

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ФАРТУШНЯК Владислав Юрійович
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-11
Фартушняк Владислав
Юрійович

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., проф.
О. М. Сохацька

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Концепції та наукові підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	7
1.2. Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності ...	15
1.3. Особливості управління підприємством, що здійснює ЗЕД.....	21
Висновки до Розділу I.....	25
 Розділ II. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ FERREXPO	
2.1. Загальна характеристика діяльності Ferrexpo.....	28
2.2 Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності Ferrexpo.....	37
2.3 Проблеми управління зовнішньоекономічної діяльності Ferrexpo	45
Висновки до Розділу II.....	51
 Розділ III. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	
3.1. Зарубіжний досвід стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств гірничодобувної галузі.....	53
3.2. Інноваційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю Ferrexpo.....	60
3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації управління ЗЕД у підприємствах гірничодобувної галузі.....	69
Висновки до Розділу III.....	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

Вступ

Актуальність теми. В умовах глобалізації та загострення конкуренції на світових ринках ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) стає критично важливим фактором успіху та сталого розвитку підприємств. Особливо гостро ця проблема постає перед компаніями гірничодобувної галузі, які в силу специфіки свого бізнесу орієнтовані на експорт та залежать від кон'юнктури світових сировинних ринків. Україна володіє значними покладами корисних копалин і має потужний гірничодобувний сектор, який є одним з драйверів національної економіки. Водночас, вітчизняні підприємства галузі стикаються з численними викликами у сфері ЗЕД, пов'язаними з волатильністю цін на сировинні товари, посиленням екологічних вимог, геополітичними ризиками та необхідністю модернізації виробництва. В цьому контексті дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління ЗЕД гірничодобувних підприємств набуває особливої актуальності та значущості.

Стан наукової розробки проблеми. Питання управління ЗЕД підприємств знайшли широке висвітлення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких варто відзначити роботи І. Багрової [1], О. Кириченка [2], Т. Мельник [3], Н. Тюріної [4], С. Кавусгіла [5] та інших. В цих дослідженнях розкрито сутність та функції ЗЕД, проаналізовано її форми та методи, висвітлено особливості державного регулювання. Разом з тим, управління ЗЕД саме в гірничодобувній галузі досліджено значно менше. Окремі аспекти цієї проблематики розглянуто в роботах Dunning J. H. [34], Косенко В. В. [32], Каличева Н.Є. [31]. Проте, в науковій літературі бракує комплексних досліджень, які б розкривали специфіку управління ЗЕД гірничодобувних підприємств з урахуванням сучасних трендів світової економіки та викликів, що постають перед галуззю.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємств гірничодобувної промисловості в умовах глобалізації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності та функцій ЗЕД підприємств;
- систематизувати форми та методи ЗЕД, а також інструменти її державного регулювання;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світової гірничодобувної промисловості;
- дослідити практичний досвід управління ЗЕД провідних гірничодобувних компаній світу;
- оцінити ефективність управління ЗЕД на вітчизняних гірничодобувних підприємствах;
- ідентифікувати ключові проблеми та ризики ЗЕД в гірничодобувному секторі України;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління ЗЕД гірничодобувних підприємств з урахуванням глобальних викликів;
- розробити методичні рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в гірничодобувній галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств гірничодобувної промисловості.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та прикладні аспекти удосконалення управління ЗЕД гірничодобувних підприємств в умовах глобалізації.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії

міжнародної торгівлі та міжнародного менеджменту, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики управління ЗЕД. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та специфічні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, узагальнення, порівняння, систематизації, статистичного та економіко-математичного моделювання, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання ЗЕД, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних організацій (Світового банку, СОТ, ЮНКТАД), фінансова звітність та інші матеріали гірничодобувних компаній, наукові публікації та інтернет-ресурси за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління ЗЕД підприємств гірничодобувної промисловості в умовах глобалізації. Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист:

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до управління ЗЕД підприємств, а також у розвитку понятійно-категоріального апарату теорії міжнародного менеджменту. Зокрема, в роботі уточнено сутність поняття "управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничодобувного підприємства", розширено класифікацію форм та методів ЗЕД, удосконалено методичний інструментарій [15] оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій з урахуванням галузевої специфіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані менеджментом гірничодобувних підприємств для удосконалення процесу управління ЗЕД, підвищення конкурентоспроможності

на світових ринках та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Результати дослідження також можуть бути корисними для органів державної влади при розробці та реалізації політики підтримки експорту в гірничодобувному секторі, а також для науково-дослідних установ і закладів вищої освіти при вивченні проблематики міжнародного менеджменту та ЗЕД.

Апробація:.. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на двох міжнародних науково-практичних конференціях зокрема:

XVII Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціальнокультурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». Тернопіль: ЗУНУ, 2024. [49]

III Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: глобальні виклики». Тернопіль: ЗУНУ, 2024. [48]

Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепції та наукові підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі управління зовнішньоекономічною діяльністю відіграє вирішальну роль для успіху та стійкості підприємств. У даній роботі розглядаються ключові теоретичні засади та методологічні підходи до забезпечення результативного менеджменту ЗЕД, коли підприємства можуть орієнтуватися та досягати успіхів на глобальних ринках. Ключові поняття ЗЕД обумовлюються правовою базою, що регулює зовнішньоекономічну діяльність в Україні, зокрема Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність» у чинній редакції від 31.12.2023 року визначається, що «зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами»

Цей законодавчий акт не лише окреслює межі та можливості для такої діяльності, але й гарантує, що український бізнес працює в рамках правової структури, яка підтримує його розвиток та інтеграцію у світовий ринок. Крім того, нещодавні нововведення у правовому регулюванні суттєво сформували ландшафт зовнішньоекономічної діяльності, демонструючи прагнення держави створювати середовище, сприятливе для економічного розвитку та міжнародного співробітництва. Попри позитивні зрушення в нормативно-правовому регулюванні ЗЕД, чинна законодавча база України не позбавлена недоліків. Одним з них є недостатня узгодженість між різними нормативно-правовими актами, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Зокрема, існують розбіжності між положеннями Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", Митного кодексу України та Податкового

кодексу України, що створює правову невизначеність для суб'єктів ЗЕД. Крім того, часті зміни в законодавстві, особливо в частині валютного регулювання та оподаткування, значно ускладнюють довгострокове планування зовнішньоекономічних операцій та підвищують ризики для інвесторів. Так, за даними Європейської Бізнес Асоціації, нестабільність і непередбачуваність правового поля є одним з головних бар'єрів для розвитку міжнародної торгівлі та залучення іноземних інвестицій в Україну. Ще однією проблемою є надмірна зарегульованість і бюрократизація процедур, пов'язаних з веденням ЗЕД. Незважаючи на спроби спрощення та діджиталізації адміністративних процесів, українські експортери та імпортери досі стикаються з численними перешкодами, такими як складність і тривалість митного оформлення, сертифікації продукції, отримання дозвільних документів тощо. Це негативно впливає на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках.

Ці нововведення не є довільними, а є відповіддю на мінливий характер світової торгівлі та необхідність того, щоб національне законодавство ефективно відображало ці зміни. Крім того, пропозиція щодо консолідації діяльності, пов'язаної із зовнішньоекономічними операціями, та її бухгалтерського відображення в Національному плані (НП) рахунків вказує на стратегічний крок до оптимізації та підвищення ефективності моніторингу та управління цією діяльністю, гарантуючи, що вона позитивно впливає на економічне здоров'я нації.

Для усунення вищезазначених недоліків нормативно-правової бази регулювання ЗЕД в Україні необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на забезпечення більшої стабільності, прозорості та узгодженості законодавства. По-перше, доцільно провести системну ревізію існуючих нормативно-правових актів з метою виявлення та усунення протиріч і колізій між ними. По-друге, важливо забезпечити більш інклюзивний і прозорий процес розробки та прийняття законодавчих змін, який би враховував позиції та інтереси всіх стейкхолдерів, включаючи бізнес-спільноту та громадянське суспільство. По-третє, необхідно продовжувати курс на дерегуляцію та спрощення процедур у сфері ЗЕД, зокрема шляхом впровадження принципу "єдиного вікна", переходу

на електронний документообіг, скорочення кількості дозвільних документів і контролюючих органів. Прикладом успішної реалізації таких ініціатив є запуск у 2020 році онлайн-платформи "Дія.Бізнес", яка дозволяє отримати низку послуг для експортерів в електронному форматі. Нарешті, важливим напрямом удосконалення нормативно-правового регулювання ЗЕД є гармонізація українського законодавства з нормами та стандартами міжнародного права, зокрема в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Адаптація національної правової бази до *acquis communautaire* не лише сприятиме зміцненню торговельно-економічних відносин з європейськими партнерами, але й дозволить підвищити якість і ефективність регулювання ЗЕД в цілому. Ця правова основа не лише полегшує вихід національних підприємств на зовнішні ринки, але й забезпечує структурований та регульований підхід до міжнародної торгівлі та інвестицій.

Ключові нововведення в правовому регулюванні, спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності цих економічних операцій, що відображає зобов'язання держави сприяти створенню середовища, сприятливого для міжнародних ділових операцій. Крім того, пропозиція щодо консолідації практики та норм, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями, підкреслює важливість узгодженої та комплексної політичної основи. Окрім класичних теорій міжнародної торгівлі, сучасне управління ЗЕД значною мірою спирається на концепцію конкурентних переваг, розроблену М. Портером.

Відповідно до цієї теорії, успіх підприємства на міжнародних ринках визначається його здатністю створювати та підтримувати унікальні характеристики, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. Портер виділяє чотири основні детермінанти конкурентних переваг: факторні умови, умови попиту, суміжні та підтримуючі галузі, стратегія фірми та конкуренція. Врахування цих факторів є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії ЗЕД підприємства. Іншим важливим теоретичним підґрунтям сучасного управління ЗЕД є ресурсна теорія фірми, яка акцентує увагу на внутрішніх чинниках конкурентоспроможності підприємства. Згідно з цією концепцією,

стійка конкурентна перевага базується на унікальних ресурсах і компетенціях фірми, які є цінними, рідкісними, неімітованими та незамінними. До таких ресурсів можуть належати матеріальні активи, технології, репутація, людський капітал тощо. Завдання менеджменту полягає в ідентифікації, розвитку та ефективному використанні цих ресурсів для досягнення успіху на міжнародних ринках. Такий підхід не тільки спростить нормативно-правовий ландшафт для підприємств, але й забезпечить точне відображення їх діяльності в економічному обліку та звітності. Таким чином, взаємодія між законодавчими актами, нормативними нововведеннями формує міцну основу для підприємств, що беруть участь у зовнішньоекономічних зонах, що дозволяє їм легше та впевненіше орієнтуватися в складнощах міжнародної торгівлі.

Проведений аналіз концепцій та наукових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств свідчить про їх різноманітність та комплексність. "Ключовими поняттями ЗЕД є правова база, що регламентує цю діяльність, способи участі підприємств у міжнародних операціях, а також виклики, пов'язані з ефективним менеджментом у цій сфері". [1] [10]

Управління ЗЕД охоплює як загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), так і специфічні підходи, зумовлені особливостями міжнародного бізнес-середовища. Врахування цих концептуальних засад є необхідною передумовою для розробки результативних управлінських рішень у сфері ЗЕД на рівні окремих підприємств. Водночас, динамічність зовнішнього оточення вимагає безперервного вдосконалення та адаптації цих підходів для забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу на світових ринках. Лише активна позиція менеджменту, що ґрунтується на системних наукових підходах, здатна гарантувати стійкість та ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі

Еволюція концепцій зовнішньоекономічної діяльності: від меркантилізму до класичної політекономії Меркантилізм, який домінував в економічній думці XVI-XVIII ст., розглядав ЗЕД як основне джерело збагачення держави. Його

прихильники (Т. Мен, А. Монкретьєн) вважали, що країна повинна експортувати більше, ніж імпортувати, накопичуючи золото і срібло. Для цього пропонувалося встановлювати високі мита на імпорт, субсидувати експорт і розвивати мануфактури. Хоча меркантилізм сприяв розвитку торгівлі та промисловості, він призводив до протекціонізму та торгових війн між країнами. Меркантилістська концепція також передбачала активне втручання держави в регулювання ЗЕД через надання монопольних привілеїв окремим компаніям (наприклад, Ост-Індським компаніям в Англії та Нідерландах). Це заклало основи для формування державної політики щодо підтримки національних виробників на зовнішніх ринках, яка і сьогодні залишається актуальною для багатьох країн

Представники класичної політекономії (А. Сміт, Д. Рікардо) критикували меркантилізм за його обмежувальний характер і обґрунтовували переваги вільної торгівлі. А. Сміт у праці "Багатство народів" (1776) сформулював теорію абсолютних переваг у міжнародній торгівлі, згідно з якою країни повинні спеціалізуватися на виробництві тих товарів, які вони можуть виготовляти з меншими витратами, ніж інші країни. Д. Рікардо у праці "Начала політичної економії та оподаткування" (1817) розвинув теорію порівняльних переваг, доводячи, що навіть якщо країна не має абсолютних переваг у виробництві жодного товару, їй вигідно спеціалізуватися на тих товарах, де її абсолютні витрати менші. Теорії абсолютних і порівняльних переваг заклали фундамент для розвитку концепції спеціалізації країн у міжнародному поділі праці та стали основою для лібералізації міжнародної торгівлі у XIX-XX ст. Вони не втратили актуальності і сьогодні, коли глобалізація економіки та розвиток транснаціональних корпорацій значно ускладнили характер міжнародних економічних відносин.

У XX ст. на управління ЗЕД підприємств значний вплив мали кейнсіанство та монетаризм - провідні школи економічної думки, які по-різному трактували роль держави в регулюванні економіки. Кейнсіанство, засноване Дж. М. Кейнсом, обґрунтовувало необхідність активного втручання держави в економіку, особливо в період кризи. Щодо ЗЕД, кейнсіанці (Р. Харрод, Е. Домар)

пропонували стимулювати експорт і обмежувати імпорт для збільшення сукупного попиту та зайнятості в країні. Вони також наголошували на важливості регулювання валютних курсів і руху капіталу для підтримання рівноваги платіжного балансу. Кейнсіанський підхід передбачав використання таких інструментів регулювання ЗЕД, як експортні субсидії, імпорتنі квоти і тарифи, валютний контроль. У післявоєнний період (1950-1960-ті рр.) ці методи активно застосовувалися країнами Західної Європи та Японією для підтримки національних виробників і стимулювання економічного зростання. Монетаризм, представлений М. Фрідменом та його послідовниками (Ф. Махлуп, Г. Джонсон), наголошував на ролі грошової маси як основного регулятора економіки.

Монетаристи виступали за вільний рух товарів і капіталів між країнами, стверджуючи, що ринкові механізми здатні автоматично встановлювати рівновагу в міжнародній торгівлі. Вони критикували кейнсіанські методи регулювання ЗЕД за їх неефективність і пропонували зосередитися на контролі за грошовою масою та інфляцією. Монетаристські ідеї знайшли відображення в політиці міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світового банку) в 1980-1990-х рр., які висували вимоги лібералізації торгівлі та дерегуляції економіки як умови надання кредитів країнам, що розвиваються. Це сприяло поширенню принципів вільної торгівлі та глобалізації, але водночас загострило проблеми нерівномірного розподілу вигод від ЗЕД між країнами.

Таким чином, кейнсіанство і монетаризм пропонували різні підходи до управління ЗЕД на макрорівні, які мали значний вплив на практику регулювання міжнародних економічних відносин у ХХ ст. Врахування цих концепцій є важливим для розуміння еволюції теоретичних засад управління ЗЕД та формування ефективної зовнішньоекономічної політики на сучасному етапі.

В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ретельно використовується спектр методологічних підходів, кожен з яких відповідає основним функціям управління для забезпечення ефективності та результативності. Планування є основоположною функцією, у якій окреслюються стратегічні цілі та виділяються ресурси для сприяння

міжнародним операціям. Ця фаза має вирішальне значення для визначення напрямку та масштабів зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє фірмам передбачати потреби ринку та відповідним чином розподіляти свої ресурси

Мотивація є критично важливим компонентом, де менеджери використовують методи, щоб стимулювати персонал, сприяючи культурі продуктивності та залученості, яка є життєво важливою для орієнтування на складності міжнародних ринків. Потім встановлюються механізми контролю для моніторингу продуктивності за встановленими контрольними показниками, що дозволяє вчасно вносити коригування та гарантувати, що операції відповідають стратегічним цілям.

Організація є ще однією ключовою функцією, яка передбачає структурування команд і процесів для оптимізації співпраці та ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Нарешті, регулювання забезпечує дотримання як національного, так і міжнародного законодавства, захищаючи організацію від правових і фінансових ризиків. У сукупності ці функції формують комплексну основу для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, вирішуючи багатогранні виклики, які виникають на світовому ринку.

Також важливо дослідити, як стратегії антикризового управління конкретно допомагають українським компаніям орієнтуватися в складному ландшафті міжнародної торгівлі та комерції. Впровадження антикризового управління, передбачає багатоаспектний підхід, який включає розробку стратегічних планів, модернізацію обладнання та комплексну оцінку діяльності підприємства з метою виявлення слабких місць.

Для українських підприємств, особливо тих, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, прийняття таких стратегій може призвести до більш ефективного управління кризовими ситуаціями, забезпечуючи тим самим не лише виживання, але й потенціал для зростання на конкурентних міжнародних ринках. Крім того, наголос на комплексній оцінці дозволяє

ідентифікувати та впроваджувати необхідні антикризові заходи, забезпечуючи кращу підготовку підприємств для управління та подолання криз.

Таким чином, такий підхід підтверджує думку про те, що добре структурована стратегія антикризового управління є важливою для підвищення продуктивності підприємства, особливо в контексті дедалі більшої глобалізації економіки, де українські компанії повинні працювати ефективно та досягати конкурентоспроможності.

Класифікація підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю враховує часовий фактор, спрямованість і зміст, пропонуючи структуровану перспективу того, як можна більш ефективно управляти зовнішньоекономічною діяльністю в майбутньому. Ця класифікація не тільки допомагає ідентифікувати конкретні різновиди зовнішньої торгівлі за видами та окремими видами діяльності компаній, але й підкреслює важливість адаптації стратегій управління до цих конкретних контекстів. Крім того, ототожнення методів управління з основними функціями менеджменту, такими як планування, мотивація, контроль, організація та регулювання, підкреслює комплексний характер цих підходів та їхній потенціал для вирішення багатогранних завдань управління. Цей цілісний погляд підтверджує аргумент на користь стратегічного підходу до вирішення питань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, визнаючи складність і динамічний характер глобального торгового середовища.

