

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності
ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗЕД
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Шайтанова В. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Чкан А. С.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, професор,
доцент

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

«____» _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Шайтанова Вікторія Віталіївна

1. Тема роботи «Планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Чкан А. С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

42 таблиці

8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чкан А. С.		
2	Чкан А. С.		
3	Чкан А. С.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

(підпис)

В. В. Шайтанова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

А. С. Чкан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 129 с., 8 рис., 42 табл., 3 додатки, 61 джерело.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система планування та прогнозування металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Мета роботи – розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи планування на основі прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі процесів планування на підприємстві з урахуванням постійних змін в економічних процесах зовнішнього середовища, а також аналіз динаміки здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством за попередні періоди і планування подальшої діяльності на основі складених прогнозів.

Під час написання роботи було визначено поняття планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, з'ясовано особливості механізму їх здійснення, досліджено сутність та зміст їх основних методів, а також розглянуті класифікації їх видів і типів; обґрунтовано методику визначення ефективності планування та прогнозування ЗЕД в умовах невизначеності та інтернаціоналізації бізнесу. Також, була проведена організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжсталь», досліджено організацію його зовнішньоекономічної діяльності і проведена діагностика системи планування та прогнозування ЗЕД підприємства. У третій частині роботи здійснено прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», розроблено рекомендації щодо напрямків вдосконалення системи планування підприємства і запропоновано шляхи підвищення ефективності системи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» використовуючи комплексний підхід планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі прогнозів, розрахованих з урахуванням даних попередніх періодів діяльності, та врахування тенденцій сьогодення і найближчого майбутнього, тобто тих факторів, які можуть безпосередньо чи опосередковано вплинути на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а також виявлення ризиків і знаходження шляхів щодо їх мінімізації чи ліквідації.

ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ, ЕКСПОРТ, ЕКСТРАПОЛЯЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАТРИЦЯ, СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification thesis: 129 pages, 8 pictures, 42 tables, 3 applications, 61 sources.

The subject of research is a totality of theoretical, methodical and practical aspects of planning and forecasting of foreign economic activity of the enterprise.

The object of research is the system of planning and forecasting of the metallurgical enterprise of PJSC «Zaporozhstal».

The purpose of the thesis is to develop proposals for improving the efficiency of the planning system based on the forecasting of foreign economic activity of PJSC «Zaporozhstal».

Specificity of the thesis consists in a detailed analysis of the planning processes at the enterprise, taking into account the constant changes in the economic processes of the environment, as well as the analysis of the dynamics of the external economic activity of the enterprise for the previous periods and the planning of further activities based on complex forecasts.

During the writing of the thesis the concept of planning and forecasting of the foreign economic activity of the enterprise was defined, the peculiarities of the mechanism of their realization were clarified, the nature and content of their basic methods were investigated, as well as the classifications of their kind and types were considered; the methodology for determining the effectiveness of planning and forecasting FEA in the conditions of uncertainty and internationalization of business is substantiated. In addition, the organizational and economic characteristics of the enterprise of PJSC «Zaporozhstal», the investigated organization of its enterprise and the diagnostic system of planning and forecasting of FEA enterprises were conducted. In the third part of the thesis, the forecasting of foreign economic activity of PJSC «Zaporozhstal» is made, the recommendations on directions of improvement of the enterprise planning system are developed and the ways of increasing the efficiency of the system of planning and forecasting of the foreign economic activity of PJSC «Zaporozhstal» are proposed.

The novelty of the thesis is to develop recommendations for the future activity enterprise of PJSC «Zaporozhstal» using a comprehensive approach of planning the foreign economic activity of the enterprise based on forecasts calculated taking into account the data of previous periods of activity, and taking into account the trends of the present and the near future, those factors, which may be directly or indirectly, influence the external economic activity of the enterprise, as well as identify risks and find ways to minimization or liquidation them.

PLANNING, FORECASTING, EXPORTS, EXTRAPOLATIONS, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES, MATRIX, STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1 Сутність та зміст планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності.....	11
1.2 Методи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності...21	
1.3 Методика визначення ефективності планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності та інтернаціоналізації бізнесу.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»....	39
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	46
2.3 Діагностика системи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	52
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	79
3.1 Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»....	79
3.2 Напрямки вдосконалення системи планування ПАТ «Запоріжсталь».....	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	102
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	108
ДОДАТКИ.....	114

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВП – валовий прибуток

ЗТФ – зовнішньоторгова фірма

НБУ – Національний банк України

НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи

НДІ – науково-дослідний інститут

НДР – науково-дослідні роботи

ОВДП – облігації внутрішньої державної позики

СБО – стратегічна бізнес-одиниця

СГП – стратегічний господарський підрозділ

СНД – Співдружність Незалежних Держав

ETS – експоненційне згладжування

BCG – Бостонська консалтингова група

SWOT – сильні та слабкі сторони, можливості, загрози

DAP – постачання в місце призначення

CFR – вартість і фрахт

FOB – франко борт (назва порту відвантаження)

CPT – фрахт/перевезення оплачені до (назва місця призначення)

DAF – постачання до кордону (назва місця постачання)

ВСТУП

Швидкий темп змін у міжнародній економіці, перебудова багатьох економічних процесів в країні у контексті міжнародних змін, які безпосередньо або опосередковано стосуються усіх діючих підприємств країни, а особливо тих, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю – усе це вимагає правильного розуміння та використання планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в економічних умовах сьогодення. Як відомо, сучасна ринкова економіка характеризується невизначеністю, а отже за допомогою планування та прогнозування можливе передбачення майбутньої ринкової ситуації в умовах невизначеності і вжиття необхідних заходів для запобігання або мінімізації негативних наслідків для підприємства, а також визначення перспектив розвитку.

Економічна ситуація, що склалася в Україні є нестабільною і характеризується невизначеністю не тільки через ринковий характер економіки, а й через такі фактори, як інфляційні процеси, неплатежі з боку контрагентів, нестабільність схвалюваних державою рішень стосовно митного регулювання і все це та багато іншого – ускладнює процес планування зовнішньоекономічної діяльності, а тому в комплексі із плануванням повинно бути прогнозування майбутньої економічної ситуації.

Деякі суб'єкти господарської діяльності інколи взагалі відмовляються від планування та прогнозування ЗЕД або неправильно розуміють їх місце в ринковій економіці. Нерозвиненість планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах пояснюється ще і тим, що основною формою ЗЕД є не виробнича кооперація, а експортно-імпорتنі операції, що часто носять нестабільний характер.

Планування та прогнозування являється об'єктивно необхідним для будь-якого підприємства-суб'єкта ЗЕД. Це визначається, насамперед, прагненням підприємств, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати

додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити несприятливі дії зовнішніх факторів, непередбачені обставини, котрі можуть відбутися на світовому ринку, і головне, необхідність прогнозування свого майбутнього. Для цього важливо визначити яким буде ринок в майбутньому, як буде розвиватися, чого чекають споживачі від підприємства, які його можливості у збільшенні експортного потенціалу, обсягу продажу тощо.

Дослідженням питань планування та прогнозування займалися такі вчені, як: О.Л. Євмешкіна [1], В.С. Здреник [2], О.Г. Пенькова [3], О.В. Ястребова [4], Р.А. Чемчикаленко, О.В. Майборода та К.А. Кобзар [5], В.Ю. Харчук [6], С.К. Базика [7], М.О. Юнацький [8], К.Г. Сердюков, Ю.М. Великий, К.С. Леснікова та О.В. Чвартацька [9, 10], І.О. Доценко та А.М. Шпонарська [11], Д.М. Коркуна [12], С.Л. Шаповал [13], Н.Б. Черник [14], В.В. Щербіна [15].

В тому числі приділялася увага плануванню та прогнозуванню саме зовнішньоекономічної діяльності з боку таких вчених та науковців, як: О.М. Олійник та В.В. Шайтанова [16, 17], А.Р. Дунська та Н.М. Лавренчук [18], О.Ю. Стоян [19], Г.В. Євтушенко та О.В. Подпрядова [20], О.О. Лебедєва [21], О.О. Пшик-Ковальська [22, 23], В.В. Орлов [24], О.К. Ткачова [25].

