшення екологічної обстановки в місті і регіоні.

На даному етапі розвитку підприємства, керівництву необхідно розглянути питання, що можна змінити усередині підприємства (фірми), щоб бути готовим до експортної (зовнішньоекономічної) роботи з врахуванням всієї її специфіки і складності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства в умовах глобальної турбулентності, масштабних технологічних зрушень та необхідності післявоєнного відновлення національної економіки постає як багатогранний процес стратегічної адаптації, що вимагає переходу від традиційних адміністративних моделей до гнучких, інтелектуальних та проактивних систем менеджменту. Економічна сутність удосконалення у цій сфері полягає не просто у нарощуванні обсягів відвантаження продукції за кордон, а у якісній трансформації всіх підсистем підприємства – від конструкторського бюро до фінансового департаменту – з метою створення самовідтворюваної моделі глобальної конкурентоспроможності.

Сучасні шляхи модернізації управління охоплюють широкий спектр інструментів: від глибокої цифровізації бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту в аналітику ринків до перебудови організаційних структур за принципами мережевої координації та впровадження стандартів сталого розвитку. Системне вдосконалення починається з переосмислення стратегічного фокуса: замість експлуатації залишків радянського індустріального спадку чи орієнтації на низьку ціну сировини, менеджмент повинен зосередитися на формуванні інтелектуальної доданої вартості та кастомізації продукту під вимоги конкретного іноземного споживача. Це вимагає впровадження предиктивних методів діагностики потенціалу, які дозволяють ідентифікувати приховані розриви у ресурсному забезпеченні ще до моменту виходу на ринок. Управлінське вдосконалення у цьому контексті розглядається як процес постійного навчання організації, де досвід кожної експортної операції стає базою для оптимізації внутрішніх стандартів якості та швидкості операцій [31].

Магістральним шляхом удосконалення управління експортним потенціалом у XXI столітті є цифрова трансформація, яка передбачає створення цілісної цифрової екосистеми ЗЕД. Промислове підприємство нового типу має оперувати "цифровими двійниками" не лише продукції, а й самих процесів реалізації потенціалу. Це дозволяє моделювати сценарії виходу на різні регіональні ринки, прогнозувати витрати на логістику та сертифікацію в умовах мінливого законодавства.

Управління на основі великих даних дає можливість відмовитися від інтуїтивного вибору ринків на користь алгоритмічного розрахунку ймовірності успіху, враховуючи тисячі факторів – від темпів зростання ВВП країни-імпортера до активності конкурентів у соціальних мережах. Важливим елементом вдосконалення є перехід до "розумного виробництва" в рамках концепції Industry 4.0, де гнучкість ліній дозволяє здійснювати масову кастомізацію експортних замовлень без суттєвого подорожчання собівартості.

Таблиця 3.1

Трансформація функцій управління під впливом новітніх технологій

Функція управління	Традиційний підхід (До удосконалення)	Цифровий підхід (Шлях удосконалення)	Ефект для експортного потенціалу
Аналіз ринків	Статичні звіти, виставки, тривалі кабінетні дослідження.	Real-time моніторинг, AI-аналітика, соціальне слухання.	Швидкість і точність ідентифікації нішевих запитів.
Проектування	Довгий цикл розробки, фізичне прототипування.	Agile-проектування, хмарні CAD-системи, VR-тестування.	Скорочення Time-to-Market для нових експортних продуктів.
Логістика	Телефонна координація, паперовий документообіг.	Блокчейн-платформи, IoT-трекінг вантажів, смарт-контракти.	Мінімізація транзакційних витрат та ризиків затримок.
Маркетинг	Друковані каталоги, прямі продажі, дистриб'ютори.	B2B маркетплейси, контент-маркетинг, цифрові екосистеми.	Глобальне охоплення при менших витратах на представництва.
Сервіс	Реактивне реагування на поломки за кордоном.	Предиктивне обслуговування (IoT), віддалений ремонт (AR).	Зростання лояльності іноземних клієнтів та сервісної виручки.

Для систематизації ключових напрямів цифрового вдосконалення доцільно розглянути аналітичну табл. 3.1, що ілюструє трансформацію функцій управління під впливом новітніх технологій.

Удосконалення управління також неможливе без радикальної перебудови організаційних структур промислових гігантів. Шлях до ефективності лежить через децентралізацію прийняття рішень та створення автономних крос-функціональних команд, відповідальних за конкретні експортні напрями. Це дозволяє подолати "хворобу бюрократизму", яка є головним гальмом для багатьох вітчизняних підприємств при роботі на динамічних ринках Азії чи Латинської Америки. Менеджмент повинен впроваджувати культуру інтрапренерства (внутрішнього підприємництва), стимулюючи співробітників відділів ЗЕД шукати нестандартні шляхи просування та логістики. Важливим інструментом удосконалення є розробка та впровадження динамічної системи KPI, яка б враховувала не лише обсяг валютної виручки, а й такі показники, як індекс інноваційності експорту, частка нових клієнтів та швидкість адаптації продукту під іноземні стандарти. Економічна доцільність таких змін підтверджується зростанням показника стратегічної гнучкості підприємства, що є життєво необхідним у світі, де торговельні війни та санкційні режими змінюються майже щомісяця.

Важливим вектором удосконалення управління є інтеграція принципів "бережливого виробництва" у процеси експортної діяльності. Багато підприємств втрачають конкурентоспроможність на зовнішніх ринках через високі накладні витрати та втрати в ланцюгах постачання. Шлях удосконалення тут полягає в оптимізації кожного етапу створення вартості для іноземного клієнта, усуненні операцій, що не додають цінності (зайве пакування, тривале очікування на митне оформлення, надлишкові запаси на закордонних складах). Удосконалення фінансового менеджменту ЗЕД передбачає активне використання інструментів торговельного фінансування (факторинг, форфейтинг, акредитиви) та хеджування валютних ризиків, що дозволяє

підприємству пропонувати іноземним покупцям більш привабливі умови оплати (відстрочення платежів) без ризику для власної ліквідності [35].

Для оцінки прогресу в удосконаленні управління можна використовувати інтегральний індекс управлінської зрілості ЗЕД, який математично можна представити як зважену суму рівнів розвитку ключових компетенцій.

Окремим шляхом вдосконалення є посилення ролі сертифікації не лише як технічної вимоги, а як інструменту управління репутацією. Менеджмент повинен ініціювати проходження добровільних міжнародних аудитів, що підтверджують етичність ведення бізнесу, відсутність дискримінації та високі екологічні стандарти. В епоху панування ESG-критеріїв (Environmental, Social, and Governance) управління експортним потенціалом стає неможливим без "озеленення" виробництва. Удосконалення управління у цій сфері передбачає впровадження систем екологічного менеджменту згідно з ISO 14001 та підготовку до вуглецевого регулювання (CBAM), що дозволить підприємству зберегти доступ на преміальний ринок Європейського Союзу.

Таким чином, удосконалення управління – це не просто поліпшення існуючих процесів, а створення нової філософії промислового бізнесу, де інноваційність, цифрова міць та соціальна відповідальність створюють синергію для глобального успіху [40].

Удосконалення кадрової політики та формування "експортного мислення" персоналу виступає фундаментальним чинником, без якого технічна модернізація чи цифрова трансформація не принесуть очікуваного ефекту, оскільки саме інтелектуальний капітал визначає здатність підприємства до адаптації на складних іноземних ринках. Шлях удосконалення управління у цьому сегменті полягає у переході від простого адміністрування кадрів до стратегічного управління талантами, що передбачає цілеспрямований пошук та розвиток фахівців, які володіють крос-культурними компетенціями, знаннями міжнародного контрактного права та навичками ведення переговорів у різних ділових середовищах.