Природа глобальної торгівлі вимагає постійних інновацій у правовому регулюванні для ефективної адаптації до мінливого середовища. Важливе значення мають стратегічні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю, які визнають складність і динамічний характер міжнародної торгівлі, враховують різні фактори, такі як час, напрямок і зміст, пропонуючи структуровану перспективу для більш ефективного управління зовнішньою торгівлею.

Основною концепцією, що використовується в сучасних умовах є концепція експортних можливостей, що своєю чергою, включає використання

надлишкових потужностей, розподіл ризику та можливість отримання вищих доходів за рахунок конкурентних цін на світових ринках.

Основними методами управління ЗЕД є економічні та адміністративні. До економічних належать митні тарифи та митні збори, акцизи, до економічних – ліцензування, квотування, ембарго тощо.

Проведений аналіз концепцій та наукових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств свідчить про їх різноманітність та комплексність. Ключовими поняттями ЗЕД є правова база, що регламентує цю діяльність, способи участі підприємств у міжнародних операціях, а також виклики, пов'язані з ефективним менеджментом у цій сфері. Управління ЗЕД охоплює як загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), так і специфічні підходи, зумовлені особливостями міжнародного бізнес-середовища. Врахування цих концептуальних засад є необхідною передумовою для розробки результативних управлінських рішень у сфері ЗЕД на рівні окремих підприємств. Водночас, динамічність зовнішнього оточення вимагає безперервного вдосконалення та адаптації цих підходів для забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу на світових ринках. Лише активна позиція менеджменту, що ґрунтується на системних наукових підходах, здатна гарантувати стійкість та ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі

1.2 Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності відіграє вирішальну роль у формуванні взаємодії між різними державами на глобальному ринку. Основу цієї нормативної бази становить нормативне регулювання, яке охоплює правила та стандарти, що регулюють цю діяльність. Розуміння основних компонентів нормативного регулювання, того, як воно впливає на зовнішньоекономічну діяльність, і проблем у забезпеченні ефективного дотримання нормативних вимог є важливим для аналізу динаміки міжнародної торгівлі. Крім того, правова

основа зовнішньоекономічної діяльності, визначена національними законами та міжнародними угодами, додатково впливає на проведення та результати транскордонних операцій.

Вивчення ключових правових актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, взаємодії між міжнародними угодами та національним законодавством, а також наслідків правових спорів у цьому контексті дає цінне розуміння складності роботи на світовому ринку. Заглиблюючись у ці аспекти, ця дослідницька стаття має на меті пролити світло на нормативні та правові виміри зовнішньоекономічної діяльності, висвітлюючи тонкощі, пов'язані з навігацією нормативними рамками та правовими ландшафтами в міжнародному масштабі.

Основні складові нормативного регулювання, зокрема в контексті України, суттєво зосереджені на державному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. Цю нормативно-правову базу розроблено з урахуванням двох ключових цілей. По-перше, він спрямований на захист економічних інтересів України, гарантуючи, що фінансовий добробут і ринкова стабільність країни не будуть скомпрометовані зовнішніми економічними факторами чи міжнародними торговельними суперечками.

По-друге, цей регуляторний підхід також структурований для захисту суверенних прав України на глобальному ринку, гарантуючи, що її автономія та можливості прийняття рішень поважаються міжнародними партнерами та організаціями. Разом ці елементи утворюють всеосяжну стратегію подолання складнощів міжнародної торгівлі, віддаючи пріоритет національним інтересам і суверенітету.

Динамічний характер нормативного регулювання суттєво впливає на зовнішньоекономічну діяльність, особливо в контексті військової агресії. Враховуючи те, що державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності принципово спрямоване на захист економічних інтересів і прав держави, як це спостерігається в Україні, початок військової агресії вимагає швидкої та гнучкої законодавчої реакції. Ця реакція проявляється через введення тимчасових змін у

законодавчі механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, військова агресія проти такої держави, як Україна, може призвести до введення безлічі тимчасових законодавчих змін, спрямованих на пом'якшення безпосередніх загроз її економічному суверенітету та забезпечення безперервності її міжнародних економічних відносин.

Ці зміни мають вирішальне значення для адаптації до швидкозмінного міжнародного політичного ландшафту, де стабільність зовнішньоекономічної діяльності може бути значно порушена конфліктами. Таким чином, зв'язок між військовою агресією та адаптацією нормативного регулювання є прямою відповіддю на необхідність підтримки економічної стабільності та захисту національних інтересів у періоди підвищеної невизначеності та зовнішніх загроз.

Складність забезпечення нормативного регулювання, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, підкреслюється зміною правового та геополітичного ландшафтів. Правове регулювання зовнішньоекономічних зв'язків стає все більш актуальним, оскільки країни прагнуть зорієнтуватися в тонкощах світової торгівлі, захищаючи при цьому свої економічні інтереси. Цю актуальність підкреслює цілеспрямоване дослідження сучасного стану нормативно-правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні, яке демонструє зусилля країни адаптувати свою правову базу до потреб міжнародної торгівлі. Крім того, метою державного регулювання в цій сфері є принципово захист економічних інтересів, прав і суверенітету нації, що є вкрай важливим у світі, де економічні кордони постійно перекроюються.

Цей захист ґрунтується на принципах, які не лише спрямовують правове регулювання зовнішньоекономічних відносин, але й забезпечують узгодженість такого регулювання з міжнародними стандартами та практикою. Ці принципи та поточні зміни нормативно-правової бази підкреслюють динамічний характер правового регулювання в умовах глобальних економічних викликів і особливе значення цих регуляторних зусиль в контексті України.

Законодавча база, що регулює зовнішньоекономічну діяльність в Україні, базується насамперед на двох основних документах, які забезпечують

регулювання та нагляд за міжнародною торгівлею та комерцією всередині країни. Наріжним каменем цієї основи є Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII, який встановлює основні принципи, права та обов'язки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Цей закон є основоположним орієнтиром для українських та іноземних компаній, які працюють в країні, забезпечуючи відповідність їхньої діяльності українській правовій системі та правилам міжнародної торгівлі. Доповнюючи цей важливий законодавчий акт, Постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) від 25 грудня 2013 р. № 950 відіграє вирішальну роль у нормативному середовищі. Він затверджує конкретні переліки товарів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, тим самим детально регламентуючи, що можна ввозити в Україну та вивозити з неї. Ця постанова не лише уточнює категорії товарів, які підлягають спеціальному регулюванню, але й узгоджує національну правову базу з міжнародними стандартами, сприяючи більш плавній та передбачуваній зовнішньоекономічній діяльності. У сукупності ці нормативно-правові акти складають основу нормативно-правової бази зовнішньоекономічної діяльності України, керуючи бізнесом через складні умови міжнародної торгівлі, одночасно забезпечуючи дотримання національного та міжнародного законодавства.

У контексті захисту економічних інтересів і прав України шляхом державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності міжнародні договори відіграють ключову роль у формуванні національної правової бази, зокрема щодо режиму суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх діяльності всередині країни. Такі угоди, як свідчить Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ретельно узгоджені з міжнародними стандартами та членством у Світовій організації торгівлі (СОТ), щоб забезпечити регулювання зовнішньоекономічної діяльності таким чином, щоб як справедливо, так і сприятливо для міжнародної торгівлі.

Таке узгодження має вирішальне значення для встановлення правового режиму, який враховує не лише національний правовий режим, але й режим найбільшого сприяння, тим самим сприяючи створенню правового середовища,

де суб'єктам господарювання з різних держав надаються режими найбільшої допомоги. Крім того, поширюючи національний правовий режим на іноземних суб'єктів, які здійснюють господарську діяльність, пов'язану з інвестиціями в Україну та експортно-імпортними операціями, особливо на тих, хто входить до економічних союзів з Україною, країна демонструє прагнення створити рівні умови для розвитку підприємництва. заохочення конкуренції в її зовнішньоекономічних відносинах. Такий підхід не лише сприяє обмеженню монополії суб'єктів господарювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а й відіграє значну роль у захисті економічних інтересів і прав суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в національному правовому полі.

Складність і виклики правової бази України, особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності, ще більше ускладнюються недосконалістю самої правової системи. Першим кроком до запровадження правового регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в країні став Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», прийнятий 16 квітня 1991 р. № 959-XII. Цей закон мав на меті створити міцну основу для розвитку та управління міжнародними економічними відносинами. Проте нормативно-правова база, викладена в Постанові КМУ від 25 грудня 2013 р. № 950, якою затверджено переліки товарів та надано рекомендації щодо зовнішньоекономічної діяльності, показала, що, незважаючи на ці зусилля, все ще існують значні прогалини та недосконалості. Зазначені законодавчі недоліки негативно впливають на розвиток зовнішньоекономічних відносин України, створюючи додаткові бар'єри та виклики для суб'єктів господарювання, які займаються міжнародною торгівлею та інвестиціями.

Ситуація ще більше погіршується тимчасовими законодавчими змінами, спричиненими зовнішнім тиском, таким як військова агресія, які вносять ще більше нестабільності та непередбачуваності в і без того складне нормативне середовище. Таким чином, хоча створення законодавчої бази для зовнішньоекономічної діяльності мало сприяти та підтримувати зростання міжнародних економічних залучень України, недосконалість цієї структури

створює значні проблеми, що вимагає постійних реформ та оновлень, щоб забезпечити ефективне задоволення потреб її передбачувані бенефіціари.

Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності, зокрема в умовах України, відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічних інтересів і суверенітету країни на світовому ринку. Основними цілями нормативно-правової бази є забезпечення економічної стабільності, захист автономії України та підтримка її спроможності приймати рішення в умовах міжнародних торгових суперечок і зовнішнього економічного тиску. Проте динамічний характер нормативного регулювання, особливо в умовах військової агресії, створює виклики, які впливають на розвиток зовнішньоекономічних відносин України.

Тимчасові законодавчі зміни, спричинені зовнішнім тиском, таким як військова агресія, вносять нестабільність і непередбачуваність у і без того складне нормативне середовище, підкреслюють необхідність постійних реформ та оновлення нормативно-правової бази для ефективного задоволення потреб суб'єктів господарювання, які займаються міжнародною торгівлею та інвестиціями.

Складність забезпечення дотримання нормативних вимог у зовнішньоекономічній діяльності ще більше ускладнюється зміною правового та геополітичного ландшафту, що вимагає швидкої та гнучкої реакції для вирішення викликів, спричинених військовою агресією та іншими зовнішніми факторами.

Гармонізація правового поля та підвищення ефективності регуляторних інструментів сприятимуть покращенню бізнес-клімату, залученню іноземних інвестицій та просуванню інтересів українських експортерів за кордоном. Саме досконала нормативна база здатна створити надійний плацдарм для розкриття зовнішньоекономічного потенціалу нашої держави в глобальному масштабі. [12]

1.3.Особливості управління підприємством, що здійснює ЗЕД

Оптимізація організаційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах потребує багатогранного підходу, що включає як загальні методи управління, так і конкретні стратегії, пристосовані до зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення ефективного управління персоналом у зовнішньоекономічній діяльності необхідним є поєднання загальних методів управління, зокрема адміністративного, організаційного та соціального підходів. Ця комплексна методологія гарантує, що робоча сила добре скоординована та відповідає цілям підприємства на світовому ринку. Крім того, управлінські функції на цих підприємствах потребують ретельного аналізу з метою виявлення напрямків для вдосконалення, що дозволить посилити конкурентні переваги у зовнішньоекономічній діяльності.

Цей аналіз має виходити за межі відділу зовнішньоекономічної діяльності, сприяючи добре організованому робочому середовищу на всьому підприємстві. Такий всеохоплюючий підхід є ключовим для ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує синхронізацію всіх підрозділів для досягнення успіху в міжнародному бізнесі. Ця стратегія не тільки сприяє підвищенню конкурентної переваги, але й готує ґрунт для активізації інноваційних процесів на підприємствах, що є вирішальним для забезпечення конкурентних переваг продукції, наприклад машинобудівної галузі, на світовому ринку.

"Ефективна організаційна структура управління ЗЕД повинна забезпечувати чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, а також налагоджену систему комунікації та координації їх діяльності. " [7] Згідно з дослідженням, проведеним Американською асоціацією менеджменту (АМА), компанії з ефективною організаційною структурою на 24% більш прибуткові, ніж ті, які мають слабку організаційну структуру. [17]

Дослідження основних компетенцій та навичок, необхідних для менеджерів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У запутаній сфері зовнішньоекономічної діяльності менеджери повинні втілювати багатогранний

набір навичок, який відповідає оперативним і стратегічним імперативам зовнішньої торгівлі. Примітно, що здатність планувати, організовувати, контролювати та регулювати діяльність у цій сфері має першорядне значення.

Крім того, ефективність менеджерів у цій сфері значно підвищується завдяки їхньому вмінню використовувати ключові показники ефективності та систему цільового управління. Ці інструменти є важливими для моніторингу прогресу, прийняття обґрунтованих рішень і досягнення стратегічних цілей у нестабільному зовнішньоекономічному середовищі. Крім того, нормативно-правова база, визначена різними законами та актами в Україні, забезпечує структуроване керівництво для управління зовнішньоекономічною діяльністю, посилюючи важливість правової грамотності та відповідності серед менеджерів. Завдяки оволодінню цими компетенціями та навичками менеджери у сфері зовнішньоекономічної діяльності можуть ефективно спрямовувати свої організації на досягнення конкурентної переваги та операційної досконалості на глобальній арені.

Серед інших важливих навичок менеджерів ЗЕД варто відзначити стратегічне мислення, здатність до аналізу та прийняття рішень в умовах невизначеності, а також емоційний інтелект. Дослідження, опубліковане в журналі «International Journal of Management» (2019), показало, що емоційний інтелект менеджерів позитивно корелює з ефективністю переговорів у міжнародному бізнесі. [20]

Гірничодобувна промисловість відіграє вирішальну роль у світовій економіці, а процвітання підприємств у цьому секторі значною мірою залежить від зовнішньоекономічної діяльності. У цій дослідницькій роботі розглядається специфіка управління зовнішньоекономічною діяльністю в гірничодобувній промисловості з метою пролити світло на ефективні стратегії навігації у складних умовах міжнародного ринку.

Аналізуючи вплив глобальних товарних ринків, нормативно-правової бази, а також екологічних і соціальних міркувань на гірничодобувні компанії, це дослідження має на меті виявити ключове розуміння того, як ці фактори

впливають на процеси прийняття рішень. Крім того, досліджуючи типові стратегічні підходи, такі як вибір ринку, управління взаємовідносинами з покупцями та оптимізація логістики, ця стаття має на меті надати цінну інформацію про найкращі практики для покращення зовнішніх економічних показників у гірничодобувному секторі.

Завдяки аналізу конкретних прикладів це дослідження запропонує всебічне дослідження викликів і можливостей, з якими стикаються гірничодобувні компанії в управлінні своєю зовнішньоекономічною діяльністю, зрештою сприяючи глибшому розумінню успішних методів управління в цій динамічній галузі. Ще одним перспективним напрямом дослідження управління ЗЕД є концепція глобальних ланцюгів створення вартості (global value chains).

Ця теорія розглядає процес виробництва товарів і послуг як послідовність взаємопов'язаних етапів, які можуть виконуватися різними компаніями в різних країнах. Участь у глобальних ланцюгах створення вартості дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових ринків, технологій і знань, а також оптимізувати витрати за рахунок розміщення окремих операцій у країнах з нижчими виробничими витратами. Водночас, такий підхід вимагає ефективної координації та управління взаємовідносинами з партнерами по всьому ланцюгу створення вартості.

Крім того, в умовах зростаючої важливості сталого розвитку, управління ЗЕД має враховувати екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачає інтеграцію суспільних і екологічних питань у бізнес-стратегію та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільній основі. Дотримання принципів КСВ стає важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках, особливо в контексті посилення вимог до прозорості, етичності та сталості бізнесу з боку споживачів, інвесторів і регуляторів.

У сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю в гірничодобувній промисловості вкрай необхідний нюансований підхід через унікальні виклики та можливості галузі. Важливим аспектом цього управління є оптимізація

інноваційної діяльності, яка є ключем до підтримки конкурентної переваги та подолання складних правил міжнародної торгівлі та динаміки ринку. Дослідження, проведене Романом Батюком у Львівському національному університеті, висвітлює особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема в аграрних підприємствах, які схожі з гірничодобувним сектором з точки зору залежності від природних ресурсів та впливу на глобальні ринкові коливання.

Таке стратегічне управління передбачає не лише узгодження бізнес-операцій із глобальним економічним середовищем, але й адаптацію до законодавчих та екологічних стандартів, встановлених міжнародними органами та приймаючими країнами. Крім того, дослідження системи державного управління зовнішньоекономічною діяльністю, представлене в «Менеджменті. № 12 (64) (2018), з'ясовує важливість державного нагляду та нормативно-правової бази для сприяння або перешкоджання зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Ці висновки підкреслюють необхідність узгодженої стратегії, яка включає в себе як інноваційні практики управління, так і дотримання вимог зовнішнього регулювання. Крім того, критично оцінюється ефективність управління цією зовнішньоекономічною діяльністю з точки зору визначення та використання напрямів, які обіцяють підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародній арені, що відображено в кваліфікаційній роботі бакалавра, яка розглядає ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Цей колективний масив досліджень формулює комплексний погляд на управління зовнішньоекономічною діяльністю, наголошуючи на необхідності стратегічних, регуляторних та інноваційних міркувань для сприяння зростанню та пом'якшення ризиків у глобальній діяльності гірничодобувної промисловості.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в гірничодобувній промисловості представляє складний ландшафт, який вимагає тонкого та стратегічного підходу для ефективної навігації.

Як наголошується в дослідницькій роботі, унікальні виклики та можливості, властиві гірничодобувній галузі, підкреслюють важливість комплексного розуміння системи державного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Підкреслюючи важливість стратегічного планування, дотримання нормативних вимог і сприяння інноваціям, дослідження підкреслює критичну потребу для гірничодобувних компаній прийняти багатогранний підхід до своїх глобальних завдань. Ця дискусія проливає світло на важливу роль ретельного управління в стимулюванні зростання та пом'якшенні ризиків у зовнішньоекономічній діяльності гірничодобувної промисловості.