Предметом роботи магістра є планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом роботи магістра є металургійне підприємство ПАТ «Запоріжсталь».

Метою роботи магістра є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Для досягнення цієї мети у роботі магістра поставлено такі завдання:

1) визначити поняття планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства та з'ясувати особливості механізму їх здійснення;

- 2) дослідити основні методи планування та прогнозування ЗЕД, їх сутність та зміст, а також розглянути класифікації їх видів і типів;
- 3) обґрунтувати методику визначення ефективності планування та прогнозування ЗЕД в умовах невизначеності та інтернаціоналізації бізнесу;
- 4) охарактеризувати організаційно-економічну характеристику підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- 5) дослідити організацію ЗЕД ПАТ «Запоріжсталь»;
- 6) провести діагностику системи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»;
- 7) здійснити прогнозування основних напрямків ЗЕД ПАТ «Запоріжсталь»;
- 8) розробити рекомендації щодо напрямків вдосконалення системи планування ПАТ «Запоріжсталь».

Методи дослідження – порівняльний, спостережень, гіпотетико-дедуктивний, графічний, аналітичний, логічного узагальнення, економічного, системного і ситуаційного аналізу, індукції та дедукції, моделювання, імовірнісний (статистичний).

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність досліджуваних підприємств, Державного комітету статистики України, інформація Міністерства фінансів, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розрахунку прогнозів ЗЕД підприємства і на їх основі розробка рекомендацій, які можуть бути використані у розробці коротко-, середньо- та довгострокових планів діяльності металургійного підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Структура та обсяг роботи. Робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи – 129 сторінок, перелік посилань включає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та зміст планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності

Однією з особливостей ринкової економіки є її невизначеність, а отже планування та прогнозування як функції управління можуть забезпечити передбачення різних проявів невизначеності ринкового середовища і вироблення відповідних способів скорочення їх несприятливих наслідків для підприємства.

Для того, щоб підприємство було успішним, а робота співробітників скоординованою та приносила бажані результати, всі учасники процесу повинні бути обізнані щодо своїх завдань та обов'язків. Для цього потрібно:

- сформулювати цілі підприємства;
- визначити шляхи досягнення цілей;
- поставити завдання перед усіма учасниками процесу.

Усе вищевказане характеризує загальну сутність планування. Тобто, планування – це процес визначення цілей і розробка сукупності заходів, спрямованих на їх досягнення [26].

Планування, як перша функція управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, є процесом вибору цілей і ухвалення рішень для досягнення цих цілей, що включає складання короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка бізнес-планів для нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають, зокрема, залучення зовнішніх джерел фінансування.

Суть планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у можливості виявити, сформулювати та передбачити цілі організації,

результати діяльності та ресурси потрібні для досягнення цих цілей у зовнішньоекономічній сфері.

Зміст планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у визначенні відповідей на такі запитання [27]:

1) де організація знаходиться на даний момент, її теперішній стан, ситуація на ринку, економічні позиції в зовнішній сфері:

- що і коли експортувати (імпортувати);
- в яких умовах слід здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;

2) куди організація прагне потрапити, чого досягти:

- які види і форми зовнішньоекономічної діяльності доцільно обрати;
- який результат очікується від ЗЕД (приблизний розмір прибутку, рентабельність, розміри розширення збуту, валютна виручка тощо);

3) яким чином організація може потрапити у бажаний стан зі стану сьогодні, за допомогою яких ресурсів і якої кількості може бути досягнуті цілі підприємства, в тому числі у зовнішньоекономічній діяльності:

- які ресурси є у підприємства для здійснення ЗЕД;
- якою повинна бути організаційна структура управління ЗЕД.

Планування – є першою та однією з головних функцій менеджменту, в тому числі зовнішньоекономічної діяльності. Ця функція є основою та інформаційною базою для усіх наступних функцій. Рішення, які приймаються під час планування визначають особливості перебігу усіх інших функцій управління. Планування у сфері ЗЕД також виявляється у визначенні мети, яка буде частиною загальноорганізаційного планування.

Функція планування має декілька підфункцій (рис. 1.1).

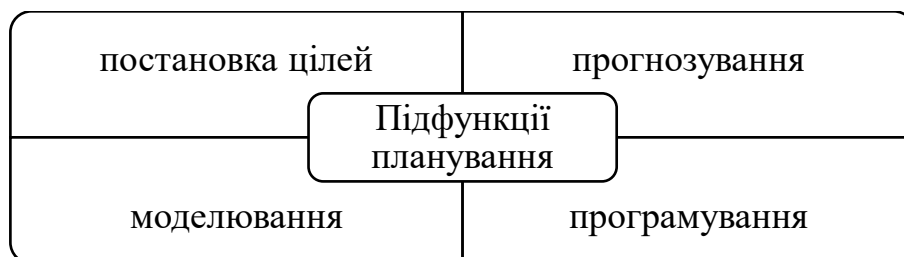


Рис. 1.1 Підфункції планування [26]

Метою планування є визначення цілей і розробка заходів для їх досягнення, створення системи документів (планів, програм) з описом змісту, порядку, строку дій для забезпечення діяльності організації і досягнення її цілей. Основна мета планування зовнішньоекономічної діяльності повинна бути спрямована на успішне виконання поставлених цілей підприємства за рахунок використання зовнішніх факторів економічного росту та розвитку.

Чіткий та виважений підхід до етапу планування є основою для успішної та ефективної роботи організації, адже підприємство, яке зневажає цим важливим етапом навряд чи зможе успішно проіснувати довгий час на внутрішньому чи, тим паче, зовнішньому ринку у мінливому середовищі сьогодення.

Планування зовнішньоекономічної діяльності є необхідним для будь-якого підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю або тільки бажає вийти на зовнішній ринок. Це пояснюється тим, що [28, 29]:

- здійснюючи підприємницьку діяльність в умовах глобалізації економіки, підприємство має більше можливостей одержати додатковий прибуток за рахунок виходу на зовнішній ринок, використання переваг міжнародної економічної інтеграції, міжнародної праці, іноземних інвестицій;

- планування ЗЕД може допомогти запобігти або вчасно вжити заходів для нейтралізації несприятливих умов, непередбачених обставин чи дій зовнішніх факторів, що виникають на міжнародному ринку;

- існує необхідність прогнозувати майбутнє своєї організації, а саме визначення стану ринку у майбутньому, на якому функціонує підприємство або на який тільки збирається виходити, визначення очікувань споживачів, можливостей збільшення експорту, обсягу продажу, прибутку, філіалів, дочірніх підприємств, інвестицій тощо.

Підприємство зменшує ймовірність виникнення непередбачених дій з боку зовнішніх факторів, знижує вірогідність виникнення ризику (суттєво його зменшує), пов'язаного з діями ззовні за рахунок визначення бажаних та можливих напрямків своєї діяльності на міжнародному ринку у майбутньому.

Планування ЗЕД підприємства здійснюється в рамках внутрішньофірмового і передбачає складання окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану – плану зовнішньоекономічної діяльності [30, 31].

На рівні фірми планування ЗЕД здійснюється разом з плануванням підприємницької діяльності в рамках вітчизняного ринку і припускає складання окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану – плану зовнішньоторговельної або зовнішньоекономічної діяльності.

План ЗЕД включає показники експорту і імпорту (залежно від профілю зовнішньоекономічної діяльності фірми) з розбиттям по товарах і видах послуг, по країнах і регіонах в доларовому і фізичному виразі за певний період (зазвичай за рік). Таким чином, залежно від змісту господарської діяльності підприємства розробляються наступні види планів: план реалізації експортної продукції, імпорту, валютних доходів і витрат, виробництва, реалізації, НДДКР, фінансовий план тощо [32].