Промислове підприємство, прагнучи покращити свій експортний потенціал, повинно ініціювати створення внутрішніх центрів компетенцій або корпоративних академій ЗЕД, де працівники всіх рівнів – від конструкторів до логістів – вивчають вимоги цільових ринків, специфіку технічного регулювання та особливості споживчої поведінки за кордоном. Важливим аспектом є впровадження системи мотивації, яка б стимулювала не лише обсяги продажу, а й активну пропозицію інновацій щодо адаптації продукту. Наприклад, успішне управління експортним потенціалом у західних компаніях часто базується на принципі залученості, де кожен співробітник розуміє, як його робота впливає на глобальну конкурентоспроможність бренду.

Для українських підприємств шлях до вдосконалення лежить також через подолання мовного бар'єру та інтеграцію фахівців у міжнародні професійні спільноти, що дозволяє отримувати інформацію про технологічні тренди "з перших рук" [32]. Для систематизації підходів до розвитку людського капіталу в контексті експортної експансії доцільно розглянути наступну табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Підходи до розвитку людського капіталу в контексті експортної експансії

Напрямок розвитку персоналу	Зміст заходів з удосконалення	Вплив на експортний потенціал
Крос-культурна підготовка	Навчання етикету ведення бізнесу в країнах ЄС, Азії, Близького Сходу.	Зниження ризику комунікаційних провалів, підвищення довіри партнерів.
Технічна грамотність (Standards)	Глибоке вивчення регламентів REACH, CE, ASME працівниками виробництва.	Скорочення частки браку при виконанні експортних замовлень.
Цифрові компетенції	Навчання роботі з CRM, ERP та міжнародними B2B платформами.	Підвищення швидкості обробки закордонних запитів та прозорості ЗЕД.
Когнітивна гнучкість	Тренінги з критичного мислення та вирішення комплексних проблем.	Здатність приймати швидкі рішення в умовах логістичних розривів.
Стимулювання інновацій	Впровадження бонусів за пропозиції щодо кастомізації продукту.	Формування унікальних торгових пропозицій для нішевих ринків.

В умовах воєнного стану та глобальної геополітичної нестабільності, шляхи удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства нерозривно пов'язані із розбудовою високого рівня резильєнтності (стійкості) та впровадженням систем антикризового менеджменту, здатних нейтралізувати фізичні та логістичні загрози діяльності. Управлінське вдосконалення у цій площині передбачає повний перегляд підходів до управління ланцюгами постачання: перехід від моделі максимальної ефективності (Just-in-Time) до моделі максимальної надійності (Just-in-Case). Це означає диверсифікацію транспортних коридорів, створення мережі розподільчих центрів у безпечних регіонах або за кордоном, а також формування стратегічних запасів комплектуючих. Промислові підприємства України, що змогли зберегти експортний потенціал після 2022 року, довели, що шлях удосконалення лежить через децентралізацію управління та надання більшої автономії локальним підрозділам, що дозволяє системі функціонувати навіть при втраті зв'язку з центральним офісом. Важливим інструментом управління є також активне використання механізмів страхування воєнних ризиків через міжнародні агенції (MIGA, DFC) та національне Експортно-кредитне агентство, що є необхідною умовою для залучення іноземного капіталу в модернізацію експортоорієнтованих потужностей [38]. Удосконалення ризик-менеджменту потребує впровадження матричного підходу до оцінки загроз, що дозволяє класифікувати ризики не лише за фінансовими наслідками, а й за ступенем впливу на репутацію підприємства на світовому ринку.

Подальше вдосконалення управління експортним потенціалом вимагає інтеграції підприємства у глобальні інноваційні екосистеми та переходу до моделі мережевої кооперації. В сучасних умовах окремому промислового підприємству вкрай важко самотійно фінансувати масштабні НДДКР та маркетингові дослідження на всіх континентах. Шлях до успіху лежить через створення або участь в індустріальних парках, експортних альянсах та

міжгалузевих кластерах, де ресурси кількох гравців об'єднуються для спільного просування бренду країни або галузі.

Таблиця 3.3

Класифікація ризиків

Вид ризику ЗЕД	Метод удосконалення управління	Очікуваний результат для підприємства
Логістичний розрив	Мультиmodalні перевезення, власна мережа складів у ЄС.	Безперебійність постачання незалежно від стану кордонів.
Валютна волатильність	Валютний форвард, опціони, відкриття рахунків в іноземних банках.	Прогнозованість фінансових потоків та захист прибутку.
Зміна регуляцій (СВАМ)	Впровадження систем моніторингу викидів вуглецю.	Збереження доступу на ринок ЄС без надмірних митних сплат.
Кіберзагрози ЗЕД	Впровадження захищених каналів передачі даних (VPN, Blockchain).	Захист інтелектуальної власності та комерційних таємниць.
Втрата активів (War risks)	Страховання через міжнародні фонди, релокація критичних вузлів.	Можливість відновлення діяльності після пошкоджень.

Удосконалення управління в рамках кластера дозволяє реалізувати ефект синергії: спільне використання лабораторій для сертифікації продукції, спільна закупівля сировини за нижчими цінами та координація логістичних потоків суттєво знижують поріг виходу на зовнішні ринки для середніх підприємств. Окрім того, управління у форматі екосистем стимулює відкриті інновації, коли підприємство залучає зовнішніх розробників або стартапи для вирішення технологічних завдань іноземних замовників, що значно розширює його експортний потенціал без роздування штату [42].

Особливої ваги набуває удосконалення управління в контексті вимог Європейського зеленого курсу, що стає обов'язковим імперативом для будь-якого експортера, який планує довгострокову присутність на ринку ЄС. Шлях модернізації управління тут передбачає впровадження концепції життєвого циклу продукту, де екологічні параметри закладаються ще на етапі проєктування. Удосконалення управління екологічним потенціалом включає перехід на енергоефективне обладнання, використання вторинної сировини та

впровадження систем рекуперації тепла. Менеджмент повинен розуміти, що "зелена" трансформація – це не лише додаткові витрати, а й шлях до підвищення ефективності використання ресурсів та можливість отримання "зеленого" фінансування під нижчі відсоткові ставки. Промислові підприємства, що вже сьогодні впроваджують цифрові паспорти продукції з даними про вуглецевий слід, отримують стратегічну перевагу, оскільки стають привабливішими партнерами для глобальних корпорацій, які звітують за стандартами сталого розвитку [45].

Таким чином, удосконалення управління експортним потенціалом – це процес глибокої інституційної та ментальної перебудови підприємства, спрямований на створення гнучкої, інноваційної та екологічно відповідальної організації, здатної не лише конкурувати, а й задавати стандарти на світовому рівні.

Удосконалення зовнішнього інституційного середовища та активізація взаємодії промислових підприємств із державними структурами й міжнародними організаціями є тим зовнішнім вектором розвитку, який дозволяє масштабувати внутрішні управлінські зусилля та виводити реалізацію експортного потенціалу на якісно новий рівень. Шлях удосконалення управління у цьому контексті передбачає перехід до моделі державно-приватного партнерства у сфері просування національного експорту, де держава бере на себе функцію "відчинення дверей" через економічну дипломатію, а підприємства забезпечують технологічну наповненість та конкурентоспроможність пропозиції.