Крім того, це вказує на необхідність постійних досліджень і розробок для усунення будь-яких існуючих прогалин або обмежень у поточному розумінні управління зовнішньоекономічною діяльністю в гірничодобувному секторі. Визнаючи потенційні слабкі сторони чи упередження та пропонуючи напрями майбутніх досліджень, це обговорення сприяє безперервному вдосконаленню знань і передового досвіду в галузі управління гірничодобувною промисловістю. Управління ЗЕД у гірничодобувній галузі також передбачає врахування волатильності цін на сировинні товари та валютних ризиків. Наприклад, за даними Світового банку, ціни на залізну руду в період з 2010 по 2020 рік коливалися в межах від 40 до 190 доларів США за тонну. Тому менеджерам ЗЕД важливо застосовувати інструменти хеджування цінових і валютних ризиків, такі як ф'ючерсні контракти та опціони.

Висновки до Розділу I.

Систематизація теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства дозволяє зробити висновок про багатогранність і комплексність цього процесу, який вимагає врахування широкого спектру факторів - від загальних функцій менеджменту до специфіки конкретної галузі та особливостей міжнародного бізнес-середовища.

Дослідження еволюції концепцій управління ЗЕД показало поступове збагачення теоретичного базису, відображаючи динамічний характер світової економіки та міжнародних економічних відносин. Класичні теорії абсолютних і порівняльних переваг, а також кейнсiанство і монетаризм заклали фундамент для розвитку сучасних підходів до управління ЗЕД, таких як теорія конкурентних переваг М. Портера, ресурсна теорія фірми та концепція глобальних ланцюгів створення вартості. Ці концепції акцентують увагу на ключових факторах успіху фірми на міжнародних ринках, серед яких - унікальні ресурси та компетенції, ефективна координація в рамках глобальних виробничих мереж, а також здатність створювати додану вартість для споживачів.

Важливою складовою теоретичного базису управління ЗЕД є нормативно-правове регулювання цієї сфери. Аналіз законодавчої бази України виявив її спрямованість на захист економічних інтересів держави та створення сприятливих умов для розвитку міжнародної діяльності підприємств. Водночас, дослідження показало наявність певних недоліків, таких як недостатня узгодженість між різними нормативно-правовими актами, часті зміни законодавства та надмірна зарегульованість процедур. [16]

Розгляд організаційних аспектів управління ЗЕД дозволив виявити ключові фактори ефективності цього процесу, серед яких - оптимальна структура управління, чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, налагоджена система комунікації та координації. Дослідження також показало важливість ключових компетенцій менеджерів ЗЕД, які повинні включати стратегічне мислення, здатність працювати в умовах невизначеності, крос-культурні навички та емоційний інтелект.

Особливу увагу в роботі було приділено специфіці управління ЗЕД у гірничодобувній галузі. Аналіз показав, що ключовими факторами, які впливають на ЗЕД у цьому секторі, є волатильність цін на сировинні товари, валютні ризики, екологічні та соціальні вимоги країн-імпортерів.

Проведений аналіз теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства створює міцний фундамент для подальшого

дослідження практичних аспектів цього процесу на прикладі компанії Ferrexpo. Врахування виявлених концептуальних положень, законодавчих особливостей і галузевої специфіки дозволить сформувати цілісне бачення системи управління ЗЕД, ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а також розробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії." [10] Такий підхід забезпечить тісний зв'язок між теорією та практикою управління ЗЕД та сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Розділ II. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ FERREXPO

2.1. Загальна характеристика діяльності Ferrexpo

Початковий етап, який тривав з 1954 по 1961 рік, можна вважати підготовчим. Протягом цього семирічного періоду вчені ретельно проаналізували результати багаторічних досліджень, щоб визначити доцільність використання Кременчуцької магнітної аномалії. За результатами їх висновків було прийнято рішення про будівництво Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату. Міністерство чорної металургії УРСР затвердило техніко-економічні розрахунки розробки родовищ, а Держплан УРСР офіційно затвердив протокольне рішення про проектування процесів видобутку та збагачення магнетитових залізистих кварцитів Горішньо-Плавнівське родовище. «Зведення проектного завдання» було затверджено постановою РМ УРСР № 14980 від 8 вересня 1960 р. Згодом, у листопаді того ж року, була прийнята спільна постанова ЦК УРСР № 1923. Комуністичної партії України та РМ УРСР, приділяючи особливу увагу підготовці до будівництва Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату, Кременчуцького нафтопереробного заводу та інших закладів у межах Полтавського економічного та адміністративного району. У грудні 1960 року за резолюцією Полтавського Раднаргозу було створено новий довірчий фонд «Кременчуцькрудбуд» для будівництва Дніпровського ГЗК, а також було створено управління нового підприємства. протягом зими і весни 1961 року були проведені підготовчі роботи, доставлено машини, механізми, обладнання та матеріали, а також були вирішені побутові проблеми працівників, зайнятих у будівництві. 15 липня почалися роботи з вишкрібання в кар'єрі.

Початок другого етапу історії ГЗК припадає на 1962 рік, який ознаменувався початком будівництва його першої черги. Цей етап завершився в 1970 році успішним завершенням першої черги Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату. Вагомою віхою стало 16 травня 1963 року, коли

перша партія сирої руди була відправлена на Камиш-Бурунський ГЗК для промислових випробувань. Протягом дев'яти років велася масштабна підготовка до введення в експлуатацію кар'єру, дробильно-збагачувального комплексу та потужної допоміжної бази. Крім того, у новоствореному місті Комсомольську для потреб шахтарів були зведені житлові масиви та різноманітні об'єкти соціально-культурного призначення. За рік усі вісім секцій збагачувальної фабрики були успішно введені в експлуатацію. У січні 1970 року РМ УРСР видав Наказ № 19 щодо розробки технічного проекту розширення Дніпровського ГЗК. Відповідно до наказу № 40 від 19 січня 1970 року Міністерство внутрішніх справ та зв'язку УРСР доручило Науково-дослідному інституту "Южгіпроруд" розробити технічний проект розширення та реконструкції Дніпровського ГЗК. У знаменний день 27 лютого 1970 року початкова ланка збагачувальної фабрики успішно випустила першу партію залізрудного концентрату, що стало знаменною подією в історії Полтавського (Дніпровського) ГЗК. Цю дату відтоді відзначають як офіційний «день народження» закладу. Невдовзі, 25 березня 1970 року, з Комсомольська на Макіївський металургійний комбінат було відправлено дві партії залізрудного концентрату.

Період з 1971 по 1992 рік ознаменувався 3-м етапом, який характеризується інтенсивним розвитком і реконструкцією кар'єру. Цей етап також передбачав створення другої дробильно-збагачувальної фабрики разом із будівництвом будівель для сухої магнітної сепарації та додаткових установок для збагачення. Крім того, було докладено зусиль для розширення управління хвостосховищами та покращення постачання оборотної води. Було проведено реконструкцію та будівництво зовнішніх і внутрішніх залізничних транспортних систем заводу, а також розвиток річкового порту для транспортування пелет водним шляхом до споживачів. Крім того, для забезпечення економічної рентабельності споруджено енергозберігаючі об'єкти заводу, проведено ремонт. Технічний план розширення та реконструкції Дніпровського ГЗК, який передбачав збільшення потужності видобутку руди до 34 млн. тон і отримання 14 млн. тон залізрудного концентрату, був затверджений Міністерством шахт і

корисних копалин УРСР наказом № 10. 899 від 29 грудня 1972 р. Виконання цього проекту було успішно завершено в 1979 р. Міністерство внутрішніх справ СРСР затвердило окремі технічні проекти на будівництво двох коагуляційних заводів, а саме № 1 і № 2.

Ці заводи розраховувалися на виробництво 6 млн. тон окатишів на рік кожен. Погодження надано наказами № 567 від 04.08.1975 та № 1138 від 30.12.1977. Перша технологічна лінія з виробництва окатишів на комбінаті No. 1 (ЦВО-1) була введена в експлуатацію у квітні 1977 року, друга черга — у лютому 1978 року. До березня 1978 року фабрика № 1 була повністю запущена в експлуатацію. Основне обладнання за схемою «сітка – трубчаста піч – кільцевий охолоджувач» було закуплено в американської компанії «Allis Chalmers». У 1980 році були введені в експлуатацію третя і четверта технологічні лінії виробництва окатишів на фабриці № 2 (ЦВО-2), що призвело до повного введення в експлуатацію самої фабрики. Відповідно до наказу No 233 Міністерства Чормету УРСР 8 травня 1981 року Дніпровський ГЗК отримав назву Полтавський ГЗК.

Згодом, 02.03.1983 р. наказом МВС УРСР № 718 було санкціоновано реалізацію проекту з розробки глибоких горизонтів кар'єру Полтавського ГЗК. Цей проект окреслив основні технічні рішення, необхідні для видобутку залізистих кварцитів з Горішньо-Плавнівського та Лавриківського родовищ, що залягають на глибинах від 150 до 300 метрів. Крім того, проект також встановив межі кар'єру, що охоплює всі залишкові запаси до глибини 700 метрів. З 1984 по 2003 рік на кар'єрі працювала циклічна технологія, яка передбачала розміщення розвантажувальної платформи, обладнаної дробаркою попереднього дроблення з ефективністю 1500/180 на глибині мінус 25 метрів. Крім того, конвеєрна стрічка шириною 2000 мм і проектною потужністю 18 млн тон руди на рік були невід'ємними Із здобуттям Україною незалежності та подальшим переходом до ринкових відносин, а також початком приватизації у 1992 році розпочався 4-й етап історії Полтавського ГЗК. За цей час комбінат доручив інституту «Укргіпроруд» завдання на виконання проекту по розробці родовищ Полтавського ГЗК. В ході реалізації проекту уточнювалися різні специфікації, в

тому числі послідовність і траєкторія гірничих робіт до 2010 року і далі, обсяги видобутку руди і розкривних порід, порядок доступу і розробки нижніх горизонтів, а також визначення нових ділянок в межах кар'єр.

Наказом Міністерства промисловості України від 30.12.1994 р. № 401 було офіційно затверджено перетворення Полтавського державного ГЗК у відкрите акціонерне товариство, в результаті чого було створено відкрите акціонерне товариство " Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (ВАТ «Полтавський ГЗК»). Це перетворення було здійснено відповідно до Указу Президента України № 210 від 15.06.1993 р., який мав на меті корпоратизацію підприємств. Засновником ВАТ «Полтавський ГЗК» була держава в особі Міністерства промисловості України, а всі 100% акцій комбінату перебували у державній власності. Згодом, виданням наказу ФДМУ № 29-ДПК від 6 лютого 1995 року було надано дозвіл на приватизацію майна ВАТ «Полтавський ГЗК» шляхом продажу акцій.

Саме в 1995 році, відбулася доленосна угода коли Швейцарська компанія Minco AG, яка пізніше була перейменована на Ferrexpo AG, придбала 51% акцій Полтавського гірничо-збагачувального комбінату. Перші установчі збори акціонерів ВАТ «Полтавський ГЗК» відбулися 9 грудня 1996 р. Протягом наступних років Minco AG (Ferrexpo AG) поступово збільшувала свою частку в ПГЗК. 13 травня 1996 року в кар'єрі Дніпровського рудоуправління успішно запрацював пересувний дробильно-конвеєрний комплекс з формувальником відвалів (ДКК) виробництва відомої компанії «КРУПП». Цей комплекс дозволяє здійснювати попереднє завантаження дробарки в дробарку на глибині мінус 77 м, маючи вражаючу проектну продуктивність до 2500 тон на годину (еквівалентно 12 млн тон на рік). Через рік а саме 29 липня 1997 року отримавши дозвіл на видобування залізистих кварцитів у Горішньо-Плавнівському родовищі терміном 20 років та продовживши його у 2017 році до 2037 року компанія забезпечила собі доступ до сировинної бази та підкресливши свою прихильність законним і регульованим операціям на конкретних родовищах. У 1997 році компанія довела свою частку до 75%, а в 2001 році - до 86% . Ці

додаткові акції були придбані в результаті додаткових емісій та викупу часток у інших акціонерів. 17 жовтня 2001 р. Фонд державного майна України видав наказ № 1894, в якому було визначено план реалізації акцій Полтавського ГЗК. ВАТ та завершення процесу приватизації.

Після цього у серпні 2002 року ВАТ «Полтавський ГЗК» отримало спеціальний дозвіл (ліцензію) за № 2768 на промислову розробку Єристівського залізорудного родовища кварцитів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22 квітня № 1249. , 2004, що підтвердило дані про розташування Єристівського родовища. Вагомою віхою стало 26 грудня 2002 року, коли на Полтавському ГЗК було впроваджено інноваційну технологію флотаційного рафінування концентрату, що стало першим випадком її застосування в чорній металургії України та країн СНД. Ця революційна технологія дозволила виробляти високоякісні гранули з вражаючим вмістом заліза 65%, одночасно зменшуючи присутність кремнезему та інших домішок.

Ще одне важливе досягнення відбулося 5 червня 2007 року, коли Ferrexpo Plc, основний суб'єкт господарювання ВАТ «Полтавський ГЗК» як основний актив, став першим українським підприємством, яке успішно розмістило акції на Лондонській фондовій біржі. В результаті первинного розміщення 25% своїх акцій Ferrexpo отримала близько 457 мільйонів доларів США інвестицій. Це IPO ще буде найбільшим і найуспішнішим початковим розміщенням акцій української компанії. Графік ілюструє динаміку ціни акцій Ferrexpo з моменту проведення IPO 6 червня 2007 року по січень 2009 року. Як видно з графіка, розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі мало позитивний вплив на вартість компанії. Ціна акцій стрімко зросла з рівня IPO (260 пенсів за акцію) до історичного максимуму 455 пенсів у середині 2008 року. Це свідчить про високий інтерес інвесторів до бізнесу Ferrexpo та довіру до перспектив її розвитку. Незважаючи на корекцію ціни в другій половині 2008

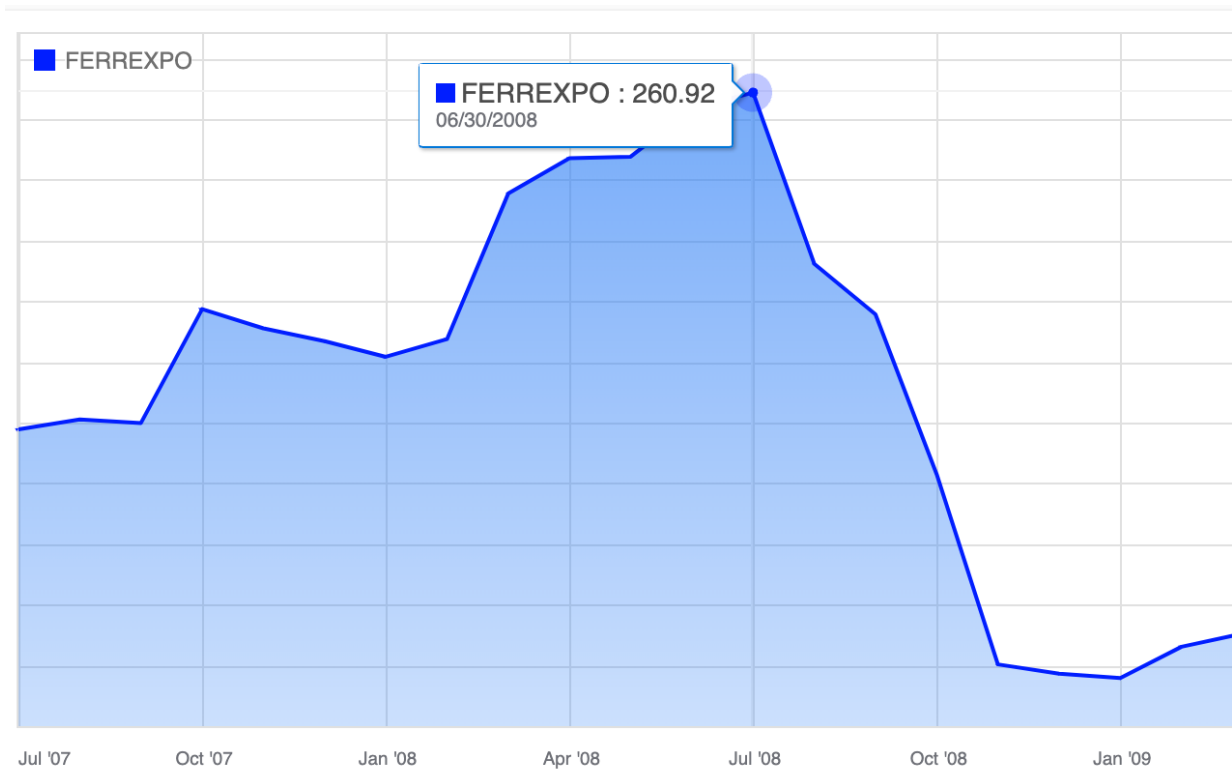


Рисунок.1 Динаміка курсу акцій Феррехро за період з 2007 по 2009 р.р.

року, динаміку якої зображено на рисунку 1 зумовлену глобальною фінансовою кризою, вартість акцій Феррехро залишалась вищою за ціну розміщення, що підтверджує успішність IPO як для компанії, так і для її акціонерів. Лістинг Феррехро на Лондонській фондовій біржі у 2007 році мав значний позитивний вплив на фінансові показники та конкурентоспроможність компанії. Залучення іноземних інвестицій дозволило суттєво наростити обсяги експорту та розширити географію присутності на світових ринках.

Аналіз фінансової звітності Феррехро за період 2007-2010 рр. демонструє суттєве зростання виручки від реалізації та чистого прибутку, що свідчить про ефективність стратегії виходу на зарубіжні ринки. Зокрема, у 2010 р. виручка компанії зросла на 35% порівняно з 2007 р. і становила \$707 млн, а чистий прибуток збільшився на 42% до \$139 млн. Такі фінансові результати були досягнуті завдяки нарощуванню обсягів експорту залізорудної продукції. У 2010 р. експортні поставки Феррехро досягли 9,5 млн тон, що на 32% більше, ніж у 2007 р. Частка експорту в загальному обсязі реалізації за цей період зросла до 85%.

Лістинг на LSE також сприяв розширенню географії присутності Ferrexpo на світових ринках. Якщо у 2007 р. компанія експортувала продукцію до 15 країн, то у 2010 р. їх кількість зросла до 25. Ключовими ринками збуту стали країни Європи (Австрія, Німеччина, Чехія) та Азії (Китай, Японія, Південна Корея). Залучені під час IPO кошти були спрямовані на модернізацію виробничих потужностей та розширення сировинної бази. Зокрема, у 2008-2010 рр. Ferrexpo інвестувала понад \$300 млн у розробку Єристівського родовища, що дозволило наростити обсяги видобутку залізної руди на 40%.