Плани зовнішньоекономічної діяльності, як правило, ґрунтуються на спеціальних маркетингових програмах – пропозиціях стосовно розширення зовнішньоекономічної діяльності, що вказують на найперспективніші зовнішні ринки, методи їх освоєння і підвищення міжнародної конкурентоспроможності фірми і її товарів. Дуже часто плани ЗЕД супроводжуються бізнес-планами проектів розвитку і вдосконалення роботи фірми за кордоном, в яких приводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних засобів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту і реальність можливості його окупності і прибутковості.

Структура і зміст зовнішньоекономічного розділу бізнес-плану включає наступні структурні елементи [33, 34].

1. Організаційне забезпечення зовнішньоекономічної операції. У цьому підрозділі розглядається торгове, митне, валютне, податкове законодавство країни-імпортера стосовно даного виду продукції і даної операції (наприклад, в США податки, стягвані на рівні штатів, відрізняються різноманітністю рівня ставок і методів стягування). Далі визначаються міжнародні правила і норми,

правила торгівлі даним видом продукції, ціноутворення, міжнародні звичаї, типові контракти міжнародних асоціацій виробників і експортерів.

Також, необхідно проаналізувати організаційно-правові основи розробки даного продукту для зовнішнього ринку: особливі вимоги до якості, економічної безпеки, а звідси види сертифікації, ліцензування, стандартизація, штрихове кодування.

2. Економічне забезпечення ЗЕД. Обґрунтовуються всі витрати, що додатково виникають при експорті, обумовлені митними зборами, транспортуванням і страхуванням, витратами на отримання сертифікатів, на декларування, ПДВ, акцизи.

3. Способи і форми виходу на зовнішній ринок.

Розглядаються наступні питання:

- обґрунтування способу просування товару на зовнішній ринок;
- використання посередників: законодавство, що регулює діяльність посередників, ставки винагороди посередницької діяльності;
- можливості спільної виробничої діяльності.

Планування ЗЕД під укладений контракт на основі розробленої концепції ЗЕД для малого і середнього підприємства припускає часткове і нерегулярне виробництво підприємством продукції, що йде на зовнішній ринок, згідно з обмеженим у строках виконанням контракту. У план під контракт входять план виробництва експортної продукції, план забезпечення його необхідними ресурсами, а також валютно-фінансовий план [35].

Існують різні типи планування ЗЕД. Найбільш розповсюдженою є класифікація в залежності від періоду часу за який планується втілити план у життя: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

Довгострокове (перспективне) планування охоплює великий період часу, приблизно 10-25 років. Останнім часом цей термін дещо зменшився до 10-15 років, внаслідок швидкого темпу змін у світовій економіці.

Планування та подальша організація зовнішньоекономічної діяльності пов'язана з необхідністю збирання найбільш повної інформації про фінансове

становище партнера, вибором методу страхування від валютного ризику, складанням зовнішньоторговельного контракту, вибором методу платежів.

Вибір стратегії ЗЕД підприємства може бути описаний у виді сукупності етапів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вибір стратегії ЗЕД підприємства [36]

Етапи	Аналіз аспектів
Етап I. Аналіз усіх сторін ЗЕД фірми:	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентні переваги товарів на експорт; - положення підприємства на національному ринку; - положення підприємства на закордонному ринку; - відповідність продукції, що реалізується на даному зовнішньому ринку потребам споживача; - оцінка ефективності діяльності підприємства на даному ринку.
Етап II. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту та пропозиції):	<p>Важливо визначити, яким ринок буде в найближчому майбутньому, у якому напрямку він розвивається, які нові технології і переваги чекають споживачі від продукції підприємства в майбутньому. При цьому необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зіставити положення фірми з ємністю майбутнього ринку; - проаналізувати коливання кон'юнктури ринку; - сформулювати прогноз розвитку техніко-експлуатаційних і споживчих властивостей продукції.
Етап III. Аналіз можливостей підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності; - аналіз результатів власних науково-дослідних робіт і зіставлення зі світовими тенденціями; - аналіз можливих результатів діяльності на нових ринках.
Етап IV. Аналіз зовнішньоторговельної політики:	<ul style="list-style-type: none"> - зовнішньоторговельна політика країни експорту чи імпорту і її вплив на діяльність підприємства.
Етап V. Аналіз тенденцій у світовій економіці:	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз кон'юнктури світового ринку; - аналіз тенденцій валютного ринку; - аналіз стану конкуренції на світовому ринку.
Етап VI. Розробка довгострокової стратегії ЗЕД фірми:	<ul style="list-style-type: none"> - формулювання глобальної довгострокової мети ЗЕД; - декомпозиція глобальної мети на складові; - організація досягнення мети, контроль ресурсів на організацію, адаптацію і коректування цілей.

Середньострокове планування розраховано на більш короткий термін до 5 років і конкретизує цілі та орієнтири визначені у довгострокових планах. Хоча останнім часом цей термін зменшився до 2-3 років внаслідок швидких змін у зовнішньому середовищі. Середньострокові плани у сфері зовнішньоекономічної діяльності вирішують такі завдання, як перебудова

поточних виробничих потужностей, розширення чи звуження експорту (імпорту), оновлення асортименту, пошук нових ринків збуту тощо.

Короткострокове планування, його ще називають поточним (бюджетним) передбачає розроблення планів на 1-2 роки. Останнім часом частіше розробляється на 1 рік і містить конкретні завдання щодо здійснення експортно-імпортних операцій, які містять інформацію про строки, обсяги, асортимент, черговість та умови поставок тощо [37].

Процес прогнозування супроводжує усі вище названі етапи і може використовуватися на будь-якому з них. Загалом, процес планування є замкнутим циклом з прямим і зворотнім зв'язком. Результатом планування є система планів, що складається з таких елементів, як [38]:

- 1) стратегічний чи генеральний план на 5 років;
- 2) загальноорганізаційний план, який є «планом розвитку» та містить у собі і розвиток зовнішньоекономічної діяльності;
- 3) оперативні плани, які можуть містити загальноорганізаційні плани поточної діяльності, а також поточні плани підрозділів, в тому числі і ЗЕД.

Як було згадано вище, планування має декілька підфункцій і однією з них є прогнозування. Прогнозування – це оцінка на майбутнє, передбачення майбутнього розвитку на основі поточних та минулих даних про певний об'єкт чи процес, щодо якого здійснюється прогноз. Планування та прогнозування має спільні та відмінні риси (табл. 1.2).

Головною метою прогнозування є знаходження та формування передумов для прийняття господарських чи інших рішень. Сутністю передумов можуть бути: аналіз тенденцій розвитку, закономірностей змін, передбачення розвитку у майбутньому, знаходження альтернатив, оцінка результатів активного впливу на процеси [39].

В умовах глобалізації економіки та виходу бізнесу на міжнародний рівень, зростає невизначеність поведінки суб'єктів підприємництва у майбутньому і зростає ціна помилок при прийнятті управлінських рішень, а тому роль прогнозування підвищується з кожним роком.

Спільне та відмінне між плануванням та прогнозуванням [38]

Планування	Прогнозування
Спільне	
є видами передбачення, оскільки мають справу з одержанням інформації про майбутнє	
в основі лежить наукове передбачення	
Відмінне	
враховує вже наявні науково-технічні відкриття і досягнення передового досвіду, що перевірені на практиці	враховує можливі досягнення науково-технічного прогресу, очікувані й прогнозовані, а також наукові відкриття, що ґрунтуються на наукових пошуках
високий ступінь обов'язковості виконання планів підприємством чи його підрозділами	прогнози не містять конкретних завдань (це передбачення розвитку науки і техніки впродовж певного часу, економічних і суспільних передумов для цього та обумовлених ними наслідків)
розв'язання конкретних проблем, шляхом поєднання знань з діями	лише виявлення найважливіших проблем, з якими зіткнеться підприємство у перспективі, імовірнісних методів, строків і результатів їх вирішення різними способами, оцінці ефективності того чи іншого варіанта

Першочерговими завданнями прогнозування є:

- аналіз соціально-економічних, науково-технічних, політичних, правових, культурних процесів та явищ;
- оцінка отриманої ситуації, знаходження та виокремлення ключових проблем, закономірностей, чинників, тенденцій;
- вивчення та оцінка тенденцій на майбутнє, можливостей для досягнення поставленої мети і відповідно прийняття оптимального рішення, передбачення нових ситуацій що вимагають особливого вирішення або повтор старих, можливо в дещо модифікованому вигляді;
- знаходження альтернатив розвитку на майбутнє.