Економічна дипломатія нового покоління має базуватися на глибокому аналізі потреб іноземних ринків та лобіюванні інтересів конкретних промислових секторів через мережу торговельних місій та участь у міжурядових комісіях. Для менеджменту підприємства це означає необхідність інтеграції у загальнодержавну стратегію експорту, використання інструментів Експортно-кредитного агентства (ЕКА) для страхування контрактів та участь у програмах грантової підтримки для сертифікації продукції за міжнародними

стандартами. Важливим інструментом вдосконалення управління стає використання можливостей офісів з просування експорту, які надають аналітичну підтримку та допомагають у пошуку перевірених контрагентів, що суттєво знижує інформаційну асиметрію та ризики виходу на нові, особливо віддалені ринки Африки чи Латинської Америки. Для порівняння ефективності різних форм інституційної підтримки як чинників удосконалення управління доцільно навести наступну табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння ефективності різних форм інституційної підтримки як чинників удосконалення управління

Форма підтримки/взаємодії	Зміст управлінського вдосконалення	Економічний ефект для експортера
Економічна дипломатія	Спільне проведення торговельних місій, лобіювання на рівні урядів.	Зниження політичних бар'єрів, доступ до держзакупівель інших країн.
Страховання через ЕКА	Делегування комерційних та політичних ризиків спеціалізованій установі.	Можливість надання відстрочки платежу іноземному покупцю.
Аналітичні центри (Export Offices)	Отримання готових оглядів ринків, митних правил та вимог до маркування.	Економія на власних маркетингових дослідженнях, швидкість виходу.
Бізнес-асоціації та ТПП	Нетворкінг, спільна участь у виставках, обмін досвідом релокації ЗЕД.	Зниження витрат на просування через колективні стенди та логістику.
Грантові програми ЄС/США	Фінансування впровадження стандартів якості (ISO, CE) та екологізації.	Безкоштовна модернізація управлінських та виробничих стандартів.

Удосконалення маркетингової складової управління експортним потенціалом у сучасних реаліях потребує переходу до концепції Маркетингу 5.0, де технології штучного інтелекту та великих даних поєднуються з персоналізацією пропозиції та емоційним інтелектом менеджменту. Шлях удосконалення полягає у зміні парадигми: від продажу "товару" до продажу "рішення" або навіть "результату". Для промислового підприємства це означає, що управління маркетингом має бути інтегроване у процес проектування продукту вже на ранніх стадіях.

Замість того, щоб пропонувати за кордоном стандартний станок, менеджмент має пропонувати комплексне рішення, яке включає монтаж, навчання персоналу замовника, програмне забезпечення для моніторингу продуктивності в реальному часі та предиктивне обслуговування. Така сервізація експорту (servitization) дозволяє підприємству не лише отримувати вищу маржу, а й формувати довгострокову залежність клієнта від свого сервісу, що є найефективнішим захистом від цінового демпінгу конкурентів. Цифровий маркетинг при цьому стає не просто рекламою, а інструментом управління репутацією та каналом збору зворотного зв'язку, що дозволяє миттєво адаптувати експортний потенціал під мінливі запити світової спільноти.

Важливим вектором вдосконалення управління є розвиток стратегічних альянсів та мережевих структур (Coopetition – співпраця заради конкуренції). Шлях удосконалення полягає у відмові від ідеї абсолютної автономності підприємства на користь інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості як спеціалізованого вузла. Управління експортним потенціалом у такому форматі передбачає активне створення спільних підприємств з іноземними партнерами, що дозволяє не лише розділити фінансові ризики, а й отримати легальний доступ до закритих ринків та унікальних технологій.

Формування експортних консорціумів між кількома вітчизняними виробниками суміжних товарів дозволяє пропонувати комплексні інфраструктурні проєкти (наприклад, повне обладнання для елеватора або невеликої електростанції), що значно підвищує шанси на перемогу у міжнародних тендерах. Мережеве управління потребує від менеджменту нових компетенцій у сфері управління партнерствами, захисту інтелектуальної власності в рамках колаборацій та гармонізації внутрішніх стандартів з вимогами міжнародних альянсів. Для ілюстрації стратегічних вигод від різних моделей кооперації доцільно розглянути табл. 3.5 нижче.

Удосконалення управління фінансовим потенціалом експортної діяльності в умовах післявоєнного відновлення потребує переходу до використання складних інструментів структурування угод та залучення

капіталу. Шлях удосконалення тут пролягає через активне використання інструментів фондового ринку, випуск корпоративних облігацій для фінансування експортних програм та використання механізмів мезонінного фінансування.

Таблиця 3.5

Порівняння стратегічних вигод від різних моделей кооперації

Модель партнерства	Роль у вдосконаленні управління	Стратегічна перевага
Joint Venture (СП)	Спільне володіння активами та технологіями з іноземним гравцем.	Прямий вихід на ринок партнера під відомим брендом.
Експортний кластер	Територіальне об'єднання виробників, науковців та логістів.	Колективна сертифікація, спільні R&D центри та лабораторії.
Ліцензійні угоди	Передача прав на виробництво за кордоном за роялті.	Швидка експансія без капітальних витрат на будівництво заводів.
Стратегічні альянси	Неформальні угоди про спільний маркетинг або сервіс.	Гнучкість, можливість швидкого виходу з ринку без великих втрат.
ОЕМ-партнерство	Виробництво компонентів для світових брендів.	Гарантовані обсяги збуту та впровадження стандартів якості лідерів.

Менеджмент повинен навчитися працювати з імпакт-інвестиціями та коштами фондів відновлення, які надаються під зобов'язання досягнення певних соціальних чи екологічних цілей. Управління валютними ризиками за допомогою деривативів має стати повсякденною практикою, що дозволить підприємству гарантувати стабільну ціну для іноземного замовника незалежно від коливань гривні. Крім того, удосконалення передбачає цифровізацію казначейських функцій, що дозволяє оптимізувати залишки на валютних рахунках та знизити витрати на транскордонні перекази.

Особливого значення набуває розвиток інноваційної складової управління через впровадження систем "Відкритих інновацій". Підприємство не повинно намагатися розробити все самостійно; шлях до вдосконалення управління потенціалом лежить через активну взаємодію зі стартап-екосистемами, університетами та науковими парками по всьому світу. Створення корпоративних венчурних фондів або акселераторів дозволяє

промисловому гіганту швидко інтегрувати новітні рішення у сфері енергоощадження чи штучного інтелекту, що миттєво підвищує привабливість його продукції на експортних ринках. Управління знаннями стає центральною функцією, де завданням менеджменту є не лише збирання інформації, а й її трансформація у нові продукти та патенти, що складають ядро експортної конкурентоспроможності.

Заключним етапом удосконалення управління є формування систем безперервного вдосконалення на основі циклу Демінга (PDCA) та принципів Kaizen, але адаптованих до швидкості цифрової епохи. Менеджмент повинен створити умови, за яких кожна помилка в експортній діяльності аналізується не як привід для покарання, а як цінне джерело даних для системного поліпшення процесів. Удосконалення – це не кінцева точка, а постійний стан організації, що прагне до лідерства. Для українських підприємств це означає необхідність поєднання національної винахідливості та стійкості із західною дисципліною та технологічністю. Тільки такий інтегрований підхід дозволить перетворити експортний потенціал із можливості на реальний фактор процвітання та сталого розвитку промислового сектору країни у довгостроковій перспективі. Шляхи вдосконалення, які ми розглянули – від цифровізації та екологізації до мережевої співпраці та управління талантами – у своїй синергії формують нову модель промислового управління, що відповідає викликам майбутнього та забезпечує Україні гідне місце у глобальному розподілі праці.

Важливим і досі недостатньо розкритим шляхом удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства є його інтеграція у проекти Міжнародної технічної допомоги (МТД), які в умовах відновлення України виступають не лише джерелом фінансування, а й потужним каналом трансферу управлінських технологій та стандартів. Удосконалення управління через механізми МТД передбачає активну участь менеджменту у програмах підтримки експорту, що фінансуються такими організаціями, як USAID, GIZ чи Світовий банк. Особливістю цього шляху є концепція вибору "пілотних громад" або "пілотних підприємств", які стають

центрами впровадження найкращих світових практик. Процес відбору таких пілотних об'єктів базується на глибокому аналізі їхньої інституційної готовності та потенціалу до масштабування. Для промислового підприємства статус "пілотного" у проєкті МТД означає доступ до безоплатного аудиту бізнес-процесів, допомогу в отриманні складних закордонних сертифікацій та можливість прямого нетворкінгу з глобальними баєрами.