Також було проведено масштабну реконструкцію Полтавського ГЗК із впровадженням новітніх технологій збагачення та огрудкування, що підвищило якість та конкурентоспроможність продукції. Таким чином, лістинг на Лондонській фондовій біржі став важливим каталізатором зростання експортного потенціалу та фінансової стійкості Ferrexpo. Залучення іноземних інвестицій дозволило наростити обсяги виробництва, розширити географію експорту та модернізувати виробничі активи. Це зміцнило позиції компанії на глобальному ринку залізорудної сировини та створило підґрунтя для подальшого розвитку міжнародної діяльності.

У 2007 році почалася потужна модернізація парку гірничого обладнання Дніпровської мінної адміністрації та Державного технічного центру: придбали гідравлічні екскаватори японських компаній NITASNI та KOMATSU, бурові установки PV 275, американські самоскиди SAT 785 з вантажопідйомністю 136 тон та іншу техніку найкращих світових зразків. ВАТ "Полтавський ГЗК" (Відкрите акціонерне товариство) було перетворено на ПрАТ "Полтавський ГЗК" (Приватне акціонерне товариство) в 2011 році. Згідно з річним звітом Ferrexpo за 2011 рік, станом на 31 грудня 2011 року Ferrexpo AG володіла 97,34% акцій ПрАТ "Полтавський ГЗК", що підтверджує її контрольний пакет акцій у компанії. Це було зумовлено змінами в українському законодавстві, а саме набранням чинності Закону України "Про акціонерні товариства" в 2009 році. Цей закон вимагав від усіх існуючих ВАТ привести свою діяльність і статутні документи у відповідність до нових вимог і перейменуватися на публічні (ПАТ)

або приватні (ПрАТ) акціонерні товариства. Вибір на користь приватного акціонерного товариства був зумовлений структурою власності ПГЗК, де Ferrexpo AG на той момент вже володіла контрольним пакетом акцій. Статус ПрАТ дозволяв спростити процедури управління і не вимагав публічного розміщення акцій

У 2012 році в модернізацію заводу було інвестовано понад 1,7 мільярда гривень. 26 жовтня 2013 року в кар'єрі Полтавського ГЗК АТ було видобуто перший мільярд тон залізної руди. Також того року Ferrexpo продовжила інвестиції в модернізацію виробничих потужностей ПГЗК. Зокрема, було завершено проект з установки нового пресу для виробництва котунів, що дозволило збільшити випуск продукції з високою доданою вартістю.

Переходячи до наступного пункту а саме – аналізу ризиків зовнішньо економічної діяльності в якому розглянемо періоди фінансової нестабільності 2008 року та загальної зовнішньо економічної діяльності з періоду нестабільності 2014 року і по сьогоднішнього дня, хочеться узагальнити що Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК) має багату історію, починаючи з 1954 року, позначену етапами розвитку та зростання. Від аналізу доцільності до приватизації в 1995 році завод зазнав значного розширення та модернізації. Перейменований у 1981 році, він став ключовим гравцем у чорній металургії в Україні та СНД, виробляючи високоякісні котуни. Придбання мажоритарного пакету акцій Ferrexpo AG призвело до подальшого прогресу, зокрема до лістингу на Лондонській фондовій біржі та інвестування в передові технології. Спрямованість компанії на інновації та модернізацію призвела до таких віх, як видобуток одного мільярда тон залізної руди, що зміцнило її позицію лідера в галузі. Це були основні загально історичні відомості про підприємство. Подальші роки та кризисні ситуації ми розглянемо у подальших розділах

Вихід Ferrexpo на міжнародні ринки був стратегічним рішенням, зумовленим низкою мотивів і цілей. По-перше, компанія прагнула диверсифікувати свої ринки збуту та зменшити залежність від внутрішнього попиту на залізорудну сировину. По-друге, вихід на зарубіжні ринки дозволяв

Ferrexpo отримати доступ до більш широкого кола споживачів і партнерів, а також скористатися перевагами міжнародного поділу праці. По-третє, компанія розглядала експортну діяльність як джерело валютних надходжень, що було особливо важливо в умовах нестабільності національної валюти. Процес виходу Ferrexpo на міжнародні ринки був поступовим і включав кілька етапів. На початковому етапі компанія зосередилася на зміцненні своїх позицій на внутрішньому ринку та нарощуванні виробничих потужностей.

Паралельно здійснювався пошук потенційних зарубіжних партнерів і вивчення кон'юнктури світового ринку залізорудної сировини. Важливим кроком стало придбання у 2002 році ліцензії на розробку Єристівського родовища, що дозволило Ferrexpo розширити свою сировинну базу та підвищити експортний потенціал. У цей період компанія також активно інвестувала в модернізацію виробництва, зокрема у впровадження технології флотаційного збагачення руди, що дозволило випускати концентрат з вмістом заліза до 65% і успішно конкурувати на світовому ринку.

Ключовим моментом у процесі інтернаціоналізації Ferrexpo стало проведення у 2007 році первинного публічного розміщення акцій (IPO) на Лондонській фондовій біржі. Це дозволило залучити значні кошти для подальшого розвитку компанії та розширення її присутності на міжнародних ринках. Лістинг на LSE також сприяв підвищенню прозорості та інвестиційної привабливості Ferrexpo для зарубіжних інвесторів. Стратегія виходу на міжнародні ринки включала кілька напрямків. По-перше, Ferrexpo зосередилася на розширенні експорту до країн Центральної та Східної Європи, використовуючи логістичні переваги та налагоджені торговельні зв'язки. По-друге, компанія активно освоювала ринки Азії, зокрема Китаю, який став одним з найбільших споживачів української залізорудної сировини.

По-третє, Ferrexpo диверсифікувала свій експортний портфель шляхом нарощування поставок до країн Близького Сходу, Північної Африки та Америки. Важливим фактором успіху експортної стратегії Ferrexpo стало формування ефективної логістичної інфраструктури. Компанія інвестувала в розвиток

власного залізничного та портового господарства, що дозволило оптимізувати процес доставки продукції до споживачів і мінімізувати транспортні витрати. Крім того, компанія активно співпрацювала з державними органами та профільними асоціаціями з метою просування інтересів українських експортерів на зарубіжних ринках і усунення торговельних бар'єрів. Результатом успішної експортної стратегії Ferrexpo стало стрімке зростання обсягів зарубіжних поставок. Якщо у 2003 році частка експорту в загальному обсязі реалізації становила лише 30%, то у 2013 році вона досягла 90%. При цьому компанія суттєво розширила географію експорту, охопивши понад 30 країн світу. Таким чином, вихід на міжнародні ринки був цілеспрямованим і багатовекторним процесом, який дозволив компанії диверсифікувати ринки збуту, залучити іноземні інвестиції та посилити свої конкурентні позиції на світовому ринку залізничної сировини. Успішна експортна стратегія базувалася на ефективному використанні власного виробничого та логістичного потенціалу, активному освоєнні перспективних ринків збуту та налагодженні партнерських відносин з ключовими споживачами. [18]

2.2. Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності Ferrexpo

Структура органів управління Полтавського ГЗК як основного виробничого підприємства Ferrexpo AG зображені на рисунку 1 відображено загальну структуру органів управління відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління. На вершині ієрархії знаходиться загальні збори акціонерів як найвищий орган управління, що повністю відповідає принципам захисту прав та інтересів власників компанії. Це дає акціонерам можливість приймати ключові рішення та контролювати діяльність керівництва.

Нижче за рангом знаходиться Наглядова рада, яка здійснює стратегічне управління компанією та контроль за діями виконавчого органу - Правління. Така структура забезпечує систему перевірки та балансу, розподілу повноважень між власниками та керівництвом. Схема чітко демонструє відповідальність

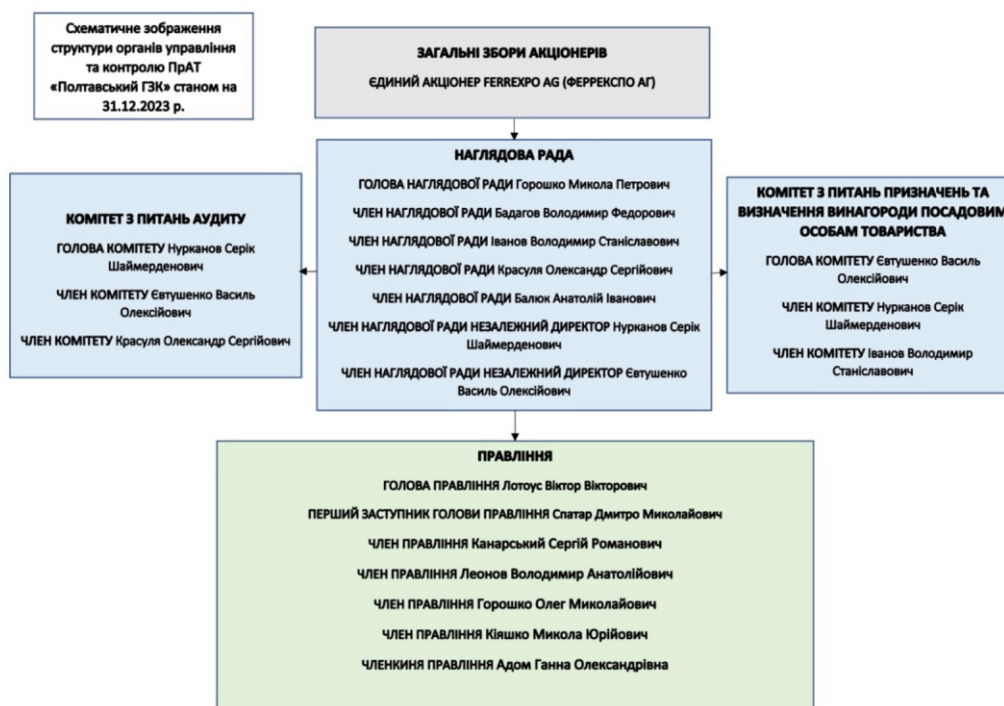


Рисунок 2. Головні органи корпоративного управління ПрАТ «Полтавський ГЗК»

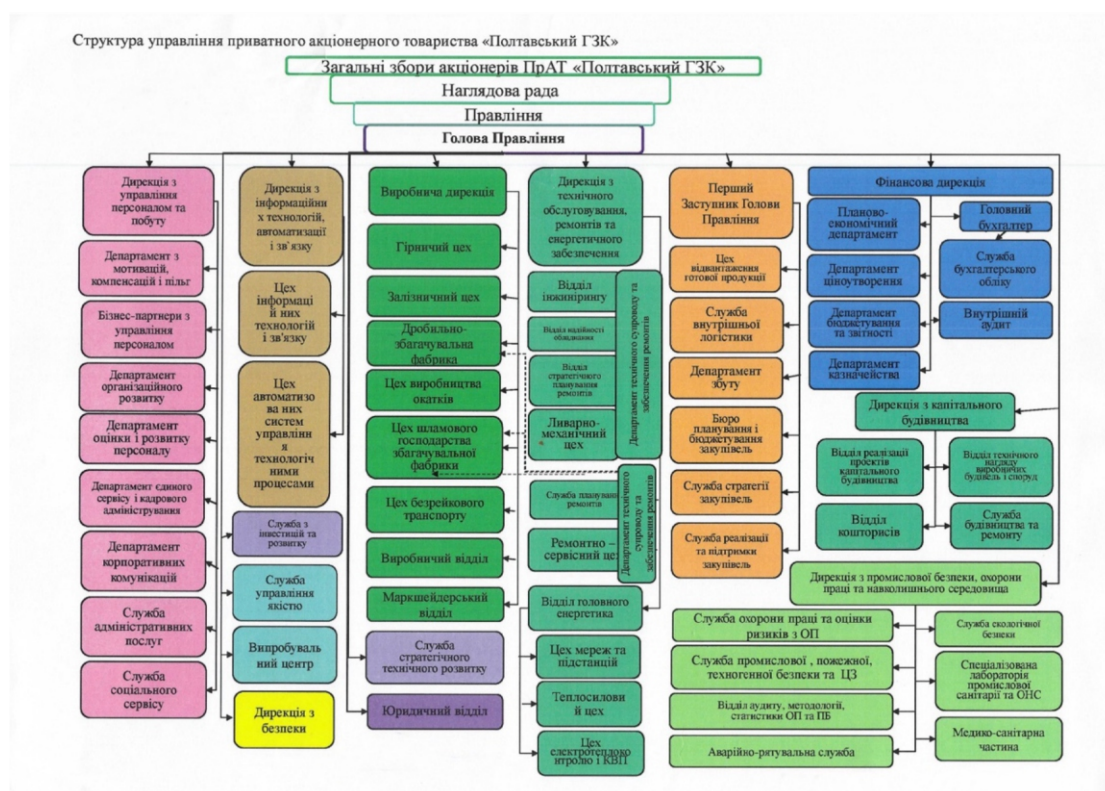


Рисунок 3. Структура управління акціонерного товариства ПрАТ «Полтавський ГЗК»

На рисунку 2 відображено загальну структуру органів управління відповідно до найкращих світових практик корпоративного управління. На вершині ієрархії знаходиться загальні збори акціонерів як найвищий орган управління, що повністю відповідає принципам захисту прав та інтересів власників компанії. Це дає акціонерам можливість приймати ключові рішення та контролювати діяльність керівництва.

Нижче за рангом знаходиться Наглядова рада, яка здійснює стратегічне управління компанією та контроль за діями виконавчого органу - Правління. Така структура забезпечує систему перевірки та балансу, розподілу повноважень між власниками та керівництвом. Схема чітко демонструє відповідальність Правління перед Наглядовою радою, а також Наглядової ради перед акціонерами.

Однією з незаперечних переваг цієї системи є наявність комітетів, які функціонують під наглядом Наглядової ради, зокрема в питаннях, що стосуються аудиту, відбору та винагороди посадових осіб. Це означає, що організація запровадила прогресивну практику корпоративного управління, яка надає пріоритет неупередженості та незалежності у прийнятті важливих рішень. Створення комітетів сприяє залученню неупереджених спеціалістів, пом'якшує конфлікт інтересів і підвищує рівень рішень, які приймає Наглядова рада.

У системі корпоративного управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» перша схема наочно демонструє логічний розподіл повноважень. Він представляє чітке, стисле та інформативне зображення фундаментальної структури органів управління та контролю. Виділяючи найвищі рівні управління, ця схема забезпечує повний огляд системи корпоративного управління GZK.

На рисунку 3 показано організаційну структуру ПрАТ «Полтавський ГЗК». Хоча початкова структура зосереджена в основному на керівних органах верхнього рівня, ця конкретно пояснює функціональну взаємодію між різними підрозділами, департаментами та службами всередині компанії. Беззаперечна перевага цієї структури полягає в її здатності пропонувати цілісний огляд внутрішньої структури компанії, висвітлюючи взаємозв'язки між різними ієрархічними підрозділами. Таке розуміння сприяє глибшому розумінню

організації та координації бізнес-операцій у межах GZK, проливаючи світло на участь та взаємодію різних підрозділів.

Структура забезпечує чітке представлення того, як різні відділи розподіляють конкретні функції та сфери підзвітності. Примітно, що фінансовий, виробничий і комерційний сектори чітко розмежовані, кожен має свої відповідні дирекції та департаменти. Це означає особливий акцент на функціональній спеціалізації та професіоналізації управлінських ролей. Водночас існування централізованих служб, таких як безпека, стратегія та внутрішній аудит, підкреслює впровадження послідовних стандартів і підходів у всій організації. Додатковою перевагою схеми є демонстрація зовнішніх підключень ГЗК. Це і його взаємодія зі службою безпеки, екстреними службами, службами порятунку. Завдяки цьому стає можливим отримати уявлення про те, як компанія встановлює відносини із зовнішніми зацікавленими сторонами та гарантує безпеку та стабільність своєї діяльності.

Важливо зазначити, що програма охоплює управлінські ролі, такі як директори з управління персоналом та домогосподарствами, директори з безпеки, головні енергетики тощо. Такий підхід індивідуалізує управлінську ієрархію та демонструє розподіл відповідальності на особистому рівні. Організаційна структура управління Ferrexpo відображає типову для акціонерних товариств ієрархію органів управління та контролю. Загальні збори акціонерів, як вищий орган управління, приймають найважливіші рішення щодо діяльності компанії, зокрема обирають склад Наглядової ради. Наглядова рада, у свою чергу, здійснює контроль за діяльністю Правління - виконавчого органу, який безпосередньо керує поточною роботою підприємства.

Така структура забезпечує розподіл повноважень і відповідальності між власниками (акціонерами) та менеджментом, що відповідає принципам корпоративного управління. Наявність комітетів при Наглядовій раді (з питань аудиту, призначень і винагород) підвищує ефективність її роботи та сприяє прийняттю зважених рішень.

Правління ПрАТ «Полтавський ГЗК» очолює Голова Правління, якому підпорядковані ключові функціональні напрямки: фінансовий, комерційний, виробничий, з питань безпеки та управління персоналом. Така функціональна структура дозволяє забезпечити спеціалізацію та професіоналізацію управління, а також ефективну координацію між різними підрозділами. Важливу роль в організаційній структурі відіграють департаменти стратегічного планування, внутрішнього аудиту та безпеки.

Вони підпорядковуються безпосередньо Голові Правління і забезпечують реалізацію стратегічних ініціатив, контроль за дотриманням внутрішніх політик і процедур, а також захист економічних інтересів компанії. З точки зору управління зовнішньоекономічною діяльністю, ключову роль відіграє комерційна дирекція, яка відповідає за експортно-імпортні операції, маркетинг і логістику. Тісна співпраця комерційної дирекції з фінансовим блоком (зокрема, з департаментом з управління ризиками) дозволяє ефективно управляти валютними та ціновими ризиками, що особливо важливо в умовах волатильності світових ринків залізорудної сировини.

Загалом, організаційна структура Ferrexpo є досить типовою для великих експорто-орієнтованих компаній гірничо-металургійного сектору. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій і повноважень, ефективну вертикальну і горизонтальну взаємодію між підрозділами, а також належний рівень контролю і підзвітності. Така структура створює організаційну основу для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії та її сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Обидві структури демонструють різні аспекти управлінської моделі Полтавського ГЗК ПАТ, зокрема розподіл, повноваження, підпорядкування та систему взаємоперевірок між управлінськими органами та підрозділами компанії. Перша - чітко відображає вертикаль влади та відповідальності в компанії відповідно до принципів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів, як найвищий орган, мають найбільший вплив - вони обирають склад Правління та можуть приймати рішення з будь-яких питань діяльності компанії.