Прогноз можна назвати системою уявлень про майбутній стан об'єкту чи процесу, які аргументовані з позиції науки і мають імовірнісний але достовірний характер. Одним з різновидів прогнозів є сценарій розвитку, який розробляється з урахуванням різних передбачуваних дій конкретних суб'єктів прогнозованої ситуації [40].

Способи здійснення прогнозів:

- 1) опис тенденцій зміни об'єкту чи процесу;
- 2) формування параметрів, що характеризують об'єкт чи процес.

В рамках першого способу виділяють такі підходи:

1) трендовий підхід передбачає екстраполяцію вирівняних значень динамічного тимчасового ряду прогнозованого показника. Прогноз-тренд – це прогноз, заснований на використанні лінійної екстраполяції сформованих у минулому тенденцій;

2) факторний підхід передбачає визначення кола факторів, що впливають на прогнозований об'єкт, заснований на оцінці впливу різних чинників та їх комбінації на розвиток можливого майбутнього стану об'єкта.

В рамках другого способу виділяють такі підходи:

1) генетичний підхід заснований на використанні в прогнозованих процесах стійких тенденцій, що додають розвитку об'єкта управління інерційний характер. При всіх своїх відмінностях майбутнє, сьогодення і минуле генетично пов'язані між собою, мають багато спільних елементів і зв'язків між ними;

2) нормативний підхід відображає керований характер прогнозованих процесів, їх залежність від цілей розвитку. При цьому мета може бути задана ззовні у вигляді нормативного стану (рівня досягнення мети).

Генетичний і нормативний підходи в прогнозуванні зазвичай доповнюють один одного, так як майбутні процеси формуються, з одного боку, інерцією сформованих тенденцій, а з іншого – поставленими цілями розвитку.

Прогнози розраховуються на різні терміни: довгострокові (10-15 років), середньострокові (3-5 років), короткострокові або поточні (1 рік). Мета прогнозу ЗЕД врахувати зміни в міжнародній економіці, які мають різну швидкість та тривалість. Наприклад, ринкова кон'юнктура може змінитися за день, тиждень чи місяць – це ціни, курс валют, ціна акцій. Щоб швидко реагувати на подібні зміни, передбачати їх і використовувати короткострокове прогнозування, що є частиною оперативних планів.

Об'єктами короткострокового прогнозування ЗЕД є поточні господарські процеси – рух та зміни фінансових потоків, зміни цін, обсягу та структури попиту на товар, кон'юнктурні зміни світового ринку.

Об'єктами середньострокового прогнозування зовнішньоекономічної діяльності є зміни, які вимагають більш тривалого терміну і займають декілька років – інвестиції, створення і освоєння нових видів продукції, нових ринків збуту, реалізація інноваційних проектів, динаміка зовнішньоекономічних зв'язків. Результатом таких досліджень є програми розвитку на декілька років.

Об'єктами довгострокового прогнозування ЗЕД є глибинні зміни, які складаються та виявляються протягом тривалого періоду – масштабні науково-технічні проблеми, питання екології та глобалізації, демографічні процеси. Таке прогнозування має на меті виявлення альтернативних тенденцій протягом тривалого часу (10-15 років) і може служити основою для стратегічного планування.

Довгострокове прогнозування, на відміну від середньострокового і особливо короткострокового, менше пов'язано з інерцією соціально-економічного розвитку, сформованими тенденціями, вільніше у виборі варіантів майбутньої динаміки. Довгострокове прогнозування дає можливість більш обґрунтовано визначити альтернативні сценарії структурних зрушень в економіці і суспільстві, зміни ряду якісних характеристик. У той же час довгостроковий прогноз менш деталізований, спирається на порівняно невелике коло узагальнюючих показників. Він служить основою для визначення концепції соціально-економічного розвитку на довгостроковий період, вибору довгострокової стратегії. Для довгострокового прогнозування неприпустимо і небезпечно застосування методів лінійної екстраполяції, продовження на майбутнє сформованих у минулому тенденцій, оскільки за два-три десятиліття відбуваються переломи в ситуації траєкторії динаміки країни і світу, підвищується ступінь невизначеності руху, посилюється його альтернативність [41, 42].

1.2 Методи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності

Методи планування – це конкретні технічні прийоми та способи для вирішення питань планування, розрахунку числових значень планових показників, створення стратегічних програм і планів. Під методикою планування розуміють сукупність методів, прийомів розробки, системи розрахунків планових показників, їх взаємного узгодження, обґрунтування та аналізу прогнозів, стратегічних програм і планів усіх рівнів і часових меж.

Фактори впливу на вибір методу планування:

- складність визначення показників і їх взаємозв'язків;
- тривалість терміну планування – коротко-, середньо-, довгостроковий;
- доступність інформації з зовнішнього середовища і використання внутрішніх резервів організації;
- наявність проаналізованих матеріалів потрібних показників за минулий період, до складання плану.

Під час планування ЗЕД підприємство може використовувати будь-які бажані методи, але вони повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, специфіці діяльності організації, різноманітності засобів та шляхів досягнення поставленої мети – збільшення прибутку.

Існують такі вимоги до вибору методів планування [43]:

- 1) метод повинен бути адекватним зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- 2) метод повинен найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність в засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;
- 3) метод повинен відрізнятися за видом розроблюваного плану.

На підприємстві, в процесі планування можуть використовуватися такі методи: балансовий; експертний; екстраполяції; економіко-математичний;

техніко-економічних розрахунків; нормативний; розрахунково-аналітичний; програмно-цільовий; індикативний.

Існує класифікація методів планування за різними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів планування [44]

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану:	- ресурсний (за можливостями); - цільовий (за потребами).
Принципи визначення планових показників:	Якісні: - експертно-оцінний; - евристичний. Кількісні: - екстраполяційний; - інтерполяційний.
Спосіб розрахунку планових показників:	- дослідно-статистичний (середніх показників); - факторний (чинниковий); - нормативний.
Узгодженість ресурсів і потреб:	- балансовий; - матричний.
Варіантність розроблюваних планів:	- одноваріантний (інтуїтивний); - поліваріантний (розрахунково-конструктивний); - економіко-математичної оптимізації.
Спосіб виконання розрахункових операцій:	- ручний; - механізований; - автоматизований.
Форма подання планових показників:	- табличний; - лінійно-графічний; - логіко-структурний (сітьовий).

Ресурсний метод планування визначає якими ресурсами і за якими цінами може розпоряджатися підприємство на основі ресурсної стратегії, і у відповідності цим даним визначає ринкову стратегію. Використання цього методу здійснюється у випадку монополізації підприємством ринку або через слабо розвинену конкуренцію. Тому, у випадку великої конкуренції основою для розробки плану є потреби ринку, попит на продукцію – продуктова стратегія, тобто цільовий метод планування. Але у будь-якому випадку, ресурсна і продуктова стратегії розробляються разом.

Експертно-оцінні та евристичні методи планування допомагають вирішити неструктуровані або слабо структуровані проблеми, оскільки базуються на використанні неповної та непрямой інформації, досвіду експертів-спеціалістів. Такі методи можуть бути у формі масової оцінки, експертних

комісії (висококваліфіковані спеціалісти у відповідних галузях знань, що володіють великим професійним і практичним досвідом), організації роботи експертів на основі спеціальної системи їхньої діяльності (такі відомі методи організації роботи експертів, як: «Мозкова атака», «Дельфі» тощо).