Управлінське вдосконалення у цій площині полягає у вмінні менеджменту готувати якісні аплікаційні форми та звіти, що відповідають вимогам донорів, оскільки саме прозорість та відповідність міжнародним процедурам звітності відкриває двері до масштабних інвестиційних ресурсів [38]. Промислове підприємство має розглядати свою участь у таких проєктах як спосіб "прокачування" внутрішніх стандартів до рівня, який автоматично робить його зрозумілим та надійним партнером для будь-якого західного контрагента. Для аналізу впливу інструментів МТД на різні рівні управління експортним потенціалом доцільно розглянути табл. 3.6 нижче.

Таблиця 3.6

Порівняння впливу інструментів МТД на різні рівні управління експортним потенціалом

Напрямок підтримки МТД	Управлінський зміст вдосконалення	Ефект для реалізації експорту
Технічний аудит	Виявлення невідповідностей обладнання стандартам ЄС/США.	Мінімізація ризику повернення продукції через невідповідність.
B2B Matchmaking	Організація цільових зустрічей із потенційними партнерами.	Скорочення витрат на пошук клієнтів (Customer Acquisition Cost).
Гранти на обладнання	Фінансування закупівлі "вузьких" технологічних вузлів.	Ліквідація технологічних бар'єрів для складного експорту.
Навчання менеджменту	Професійні тренінги з міжнародного маркетингу та ЗЕД.	Зростання якості стратегічних рішень та зниження помилок.
Сертифікація (Grant-based)	Покриття витрат на складні аудити (наприклад, FDA або CE).	Юридичний допуск до найбільш платоспроможних ринків світу.

Удосконалення управління також має відбуватися у площині територіальної кооперації, де промислове підприємство виступає ядром експортного кластера певної громади. Шлях удосконалення полягає у синергії між муніципальним управлінням та бізнес-стратегією: громада створює сприятливі умови (інфраструктура, логістичні вузли, податкові пільги в межах індустріальних парків), а підприємство забезпечує експортну виручку та робочі місця. Управління експортним потенціалом у такому контексті набуває ознак "соціального партнерства", де успіх підприємства на зовнішніх ринках стає запорукою сталого розвитку всієї території. Менеджмент повинен активно впливати на місцеву владу щодо вибору стратегічних пріоритетів розвитку інфраструктури, щоб вона відповідала потребам ЗЕД (наприклад, будівництво сухих портів або митних терміналів). Такий "територіально-виробничий" підхід до управління потенціалом дозволяє розділити витрати на логістику та безпеку, що є критично важливим в умовах воєнного та післявоєнного періодів [41].

Паралельним шляхом удосконалення є управління інтелектуальною власністю як ядром експортної конкурентоспроможності. Багато вітчизняних підприємств експортують продукцію як "товари загального споживання", не використовуючи потенціал власних ноу-хау, патентів та торгових марок. Удосконалення управління передбачає перехід до стратегії капіталізації інтелектуальних активів: реєстрація торгових марок на цільових ринках (Мадридська система), патентування винаходів за процедурою РСТ та захист промислових зразків. Менеджмент повинен розуміти, що наявність іноземного патенту не лише захищає від копіювання, а й суттєво підвищує вартість контракту та дозволяє претендувати на вищу цінову категорію. Управління інтелектуальним потенціалом також включає боротьбу з контрафактом на зовнішніх ринках, що потребує залучення висококваліфікованих міжнародних юристів. Шлях удосконалення у цій сфері полягає у створенні на підприємстві відділу або позиції патентного повіреного, який інтегрований у процес розробки нових продуктів та маркетингову стратегію.

Важливим технологічним шляхом вдосконалення управління є впровадження систем штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у процеси прогнозування попиту та оптимізації логістичних маршрутів. В умовах, коли традиційні методи прогнозування на основі історичних даних більше не працюють через високу волатильність ринків, AI дозволяє аналізувати слабкі сигнали – зміни в соціальних мережах, політичні новини, погодні умови та рух суден у реальному часі.

Удосконалення управління через "Data-driven" підхід означає, що експортна стратегія коригується не раз на рік, а щотижня або навіть щодня. Менеджмент повинен інвестувати у створення власних озер даних, де накопичується інформація про кожну взаємодію з іноземними клієнтами, що дозволяє виявляти закономірності та пропонувати персоналізовані умови співпраці ще до того, як клієнт відчує в них потребу. Це кардинально змінює роль експортного менеджера: він перетворюється з "продавця" на "аналітика-консультанта", який оперує цифрами та фактами, а не лише емоціями та особистими зв'язками [46].

Таблиця 3.7

Інструменти вдосконалення управління експортним потенціалом

Інструмент вдосконалення	Механізм впливу на управління	Очікуваний результат для потенціалу
AI Demand Forecasting	Аналіз глобальних трендів та прогнозів споживання.	Зменшення витрат на зберігання надлишків, точність планування.
Blockchain Supply Chain	Фіксація кожного етапу руху товару в незмінному реєстрі.	Підвищення довіри покупця, спрощення проходження митниці.
IP Audit & Protection	Реєстрація прав на винаходи на цільових ринках.	Можливість отримання роялті, захист від демпінгу копій.
ESG Compliance Digital System	Автоматичний збір даних про екологічний слід виробництва.	Гарантований доступ до "зелених" закупівель у країнах ЄС.
CRM з модулем AI	Персоналізація пропозицій на основі аналізу поведінки клієнта.	Зростання конверсії запитів у реальні контракти.

Шлях досконалості в управлінні також лежить через вдосконалення фінансового інжинірингу експортних операцій. Удосконалення управління фінансами передбачає використання таких інструментів, як експортний лізинг та структурування угод через міжнародні торгові хаби. Це дозволяє підприємству пропонувати іноземним покупцям не просто товар, а готову фінансову схему його придбання, що часто є вирішальним фактором при виборі постачальника обладнання.

Менеджмент повинен володіти знаннями про правила Incoterms 2020 не як про набір термінів, а як про інструмент управління ризиками та витратами. Удосконалення фінансової служби підприємства має бути спрямоване на мінімізацію податкових ризиків при транскордонних операціях та оптимізацію трансфертного ціноутворення, що дозволяє зберігати більше ресурсів для внутрішнього розвитку та нарощування потенціалу [50]. Таким чином, шляхи удосконалення управління експортним потенціалом – це безперервний процес інтеграції високих технологій, міжнародних стандартів та стратегічного мислення, спрямований на створення гнучкої та стійкої системи, здатної забезпечувати глобальне лідерство промислового підприємства у довгостроковій перспективі.

Удосконалення управління якістю постає як фундаментальний ідеологічний шлях модернізації експортного потенціалу, оскільки на світовому ринку категорія "якість" давно вийшла за межі технічних характеристик продукту, перетворившись на базову умову довіри та допуску до довгострокових партнерств. Шлях удосконалення управління у цьому сегменті передбачає перехід від простого контролю готової продукції до тотального управління якістю на всіх етапах життєвого циклу та впровадження методології "Шість сигм".