Це дозволяє власникам контролювати стратегічні напрямки розвитку ГЗК. Основним органом управління є наглядова рада, яка бере на себе роль нагляду та регулювання діяльності ради. Його обов'язки охоплюють призначення та нагляд за радою, а також визначення її повноважень.

Це встановлює систему стримувань і противаг, яка гарантує, що виконавчий орган (правління) залишається підзвітним і підлягає нагляду з боку представницького органу власників (наглядової ради). Допоміжним запобіжним механізмом є комітети, створені до компетенції Наглядової ради, а саме відповідальні за аудит, призначення та винагороди. Їх основна функція полягає в підтримці чесності та нейтральності в процесі обговорення делікатних питань, таких як винагороди керівників, кадрові призначення та нагляд за фінансовою звітністю. Завдяки створенню цих комітетів зменшується можливість неправомірної поведінки та прийняття неоптимальних рішень.

Акцент другої структури лежить на структурі управління виконавчого органу, а саме правління та підпорядкованих підрозділів. Ця схема ілюструє функціональний розподіл повноважень між різними управліннями, службами та департаментами. У цьому випадку ключові рушійні сили належать Голові Правління, яке координує роботу всіх напрямків. Директори виробництва, комерційної діяльності, безпеки та персоналу звітують перед Головним Правлінням та реалізують політику компаній у своїх сферах. Таким чином модель керівництва та централізації управління. При цьому кожен функціональний блок має свої індивідуальні механізми управління та справедливі процеси прийняття рішень.

Наприклад, у виробничий підрозділ входять відділи планування, контролю якості та охорони праці, а в комерційний підрозділ входять аналітичні відділи. Фінансовий відділ, з іншого боку, охоплює відділи контролю та бюджету, серед іншого. Ці відділи полегшують оцінку ризиків і забезпечують дотримання норм і правил. Внутрішній аудит, служби безпеки та стратегічного планування забезпечують важливу захисну роль - вони забезпечують дотримання внутрішньої політики на всіх рівнях, перевіряють законність та ефективність дій

управління та персоналу. Таким чином, кожна схема розкриває різні рівні моделі управління в ГЗК. Перша схема більше акцентується на корпоративному управлінні та розподілі повноважень між власниками та управлінням. Друга схема - на функціональному управлінні в межах виконавчого органу. Разом вони повну систему розподілу відповідальності, механізмів контролю та супротивників, які повинні забезпечити ефективність та законність управлінських рішень.

Розглянемо вихід Ferrexpo на міжнародні ринки. Ключовим моментом у стало перше розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі в червні 2007 року. Цей крок значно підвищив капіталізацію, яку інвестори оцінили приблизно в 1,7 мільярда доларів на цьому початковому етапі . "Стратегічне придбання 14,4% акцій бразильської гірничодобувної компанії Ferrous Resources за 80 мільйонів доларів у вересні 2013 року є ще одним прикладом прагнень Ferrexpo щодо географічного розширення за межі традиційних східноєвропейських бастионів" [13]

Це не було поодиноким зусиллям; на внутрішньому ринку Ferrexpo зміцнила свою базу, придбавши 100% акцій Полтавського ГЗК, почавши з значних 99,1% володіння перед процесом придбання та ефективно застосувавши процедуру «сквіз аут» для досягнення повного контролю. Ці маневри відображають продуманий підхід Ferrexpo до не просто розширення, а й домінування у своєму секторі, вказуючи на поєднання агресивного проникнення на ринок і тактики консолідації, спрямованої на зміцнення її позиції як глобального гравця в залізорудній промисловості.

Після стратегічного переходу Ferrexpo до лістингу на Лондонській фондовій біржі в червні 2007 року відбулася серія значних фінансових вигод і операційних покращень, що ознаменувало ключовий етап у зростанні компанії та міжнародній експозиції. Рішення про включення до списку, не тільки означало вихід Ferrexpo на світову арену, але й створило основу для залучення значних іноземних інвестицій. Цей приплив капіталу був не просто спекулятивним; це

було свідченням довіри міжнародних інвесторів до бізнес-моделі Ferrexpo та її потенціалу для зростання.

Відчутний вплив цього стратегічного кроку був проілюстрований, коли Ferrexpo оголосила про успішне інвестування 3,5 мільярдів доларів у свої українські активи, що стало можливим завдяки капіталу, залученому під час лістингу на Лондонській фондовій біржі. Ця інвестиція підкреслила роль лістингу не лише в залученні іноземного капіталу, але й у значному збільшенні операційних можливостей компанії та її позиції на світовому ринку.

Забезпечивши своє місце на Лондонській фондовій біржі, Ferrexpo зіткнулася з проблемою дотримання суворих нормативних вимог і питань відповідності, пов'язаних із таким престижним лістингом. Прагнення компанії до прозорості та дотримання нормативних вимог було очевидним у підготовці корпоративних документів, що є ключовою вимогою для лістингу на Головній раді LSE .

Це дотримання високих стандартів прозорості не тільки сприяло дотриманню суворих вимог LSE, але й підвищувало його цінність для інвесторів, про що свідчить премія, пов'язана з розміщенням на фондовій біржі. Крім того, можливість отримати доступ до міжнародних фінансових ринків у результаті її лістингу на головному майданчику LSE підкреслила стратегічну перевагу відповідності цим регулятивним стандартам . Цей доступ також дав змогу компанії продемонструвати свою відданість корпоративній відповідальності, сплативши понад 1,3 мільярда доларів США податків протягом 15 років після реєстрації. Таким чином, подорож Ferrexpo на Лондонській фондовій біржі є прикладом того, як дотримання регулятивних стандартів і стандартів відповідності може не тільки відповідати вимогам законодавства, але й служити важелем для отримання фінансових і стратегічних переваг.

Структура органів управління Полтавського ГЗК як основного виробничого підприємства Ferrexpo AG відображає найкращі світові практики корпоративного управління та забезпечує ефективний розподіл повноважень і відповідальності між ключовими ланками. Наявність загальних зборів акціонерів

як найвищого органу управління гарантує захист прав та інтересів власників, тоді як Наглядова рада здійснює стратегічний контроль за діяльністю виконавчого органу – Правління. Функціонування комітетів при Наглядовій раді сприяє прийняттю зважених рішень з питань аудиту, призначень і винагород. Організаційна структура передбачає чіткий розподіл функцій між ключовими напрямками діяльності (фінанси, комерція, виробництво, безпека, управління персоналом), що дозволяє забезпечити спеціалізацію та професіоналізацію менеджменту. Взаємодія між різними ланками управління та підрозділами компанії створює надійний механізм прийняття рішень, контролю та управління ризиками, що має критичне значення для ефективного функціонування Ferrexpo на міжнародній арені.

2.3 Проблеми в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю Ferrexpo:

Управління зовнішньоекономічною діяльністю відіграє вирішальну роль в успіху та сталості компаній, що працюють на глобалізованому ринку. Ця дослідницька робота зосереджена на аналізі проблем, які виникають під час управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії Ferrexpo, відомого гравця галузі. Дослідження кредитного ризику є критично важливим для банків в сучасних умовах, особливо в період економічної нестабільності та невизначеності. Ефективне управління кредитним ризиком дозволяє банкам мінімізувати потенційні збитки від неповернення кредитів, підтримувати фінансову стійкість та стабільність. В умовах пандемії COVID-19 та її наслідків для економіки, питання управління кредитним ризиком набуває ще більшої актуальності. Банки повинні адаптуватися до нових реалій, переглядати свої моделі оцінки кредитного ризику та вдосконалювати методи його управління.

Заглиблюючись в організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності Ferrexpo, це дослідження спрямоване на виявлення проблем, які перешкоджають ефективним експортно-імпортним операціям. Крім того, він спрямований на дослідження недоліків існуючих механізмів прийняття рішень у

сфері зовнішньоекономічної діяльності. Розуміння цих питань має важливе значення для покращення загальної продуктивності та конкурентоспроможності Ferrexpo на міжнародному ринку. Завдяки детальному розгляду цих ключових сфер ця дослідницька стаття має на меті надати цінну інформацію та рекомендації щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю в Ferrexpo.

Однією з ключових проблем, з якою стикається Ferrexpo в управлінні ЗЕД, є волатильність світових цін на залізорудну сировину. Коливання цін на глобальному ринку створюють значні ризики для компанії, оскільки впливають на її доходи та рентабельність. Для мінімізації цих ризиків Ferrexpo доводиться застосовувати інструменти хеджування, зокрема ф'ючерсні контракти та опціони, а також диверсифікувати свій продуктовий портфель і ринки збуту. Дослідження теоретико-методологічних аспектів цієї сфери менеджменту показало, що ці виклики є не лише багатоаспектними, а й значними за своїм впливом на задіяних суб'єктів господарювання.

Цей поглиблений аналіз свідчить про те, що проблеми, які розглядаються, виникають через відсутність комплексних стратегій, які можна адаптувати до швидко мінливого глобального економічного ландшафту. Крім того, пропозиція щодо пом'якшення цих проблем шляхом створення відповідних фінансових рамок у інноваційних системах вказує на потенційний шлях до більш ефективного та дієвого управління ФЕА. Такі стратегії мають важливе значення для того, щоб дати можливість підприємствам орієнтуватися в складнощах міжнародних ринків, забезпечити відповідність низці нормативних актів, що постійно змінюється, і, зрештою, досягти стійкого зростання та конкурентоспроможності в глобальному масштабі.

Одним із значних визначених бар'єрів є відсутність налагодженого процесу управління фінансовими аспектами зовнішньоекономічної діяльності, особливо в інноваційних системах. Пропозиція подолати ці виклики шляхом формування відповідних фінансових стратегій підкреслює необхідність багатогранного підходу для підвищення ефективності. Цей підхід спрямований

не лише на спрощення складних фінансових операцій, а й на пом'якшення ризиків, пов'язаних із зовнішньою торгівлею. Таке стратегічне фінансове планування може слугувати каталізатором у подоланні операційних перешкод, тим самим покращуючи загальну ефективність експортно-імпортних операцій. Ще однією проблемою в управлінні ЗЕД Ferrexpo є забезпечення ефективної логістики та своєчасної доставки продукції на експортні ринки. Компанія значною мірою залежить від роботи української залізниці та портової інфраструктури, які не завжди відповідають сучасним вимогам щодо швидкості та якості перевезень. Крім того, нестабільна ситуація на сході України та періодичні обмеження пропускну здатності залізниці створюють додаткові виклики для експортної логістики Ferrexpo. Це особливо актуально в контексті суб'єктів господарювання України, де інновації та фінансовий менеджмент вважаються критично важливими для успіху зовнішньоекономічної діяльності.

Незважаючи на досягнення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання в Україні, залишається значна кількість недоліків, зокрема в існуючих механізмах прийняття рішень. Суттєвою перешкодою для ефективного управління ЗЕД Ferrexpo є також недосконалість нормативно-правової бази України, яка регулює зовнішньоекономічну діяльність. Часті зміни законодавства, бюрократичні процедури та корупційні ризики створюють додаткове навантаження на компанію та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень.

Ferrexpo доводиться витрачати значні ресурси на моніторинг та адаптацію до регуляторних змін, що відволікає увагу від стратегічних аспектів управління ЗЕД. Однією з критичних проблем є відсутність міцної теоретичної та методологічної основи, яка б точно відображала складності та унікальні виклики, з якими стикаються ці організації на глобальному ринку. Дослідження підкреслює, що хоча існує розуміння величезного потенціалу ZED для української економіки, існує явна прогалина у практичному застосуванні цих знань для покращення процесів прийняття рішень.

Крім того, проблеми, які виникають в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, особливо в рамках інноваційних систем, можуть бути пом'якшені шляхом розробки відповідних фінансових стратегій. Однак ця пропозиція підкреслює інший суттєвий недолік: існуючі механізми недостатньо підтримують фінансові інновації, необхідні для ефективної реалізації таких стратегій. Це підкреслює розбіжність між теоретичними пропозиціями та їхньою практичною застосовністю, вказуючи на те, що поточні рамки прийняття рішень не повністю обладнані для вирішення нюансів зовнішньоекономічної діяльності України, зокрема щодо сприяння інноваціям і застосування теоретичних ідей до реальних сценаріїв.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) для підприємств, зокрема у випадку Ferrexpo в контексті України, включає складні завдання, які вимагають як теоретичного розуміння, так і практичних рішень. Не менш важливою проблемою є забезпечення відповідності своєї діяльності міжнародним стандартам та вимогам країн-імпортерів. Зокрема, компанія повинна дотримуватися екологічних норм, стандартів якості продукції та принципів корпоративної соціальної відповідальності. Недотримання цих вимог може призвести до репутаційних ризиків, штрафних санкцій та втрати ринків збуту. Тому Ferrexpo доводиться інвестувати значні кошти в модернізацію виробництва, впровадження «зелених» технологій та реалізацію соціальних проєктів. Розрив між теоретичними положеннями та їх реальною застосовністю підкреслює неадекватність поточних рамок прийняття рішень щодо ефективного вирішення нюансів потреб ЗЕД України, особливо з точки зору сприяння інноваціям і перетворення теоретичних ідей у дієві стратегії.

Основною визначеною перешкодою є відсутність налагоджених процесів управління фінансовими аспектами в інноваційних системах, що є ключовим компонентом успіху на зовнішньоекономічному ландшафті України. Тому існує необхідність у комплексних, адаптивних стратегіях, які можуть орієнтуватися в глобальному економічному середовищі, що швидко змінюється, зокрема в підвищенні ефективності експортно-імпортних операцій.

Наголошуючи на важливості розробки відповідних фінансових стратегій, адаптованих до унікальних завдань управління ЗЕД, особливо в рамках інноваційних систем, дослідження підкреслює потенціал пом'якшення проблем, що виникають, і підвищення загальної ефективності зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Пандемія COVID-19 та військова агресія Росії проти України суттєво вплинули на діяльність Ferrexpo. У 2020 році, попри виклики пандемії, вдалося забезпечити стабільне виробництво та збільшити обсяги продажів залізорудних окатишів на 7% порівняно з 2019 роком, досягнувши показника 11,2 млн. тон.

Однак карантинні обмеження та зниження попиту на світових ринках негативно вплинули на фінансові результати компанії. За підсумками 2020 року виручка зменшилась на 1,1% до 1,7 млрд доларів США, а чистий прибуток впав на 26,7% до 635 млн доларів США. У 2020 році через карантинні обмеження та скорочення попиту на світових ринках виробництво залізорудних окатишів на Полтавському ГЗК знизилось на 7% у порівнянні з 2019 роком, а виручка компанії зменшилась на 12%. Проте вже у 2021 році вдалося відновити обсяги виробництва та продажів завдяки оперативній адаптації до нових умов, зокрема, впровадженню протиепідемічних заходів та розширенню присутності на ринках Азії. У 2021 році Ferrexpo продемонструвала стійке зростання операційних та фінансових показників. Обсяги виробництва залізорудних окатишів зросли на 0,7% до 11,6 млн. тон, а обсяги продажів - на 2,6% до 11,7 млн. тон. Виручка компанії зросла на 48% до 2,5 млрд доларів США, а чистий прибуток - на 48% до 870 млн доларів США. Ключовими факторами такого зростання стали висхідна динаміка цін на залізну руду, відновлення попиту на світових ринках та ефективні заходи з контролю витрат.

Військова агресія Росії з лютого 2022 року створила безпрецедентні виклики для експортної діяльності Ferrexpo. Попри складнощі воєнного часу, у 2022 році вдалося забезпечити роботу своїх виробничих активів та зберегти присутність на ключових експортних ринках. За підсумками року компанія виробила 6,1 млн. тон залізорудних окатишів, що на 46% менше, ніж у 2021 році.

Обсяги продажів склали 8,1 млн. тон, знизившись на 31% у порівнянні з попереднім роком. Виручка у 2022 році зменшилась на 31% до 1,25 млрд доларів США, а чистий прибуток впав на 88% до 82 млн доларів США.

Ці показники відображають вплив російської агресії, яка призвела до фізичного руйнування транспортної інфраструктури, блокування чорноморських портів, дефіциту електроенергії та зростання собівартості виробництва. Морська блокада українських портів змусила компанію перенаправити експортні потоки до європейських залізничних маршрутів та дунайських портів.

Для мінімізації негативного впливу військової агресії на експортну діяльність Ferrexpo вжила низку оперативних заходів. Зокрема, компанія переорієнтувала свої вантажопотоки на залізничні та річкові маршрути через західний кордон України та дунайські порти. Частка відвантажень через порти Дунаю зросла з 4% у довоєнний період до 48% у 2022 році. Крім того, компанія активізувала прямі продажі своєї продукції кінцевим споживачам, що дозволило частково компенсувати втрати від зниження обсягів транзитної торгівлі.

Компанія продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися до кризових умов, зберігши операційну стабільність та основні ринки збуту. "Важливим чинником стійкості в умовах військової агресії стала також географічна диверсифікація експортних ринків. " [18] У 2022 році компанія продовжила постачати свою продукцію до країн Центральної та Східної Європи, а також наростила експорт до Китаю, Японії, Південної Кореї та інших країн Азії. Частка Азії в експортних продажах Ferrexpo зросла з 39% у 2021 році до 48% у 2022 році. Такий перерозподіл експортних потоків дозволив компанії зберегти валютні надходження та підтримати фінансову стабільність в умовах кризи.

Аналіз ключових проблем в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю Ferrexpo демонструє комплексність та багатоаспектність викликів, з якими стикається компанія на глобальному ринку залізничної сировини. Волатильність цін, логістичні обмеження, недосконалість нормативно-правової бази та необхідність дотримання міжнародних стандартів створюють додаткове

навантаження на систему менеджменту ЗЕД та вимагають розробки адаптивних стратегій. Дослідження теоретико-методологічних аспектів цієї сфери виявило відсутність комплексних підходів, які б повною мірою враховували специфіку гірничодобувної галузі та дозволяли ефективно вирішувати проблеми в управлінні ЗЕД. Подолання цих викликів потребує формування відповідних фінансових, інноваційних та організаційних механізмів, здатних забезпечити гнучкість та адаптивність компанії в динамічному зовнішньому середовищі. Лише за умови синергії теоретичних напрацювань та практичного досвіду, а також постійного вдосконалення системи управління ЗЕД, Ferrexpo зможе зберегти свої лідерські позиції та забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі

Висновки до Розділу II.

Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності Ferrexpo засвідчив, що компанія є одним з лідерів українського гірничо-металургійного комплексу та важливим гравцем на глобальному ринку залізорудної сировини. Стратегія інтернаціоналізації Ferrexpo, яка базується на поєднанні органічного зростання експорту та інвестицій у закордонні активи, дозволила їй суттєво розширити свою присутність на зарубіжних ринках та диверсифікувати географію продажів.