Методи екстраполяції та інтерполяції використовують для розв'язання добре структурованих проблем, що мають чіткі кількісні характеристики. Метод екстраполяції (обґрунтування показників «від досягнутого») визначає проміжні та кінцеві (кінець планового періоду) планові показники на основі їх динаміки в минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнені на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод ефективний у випадках більш-менш стабільної технології і умов виробництва, при монопольному становищі підприємства та за відсутності загрози з боку конкурентів. Принципово протилежним є метод інтерполяції, згідно з яким підприємство встановлює мету для досягнення в майбутньому і виходячи з неї визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. На противагу наступальному рухові при екстраполяції інтерполяційний метод передбачає зворотний рух – від установленної мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин.

Дослідно-статистичний метод (середніх показників) використовує фактичні статистичні дані за попередні роки (середніх величин) при встановленні планових показників. Факторний метод (чинниковий) більш обґрунтований, оскільки за цим методом планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших факторів (чинників), що обумовлюють зміни цих показників. Факторний метод використовують при плануванні економічних показників ефективності виробництва (рентабельність, продуктивність праці, собівартість). Нормативний метод – планові показники розраховують, застосовуючи прогресивні норми використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті освоєння організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Обов'язковою умовою використання цього методу є створення на підприємстві відповідної нормативної бази.

Балансовий метод обґрунтовує план розвитку підприємства, галузі шляхом попереднього складання балансів (матеріальних, трудових, фінансових), що включають у себе потреби господарства в ресурсах і джерелах задоволення цих потреб. Застосування цього методу сприяє усуненню і запобіганню диспропорцій та встановленню ефективних пропорцій. Матричний метод є розвитком балансового методу і передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Одноваріантність є одним з основних недоліків плану, тому все частіше організації використовують розрахунково-конструктивний метод (поліваріантний), який передбачає вивчення об'єктивної реальності; розробку найкращих варіантів рішень поставленого завдання з урахуванням досягнень науки і практики; технічна, технологічна, екологічна та економічна оцінка одержаних варіантів з виявленням найбільш раціонального і широким його обговоренням; розробка заходів, спрямованих на освоєння проекту. В той же час, варіантний метод є трудомістким та дорогим, тому інколи застосовують графіко-аналітичні прийоми, які складаються з проектних розрахунків математичних рівнянь прямої, гіперболи, параболи та спеціальних формул для розв'язання окремих питань. Економіко-математичні методи підвищують ефективність планування за рахунок моделювання складних економічних процесів, передбачення найбільш імовірних напрямів розвитку економічної системи залежно від тих чи інших параметрів і цільових функцій. Моделювання на ПК значно прискорює розрахунки і підвищує їх точність, забезпечує визначення оптимального варіанта плану з усіх можливих.

Необхідно розрізнити поняття «оптимальний план» і «ефективний план». Ефективний варіант плану – це варіант, який за існуючих умов макро- і мікросередовища забезпечує максимальну економічну вигоду для підприємства. Оптимальний варіант плану – це варіант, розрахований за допомогою економіко-математичних методів на екстремум (максимум чи мінімум) функції за певним критерієм оптимальності (максимум прибутку, мінімум витрат) і відповідно до поставлених у задачі умов і обмежень. І якщо

вони коректні, то оптимальний план буде найефективнішим. Але в разі некоректності поставлених умов і обмежень, такий варіант плану може бути оптимальним з погляду математичних критеріїв, однак неефективним, оскільки не забезпечує високої результативності використання ресурсів і прибутковості бізнесу.

На сьогоднішній день замість традиційних методів планування за допомогою простих обчислювальних засобів використовують механізовані та автоматизовані методи з використанням ПК та складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання розрахованих показників планів (таблиці, малюнки, схеми, сітьові графіки тощо) відбиває культуру і наочність того чи іншого методу планування діяльності підприємства.

Розглянуті вище методи планування відносяться до формального планування і воно є однією з форм прийняття управлінських рішень. Крім формального планування багато менеджерів використовують також «інтуїтивне передбачення», тобто планування на основі досвіду та індивідуальних якостей – творчі здібності і таланти, винахідливість, особливе чуття, інстинкт тощо.

Для розробки та вибору стратегічних рішень в сфері ЗЕД важливим є аналіз і планування господарського портфеля – набору видів продукції, яку випускає чи планує випускати підприємство в майбутньому. В залежності від видів продукції портфель підприємства ділиться на частини – стратегічні господарські підрозділи (СГП). Всі види СГП взаємопов'язані між собою і в цьому взаємозв'язку впливають один на одного і на розвиток підприємства в цілому. Тому, плануючи свій господарський портфель, підприємство повинно постійно тримати в полі зору становище кожного свого СГП на ринку і забезпечувати оптимальне співвідношення між ними в портфелі. Довготривале відхилення від оптимальної збалансованості в портфелі може привести до кризового стану підприємства [45, 46].

За матрицею BCG виділяють 4 види СГП: «Собаки» (низькі темпи росту збуту і невелика частка ринку), «Знак питання» (високі темпи росту збуту і

низька частка ринку), «Зірка» (високі темпи росту збуту і велика частка ринку), «Дійні корови» (невисокі темпи росту збуту і висока частка ринку).

На відміну від двофакторної матриці BCG, матриця McKinsey є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною. В матриці McKinsey фактор «Відносна частка ринку» перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь), а фактор «Темп зростання ринку» на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з 4, а з 9 квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Обидві осі – вертикальна та горизонтальна характеризуються переліком факторів, а не визначаються одним фактором (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори, що визначають положення СБО на матриці «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey [46]

Фактори, що визначають довгострокову привабливість ринку:	Фактори, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії:
<ul style="list-style-type: none"> - місткість ринку та темпи його росту; - технологічні вимоги; - інтенсивність конкуренції; - вхідні та вихідні бар'єри; - сезонність та циклічність коливань; - потреба в капіталовкладеннях; - загрози та можливості галузей, що розвиваються; - вплив соціального, екологічного факторів, державного регулювання тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку; - відносний рівень витрат; - можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів; - адекватний технологічний ноу-хау; - наявність бажаних переваг; - рівень менеджменту; - рівень прибутковості відносно конкурентів тощо.

Важливими показниками планування ЗЕД на підприємстві являються: валютна виручка з розподілом на товари і товарні групи, експортна виручка, рентабельність експортних та імпорتنних операцій, асортимент експортної та імпорتنної продукції, доля експорту у вартості продукції [47, 48].

Протягом минулих років прогнозування отримало велику та важливу роль у системі планування. Як зазначалося раніше, прогнозування є методом, який використовує як дані минулого досвіду, так і поточні дані, з метою

здійснення припущень щодо майбутнього. Результатом прогнозування є розробка прогнозу з інформацією щодо перспектив розвитку певного процесу чи об'єкту, який враховують при розробці планів на майбутнє. Висновки прогнозування дають змогу впливати в потрібному напрямку на розвиток у майбутньому процесу чи об'єкту, що досліджується. Роль прогнозування полягає у зменшенні невизначеності, в тому числі зовнішньоекономічної діяльності, та визначенні меж реалістичних завдань і цілей плану.

Економічне прогнозування науково обґрунтовує можливі зміни, стан економіки, в тому числі і підприємства в майбутньому, а також альтернативні шляхи і строки досягнення бажаного стану. Варто зазначити, що прогнозування є не самостійним видом планування, а його підфункцією. Існує думка, що прогнозування передує складанню плану, проходить весь процес планування і охоплює період після процесу планування. Ми погоджуємося з цим, але треба зазначити, що все залежить від рівня, виду планування, підприємства, сфери планування – інколи прогнозування може починатися тільки після початку планування, інколи до, а інколи разом. Найбільш важливим є прогнозування для стратегічного планування, хоча повинно бути і в середньо- та короткостроковому плануванні і на будь-якому рівні.