Управлінське вдосконалення полягає у формуванні філософії "нульового дефекту", що є критично важливим для експортно-орієнтованих промислових підприємств, адже витрати на рекламацію, заміну або ремонт бракованого обладнання за кордоном можуть у кілька разів перевищувати вартість самого

виробу через складну логістику та високу вартість роботи іноземних сервісних інженерів. Менеджмент повинен інтегрувати стандарти якості безпосередньо у корпоративну культуру, де кожен робітник усвідомлює свою роль у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності бренду. Використання статистичних методів контролю процесів (SPC) дозволяє підприємству не просто фіксувати брак, а передбачати його виникнення, що значно знижує собівартість та підвищує стабільність експортних поставок [34]. Для аналізу ефективності впровадження сучасних концепцій якості як шляху вдосконалення управління доцільно навести порівняльну табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Порівняння ефективності впровадження сучасних концепцій якості як шляху
вдосконалення управління

Характеристика підходу	Концепція TQM (Total Quality Management)	Концепція Six Sigma (Шість сигм)	Вплив на експортний потенціал
Філософська основа	Орієнтація на клієнта, залучення всього персоналу.	Зниження варіативності процесів, математична точність.	Мінімізація ризику невідповідності міжнародним стандартам.
Мета управління	Постійне покращення всіх аспектів діяльності.	Досягнення рівня 3,4 дефекти на мільйон операцій.	Формування репутації бездоганного постачальника.
Методологія	Цикл Демінга (PDCA), командна робота.	Цикл DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).	Прозорість та доказовість якості для іноземних аудиторів.
Роль персоналу	Кожен є відповідальним за якість на своєму місці.	Наявність спеціалістів ("чорні пояси"), що ведуть проєкти.	Висока технологічна дисципліна експортного виробництва.
Очікуваний ефект	Зростання лояльності іноземних замовників.	Радикальне зниження внутрішніх та зовнішніх втрат.	Отримання преміальної націнки за "гарантовану якість".

Паралельним і надзвичайно перспективним шляхом удосконалення управління є перехід промислового підприємства до сервісної моделі бізнесу,

відомої як "сервізація". У сучасному світі конкуренція між "залізом" поступово поступається конкуренції комплексних рішень. Шлях удосконалення управління тут полягає у зміні парадигми: підприємство експортує не просто трактор, компресор чи турбіну, а певну функціональну потужність або результат. Наприклад, замість продажу двигуна іноземному замовнику пропонується модель "плати за години нальоту".

Це вимагає від управління експортним потенціалом створення потужних сервісних хабів та цифрових систем моніторингу стану обладнання в реальному часі за допомогою технологій інтернету речей. Сервізація дозволяє промислового експортеру отримувати стабільний потік валютної виручки протягом усього життєвого циклу виробу, який може тривати десятиліттями, на відміну від одноразового прибутку від продажу. Крім того, прямий доступ до експлуатаційних даних іноземного клієнта дозволяє менеджменту миттєво ідентифікувати потреби у модернізації та пропонувати нові ітерації продукту, випереджаючи конкурентів [37].

Удосконалення управління також має відбуватися у площині емоційного інтелекту (EQ) та культурного інтелекту (CQ) менеджменту, які стають вирішальними інструментами у міжнародних переговорах та управлінні конфліктами. Шлях удосконалення тут полягає у відмові від жорсткого "центристського" підходу на користь мультикультурної гнучкості. Експортний потенціал може бути повністю нівельований через нерозуміння специфіки ділового етикету в Азії, сприйняття часу на Близькому Сході або стандартів ділової прозорості у Скандинавії. Управлінське вдосконалення передбачає підготовку переговорних груп, які здатні не лише презентувати технічні параметри продукту, а й будувати довірливі відносини з іноземними партнерами на основі глибокого розуміння їхньої культури та цінностей. Психологія управління ЗЕД стає стратегічним активом, який дозволяє "читати між рядків" у контрактах та виявляти приховані інтереси контрагентів. Для ілюстрації відмінностей у підходах до переговорного процесу як чинника вдосконалення управління доцільно навести наступну табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння відмінностей у підходах до переговорного процесу як чинника
вдосконалення управління

Регіон експорту	Стиль ведення переговорів	Ключовий чинник успіху для менеджменту	Необхідна компетенція управління
Європейський Союз	Прямий, раціональний, орієнтований на правила.	Чітка відповідність стандартам та прозорість фінансів.	Глибоке знання регламентів та юридична скрупульозність.
Північна Америка	Агресивний, швидкий, орієнтований на короткостроковий результат.	Прагматизм, демонстрація чіткої економічної вигоди (ROI).	Навички швидкого структурування угод та презентацій.
Східна Азія	Непрямий, тривалий, орієнтований на ієрархію та гармонію.	Побудова особистої довіри (Guanxi), терплячість.	Високий рівень емпатії та протокольна точність.
Близький Схід	Емоційний, орієнтований на статус та репутацію.	Особисті стосунки, повага до традицій, гнучкість у ціні.	Навички багатоетапного торгу та "soft skills".
Латинська Америка	Особистісний, теплий, орієнтований на соціальні зв'язки.	Неформальне спілкування, лояльність до бренду через людей.	Комунікабельність та вміння працювати в неформальній площині.

Наступним шляхом удосконалення є розбудова інтелектуальних систем логістики та управління ланцюгами постачання за принципом "Supply Chain 4.0". В умовах, коли фізичні відстані та геополітичні загрози стають критичними бар'єрами, управління логістичним потенціалом має бути спрямоване на повну автоматизацію вибору маршрутів та перевізників. Шлях удосконалення полягає у використанні алгоритмів динамічного перерахунку вартості та часу доставки з урахуванням завантаженості портів, черг на кордонах та навіть прогнозів погоди. Менеджмент повинен прагнути до створення "безшовних" ланцюгів, де інформація про рух товару доступна іноземному покупцю через особистий кабінет у реальному часі. Це не лише знижує тривожність клієнта, а й дозволяє підприємству оптимізувати власні

оборотні кошти, зменшуючи обсяги капіталу, замороженого "в дорозі" [33]. Важливим елементом вдосконалення логістичного управління є також впровадження систем електронного страхування та цифрового експортного супроводу, що дозволяє миттєво реагувати на форс-мажорні ситуації без паперової тяганини.

Удосконалення фінансової складової управління експортним потенціалом також вимагає впровадження сучасних моделей управління ризиками, таких як Enterprise Risk Management.

Шлях удосконалення тут полягає у переході від страхування окремих угод до комплексного хеджування всього портфеля експортних ризиків. Менеджмент повинен активно використовувати інструменти валютних свопів та форвардів для фіксації прибутковості на тривалих горизонтах планування. Особливої уваги потребує вдосконалення системи внутрішнього фінансового моніторингу та комплаєнсу, що є необхідною умовою для відкриття рахунків та проведення платежів у провідних світових банках. Промислове підприємство, яке прагне до глобального успіху, повинно мати ідеальну фінансову репутацію та прозору структуру власності, що є "вхідним квитком" до світових ринків капіталу та дешевих експортних кредитів від міжнародних фінансових інституцій [44].

Таким чином, удосконалення управління експортним потенціалом – це процес створення цілісного механізму, де технологічна досконалість виробництва, якість процесів, сервісна орієнтованість та психологічна гнучкість менеджменту створюють непереможну синергію на світовій арені.