Водночас, діяльність компанії в сфері ЗЕД стикається з низкою викликів, зумовлених як зовнішніми факторами (волатильність цін, торговельні обмеження, геополітичні ризики), так і внутрішніми проблемами (логістичні обмеження, регуляторний тиск, необхідність модернізації виробництва). Особливо серйозними випробуваннями для Ferrexpo стали пандемія COVID-19 та військова агресія Росії проти України, які негативно вплинули на виробничі та фінансові показники компанії.

Попри ці труднощі, Ferrexpo демонструє стійкість та адаптивність, продовжуючи розвивати свою зовнішньоекономічну діяльність навіть у кризових умовах. Компанія активно шукає нові можливості на міжнародних

ринках, оптимізує логістичні маршрути, впроваджує інновації та дбає про свою репутацію відповідального постачальника. Подальші перспективи ЗЕД Ferrexpo значною мірою залежатимуть від її здатності ефективно управляти наявними ризиками та використовувати можливості, які відкриваються на глобальному ринку залізорудної сировини

Розділ III. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Зарубіжний досвід стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств гірничодобувної галузі

В якості ілюстрації зарубіжного досвіду стратегічного планування зовнішньоекономічною діяльністю розглянемо Vale SA, як одну з провідних компаній у гірничодобувній галузі світового ринку.

Корпорація Vale SA у 2020 році експортувала 256,7 млн. тон залізної руди, що на 1,5% більше порівняно з 2019 роком. Організація стратегічного планування розроблена для зміцнення її позицій на світовому ринку. В основі цього підходу лежить продумана структура та етапи розробки стратегії, які базуються на комплексному аналізі процесів стратегічного планування. Ця структура гарантує, що стратегічне планування Vale SA є не тільки систематичним, але й містить цілісне уявлення про її зовнішньоекономічну діяльність.

Використовуючи дані цього аналізу, процес стратегічного планування охоплює серію продуманих кроків, спрямованих на максимізацію ринкових можливостей і підвищення операційної ефективності. Стратегічний план Vale SA на 2021-2025 роки передбачає інвестиції у розмірі \$16,2 млрд, з яких \$10,1 млрд. буде спрямовано на розвиток існуючих активів, а \$6,1 млрд. - на нові проекти.

Формулювання стратегічних планів, таким чином, не є випадковою вправою, а розрахованою спробою узгодити ресурси та можливості підприємства з його довгостроковими цілями. Такий підхід підкреслює важливість добре організованого процесу стратегічного планування для подолання складнощів міжнародної торгівлі та забезпечення конкурентної переваги на ринку. Крім того, залучення вищого керівництва та персоналу до цього процесу має вирішальне значення, забезпечуючи узгоджене прийняття стратегічного напрямку на всіх рівнях організації, тим самим сприяючи розвитку культури стратегічного мислення та узгодження .

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності Vale SA розроблено таким чином, щоб зміцнити довгострокову діяльність компанії та її ефективність на глобальній арені. Цей підхід глибоко вкорінений у великому досвіді компанії в розв'язанні складнощів міжнародної торгівлі та її відданості використанню наукових методів для передбачення та формування майбутніх ринкових тенденцій.

У 2020 році частка Vale SA на світовому ринку залізної руди становила 17%, що робить її другим найбільшим виробником після австралійської компанії Rio Tinto. Інтегруючи наукову методологію в процес стратегічного планування, Vale SA ефективно позиціонує себе, щоб не тільки реагувати на поточні реалії глобальної ринкової інфраструктури, але й активно впливати на напрямки майбутніх тенденцій зовнішньоекономічної діяльності. Цей проактивний і перспективний підхід підкреслює відданість компанії підтримці своєї конкурентної переваги та забезпеченню своєї позиції лідера в міжнародному гірничодобувному секторі.

Проаналізувати основні стратегічні пріоритети (цільові ринки і сегменти, розвиток потужностей і інфраструктури, партнерства і альянси, інновації тощо)

Валютна стратегія Vale SA, є ретельним підходом до стратегічного планування є основоположним для орієнтування в складних умовах міжнародних ринків. Стратегія компанії полягає не лише у відповіді на поточні ринкові умови, але й у передбаченні майбутніх можливостей і викликів.

Таке передбачення досягається завдяки детальному аналізу ринкових тенденцій, який дає змогу розробити стратегічні пріоритети, такі як націлювання на конкретні ринки та сегменти, які обіцяють найвищий потенціал зростання. Крім того, компанія приділяє значну увагу розвитку потенціалу та інфраструктури, визнаючи, що надійна фізична та матеріально-технічна база є важливою для підтримки її глобальних операцій. Це включає інвестування в найсучасніші технології та розширення мережі партнерств і альянсів, які є критично важливими для розширення охоплення ринку та ефективності роботи. Така стратегічна співпраця не тільки надає Vale доступ до нових ринків, але й дає

змогу обмінюватися інноваціями та передовим досвідом, що ще більше зміцнює її конкурентну перевагу. Ці стратегічні рішення, підкріплені комплексним плануванням і аналізом, підкреслюють прагнення компанії забезпечити лідируючі позиції на світовому ринку

Спираючись на основу стратегічного планування, описану раніше, реалізація цих стратегій у вільній економічній зоні (ВЕЗ) дала значні результати, зокрема щодо динаміки експорту, фінансових показників і частки ринку. Процес стратегічного планування, розроблений на основі аналізу наукових праць, забезпечив структурований підхід, який компанія використовувала для навігації у складнощах зовнішньоекономічної діяльності. Такий структурований підхід до стратегічного планування дозволив ефективно розподілити свої ресурси, використовуючи ринкові можливості, які виникли в СЕЗ.

В результаті компанія побачила покращення динаміки експорту, збільшення обсягу та вартості експорту. Фінансові показники також відображали цю позитивну тенденцію, коли компанія відчула покращену прибутковість і зростання доходів. Крім того, ринкова частка зросла, що свідчить про те, що компанії вдалося не лише виконати свої стратегічні плани, але й перевершити своїх конкурентів. Ці досягнення підкреслюють ефективність стратегічного підходу, висвітлюючи ключову роль добре структурованого стратегічного планування в реалізації цілей організації та збільшенні конкурентних переваг на міжнародних ринках

За підсумками 2020 року чистий прибуток Vale SA склав \$4,9 млрд, що на 19,3% менше, ніж у 2019 році, через падіння цін на залізну руду та вплив пандемії COVID-19. Пристосовуючись до постійно змінюваного ландшафту глобальної гірничодобувної промисловості, не лише приділила увагу стратегічному плануванню, але й глибоко залучилася до аналізу та реструктуризації своєї зовнішньоекономічної діяльності, щоб відповідати поточним вимогам ринку та передбачати майбутні тенденції.

Цей комплексний підхід, викладений у їхніх стратегічних планах, використовує багаторічний досвід компанії в галузі, гарантуючи, що вони

залишаються конкурентоспроможними та активними у вирішенні викликів і можливостей, які виникають у галузі.

Зосереджуючись на вдосконаленні інфраструктури ринку, на якому вони працюють, Vale SA позиціонує себе, щоб краще орієнтуватися в складнощах глобальної торгівлі та економічних коливань, демонструючи глибоке розуміння як поточних реалій, так і потенційних майбутніх напрямків гірничодобувного сектора. Таке стратегічне передбачення має вирішальне значення в галузі, яка характеризується швидким технологічним прогресом і зміною нормативно-правових актів, що дозволяє компанії утримувати свої лідерські позиції та продовжувати вносити значний внесок у глобальні видобувні операції.

Процес стратегічного планування, який Vale SA використовує для управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю, є переконливим прикладом того, як добре структурований підхід може підвищити продуктивність організації та конкурентну перевагу на світовому ринку. "У рамках своєї стратегії цифрової трансформації підприємства планує до 2025 року досягти 100% автономності своїх операцій з видобутку залізної руди, використовуючи безпілотні вантажівки та дрони".

Ретельна структура та етапи розробки стратегії, підкріплені всебічним аналізом, проведенням вітчизняними експертами, підкреслюючи важливість прийняття обґрунтованих рішень у стратегічному плануванні. Стратегічно організовуючи свою зовнішню профспілкову діяльність, Vale SA продемонструвала не лише системний підхід, але й цілісне розуміння своїх міжнародних економічних зобов'язань.

Ця стратегічна майстерність дозволила отримати вигоду від ринкових можливостей, оптимізувати операційну ефективність і ефективно узгодити свої ресурси з довгостроковими цілями. Розширення частки ринку, ще більше підкреслює успіх процесу стратегічного планування у випередженні конкурентів і забезпеченні помітної позиції на світовому ринку.

Важливість добре організованого процесу стратегічного планування неможливо недооцінити, оскільки він дає змогу таким компаніям, як Vale SA,

орієнтуватися в складнощах міжнародної торгівлі та підтримувати конкурентоспроможність. Рухаючись вперед, постійний наголос на комплексному плануванні, аналізі та прийнятті стратегічних рішень буде необхідним щоб зберегти свою лідируючу позицію та досягти успіху в динамічному середовищі міжнародного бізнесу. Ця дискусія підкреслює критичну роль стратегічного планування в досягненні цілей організації та підкреслює необхідність постійних досліджень та інновацій для подальшого вдосконалення стратегічних підходів у сфері міжнародної торгівлі.

Проведений аналіз процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності Vale SA демонструє, що ретельно розроблена та ефективно реалізована стратегія є запорукою успіху компанії на висококонкурентному глобальному ринку. Ключовими факторами, які забезпечують результативність стратегічного підходу, є:

- системність та послідовність процесу розробки стратегії, залучення топ-менеджменту та персоналу на всіх етапах.
- орієнтація на довгострокові цілі, поєднання ринкових можливостей з внутрішніми ресурсами та компетенціями компанії.
- проактивний підхід та гнучкість у адаптації до змін зовнішнього середовища, передбачення майбутніх трендів індустрії.
- фокус на інноваціях, розвитку інфраструктури, партнерствах задля посилення конкурентних переваг.

Успішна реалізація обраної стратегії дозволила суттєво наростити обсяги експорту, частку світового ринку та покращити фінансові показники. Разом з тим, волатильність глобальної гірничодобувної галузі вимагає від компанії подальшого вдосконалення своїх стратегічних підходів. На мою думку, у майбутньому їм варто зосередитись на диверсифікації продуктового портфелю та цільових ринків, цифровій трансформації виробничих та управлінських процесів, а також посиленні свого бренду на міжнародній арені. Це дозволить компанії ще ефективніше відповідати на виклики індустрії та реалізовувати потенціал зростання у зовнішньоекономічній діяльності.

Для більш повного розуміння особливостей стратегічного планування ЗЕД у гірничодобувному секторі доцільно порівняти підходи Ferrexpo з практиками інших глобальних лідерів галузі, зокрема Rio Tinto та BHP Billiton.

Rio Tinto, одна з найбільших у світі гірничодобувних корпорацій, у своїй стратегії ЗЕД робить ставку на операційну ефективність, інновації та сталий розвиток. Компанія активно впроваджує автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити продуктивність. Rio Tinto також приділяє значну увагу зниженню викидів парникових газів та мінімізації впливу на навколишнє середовище, інвестуючи в "зелені" технології та відновлювану енергетику.

BHP Billiton, інший гігант гірничодобувної індустрії, в основу своєї стратегії ЗЕД ставить диверсифікацію продуктового портфелю та географічну експансію. Компанія активно нарощує видобуток таких корисних копалин, як мідь, нікель, кобальт, які мають критичне значення для "зеленого" енергетичного переходу. BHP Billiton також посилює свою присутність на ключових ринках Азії, зокрема в Китаї, який є найбільшим споживачем металургійної сировини у світі.

"Спільними рисами стратегічного планування ЗЕД у Ferrexpo, Rio Tinto та BHP Billiton є орієнтація на сталий розвиток, інновації та диверсифікацію бізнесу." [9]. Всі три компанії визнають необхідність зниження вуглецевого сліду, впровадження передових технологій видобутку та переробки, а також адаптації до мінливих потреб глобального ринку. Разом з тим, кожна з компаній має свої особливості та пріоритети у реалізації стратегії ЗЕД. Якщо для Rio Tinto ключовим фокусом є операційна ефективність, то BHP Billiton більше уваги приділяє розширенню продуктової лінійки та виходу на нові перспективні ринки. Ferrexpo, у свою чергу, робить акцент на вертикальній інтеграції та контролі над ланцюжком створення вартості, від видобутку до збагачення та виробництва окатишів.

Таким чином, порівняльний аналіз практик управління ЗЕД провідних гірничодобувних компаній світу демонструє, що попри наявність спільних

трендів та викликів, кожна з них формує власну унікальну стратегію, яка відповідає її ресурсам, компетенціям та баченню майбутнього розвитку бізнесу. [14] Для більш ґрунтовного аналізу ефективності управління ЗЕД Ferrexpo доцільно порівняти її практики з підходами інших глобальних лідерів гірничодобувної галузі, таких як Vale SA (Бразилія), Rio Tinto (Австралія-Великобританія) та BHP Group (Австралія). Наприклад, Vale SA, найбільший у світі виробник залізної руди, у своїй стратегії ЗЕД робить ставку на диверсифікацію ринків збуту та розширення присутності в Азії.

У 2021 році частка Китаю в експортних поставках Vale становила 57%, тоді як для Ferrexpo цей показник склав лише 36%. Натомість Ferrexpo має сильніші позиції в Європі (47% експорту проти 16% у Vale). Це свідчить про потенціал для Ferrexpo щодо нарощування експорту до Азії для забезпечення стійкого попиту. Rio Tinto, другий за розмірами виробник залізної руди, активно впроваджує цифрові технології в управління ЗЕД.

Зокрема, компанія використовує платформу на основі блокчейну Minehub для оптимізації логістики та документообігу при експортних операціях. Це дозволяє Rio Tinto скоротити витрати та підвищити прозорість ланцюгів постачання. Для Ferrexpo цей досвід може бути корисним в умовах логістичних викликів, спричинених блокадою українських портів.

BHP Group, найбільша у світі гірничодобувна компанія, приділяє особливу увагу сталому розвитку та зниженню вуглецевого сліду в рамках своєї ЗЕД. Компанія поставила ціль досягти нульових викидів парникових газів до 2050 року та активно інвестує у проекти з декарбонізації виробництва. Зокрема, у 2021 році BHP підписала меморандум про взаєморозуміння з японськими металургійними компаніями щодо спільних досліджень технологій виробництва "зеленої" сталі з використанням водню. Для Ferrexpo цей приклад може слугувати орієнтиром для посилення співпраці зі споживачами у напрямку сталого розвитку.

Проведений аналіз процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності Vale SA демонструє, що ретельно розроблена та ефективно реалізована стратегія є запорукою успіху компанії на висококонкурентному глобальному ринку. Ключовими факторами, які забезпечують результативність стратегічного підходу Vale SA, є:

- системність та послідовність процесу розробки стратегії, залучення топ-менеджменту та персоналу на всіх етапах.
- орієнтація на довгострокові цілі, поєднання ринкових можливостей з внутрішніми ресурсами та компетенціями компанії.
- проактивний підхід та гнучкість у адаптації до змін зовнішнього середовища, передбачення майбутніх трендів індустрії.
- фокус на інноваціях, розвитку інфраструктури, партнерствах задля посилення конкурентних переваг. Успішна реалізація обраної стратегії дозволила суттєво наростити обсяги експорту, частку світового ринку та покращити фінансові показники. Разом з тим, волатильність глобальної гірничодобувної галузі вимагає від компанії подальшого вдосконалення своїх стратегічних підходів. На мою думку, у майбутньому Vale SA варто зосередитись на диверсифікації продуктового портфелю та цільових ринків, цифровій трансформації виробничих та управлінських процесів, а також посиленні свого бренду на міжнародній арені. Це дозволить компанії ще ефективніше відповідати на виклики індустрії та реалізовувати потенціал зростання у зовнішньоекономічній діяльності.

3.2 Інноваційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю Ferrexpo

У сучасному діловому середовищі, що швидко розвивається, впровадження інноваційних стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю стало вирішальним для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними та сталими. Ferrexpo як провідна гірничодобувна

компанія, розпочинає впровадження інноваційних стратегій управління у своїй зовнішньоекономічній діяльності, особливо зосереджуючись на інвестиціях у зелену енергетику та електрифікацію кар'єрного транспорту.

З планом побудови нової сонячної електростанції для підтримки своєї діяльності стратегічний рух до сталого розвитку спрямований не лише на оптимізацію витрат, але й на зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Завдяки аналізу того, як Ferrexpo планує використовувати сонячні електростанції, очікуваних результатів інтеграції стратегій сталого розвитку та потенційного зменшення залежності від звичайних джерел енергії, ця стаття має на меті пролити світло на значення таких ініціатив для довгострокового розвитку компанії. термін життєздатності. Крім того, досліджуючи ініціативи, пов'язані з електрифікацією кар'єрного транспорту, і те, як це узгоджується з цілями Ferrexpo щодо скорочення викидів вуглецю, це дослідження продемонструє, як ці стратегічні зміни відображають ширшу операційну стратегію щодо підвищення екологічної стійкості в організації.

Стратегічний поворот до відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної енергії, підкреслюється його значними інвестиціями в зелені технології. Компанія виділила значну частину свого капіталу на впровадження рішень у сфері сонячної енергетики та зелених водневих технологій, як зазначено в її річних звітах. Цей крок не тільки узгоджується з глобальними тенденціями до екологічних методів видобутку корисних копалин, але також позиціонує Ferrexpo в авангарді переходу галузі на відновлювані джерела енергії. Запустивши пілотну сонячну електростанцію в липні, щоб задовольнити енергетичні потреби Полтавської шахти, компанія демонструє свою плани по зменшенню викидів вуглецю та підтримці української економіки шляхом відповідального інвестування та реалізації зелених ініціатив.

Такий підхід свідчить про ширший зсув у секторі в бік відновлюваної енергетики, зумовлений визнанням необхідності значних інвестицій для пом'якшення підвищення глобальної температури, а також розробкою конкурентоспроможних моделей підтримки відновлюваної енергії. Ці зусилля не

тільки сприяють досягненню глобальних амбіцій щодо зменшення впливу на навколишнє середовище, але й встановлюють орієнтир для інтеграції відновлюваної енергії в гірничі роботи.