Науковий прогноз складається з гіпотези, передбачення та парадигми. Гіпотезою є припущення засноване на теоретичних засадах, передбачення являє собою аналітику, тобто розрахунок показників, а парадигма є твердженням, що засноване на прикладах, зразках та моделях минулого періоду. Методи прогнозування являють собою сукупність прийомів та оцінок, що дають змогу зробити висновок з певною ймовірністю щодо майбутнього розвитку об'єкта на основі аналізу ретроспективних (минулих) внутрішніх і зовнішніх зв'язків, притаманних об'єктові, а також їхніх змін. Обрані методи прогнозування значною мірою впливають на якість прогнозів. На сьогоднішній день відомо більше, ніж 150 методів і прийомів для прогнозування [45, 46].

За принципом обробки інформації методи прогнозування можна класифікувати наступним чином (табл. 1.5).

Класифікація методів прогнозування [39]

I. Фактографічні методи:	1) статистичні методи: - екстраполяції та інтерполяції; - кореляційно-регресійний аналіз; - факторні моделі.
	2) методи аналогії: - математичні; - історичні.
	3) випереджальні методи прогнозування: - методи аналізу динаміки патентування; - публікаційні методи прогнозування.
II. Експертні методи:	1) прямі: - експертного опитування; - експертного аналізу.
	2) зі зворотнім зв'язком: - метод «комісій»; - метод «Мозкової атаки»; - метод «Дельфі».
III. Комбіновані методи:	- балансові моделі; - оптимізаційні моделі.

Група фактографічних методів базується на фактах, тобто на інформації про минулий розвиток об'єкта прогнозування. Метод екстраполяції використовується при відносно стабільному економічному розвитку підприємства (чи окремих показників його діяльності) або при сезонних чи циклічних коливаннях з чітко вираженим трендом. Трендом є напрям, тривала тенденція зміни економічних показників у прогнозуванні. Метод математичної екстраполяції є широко застосовуваним, він дозволяє продовжити тенденцію зміни економічного параметра з області її спостереження в минулому на майбутнє. Випереджальні методи прогнозування засновані на принципах спеціальної обробки науково-технічної інформації, що дає змогу спрогнозувати випереджаючий розвиток науково-технічного прогресу.

Група експертних методів базуються на суб'єктивній інформації спеціалістів експертів в процесі систематизованих процедур виявлення й узагальнення їхньої думки щодо майбутнього стану справ. Для цих методів характерне прогнозування, як на основі раціональних доказів, так і інтуїтивних припущень. Метод експертного аналізу передбачає, що експерт чи група

експертів самі формулюють питання і самі їх вирішують. За допомогою методу «комісій» організують «круглі столи» та інші подібні заходи на яких відбувається дискусія та узгодження думок експертів [47].

Для методу «Мозкової атаки» характерні колективні генерації ідей та творчих вирішень питань. Група у кількості 6-12 учасників різних професій та спеціалізацій дає платформу для вільного неструктурованого генерування ідей на задану тему, які спонтанно висловлюються учасниками.

Проведення анкетних опитувань спеціалістів-експертів обраної галузі передбачає метод «Дельфі», особливостями якого є заочність, багаторівневність, анонімність. Отримані анкети обробляються статистичними методами (такими як, математичне моделювання, побудова дерева цілей для аналізу ризикових ситуацій) і формується загальна картина думок експертів, на основі якої виокремлюють колективну думку щодо конкретного питання. Метод передбачає декілька етапів-опитувань (3-4), перед кожним з яких, експертів інформують про підсумки попереднього опитування, оскільки після першого опитування картина думок дуже різностороння.

Група комбінованих методів має змішану інформаційну основу, в якій використовують інформацію отриману з фактографічних та експертних груп методів. Метод експертного оцінювання (експертних оцінок) вважають базою для моделювання, оскільки за допомогою серії послідовних дій – опитувань, інтерв'ю, «мозкових атак» можливо досягти консенсусу при визначенні правильного рішення [48].

Методи логічного моделювання використовуються для якісного опису процесів, що прогнозуються на основі загальних закономірностей розвитку прогнозованого об'єкта управління, досліджуваних в певній логічній послідовності. Методи економіко-математичного моделювання засновані на імітації реальної поведінки об'єкта управління, шляхом побудови відповідних економіко-математичних моделей.

Метод побудови «дерева цілей» – застосовується в прогнозуванні з метою поділу основних завдань на підзавдання й обґрунтування між ними зв'язків.

Метод оптимізації – дає можливість враховувати максимально можливу кількість чинників, які впливають на техніко-економічні показники, і на цій основі вибрати найкращий варіант прогнозу.

До інших методів прогнозування також відносять [46]:

1) SWOT – аналіз сильних та слабких сторін організації, а також пошук можливостей та виявлення загроз;

2) методи Монте-Карло – група методів для вирішення різних задач за допомогою випадкових послідовностей. Ці методи мають багато спільного з теорією ймовірності і виникли внаслідок бажання людей поліпшити свої результати у азартних іграх. Звідси й походить назва групи методів на честь міста Монте-Карло, що є столицею грального бізнесу у Європі;

3) методи визначення середніх величин – прогнозні показники часто розраховуються як середнє значення відповідних показників у попередніх періодах. Середні величини обчислюються за алгоритмом середньої арифметичної простої чи середньої арифметичної зваженої;

4) метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

1.3 Методика визначення ефективності планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності та інтернаціоналізації бізнесу

Ефективність є комплексним поняттям і включає в себе різні аспекти господарської діяльності підприємства, а також є показником, що характеризує можливості підприємства та досягнення поставлених цілей. Ефективність визначається відношенням досягнутого економічного результату до витрат

підприємства. Ефективність планування та прогнозування ЗЕД підприємства визначається перш за все на основі аналізу прибутковості від здійснення зовнішньоекономічних операцій шляхом зіставлення доходів та витрат, планових завдань і показників з результатами їх виконання, тобто здійснюється порівняння план-факт.

На всіх етапах проведення зовнішньоторговельних операцій, а саме, плануванні, аналізі альтернатив та виборі найбільш ефективних варіантів, при економічному обґрунтуванні угод, аналізі фінансового результату за минулий період по підприємству в цілому або по реалізованому контракту зокрема, здійснюється зіставлення та порівняння результатів та витрат.

При плануванні експорту чи імпорту товарів, підприємство може отримати як прямий економічний ефект від поліпшення фінансових результатів підприємства, так і непрямий економічний ефект від здешевлення виробництва тощо. Економічний результат ЗЕД напряму пов'язаний з плануванням та прогнозуванням. Від того як ми сплануємо, спрогнозуємо, поставимо цілі буде залежати наша кінцева мета та її ефективне досягнення. Тому доцільно розглянути показники ефективності та методи її визначення.

Отже, визначення ефективності передбачає 2 напрямки:

- 1) порівняння стану підприємства у часі на різних етапах його діяльності;
- 2) оцінка конкурентних переваг підприємства у порівнянні з іншими суб'єктами ринку.

Існують різні типи класифікацій показників для визначення ефективності планування та прогнозування ЗЕД підприємства. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є складною та багатосторонньою, неможливо обрати лише один показник ефективності із сукупності узагальнюючих результативних показників. Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на міжнародному ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища, а отже виникає потреба в комплексній оцінці ЗЕД. Проблемними моментами вибору критерію ефективності також виступають:

- 1) відсутність чіткого трактування поняття «ефективність ЗЕД»;
- 2) різні види зовнішньоекономічної діяльності вимагають велику кількість окремих індикаторів щодо певних зовнішньоекономічних операцій;
- 3) наявні прості методики (засновані на 1-2 індикаторах) і складні (вимагають спеціальних економіко-математичних методів, програмного забезпечення);
- 4) відсутні рекомендації щодо уніфікованого підходу до використання єдиної системи індикаторів, внаслідок чого неможливо порівняти аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності різних підприємств [43].