Удосконалення управління в контексті сталого розвитку та перехід до моделей циркулярної (кругової) економіки постає фінальним, але водночас найбільш стратегічно важливим шляхом модернізації експортного потенціалу, оскільки глобальний ринок дедалі активніше трансформується під впливом екологічних імперативів, де "зелена" складова продукції стає таким же вагомим чинником доступу, як ціна чи якість. Шлях удосконалення управління у цьому сегменті передбачає глибоку інтеграцію критеріїв ESG (Environmental, Social,

Governance) у кожен етап прийняття управлінських рішень, від вибору постачальників сировини до методів утилізації пакування за кордоном. Для промислового підприємства це означає перехід від лінійної моделі "видобути – виробити – викинути" до замкнених циклів, що дозволяє не лише суттєво знизити собівартість через повторне використання ресурсів, а й отримати преміальний доступ на ринки розвинених країн, де діють жорсткі обмеження щодо "вуглецевого сліду". Управлінське вдосконалення полягає у впровадженні систем моніторингу викидів парникових газів та підготовці до звітності за стандартами CBAM, що дозволяє менеджменту заздалегідь оцінити фінансове навантаження на експортні операції та ініціювати проекти з декарбонізації. "Зелена" трансформація потенціалу вимагає від управління нових компетенцій у сфері енергетичного менеджменту, використання відновлюваних джерел енергії та розробки екологічних паспортів продукції, що стають цифровими перепустками до ланцюгів постачання глобальних корпорацій [39]. Для систематизації факторів сталого розвитку як шляху вдосконалення управління доцільно навести наступну аналітичну табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Систематизація факторів сталого розвитку

Складова ESG-управління	Зміст заходів з удосконалення	Вплив на реалізацію експортного потенціалу
Екологічна (Environmental)	Впровадження безвідходних технологій, перехід на біопакування.	Зниження митних бар'єрів (CBAM), доступ до "зелених" закупівель.
Соціальна (Social)	Гарантування безпеки праці, інвестиції в громади, гендерна рівність.	Зростання привабливості бренду для свідомих споживачів ЄС та США.
Управлінська (Governance)	Прозорість власності, антикорупційний комплаєнс, етичне лідерство.	Підвищення кредитного рейтингу, залучення іноземних інвестицій.
Ресурсна (Circular Economy)	Рециклінг відходів, реновація обладнання, подовження життєвого циклу.	Незалежність від волатильності цін на первинну сировину.
Енергетична (Energy Efficiency)	Встановлення сонячних панелей, когенерація, утеплення цехів.	Пряме зниження собівартості та підвищення цінової конкурентоспроможності.

Шлях удосконалення управління також нерозривно пов'язаний із впровадженням методів стратегічного форсайту та сценарного планування, які дозволяють менеджменту готувати експортний потенціал до життя в умовах світу "BANI" (крихкого, тривожного, нелінійного та незрозумілого). Традиційне прогнозування, засноване на екстраполяції минулих трендів, в умовах глобальних конфліктів та технологічних стрибків більше не є надійним інструментом. Управлінське вдосконалення полягає у розробці багатоваріантних стратегій розвитку, що базуються на аналізі "слабких сигналів" та побудові сценаріїв – від оптимістичного прориву до кризового виживання.

Це вимагає від менеджменту високої швидкості перегляду планів та наявності "динамічних спроможностей", що дозволяють миттєво перекидати ресурси з одного географічного ринку на інший або змінювати продуктову лінійку. Сценарне управління дозволяє підприємству не просто реагувати на кризи, а випереджати їх, формуючи резерви та гнучкі партнерські мережі заздалегідь. У такому форматі управління експортним потенціалом перетворюється на безперервний процес стратегічного маневрування, де головним активом стає інтелектуальна швидкість та адаптивність управлінської команди [31]. Для наочного відображення підходів до сценарного управління як чинника вдосконалення доцільно розглянути матрицю стратегічного реагування (табл. 3.11).

Узагальнюючи все вищевикладене, слід констатувати, що шляхи удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства утворюють складну синергетичну систему, де жоден чинник не може бути ефективним у відриві від інших. Цифрова трансформація та впровадження штучного інтелекту забезпечують управлінню необхідну швидкість та точність аналітики; розвиток людського капіталу та "експортного мислення" створюють ментальну основу для інновацій; сервізація та управління якістю гарантують довгострокову лояльність клієнтів; а "зелений" перехід та інституційна підтримка відкривають двері до глобальних ланцюгів вартості.

Таблиця 3.11

Підходи до сценарного управління

Тип сценарію	Характеристика зовнішнього середовища	Управлінський фокус удосконалення	Дія щодо експортного потенціалу
Оптимістичний (Зростання)	Стабільність, низькі бар'єри, високий попит на інновації.	Масштабування, захоплення нових ніш, агресивний маркетинг.	Масовані інвестиції в R&D та розширення виробництва.
Стаціонарний (Стійкість)	Помірна конкуренція, стабільні правила гри, плавне зростання.	Оптимізація процесів, Lean-технології, утримання клієнтів.	Фокус на сервізації та підвищенні якості обслуговування.
Песимістичний (Адаптація)	Торговельні війни, санкції, уповільнення глобальної економіки.	Мінімізація витрат, хеджування ризиків, пошук заміників.	Консервація ризикових проєктів, акцент на надійних ринках.
Кризовий (Резильєнтність)	Військові конфлікти, логістичний колапс, повна невизначеність.	Децентралізація, автономність підрозділів, релокація ЗЕД.	Забезпечення виживання, перехід на бартерні чи цифрові схеми.

Для українських промислових підприємств у період післявоєнної відбудови шлях удосконалення лежить через радикальну відмову від ролі постачальника сировини на користь статусу високотехнологічного партнера, що здатен створювати інтелектуальну додану вартість. Це вимагає від менеджменту переходу до моделі "розумного управління", де кожен крок вимірюється не лише прибутком, а й внеском у стійкість та майбутню конкурентоспроможність організації.

Підсумковий аналіз підтверджує, що удосконалення управління експортним потенціалом – це не дискретна дія, а постійний процес еволюції підприємства як відкритої системи. Економічна сутність такого вдосконалення полягає у формуванні антикрихкої структури, яка стає сильнішою під впливом зовнішніх викликів. Тільки поєднання технологічної потужності Industry 4.0, етичності ESG-стандартів, гнучкості Agile-менеджменту та стратегічної мудрості економічної дипломатії дозволить промисловим гігантам не лише

вистояти в епоху турбулентності, а й стати архітекторами нового світового економічного порядку. Удосконалення управління – це шлях від володіння ресурсами до володіння майбутнім, і саме цей шлях є єдино можливим для сталого розвитку та процвітання промислового сектору країни в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Комплексне дослідження шляхів удосконалення управління експортним потенціалом промислового підприємства дозволяє сформулювати цілісну стратегічну концепцію, яка базується на переході від інертного адміністрування ресурсів до проактивного управління інтелектуальною капіталізацією.

Магістральним шляхом удосконалення визнано тотальну діджиталізацію. Впровадження "цифрових двійників", штучного інтелекту для предиктивної аналітики ринків та блокчейн-платформ для прозорості ЗЕД трансформує управління з реактивного процесу на інтелектуальну систему передбачення. Це дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а формувати попит, мінімізуючи транзакційні витрати та Time-to-Market.

Удосконалення управління полягає у зміні філософії продукту. Промисловий експорт нового покоління – це продаж "результату", а не "заліза". Перехід до сервісних моделей (PSS) та впровадження методології "Шість сигм" створюють замкнений цикл лояльності іноземного замовника, що є надійним захистом від цінової конкуренції.

"Озеленення" експортного потенціалу через призму Green Deal та CBAM стає обов'язковим вхідним квитком на глобальні ринки. Удосконалення управління у цьому напрямі передбачає перетворення екологічних обмежень на інвестиційні можливості, що дозволяє залучати дешевше "зелене" фінансування та зміцнювати репутаційний капітал бренду.

В умовах геополітичної турбулентності шлях до успіху лежить через розбудову антикрихких систем. Це вимагає від менеджменту вміння працювати

у форматі стратегічних альянсів, експортних кластерів та активного використання інструментів Міжнародної технічної допомоги. Для України модель "Build Back Better" є ключем до створення високотехнологічних виробництв, що спочатку орієнтовані на глобальні ланцюги доданої вартості.