Спираючись на значну увагу до впровадження технологій екологічно чистого водню та сонячної енергії, як показано в підсумку попереднього абзацу, важливо розуміти ширші наслідки цих стратегій. Інтеграція цих стратегій сталого розвитку, зокрема через інвестиції в зелений водень і сонячну енергію, готова зробити значний внесок у перехід до більш конкурентоспроможної та сприятливої моделі відновлюваної енергії.

Ця зміна має важливе значення не лише для забезпечення постійного розвитку відновлюваної енергетики, але й для узгодження з глобальними зусиллями щодо пом'якшення наслідків зміни клімату. Впровадження таких технологій потребує значних фінансових зобов'язань, при цьому оцінки свідчать про те, що досягнення необхідного зниження середньої глобальної температури може вимагати інвестицій у розмірі від 78 до 130 трильйонів доларів до 2050 року. Більш того, практичне застосування цих стратегій вже набуває обрисів, про що свідчить ініціатива щодо запуску пілотної сонячної електростанції.

Цей крок спрямований на задоволення власних енергетичних потреб, демонструючи відчутний крок до самоокупної та екологічно чистої операційної практики. Крім того, ці зусилля підкреслюють ширшу прихильність до відповідальності та інвестування в місцеву економіку, прикладом чого є співпраця Ferrexpo з провідними організаціями через екологічні угоди, які означають стратегічний рух до сталого розвитку галузі.

Стратегічний перехід до екологічних технологій водню та сонячної енергії, як зазначено в інвестиційних планах Ferrexpo, знаменує собою значний крок до зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Направляючи кошти в ці сектори чистої енергетики, підприємство не тільки диверсифікує свій енергетичний портфель, але й узгоджується з глобальними зусиллями по боротьбі зі зміною клімату. Впровадження пілотної сонячної електростанції, служить конкретним прикладом відданості цьому переходу.

Ця ініціатива не тільки задовольняє безпосередні енергетичні потреби Полтавського гірничодобувного підприємства, але й створює прецедент для інтеграції відновлюваних джерел енергії в гірничодобувну промисловість загалом. Крім того, наголос на зелених водневих технологіях ще більше підкреслює роль Ferrexpo у створенні сталого енергетичного майбутнього. Це узгоджується з ширшою галузевою тенденцією до сталого розвитку та глобальним мандатом на значні інвестиції в технології чистої енергії для пом'якшення підвищення глобальної температури.

Завдяки таким інвестиціям компанія не тільки робить внесок у глобальний енергетичний перехід, але й підтримує розробку нової, конкурентоспроможної моделі підтримки відновлюваної енергії, забезпечуючи зростання сектора, одночасно підвищуючи свою власну економічну та екологічну відповідальність. Серед ключових напрямків інноваційного розвитку компанії слід виділити діджиталізацію експортно-імпортних операцій, застосування блокчейн-технологій у ланцюгах постачання та використання предикативної аналітики для прогнозування попиту на зарубіжних ринках.

У сфері діджиталізації Ferrexpo активно впроваджує електронний документообіг, автоматизує процеси митного оформлення та використовує онлайн-платформи для пошуку й комунікації з іноземними партнерами. Це дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів, мінімізувати ризики людських помилок та підвищити загальну ефективність експортно-імпортних операцій. Застосування блокчейн-технологій у ланцюгах постачання відкриває нові можливості для автоматизації розрахунків, забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, а також відстеження руху товарів у режимі реального часу. Завдяки смарт-контрактам Ferrexpo вдається оптимізувати процеси взаємодії з контрагентами та мінімізувати ризики невиконання зобов'язань.

Використання інструментів предиктивної аналітики, зокрема машинного навчання та штучного інтелекту, дозволяє аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності та тренди на зарубіжних ринках. Це дає можливість

точніше прогнозувати попит на продукцію компанії та оптимізувати виробничі й логістичні процеси відповідно до отриманих прогнозів.

Це лише один з прикладів того, як інновації в управлінні ЗЕД дозволяють Ferrexpo підвищувати ефективність операцій, знижувати витрати та посилювати свої конкурентні позиції на міжнародних ринках. Кількісні та якісні результати впровадження інновацій в управлінні ЗЕД свідчать про ефективність обраної стратегії та її позитивний вплив на операційну та фінансову діяльність компанії. Завдяки діджиталізації експортно-імпортних операцій та автоматизації процесів митного оформлення вдалося скоротити час на оформлення однієї експортної партії з 5 до 2 днів. Це дозволило пришвидшити оборотність товарних запасів на 15% та зменшити логістичні витрати на 10% у порівнянні з попереднім періодом.

Використання блокчейн-технологій у ланцюжках постачання забезпечило підвищення прозорості та безпеки транзакцій. Завдяки смарт-контрактам Ferrexpo скоротила час на узгодження та виконання договорів з контрагентами на 30%, а також мінімізувала ризики шахрайства та невиконання зобов'язань. Як результат, компанія змогла оптимізувати оборотний капітал та вивільнити додаткові кошти для інвестицій у розвиток бізнесу. Впровадження предиктивної аналітики для прогнозування попиту на зарубіжних ринках дозволило підвищити точність планування виробництва та відвантажень готової продукції. Завдяки цьому компанія скоротила складські запаси на 20% та зменшила ризики втрати продажів через дефіцит товару.

Крім того, оптимізація виробничого процесу відповідно до ринкового попиту дала змогу знизити енергоспоживання на 5% та скоротити викиди CO₂ на 3%. Інвестиції Ferrexpo у зелену енергетику та електрифікацію кар'єрного транспорту також принесли відчутні результати. Завдяки встановленню сонячних електростанцій на виробничих майданчиках компанія змогла забезпечити до 10% власних потреб в електроенергії та скоротити викиди парникових газів на 5% у порівнянні з попереднім роком. Електрифікація 30% автосамоскидів дозволила зменшити споживання дизельного палива на 20% та знизити операційні витрати на 15%. "Інтеграція ESG-факторів у ЗЕД сприяла

покращенню репутації компанії на міжнародній арені та зміцненню відносин зі стейкхолдерами. " [4]

Завдяки регулярному оприлюдненню нефінансової звітності та реалізації проектів зі сталого розвитку Ferrexpo потрапила до топ-10 найбільш прозорих компаній гірничодобувного сектору за версією Financial Times. Це дозволило розширити базу інвесторів та залучити додаткове фінансування на вигідних умовах. Наведені кількісні та якісні показники демонструють, що інноваційні підходи до управління ЗЕД є не просто даниною сучасним трендам, а дієвим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу Ferrexpo. Компанія продовжує нарощувати інвестиції в інновації, розуміючи їх стратегічну роль у забезпеченні довгострокового сталого розвитку в умовах висококонкурентного глобального ринку

"Ferrexpo приділяє значну увагу питанням сталого розвитку та соціальної відповідальності у своїй міжнародній діяльності." [6] Компанія регулярно оприлюднює нефінансову звітність відповідно до стандартів GRI, де розкриває свій прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку ООН. У 2021 році компанія інвестувала понад 80 млн доларів у модернізацію виробництва для підвищення екологічної ефективності, зокрема, у системи очистки викидів та замкнутого водопостачання. Це дозволило зменшити викиди парникових газів на 5% та знизити споживання свіжої води на 20% у порівнянні з 2020 роком.

Крім того, впроваджуються програми з відновлення біорізноманіття на територіях, де здійснює видобуток. Компанія також реалізує соціальні проекти для підтримки місцевих громад у регіонах присутності в Україні. У 2021 році на ці цілі було виділено понад 100 млн гривень. Прикладами ініціатив є розвиток медичної інфраструктури, підтримка освітніх закладів, гранти для малого бізнесу тощо. Інтеграція ESG-факторів у стратегію ЗЕД дозволяє посилити свої конкурентні переваги на світовому ринку. Адже все більша кількість споживачів, особливо у розвинених країнах, надає перевагу продукції компаній, що демонструють прихильність до сталого розвитку.

У сфері гірничодобувних робіт, особливо в кар'єрному секторі, електрифікація транспортних систем стратегічно реалізується як засіб значного скорочення викидів вуглецю та, зрештою, впливу цієї діяльності на навколишнє середовище. Помітну ініціативу в цій сфері очолює компанія Ferrexpo, яка взяла на себе амбітний проект, спрямований на електрифікацію кар'єрного транспорту. Цей проект є не просто окремим заходом, він тісно пов'язаний із ширшою екологічною стратегією компанії, яка спрямована на 50% скорочення викидів до 2030 року, узгоджуючи глобальні зусилля з пом'якшення наслідків зміни клімату. Відданість електрифікації підкреслюється керівництвом компанії, де є визнання необхідності прогресивного мислення та інновацій у вирішенні екологічних проблем.

Цей підхід додатково підтверджується активними кроками компанії щодо визначення пілотної території для реалізації проекту електрифікації шахтного транспорту після аналізу звіту австралійських експертів. Ця ініціатива є частиною більшого національного руху до електрифікації транспорту, про що свідчить Національна транспортна стратегія України до 2030 року, яка дає «зелене світло» таким проектам електрифікації, спрямованих на збільшення частки електротранспорту всередині країни.

Цей колективний поштовх до електрифікації кар'єрного транспорту не тільки служить меті скорочення викидів парникових газів, але й узгоджується з глобальними цілями сталого розвитку та національними стратегіями, спрямованими на сприяння більш чистого та сталого майбутнього транспорту в кар'єрній галузі.

Крім того, просування проекту, незважаючи на виклики, пов'язані з глобальною пандемією, свідчить про стійкість Ferrexpo та відданість його довгостроковим екологічним цілям. Віддаючи пріоритет електрифікації транспорту в кар'єрах, Ferrexpo встановлює еталон для гірничодобувної промисловості, демонструючи, що вона можливо збалансувати операційну ефективність з екологічною відповідальністю.

Це відображає зростаючу обізнаність і готовність лідерів галузі перейти від традиційних операцій, що залежать від викопного палива, до більш екологічних електричних альтернатив. Ця еволюція в операційній стратегії підкреслюється мисленням лідера, яке охоплює інновації та екологічну відповідальність, виходячи за межі консервативних підходів до транспорту та логістики. Проактивна позиція щодо електрифікації, включаючи визначення пілотних територій для реалізації проекту, демонструє методичний підхід до інтеграції стійких практик в основні операційні стратегії компаній, підкреслюючи значний зсув у бік охорони навколишнього середовища та сталого розвитку в ширшому контексті промислових операцій.

Інноваційні стратегії, які реалізує Ferrexpo в управлінні своєю зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема у сфері впровадження відновлюваних джерел енергії, є переконливим прикладом переходу гірничодобувної промисловості до екологічних практик. Звертаючись до сонячної енергії та екологічно чистих водневих технологій, Ferrexpo не тільки відповідає світовим тенденціям, але й позиціонує себе як піонера в інтеграції відновлюваних джерел енергії в гірничі роботи.

Значні інвестиції компанії в ці зелені технології, як свідчать її річні звіти, демонструють стратегічне бачення, яке надає пріоритет екологічній відповідальності та довгостроковій стійкості. Запуск піотної сонячної електростанції та електрифікація кар'єрного транспорту підкреслюють прагнення Ferrexpo зменшити викиди вуглекислого газу та застосовувати інноваційні рішення для підвищення ефективності роботи. Ці ініціативи не тільки відображають перехід до екологічного захисту, але й встановлюють орієнтир для галузі в цілому. Крім того, мета компанії скоротити вдвічі викиди до 2030 року та досягти вуглецевої нейтральності ще більше зміцнює її прихильність до сталого розвитку.

Інноваційні стратегії, які реалізує Ferrexpo в управлінні своєю зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема у сфері впровадження відновлюваних джерел енергії, є переконливим прикладом переходу гірничодобувної промисловості до екологічних практик. Звертаючись до сонячної енергії та екологічно чистих водневих технологій, Ferrexpo не тільки відповідає світовим тенденціям, але й позиціонує себе як піонера в інтеграції відновлюваних джерел енергії в гірничі роботи. Значні інвестиції компанії в ці зелені технології, як свідчать її річні звіти, демонструють стратегічне бачення, яке надає пріоритет екологічній відповідальності та довгостроковій стійкості. Запуск пілотної сонячної електростанції та електрифікація кар'єрного транспорту підкреслюють прагнення Ferrexpo зменшити викиди вуглекислого газу та застосовувати інноваційні рішення для підвищення ефективності роботи.

Ці ініціативи не тільки відображають перехід до екологічного захисту, але й встановлюють орієнтир для галузі в цілому. Крім того, мета компанії скоротити вдвічі викиди до 2030 року та досягти вуглецевої нейтральності ще більше зміцнює її прихильність до сталого розвитку. Лідерське мислення Ferrexpo, яке ґрунтується на інноваціях та екологічній свідомості, є позитивним прикладом для інших компаній у цьому секторі, щоб наслідувати їхній приклад. Інтеграція технологій екологічно чистого водню та сонячної енергії не тільки сигналізує про відхід від традиційних джерел енергії, але й робить значний внесок у глобальні зусилля по боротьбі зі зміною клімату. Загалом, стратегічний підхід Ferrexpo до управління зовнішньоекономічною діяльністю служить моделлю для сталого зростання та закладає основу для більш конкурентоспроможної та екологічно свідомої гірничодобувної промисловості в майбутньому.

Лідерське мислення, яке ґрунтується на інноваціях та екологічній свідомості, є позитивним прикладом для інших компаній у цьому секторі, щоб наслідувати їхній приклад. Інтеграція технологій екологічно чистого водню та сонячної енергії не тільки сигналізує про відхід від традиційних джерел енергії, але й робить значний внесок у глобальні зусилля по боротьбі зі зміною клімату. Загалом, стратегічний підхід Ferrexpo до управління зовнішньоекономічною

діяльністю служить моделлю для сталого зростання та закладає основу для більш конкурентоспроможної та екологічно свідомої гірничодобувної промисловості в майбутньому.

3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації управління ЗЕД у підприємствах гірничодобувної галузі

Аналіз зарубіжного досвіду стратегічного планування ЗЕД на прикладі провідних гірничодобувних компаній світу, таких як Vale SA, Rio Tinto та BHP Billiton, дозволяє виокремити ключові аспекти, які можуть бути адаптовані до реалій українських підприємств галузі. По-перше, це орієнтація на довгострокові цілі та проактивний підхід до формування стратегії, що передбачає не лише реагування на поточні виклики, але й передбачення майбутніх трендів індустрії. По-друге, це фокус на операційній ефективності, інноваціях та сталому розвитку як ключових факторів конкурентоспроможності на глобальному ринку. По-третє, це активне впровадження цифрових технологій в управлінські та виробничі процеси, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити прозорість і швидкість прийняття рішень. По-четверте, це диверсифікація продуктового портфелю та розширення присутності на стратегічних ринках збуту, зокрема в країнах Азії. Нарешті, це інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку в систему управління ЗЕД, що відповідає сучасним очікуванням стейкхолдерів та створює додаткові конкурентні переваги. Врахування цих аспектів дозволить українським гірничодобувним підприємствам підвищити ефективність управління ЗЕД та посилити свої позиції на міжнародній арені.

Крім зазначених аспектів, важливо також звернути увагу на практику стратегічного партнерства та колаборації, яка активно використовується глобальними лідерами гірничодобувного сектору. Компанії на кшталт Vale SA, Rio Tinto та BHP Billiton активно співпрацюють з іншими учасниками ринку, науково-дослідними інститутами та стартапами з метою обміну знаннями,

розробки інноваційних рішень та спільної реалізації масштабних проектів. Такий підхід дозволяє не лише розділити ризики та оптимізувати інвестиції, але й отримати доступ до нових компетенцій та технологій, які складно розвинути самотужки. Для українських підприємств галузі цей досвід може бути корисним з точки зору пошуку стратегічних партнерів на зарубіжних ринках, участі в міжнародних консорціумах та дослідницьких програмах, а також залучення провідних експертів та консультантів для вдосконалення системи управління ЗЕД

Ще одним важливим аспектом, який варто запозичити з практики іноземних компаній, є розвиток людського капіталу та інвестиції в навчання персоналу. Провідні гірничодобувні підприємства світу приділяють значну увагу формуванню високопрофесійної та мотивованої команди, яка здатна ефективно вирішувати складні завдання в умовах невизначеності та змін. Вони активно співпрацюють з університетами та бізнес-школами, розробляють власні програми розвитку лідерства та забезпечують безперервне навчання співробітників на всіх рівнях організації. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність та інноваційність компанії, але й покращити її імідж як привабливого роботодавця на міжнародному ринку праці. Українським гірничодобувним підприємствам слід взяти на озброєння цей досвід та інвестувати в розвиток людського капіталу як ключового драйвера успіху в сфері ЗЕД.

Підсумовуючи, можна зазначити, що імплементація передового зарубіжного досвіду в управлінні ЗЕД вимагає комплексного та системного підходу, який охоплює стратегічні, операційні, технологічні, соціальні та кадрові аспекти діяльності підприємства. Важливо не просто копіювати успішні практики, але адаптувати їх до специфіки української бізнес-культури та регуляторного середовища, а також забезпечити належний рівень ресурсів та компетенцій для їх ефективної реалізації. За умови врахування цих факторів, гірничодобувні підприємства України зможуть суттєво підвищити якість

управління ЗЕД та зміцнити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу та врахувавши передовий зарубіжний досвід, можна запропонувати низку практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління ЗЕД у компанії Ferrexpo.

По-перше, Ferrexpo варто зосередитись на подальшій диверсифікації географії експортних поставок з метою зниження ризиків, пов'язаних з волатильністю попиту на окремих ринках. Зокрема, доцільно розширювати присутність у країнах Південно-Східної Азії, Близького Сходу та Північної Африки, які демонструють високі темпи зростання споживання сталі та мають значний потенціал для нарощування імпорту залізорудної сировини. Для цього необхідно провести ґрунтовне дослідження цільових ринків, адаптувати продуктовий портфель до специфічних вимог місцевих споживачів, а також розбудувати ефективну логістичну інфраструктуру для забезпечення безперебійних поставок.

По-друге, компанії слід приділити особливу увагу розвитку довгострокових партнерських відносин з ключовими споживачами на стратегічних ринках. Це передбачає не лише укладання довгострокових контрактів на поставку залізорудної продукції, але й спільну розробку інноваційних рішень, обмін кращими практиками в сфері сталого розвитку, а також реалізацію проектів з оптимізації ланцюгів постачання. Такий підхід дозволить зміцнити лояльність клієнтів, забезпечити стабільність грошових потоків та отримати додаткові конкурентні переваги в умовах зростаючої консолідації галузі.