Всю систему показників ЗЕД можна поділити таким чином (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація системи показників ЗЕД на групи [47]

1. Абсолютні показники:	<ul style="list-style-type: none"> - обсяг експорту; - обсяг імпорту; - обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; - середній залишок коштів; - кількість отриманих реклаमाцій; - сума рекламацій; - кількість задоволених рекламацій; - перевага покупцями торгової марки фірми; - обсяг експорту нових товарів.
2. Відносні показники:	<ul style="list-style-type: none"> - індекс динаміки; - індекс вартості; - індекс фізичного обсягу; - індекс ціни; - індекс кількості (динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів в експорті, які з'явилися за останні 5 років, частка зниження витрат, яку одержано внаслідок використання нових технологій тощо); - коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту/імпорту за вартістю, фактичним обсягом, ціною; - середня тривалість обороту експортної/імпортної операції; - коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій.
3. Показники структури:	<ul style="list-style-type: none"> - товарна структура експорту/імпорту; - географічна структура; - структура накладних витрат.
4. Показники ефективності (ефекту):	<ul style="list-style-type: none"> - валютна ефективність експорту/імпорту; - ефективність експорту/імпорту; - рентабельність експорту/імпорту; - економічний ефект експорту/імпорту; - інтегральний економічний ефект; - ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; - ефективність придбання та використання імпортного обладнання; - ефективність придбання та продажу ліцензій.

Економічна ефективність планування ЗЕД вимірюється абсолютними та відносними показниками. Показники ефективності, що визначаються як абсолютні значення, відтворюються в грошових одиницях (вартісна оцінка) як різниця між результатами ЗЕД та витратами на її здійснення. До абсолютних показників належить валовий прибуток (ВП), або доход від продажів, прямий економічний ефект. Прямий економічний ефект визначається:

1) при експорті – як різниця між результатом експорту підприємства – експортною контрактною ціною і повними витратами на виробництво та експорт. В повні витрати підприємства на експорт товарів, крім виробничої собівартості, входять накладні витрати на експорт та експортні мита;

2) при імпорті – як зіставлення витрат на імпорт, що включають контрактну ціну, витрати на оплату ввізних податків, зборів і мит, сертифікація товару та інших витрат з результатами від імпорту – відпускну ціною;

3) прибуток до оподаткування визначається як різниця між валовим прибутком (доходом) і витратами обігу;

4) прибуток після оподаткування – «чистий» прибуток [49].

Також, до абсолютних показників відносять: рентабельність фірми в абсолютному виразі, зростання обсягу продажів фірми.

Показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від ЗЕД підприємства до витрат на її здійснення, відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці. Залежно від цілей і завдань аналізу, відносними показниками ефективності ЗЕД може бути будь-яке відношення показників результативності до відповідних показників витрат. До відносних показників ефективності фірми належить: рентабельність продукції фірми у звітному році, середня норма рентабельності фірми [47].

Використання методики визначення ефективності планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності передбачає оцінку поточних показників підприємства за такими напрямками [50]:

1) виробництво: собівартість реалізованої продукції; рентабельність продажів; транспортні, податкові витрати;

- 2) маркетинг: частка ринку, розширення та збереження клієнтської бази, рівень задоволення потреб споживача;
- 3) інновації: удосконалення інноваційного та операційного процесів;
- 4) персонал: можливості робітників, підвищення їх кваліфікації, можливості застосування інформаційних систем;
- 5) інвестиції: дослідження, планування та розробка, знаходження та залучення коштів і впровадження проектів на підприємстві;
- б) ризики: оцінка та мінімізація можливих ризиків.

Оцінка ефективності планування та прогнозування ЗЕД підприємства повинна проводитися за всіма вищевказаними напрямками, кожен з яких оцінює ефективність досягнення поставленої мети. Існує думка, що аналіз та оцінку планування ефективності ЗЕД підприємства слід робити окремо за різними напрямками, а потім визначати загальний ефект від усіх сфер підприємства та видів зовнішньоекономічної діяльності.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі планування здійснюється шляхом розрахунку різних економічних показників ефективності.

Для підприємств, що діють на зовнішніх ринках, виокремлюють три групи показників ефективності, а саме: показники ефективності експорту, імпорту, зовнішньоекономічної діяльності [49].

Розглянемо докладніше показники ефективності експорту та ЗЕД. Для визначення ефективності експортної діяльності підприємства необхідно знати його валютну ефективність. Показник валютної ефективності експорту насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс.

$$E_{ve} = \frac{\sum_{i=1}^n ЦВЕ_i \cdot KE_i}{\sum_{i=1}^n BE_i \cdot KE_i}, \quad (1.1)$$

де E_{ve} – валютна ефективність експорту, %;

$ЦВЕ_i$ – валютна ціна i -го експортного товару, тис. грн.;

KE_i – обсяг експорту i -го товару, млн. т;

BE_i – витрати на виробництво та реалізацію одиниці i -го товару, тис. грн.

Показник ефективності експорту визначається:

$$E_e = \frac{ЧВ_e}{В_{евц}}, \quad (1.2)$$

де E_e – ефективність експорту, %;

$ЧВ_e$ – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, тис. грн.;

$В_{евц}$ – вартість експорту у внутрішніх цінах, тис. грн.

Показник економічного ефекту експорту розраховується:

$$E_{ee} = ЧВ_e - ПВ_e, \quad (1.3)$$

де E_{ee} – економічний ефект експорту, %;

$ЧВ_e$ – чиста виручка в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, тис. грн.;

$ПВ_e$ – сума повних витрат підприємства на експорт продукції, тис. грн.

Ефект від зовнішньоторговельних операцій визначається:

$$E_{зто} = \Sigma ВЕ - \Sigma ВІ, \quad (1.4)$$

де $E_{зто}$ – ефект від зовнішньоторговельних операцій, %;

$\Sigma ВЕ$ – сума витрат на виробництво експортної продукції, тис. грн.;

$\Sigma ВІ$ – сума витрат на вітчизняне виробництво товарів, що імпортуються, тис. грн.

Показник економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій входить до групи показників рентабельності та розраховується:

$$E_{ефзто} = \frac{П_{зто}}{В_{зто}}, \quad (1.5)$$

де $E_{ефзто}$ – економічна ефективність зовнішньоторговельних операцій, %;

$П_{зто}$ – прибуток від зовнішньоторговельних операцій, тис. грн.;

$В_{зто}$ – витрати, яких зазнало підприємство під час здійснення зовнішньоторговельних операцій, тис. грн.

Відповідно, збільшення такого показника свідчатиме про підвищення ефективності ЗЕД.

Індекс диверсифікації експорту (імпорту) підприємства розраховується:

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n |h_{ij} - h_i|}{2}, \quad (1.6)$$

де I_j – індекс диверсифікації;

h_{ij} – частка i -го товару у загальному експорті (імпорті) підприємства;

h_i – частка i -го товару у загальному експорті (імпорті) підприємства та/або експорті (імпорті) підприємства з яким здійснюється порівняння.

Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю визначається:

$$K_{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{i\phi}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}}, \quad (1.7)$$

де $K_{\text{варт}}$ – коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю;

$P_{i\phi}$ і $Q_{i\phi}$ – відповідно фактичні ціни і об'єм експорту i -го товару;

P_{in} і Q_{in} – відповідно планові ціни і об'єм експорту i -го товару;

n – окремі види товарів від 1 до n .

Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом визначається наступним чином:

$$K_{\text{фіз}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}}, \quad (1.8)$$

де $K_{\text{фіз}}$ – коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом;

$Q_{i\phi}$ і P_{in} – вартість експорту i -го товару у звітному періоді перерахована за плановими цінами, тис. грн.;

Q_{in} і P_{in} – планова вартість експорту i -го товару, тис. грн.

Оскільки традиційним критерієм ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності є прибуток, більшість показників за своєю економічною сутністю є показниками рентабельності, фондівдачі та оборотності активів. Найголовнішим критерієм, що характеризує ефективність ЗЕД підприємства є прибуток від збуту продукції при мінімальних затратах з боку фірми, тому аналіз ЗЕД дозволяє науково обґрунтувати плани, управлінські рішення та проконтролювати їх виконання, а також оцінити досягнуті результати діяльності підприємства. На нашу думку, в ринкових

умовах підприємство, окрім класичних показників, має використовувати для оцінки ефективності ЗЕД показники економічної безпеки підприємства, що дасть змогу визначити вплив зовнішньоекономічних факторів на його фінансове становище, загальну ефективність діяльності, а також на його платоспроможність.