Фундаментом удосконалення залишається людина. Формування "експортного мислення", емоційна гнучкість у переговорах та Talent Management є тими "м'якими" чинниками, які забезпечують "твердий" результат.

Удосконалення управління експортним потенціалом – це безперервна еволюція організації від ролі постачальника сировини до статусу інноваційного партнера. Тільки синергія технологічної потужності, цифрової прозорості та екологічної відповідальності дозволить промисловим підприємствам не лише вижити, а й домінувати у новому світовому економічному порядку.

ВИСНОВКИ

У наш час експорт перетворився в найбільшу галузь економіки, через яку реалізується біля п'ятої частини валового внутрішнього продукту країни. Тому закономірно, що розвиток українського експорту, особливо продукції обробної промисловості, може й повинне стати важливим елементом структурної перебудови й технологічної модернізації національного господарства країни.

Необхідність розробки цілеспрямованої державної політики сприяння експорту підсилюється на тлі неухильного зниження частки готових виробів, насамперед машинотехнічної продукції, у структурі українського експорту й у зв'язку з появою нових факторів, здатних вплинути на його розвиток, а саме із введенням валютного коридору об'єктивно звужилися можливості впливу курсового фактору на просування українського експорту з'явилися вагомі ознаки вичерпання екстенсивних факторів росту українського експорту за рахунок збільшення фізичних обсягів вивозу паливно-сировинних товарів в економіці країни намітилося припинення спаду виробництва, що в перспективі може сприяти росту внутрішнього попиту на паливно-сировинні ресурси й, отже, скороченню їхнього експорту останнім часом відзначається різке посилення міжнародної конкуренції на тлі зростаючої державної підтримки експорту за кордоном і активного, найчастіше на дискримінаційній основі, застосування захисних мір в інтересах національних фірм, що значно ускладнює для українських підприємств вихід на зовнішні ринки.

Стратегічною метою є вдосконалювання структури українського експорту, що розуміється як тривалий еволюційний процес підвищення ефективності й масштабів експортної діяльності на основі розширення асортиментів і поліпшення якості експортованої продукції, удосконалювання товарної й географічної структури експорту, використання прогресивних форм міжнародного торгово-економічного співробітництва.

Удосконалювання експортної діяльності поширюється не тільки на підприємства-експортери, але й на технологічно зв'язані виробництва,

охоплюючи в міру залучення в експорт нових фірм значну частину народногосподарського комплексу України.

Досягнення поставленої мети припускає активна участь держави в розвитку українського експорту, тісну координацію й додавання зусиль всіх зацікавлених сторін у цьому напрямку, формування довгострокових партнерських відносин владних структур і ділових кіл у забезпеченні торгово-економічних інтересів України за кордоном. Основний зміст і спрямованість програми складаються в обґрунтуванні й наступній реалізації комплексу економічних, організаційно-правових і спеціальних мір стимулювання експорту.

Значимість експорту як фактору підтримки виробництва й джерела валюти для задоволення першочергових потреб народного господарства істотно зросла до середини дев'яностих років. У цей час експорт перетворився в найбільшу галузь економіки, через яку реалізується біля п'ятої частини валового внутрішнього продукту країни.

Один з важливих напрямків підтримки експорту, особливо товарів високого ступеня обробки, пов'язане з використанням мер податкового регулювання. У зв'язку із цим у рамках удосконалювання податкової системи держави й посилення її стимулюючого впливу відносно вітчизняних товаровиробників доцільно вивчити можливі форми податкового заохочення експортерів для внесення обґрунтованих пропозицій у щорічну програму розвитку зовнішньоторговельної діяльності, у тому числі:

- Відновлення системи відшкодування податку на додану вартість, сплаченого на внутрішньому ринку при закупівлі товару, у випадку наступного експорту цього товару. Можливі виключення із цього правила могли б поширюватися тільки на експорт підакцизних товарів і продукції, реалізованої по бартерних контрактах;

- Визначення порядку вирахування й сплати податку на прибуток для підприємств – експортерів готової, у першу чергу машинотехнічної, продукції з точною вказівкою кодів по ТН ЗЕД, ідентичного порядку, установленому для

малих підприємств;

- Стимулювання виробничої кооперації шляхом розширення масштабів ефективного використання українськими учасниками зовнішньоекономічних зв'язків митних режимів переробки відповідно до Митного кодексу України;

- Розробка комплексу мер по зниженню непрямого оподатковування експорту послуг. У зв'язку із цим привести у відповідність із положеннями Всесвітньої торговельної організації питання регулювання експорту послуг;

- Звільнення експортерів від сплати податку на рекламу, здійснювану відносно експортних товарів;

- Зниження розміру державного мита при розгляді в арбітражних судах позовів, пов'язаних з виробництвом і наступним експортом товарів і послуг.

Крім того, доцільно вивчити можливості стимулювання використання промислового встаткування для виробництва експортної продукції шляхом зниження ставки податку на майно або за допомогою його часткової компенсації через зниження інших обов'язкових платежів.

Держава повинне взяти на себе хоча б часткове покриття витрат підприємств на участь у виставках і ярмарках за кордоном, проведення рекламних кампаній. У цей час події в цій області в нас розвиваються, на жаль, у зворотному напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – P. 99–120.
4. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 648 с.
6. Коротков Е. М. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2008.
7. World Bank. Ukraine Recovery and Reform Report. – Washington, DC, 2024.
8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2016.
9. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі синергетичного підходу. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011.
10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
11. Портер М. Е. Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги країн. – К.: Основи, 1997. – 815 с.
12. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 340 с.
13. Прейгер А. С. Стратегія експортної орієнтації економіки України. – К.: НІСД, 2015.
14. Barney J. B. Resource-based theories of competitive advantage. – Journal of Management, 2001.
15. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2004.
16. Офіційний портал Дія.Бізнес. Експортний напрям. URL: <https://export.gov.ua>

17. World Trade Organization. World Trade Report 2023. – Geneva: WTO, 2023.
18. Киреев А. П. Международная экономика: В 2-х ч. – М.: Междунар. отношения, 2000.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004.
20. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2016.
21. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980.
22. Козак, Ю. Г. Міжнародна економіка: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2014.
23. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2011.
24. Державна служба статистики України. Огляд зовнішньої торгівлі товарами України (2024-2026). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
25. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, Geneva, 2016.
26. WTO. World Trade Report 2024: Trade and Technology. – Geneva: WTO, 2024.
27. European Commission. EU Green Deal and its impact on trade with third countries. – Brussels, 2023.
28. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – International Organization for Standardization, 2018.
29. Barney, J. B. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. – Oxford University Press, 2007.
30. Покропивний, С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2015.
31. Портер, М. Е. Стратегія конкуренції. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
32. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2011. – 648 с.
33. Покропивний, С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2015. – 528 с.

34. Федонін, О. С., Рєпіна, І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
35. Козак, Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. – К.: ЦУЛ, 2014. – 328 с.
36. Barney, J. B. Resource-based theories of competitive advantage. – *Journal of Management*, 2001.
37. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2016.
38. World Bank. Ukraine Recovery and Reform Report. – Washington, DC, 2024.
39. European Commission. EU Green Deal and Industrial Strategy. – Brussels, 2023.
40. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. – Harper Business, 2001.
41. Офіційний портал Дія.Бізнес. Експортний напрям. URL: <https://export.gov.ua>
42. Chesbrough, H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Harvard Business Press, 2003.
43. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. – Doubleday, 2006.
44. Kaplan, R., Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – HBS Press, 1996.
45. ISO 14001:2015. Environmental management systems. – International Organization for Standardization.
46. WTO. World Trade Report 2024: Digital Trade. – Geneva, 2024.
47. Гетьман, О. О., Шаповал, В. М. Економіка підприємства. – К.: ЦУЛ, 2010.
48. Краснокутська, Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: ЦУЛ, 2005.
49. Котлер, П. Маркетинг 5.0: Технології для людства. – К.: Фабула, 2022.
50. Нацбанк України. Звіт про фінансову стабільність (експортний сектор). – К., 2024.