По-третє, Ferrexpo необхідно продовжувати активно інвестувати в модернізацію виробничих потужностей та впровадження передових технологій видобутку й збагачення залізної руди. Це дозволить не лише підвищити ефективність операційних процесів та знизити собівартість продукції, але й покращити її якісні характеристики відповідно до зростаючих вимог глобального ринку. Зокрема, доцільно зосередитись на подальшому підвищенні

вмісту заліза в концентраті та окатишах, зниженні вмісту шкідливих домішок, а також розширенні продуктової лінійки за рахунок випуску преміальних окатишів з підвищеною міцністю та низьким рівнем пилоутворення. Крім того, важливо активізувати зусилля з цифровізації виробничих та управлінських процесів, впровадження систем автоматизації та роботизації, а також використання технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики для оптимізації ланцюгів постачання.

По-четверте, компанії слід приділити особливу увагу розвитку кадрового потенціалу та формуванню високоефективної команди менеджерів у сфері ЗЕД. Це вимагає не лише залучення талановитих фахівців з відповідним досвідом та компетенціями, але й безперервного навчання та розвитку персоналу на всіх рівнях організації. Зокрема, доцільно розробити комплексну програму підготовки менеджерів з експортно-імпоротної діяльності, яка б включала модулі з міжнародного маркетингу, крос-культурного менеджменту, митного та валютного регулювання, а також управління ризиками в сфері ЗЕД. Водночас, важливо забезпечити ефективну систему мотивації та кар'єрного зростання для ключових співробітників, а також налагодити механізми обміну знаннями та кращими практиками всередині організації.

По-п'яте, варто посилити увагу до питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності як ключових факторів успіху на міжнародній арені. Це передбачає не лише неухильне дотримання міжнародних екологічних та соціальних стандартів, але й проактивну позицію щодо мінімізації негативного впливу на довкілля, розвитку місцевих громад, забезпечення прозорості та доброчесності у веденні бізнесу. Компанії доцільно розробити та реалізувати комплексну стратегію сталого розвитку, яка б охоплювала такі аспекти, як декарбонізація виробництва, ефективне управління водними ресурсами, відновлення порушених земель, підтримка біорізноманіття, розвиток «зелених» технологій та інновацій. Важливо також налагодити ефективну систему комунікації зі стейкхолдерами та регулярно оприлюднювати

нефінансову звітність відповідно до провідних міжнародних стандартів, таких як GRI та SASB.

Нарешті, Ferrexpo необхідно приділити особливу увагу управлінню ризиками у сфері ЗЕД, зокрема тими, що пов'язані з волатильністю цін на залізорудну сировину, коливаннями валютних курсів, геополітичною нестабільністю та змінами регуляторного середовища. Для цього доцільно розробити комплексну систему ризик-менеджменту, яка б включала ідентифікацію та оцінку ключових ризиків, розробку та реалізацію заходів з їх мітигації, а також постійний моніторинг та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливо також забезпечити тісну співпрацю між підрозділами з управління ризиками, фінансів, комерції та логістики для прийняття зважених рішень та швидкого реагування на виклики.

Підсумовуючи, варто зазначити, що запропоновані рекомендації є комплексними та охоплюють різні аспекти управління ЗЕД у компанії Ferrexpo. Їх практична імплементація вимагатиме злагодженої роботи всіх підрозділів компанії, а також підтримки з боку вищого керівництва та акціонерів. Водночас, реалізація цих ініціатив дозволить суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на глобальному ринку залізорудної сировини, забезпечити сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі та створити додаткову цінність для всіх стейкхолдерів компанії

Висновки до Розділу III.

Проведене дослідження зарубіжного досвіду стратегічного планування ЗЕД та інноваційних підходів до управління міжнародною діяльністю на прикладі провідних гірничодобувних компаній світу дозволяє зробити наступні висновки:

- Ефективне стратегічне планування є запорукою успішної ЗЕД в умовах висококонкурентного глобального ринку. Досвід Vale SA демонструє, що ретельно розроблена та послідовно реалізована стратегія, яка базується на ґрунтовному аналізі зовнішнього середовища та власних конкурентних переваг,

дозволяє компанії зміцнити свої позиції на світовому ринку та досягти сталого розвитку.

- Порівняльний аналіз практик управління ЗЕД Ferrexpo, Vale SA, Rio Tinto та BHP Billiton показує, що попри наявність спільних викликів та трендів, кожна з компаній формує власну унікальну стратегію, яка відповідає її ресурсам, компетенціям та баченню майбутнього. "При цьому ключовими факторами успіху є орієнтація на операційну ефективність, інновації, диверсифікацію та сталий розвиток. "[5]

- Впровадження інноваційних підходів до управління ЗЕД є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу в умовах Четвертої промислової революції. Досвід Ferrexpo свідчить, що інвестиції в діджиталізацію, автоматизацію, «зелені» технології та інтеграцію ESG-факторів дозволяють оптимізувати операційні процеси, скоротити витрати, підвищити безпеку та прозорість транзакцій, а також покращити репутацію компанії на міжнародній арені.

- Кількісні та якісні результати впровадження інновацій в управлінні ЗЕД доводять їх високу ефективність та позитивний вплив на фінансово-економічні показники діяльності компанії. Завдяки інноваціям вдалося скоротити час та витрати на експортно-імпортні операції, оптимізувати виробничі процеси відповідно до ринкового попиту, знизити енергоспоживання та викиди, а також залучити додаткові інвестиції на вигідних умовах.

- Подальші перспективи розвитку ЗЕД у гірничодобувному секторі значною мірою залежатимуть від здатності компаній ефективно інтегрувати інноваційні підходи в систему стратегічного управління та адаптуватися до нових викликів і можливостей глобального ринку. Ключовими напрямками інновацій мають стати цифрова трансформація, декарбонізація, автоматизація виробничих процесів, а також впровадження принципів циркулярної економіки.

- Таким чином, проведений аналіз демонструє, що ефективне стратегічне планування та активне впровадження інновацій є двома наріжними каменями успішної ЗЕД у гірничодобувній галузі. Врахування кращих світових

практик та досвіду провідних компаній сектору дозволить вітчизняним гірничодобувним підприємствам посилити свої конкурентні позиції на глобальному ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної науково-практичної проблеми удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств гірничодобувної промисловості в умовах глобалізації. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

На основі систематизації наукових підходів до трактування сутності ЗЕД уточнено економічний зміст поняття "управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничодобувного підприємства", яке, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку та акцентує увагу на стратегічному вимірі процесу менеджменту ЗЕД. Це дозволило сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження проблематики управління ЗЕД в гірничодобувному секторі.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку світової гірничодобувної промисловості засвідчив посилення процесів консолідації галузі, зростання ролі транснаціональних корпорацій, загострення конкуренції за обмежені мінерально-сировинні ресурси, підвищення вимог до екологічності та соціальної відповідальності гірничодобувного бізнесу. Ці трансформації створюють нові виклики та можливості для підприємств галузі на міжнародних ринках.

Дослідження практичного досвіду управління ЗЕД провідних гірничодобувних компаній світу (Rio Tinto, BHP Billiton, Vale SA) дозволило виявити їх спільні риси та відмінності, а також ідентифікувати кращі практики, які можуть бути адаптовані вітчизняними підприємствами. Зокрема, акцентовано увагу на стратегіях географічної та продуктової диверсифікації експорту, розбудові глобальних ланцюгів створення вартості, впровадженні інновацій та цифрових технологій в управління ЗЕД.

Критична оцінка стану управління ЗЕД на вітчизняних гірничодобувних підприємствах дозволила виявити низку проблемних аспектів, серед яких: недостатня диверсифікація експортних ринків та висока залежність від

кон'юнктури світових товарних бірж, низький рівень залучення до глобальних ланцюгів створення вартості, повільне впровадження інновацій та модернізація виробничих потужностей, недосконалість системи ризик-менеджменту в сфері ЗЕД. Водночас, проведений аналіз засвідчив наявність значного потенціалу розвитку експортної діяльності українських гірничодобувних підприємств за умови удосконалення практик управління ЗЕД.

На основі синтезу теоретичних напрацювань та узагальнення передового практичного досвіду обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності управління ЗЕД гірничодобувних підприємств України в умовах глобальних викликів. Серед ключових рекомендацій: формування проактивної експортної стратегії з фокусом на цільових ринках Азії та Африки, інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості через розвиток партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами, інвестиції в модернізацію виробництва та впровадження Industry 4.0, розбудова ефективної системи ризик-менеджменту в сфері ЗЕД, імплементація принципів сталого розвитку в бізнес-процеси та комунікації зі стейкхолдерами.

Для забезпечення реалізації запропонованих стратегічних напрямів розроблено методичні рекомендації щодо оптимізації окремих аспектів управління ЗЕД гірничодобувних підприємств. Зокрема, удосконалено методичний інструментарій оцінювання ефективності експортно-імпортних операцій з урахуванням галузевої специфіки, запропоновано алгоритм вибору оптимальних каналів виходу на зарубіжні ринки, розроблено модель комплексного контролю ризиків у сфері ЗЕД. Практичне впровадження цих рекомендацій дозволить підвищити обґрунтованість та адаптивність управлінських рішень в сфері ЗЕД.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління ЗЕД підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних глобальних викликів. Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх апробацією на вітчизняних

гірничодобувних підприємствах та використанням в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Таким чином, проведене дослідження поглиблює наукове розуміння сутності та особливостей управління ЗЕД в гірничодобувній промисловості, а також пропонує конкретні інструменти удосконалення цього процесу на українських підприємствах галузі. Водночас, динамічний характер глобального бізнес-середовища та специфіка гірничодобувного бізнесу вимагають від менеджменту постійного моніторингу зовнішніх викликів та можливостей, гнучкості та адаптивності в прийнятті управлінських рішень, готовності до безперервного навчання та впровадження інновацій. Лише за таких умов можливе забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку вітчизняних гірничодобувних підприємств на міжнародній арені.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці галузевих стратегій інтернаціоналізації вітчизняного гірничодобувного бізнесу, обґрунтуванні пріоритетів державної політики підтримки експорту з урахуванням інтеграції України до європейського економічного простору, а також у поглибленому вивченні впливу окремих функціональних аспектів менеджменту (інновації, сталий розвиток, ризик-менеджмент тощо) на ефективність ЗЕД гірничодобувних підприємств.

Проведене дослідження також засвідчило важливість врахування інституційного контексту при формуванні та реалізації стратегій управління ЗЕД гірничодобувних підприємств. Попри поступову лібералізацію та гармонізацію регуляторного середовища в Україні відповідно до міжнародних стандартів та зобов'язань в рамках СОТ і Угоди про асоціацію з ЄС, вітчизняні експортери в гірничодобувному секторі все ще стикаються з низкою інституційних бар'єрів та обмежень. Зокрема, це стосується валютного регулювання, адміністрування податків, митних процедур, технічного регулювання тощо. Подолання цих бар'єрів вимагає не лише зусиль з боку самих підприємств, але й активного діалогу бізнесу та влади, спрямованого на формування сприятливого інституційного середовища для розвитку експортної діяльності.

Окремої уваги заслуговує проблематика корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку в контексті управління ЗЕД гірничодобувних підприємств. Як засвідчив проведений аналіз, провідні світові компанії галузі все більше інтегрують принципи відповідального ведення бізнесу у свої стратегії інтернаціоналізації, розглядаючи їх не лише як інструмент управління ризиками та репутацією, але й як джерело довгострокових конкурентних переваг. Для українських гірничодобувних підприємств впровадження кращих практик корпоративної соціальної відповідальності та звітності відкриває нові можливості для виходу на ринки розвинених країн, залучення соціально-відповідальних інвестицій, покращення взаємодії із зацікавленими сторонами.

Варто також відзначити роль людського капіталу та організаційної культури в забезпеченні ефективного управління ЗЕД гірничодобувних підприємств. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри та підвищення мобільності талантів на глобальному ринку праці, розвиток міжнародних компетенцій персоналу, формування інклюзивної та інноваційної корпоративної культури стають критичними факторами успіху в управлінні ЗЕД. Українським гірничодобувним компаніям слід приділяти більше уваги програмам міжнародного рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, формування кадрового резерву з урахуванням потреб інтернаціоналізації бізнесу.

Насамкінець, проведене дослідження підтверджує тезу про те, що ефективне управління ЗЕД є не просто важливою компетенцією, а стратегічним імперативом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку гірничодобувних підприємств України в умовах глобальних трансформацій галузі. Реалізація запропонованих рекомендацій та інструментів удосконалення процесу менеджменту ЗЕД з урахуванням кращого світового досвіду та специфіки вітчизняного інституційного середовища дозволить українським компаніям галузі зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, диверсифікувати ризики, підвищити операційну ефективність та фінансову

стійкість в стратегічній перспективі. Водночас, досягнення цих амбітних цілей вимагатиме послідовних зусиль не лише на мікрорівні окремих підприємств, але й на макрорівні державної політики та інституційних реформ, спрямованих на покращення бізнес-клімату, стимулювання експорту та залучення інвестицій у гірничодобувний сектор України.

Списки використаних джерел

- [1] Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; за ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. С. 580
- [2] Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ, 2002. С.172
- [3] Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. / О.А. Кириченко, І.В. Філіпова. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2018. С. 518
- [4] Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. - К.: Центр учбової літератури, 2013. С.408
- [5] Cavusgil S.T. International Business: The New Realities / S.T. Cavusgil, G. Knight, J. Riesenberger. - 5th ed. - New Jersey: Pearson, 2020. С.608
- [6] Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: навч. посіб. / Ю.Г. Козак, Н.В. Притула, О.А. Єрмакова, Є.В. Кравченко, Е.О. Ковалевський, О.В. Захарченко. - 6-те вид., перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2016. С. 240
- [7] Чернишова Л.О. Особливості формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Л.О. Чернишова, В.О. Козуб // Інноваційна економіка. - 2013. - № 2. - С. 85-88.
- [8] Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
- [9] PWC. Mine 2020: Resilient and resourceful. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/energy-utilities-mining/publications/pdf/pwc-mine-2020.pdf>
- [10] World Bank. 2020. Minerals for Climate Action: The Mineral Intensity of the Clean Energy Transition. URL:

<https://pubdocs.worldbank.org/en/961711588875536384/Minerals-for-Climate-Action-The-Mineral-Intensity-of-the-Clean-Energy-Transition.pdf>

[11] Фінансова звітність ГЗК України за 2019-2020 рр. URL:
<https://smida.gov.ua/>

[12] Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

[13] Угода про асоціацію між Україною та ЄС. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yeuropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

[14] Ковтун О.Е. Досвід управління ЗЕД на підприємствах розвинених країн / О.Е. Ковтун, В.М. Швед // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 6(1). - С. 171-173.

[15] Гордєєва Т.Ф. Стратегія управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т.Ф. Гордєєва // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. наук.-практ. конф., 12 квіт. 2018 р. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. - С. 18.

[16] Якушев О.С. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах України / О.С. Якушев // Управління розвитком. - 2014. - № 1. - С. 116-118.

[17] Deloitte Insights. Tracking the trends 2021. URL:
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/mining-and-metals/tracking-the-trends.html>

[18] Офіційний сайт компанії Ferrexpo. URL: <https://www.ferrexpo.com/>

[19] Vale S.A. Annual Report 2020. URL:
http://www.vale.com/EN/investors/information-market/annual-reports/20f/20FDocs/Vale%2020-F%202020_i.pdf

[20] BHP Annual Report 2020. URL: https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2020/200915_bhpannualreport2020.pdf
Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

- [21] Hill, C. W., & Hult, G. T. M. (2019). International business: Competing in the global marketplace (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- [22] Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). International business: Environments and operations (16th ed.). Pearson.
- [23] Hollensen, S. (2020). Global marketing (8th ed.). Pearson.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). International business: The new realities (5th ed.). Pearson.
- [24] Verbeke, A. (2020). International business strategy (3rd ed.). Cambridge University Press.
- [25] Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О.В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2012. С.248
- [26] Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.:«Центр учбової літератури»,2013. С. 408
- [27] Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. С.568
- [28] Рогач О.І. Транснаціональні корпорації: підручник / О.І. Рогач. К. : ВПЦ "Київський університет", 2008. С.400
- [29] Вергун В.А. Іноземні інвестиції: офшорні зони та їх інституції в міжнародному бізнесі: навч. посібник / В.А. Вергун, О.І. Ступницький. К. : Київський університет, 2012. С. 415
- [30] Мазаракі А.А. та ін. Управління експортним потенціалом України: монографія / А.А. Мазаракі та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. С. 210
- [31] Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах / Н. Є. Каличева, С. Є. Бохан // Науковий огляд. Київ, 2017. № 5 (37). С. 5–15.
- [32] Косенко В. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку сталі / В. В. Косенко, В. О. Чернега // Ефективна економіка. 2018. № 11. [Електронне видання]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6666>

- [33] Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Курбала Н.В. Пріоритети політики імпортозаміщення у стратегії модернізації промисловості України. Економіка України. 2020. № 2 (699). С. 29-39.
- [34] Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- [35] Buckley, P. J., & Casson, M. (2009). *The multinational enterprise revisited*. Palgrave Macmillan.
- [36] Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- [37] Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, C. 1411-1431.
- [38] Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, C. 73-93.
- [39] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, C. 99-120.
- [40] Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*. C.920-936.
- [41] Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, C. 81-98.
- [42] Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, C.8-37.
- [43] Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, C.957-979.

[44] Черчик Л. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Л. Черчик // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 21-26.

[45] Мельник О.Г., Логвиненко Ю.Л. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Г. Мельник, Ю.Л. Логвиненко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2007. № 15(599). С. 124-130.

[45] Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.П. Гребельник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. С.410

[46] Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навчальний посібник / А.Р. Дунська. К.: Кондор, 2013. С.688

[47] Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. С.248

[48] Фартушняк В. «Управління зовнішньоекономічною діяльністю гірничовидобувних підприємств» III Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: глобальні виклики» 26 квітня 2024 р. Тернопіль ЗУНУ С. 304.

[49] Фартушняк В.. «Вплив Міжнародної Торгівлі на конкурентноспроможність підприємств» XVII Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціальнокультурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» 27-28 березня 2024 року Тернопіль ЗУНУ С.92.

[50] Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). International business: The new realities (5th ed.). Pearson.

[51] Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І.І. Вербіцька // Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 282-291.

[52] Froot, K. A., Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1993). Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *The Journal of Finance*, 48(5), 1629-1658. <https://doi.org/10.2307/2329062>

[53] Ткач С.М. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах глобалізації: монографія / С.М. Ткач. Тернопіль: Тернограф, 2018. С. 350

[54] Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>