ДОДАТОК Б

Баланс на 31.12.2024 р.

Підприємство: Відкрите акціонерне товариство
 «Алчевський металургійний комбінат»
 Територія
 Форма власності: Приватна
 Орган державного управління: Не визначено
 Галузь
 Вид економічної діяльності: Чорна металургія
 Одиниця виміру: тис. грн.
 Адреса: 94202 Україна, Луганська обл.,
 м. Алчевськ, вул. Шмідта, 4

Дата	Коди
01.01.2010	
за ЄДРПОУ	05441447
за КОАТУУ	4411200000
за КФВ	10
за СПОДУ	0
за ЗКГНГ	100
за КВЕД	27.10.0
Контрольна сума	

Таблиця Б 1.1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	4	3
первісна вартість	011	15	11
накопичена амортизація	012	(11)	(8)
Незавершене будівництво	020	2251128	3224704
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	1457407	2367053
первісна вартість	031	2879369	4049793
знос	032	(1421962)	(1682740)
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
первісна вартість	036	0	0
накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
інші фінансові інвестиції	045	93623	205220
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	7299	36897
Відстрочені податкові активи	060	2311	89253
Інші необоротні активи	070	0	0
Усього за розділом I	080	3811772	5923130
II. Оборотні активи			
Запаси:			

Продовження таблиці Б 1.1

виробничі запаси	100	324660	424061
поточні біологічні активи	110	0	0
незавершене виробництво	120	74606	108943
готова продукція	130	224092	599671
товари	140	1129	0
векселі одержані	150	284	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	186412	890002
первісна вартість	161	186412	890002
резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
за бюджетом	170	305849	29343
за виданими авансами	180	242368	673230
з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	42785	45207
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	28277	2297
в іноземній валюті	240	7811	9495
Інші оборотні активи	250	131597	235976
Усього за розділом II	260	1569870	3018225
III. Витрати майбутніх періодів	270	15821	3946
БАЛАНС	280	5397463	8945301
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	1077525	1077525
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	46616	46616
Інший додатковий капітал	330	459265	1768343
Резервний капітал	340	39494	39494
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	339972	664957
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Усього за розділом I	380	1962872	3596935
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			

Продовження таблиці Б 1.1

Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	10	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	10	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	1718960	2672488
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	1718960	2672488
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	168374	199000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	397389	150737
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	884807	1336996
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	48751	616611
з бюджетом	550	4900	7638
з позабюджетних платежів	560	0	0
зі страхування	570	4254	5957
з оплати праці	580	15362	18655
з учасниками	590	0	0
із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	191778	340284
Усього за розділом IV	620	1715615	2675878
V. Доходи майбутніх періодів	630	6	0
БАЛАНС	640	5397463	8945301

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати за рік

Таблиця В 1.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	16286745	9889443
Податок на додану вартість	15	964662	924796
Акцизний збір	20	0	0
	25	0	0
Інші вирахування з доходу	30	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	15322083	8964647
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40	-13169801	-7689529
Валовий прибуток:			
- прибуток	50	2152282	1275118
- збиток	55	0	0
Інші операційні доходи	60	1270798	388405
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	61	0	0
Адміністративні витрати	70	-142334	-114955
Витрати на збут	80	-601456	-288282
Інші операційні витрати	90	-2719649	-568496
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	91	0	0
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	0	691790
- збиток	105	-40359	0
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	2464	714
Інші доходи	130	3188	14965
Фінансові витрати	140	-213035	-188073
Втрати від участі в капіталі	150	0	0
Інші витрати	160	-11373	-28586
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0

Продовження додатка В

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	0	490810
- збиток	175	-259115	0
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	-91274	-165825
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	0	324985
- збиток	195	-350389	0
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	0	0
Податки з надзвичайного прибутку	210	0	0
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	0	324985
- збиток	225	-350389	0
Забезпечення матеріального заохочення	226		
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	13610715	10246105
Витрати на оплату праці	240	508323	391167
Відрахування на соціальні заходи	250	208936	149635
Амортизація	260	714539	339570
Інші операційні витрати	270	1111846	413617
Разом	280	16154359	11540094

Продовження таблиці В 1.1

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	25775254803	10775254803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	25775254803	10775254803
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	-0.01359	0.03016
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	-0.01359	0.03016
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

ДОДАТОК Д

Перелік матеріалів, придбаних відділом матеріально-технічного
забезпечення в 2024 році, тис. грн.

Таблиця Д 1.1

Найменування матеріалів	Заявлено на 2024 р.	Укладено договорів на 2024 р.	Придбано в 2024 р., всього
Всього по ОМТО	141243,77	155716,71	99929,00
Чорні метали	63276,40	70493,84	42033,98
Металопрокат	28900,00	36326,12	18103,38
Труби	12561,40	14863,60	10852,20
Трубопровідна арматура	7256,00	6335,40	3704,40
Канат, стропа	3920,00	3774,30	2288,50
Електроди зварювальні	3500,00	2184,20	1865,20
Дроти зварювальні, наплавлювальні, порошкові	4407,60	4407,60	2771,60
Металлорукава	541,00	541,00	538,70
Метизи в асортименті	1985,40	1866,42	1827,80
Інші матеріали	205,00	195,20	82,20
Кольорові метали	16423,84	15516,09	11031,46
Бронза	1672,32	1672,32	1594,23
Електроди графітовані	6637,02	6637,02	4107,51
Мельхіор	188,56	188,56	188,56
Реліт	1042,14	1042,14	939,73
Інший прокат	6883,80	5976,05	4201,43
Допоміжні матеріали	31750,58	28293,83	26536,77
Хімічні матеріали, матеріали для технології	24206,00	22091,90	21064,10

З них: матеріали для технології	20006,00	18165,00	18187,50
Хімічні, лакофарбні матеріали	4200,00	3926,90	2876,60
Асбоматеріали, гумотехнічні вироби	6564,58	5313,93	4657,37
Гази, інші матеріали	980,00	888,00	815,30
Електроізоляційні матеріали	4705,65	7506,89	2823,39
Будівельні матеріали	12743,50	17259,10	7374,50
Лісопродукція	1845,00	6076,70	1493,50
Плита МКРП	623,00	622,20	372,80
Шпала дерев'яна, брус	851,50	851,50	348,60
Збірний залізобетон	5321,00	4427,30	1476,00
ізолюючі матеріали	1491,00	2532,00	1375,90
інші матеріали	2612,00	2749,40	2307,70
Папір	729,00	781,00	360,90
Господарські матеріали	2400,00	2289,00	1578,80
Інструмент	4181,00	6957,30	3313,94
Абразивний інструмент	2153,30	3867,80	2114,80
Твердий сплав	288,60	610,20	233,80
Газополум'яне устаткування	144,50	308,60	82,20
Інший інструмент	1594,60	2170,70	883,14
Охорона праці	5033,80	6619,66	4875,26
Спецодяг, спецвзуття	2469,2	3563,66	2435,90
Засоби індивідуального захисту	1878,60	2350,00	1807,80
Матеріали для соціальної сфери (дитячі оздоровчі табори, бази відпочинку)	120,00	126,00	113,10
Матеріали, що змивають і знежирюючи	350,00	350,00	305,00
Медикаменти	15,00	15,00	14,60
Матеріали для пожежної безпеки	201,00	215,00	198,86