Система аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері є достатньо детальною та розгалуженою, але не існує єдиного загальновизнаного підходу до оцінювання ефективності планування та прогнозування ЗЕД підприємства. Доцільним є використання методики оцінювання економічної ефективності планування та прогнозування ЗЕД підприємства через оцінку досягнутих значень показників та їх порівняння із запланованими показниками на кожній стадії діяльності бізнесу, а також розробка потрібних оптимізаційних заходів.

Додатковою конкурентною перевагою на міжнародному ринку може бути інвестиційна складова, яку також треба брати до уваги при визначенні ефективності планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Щоб національні технології відповідали досягненням світового рівня, потрібне значне підвищення інвестиційної активності на вітчизняних підприємствах. Під інвестиціями ми розуміємо, як вкладення коштів в сучасне, ефективне обладнання та кращу технологію, так і закупівля ліцензій та створення спільних підприємств [49].

Існують такі економічні методи оцінки ефективності ЗЕД підприємства.

1. Оцінка рівня і якості виконання зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами. Показник прострочень складається по всьому експорту за рік, по країнах експорту і по товарах. При цьому показники за звітний рік порівнюються з показниками за попередній рік.

2. Оцінка конкурентоздатності товарів і послуг визначається сукупністю різних техніко-економічних чинників: якість і собівартість, форми й методи торгівлі, ціни, умови та терміни постачання й транспортування, відповідність вимогам моди й умовам місцевого ринку, види і форми розрахунків і платежів з

покупцями, престиж виробника і продавця («ціна» фірми), престиж товару (товарний знак), ефективність реклами тощо.

3. Характеристика динаміки експорту (імпорту) товарів і послуг: експорт товарів і послуг за звітний рік зіставляється з експортом за попередній рік. Таке зіставлення доцільно провести за декілька років (наприклад, за 5-10).

4. Оцінка раціональності використання оборотного капіталу при експорті й імпорту товарів. Необхідно послідовно (або паралельно) вивчити: оборот оборотного капіталу; накладні витрати по експорту і імпорту товарів; ефективність експорту і імпорту товарів. Потім узагальнити результати такого аналізу шляхом обчислення так званого коефіцієнта віддачі і його аналізу.

Процес оцінки ефективності планування та прогнозування ЗЕД є доволі великим та складним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, планування ЗЕД – це процес визначення цілей і розробки сукупності заходів, спрямованих на їх досягнення, що включає складання різних за терміном планів розвитку ЗЕД, з описом змісту, порядку, строку дій, кількісних та вартісних показників, необхідних ресурсів для забезпечення діяльності організації і досягнення її цілей. Однією з підфункцій планування є прогнозування – оцінка на майбутнє, передбачення майбутнього розвитку на основі поточних та минулих даних про певний об'єкт чи процес, щодо якого здійснюється прогноз. Існує багато класифікацій видів та типів методів планування та прогнозування ЗЕД. Багато методів є спільними як для планування, так і для прогнозування і це свідчить про тісний взаємозв'язок цих двох функцій. Ефективність планування та прогнозування ЗЕД підприємства визначається на основі аналізу прибутковості від здійснення зовнішньоекономічних операцій. Система показників ЗЕД: абсолютні (обсяг експорту/імпорту, накладних витрат); відносні (індекс динаміки, вартості, фізичного обсягу, ціни, кількості); показники структури (товарна з експорту/імпорту, географічна); показники ефективності (ефекту) (експорту/імпорту, валютна, рентабельність, економічний ефект).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Українське публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», був заснований в 1933 році як державне підприємство, 4 січня 1997 році був перетворений у відкрите акціонерне товариство з програмою приватизації в Україні, а 12 серпня 2015 року комбінат перетворений у публічне акціонерне товариство. З 2012 року ПАТ «Запоріжсталь» входить до групи підприємств Метінвест.

ПАТ «Запоріжсталь» – третє за обсягами виробництва металу підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні. У 2018 році комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України понад 3,8 млрд. грн., також забезпечує 15% валютної виручки України і 70% продукції комбінату відправляється на експорт. Металургійний комбінат – один з найбільших виробників прокату в Україні, в тому числі особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів і товарів народного споживання.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: агломераційний цех (6 агломашин), доменний цех (4 доменні печі), мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат), цех підготовки складів, обжимний цех, цех гарячої прокатки тонкого листа, цех холодної прокатки № 1, цех холодної прокатки № 3.

Основні споживачі продукції ПАТ «Запоріжсталь» – підприємства автомобілебудівної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського та

транспортного будівництва, а також трубної промисловості. Підприємство виробляє продукцію, що відноситься до галузі «чорна металургія» (Додаток А, табл. А1). Основний вид продукції – гарячекатані та холоднокатані рулони і листи [51].

Продукція ПАТ «Запоріжсталь» широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і більш, ніж в 50 країнах світу. Загальна сума експорту за 2018 рік становить 38 823 027 тис. грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні ринки збуту: внутрішній ринок – 25,13%; Європа – 17,26%; Туреччина – 14,04%; Африка – 11,83%; СНД – 8,64%; Ближній Схід – 8,35%; Азія – 6,02%; Америка – 5,61%.

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється в 59 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Італія, Єгипет, Македонія, Індія, Болгарія, Йорданія, Ліван, Польща, Ізраїль.

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є: ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «МД Істейт»; ТОВ «ЗЛМЗ»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»; ПрАТ «ММК ім. Ілліча» тощо. Основними клієнтами на зовнішньому ринку є: ТОВ «Метінвест Євразія»; ТОВ «Метінвест СМЦ»; ТОВ «Метінвест Дистрибуція»; «Метінвест Інтернейшнл С. А.» тощо.

Для реалізації металопрокату підприємство ПАТ «Запоріжсталь» використовує прямий та непрямий канали збуту, тобто шляхом укладання прямих експортних договорів та шляхом укладання угод із посередниками. Прямий канал використовується для реалізації металопрокату безпосередньо кінцевим споживачам, непрямий – при реалізації через торгуючі компанії, коли доступ до кінцевого споживача на експортному ринку ускладнений.

Типовий розподіл реалізації металопродукції на внутрішньому ринку за галузями споживання (Додаток А, табл. А2).

Методи продажу металопродукції на експорт передбачають:

- безпосередні контакти зі споживачами телефоном та особисто;
- зміну ціноутворення у відповідності до кон'юнктури ринків;
- надання системи знижок згідно з маркетинговою ціновою політикою.

Основні умови співпраці на ринку дальнього зарубіжжя відповідають Incoterms-2010: базиси постачання FOB/CPT морські порти України, CFR порти України, DAF кордон України.

Для задоволення потреб ринку України та держав СНД в області гнучкості умов поставки оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Євразія» та ТОВ «Метінвест Дистрибуція», які мають сервісні метало-центри та забезпечують продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм.

Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість, деякі дані наведені далі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Реалізація продукції ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 році [52]

Реалізація продукції	У натуральній формі, т	Сума реалізації, тис. грн.	Частка від загальної суми реалізації у грошовому виразі, %
Прокат	3 471 845	50 179 841	84,83
Чавун	805 168	7 489 039	12,66
Вироби подальшої переробки	53 871	767 286	1,30

У 2018 році сума реалізації на експорт прокату і чавуну склала 31 694 789 та 6 829 429 тис. грн. відповідно, що значно перевищує показники 2017 року, особливо по чавуну – 29 825 624 та 2 713 539 тис. грн. відповідно.

Обсяг виробництва основної продукції для продажу за 2017-2018 роки представлена наступним чином (табл. 2.2) [51].

Таблиця 2.2

Обсяг виробництва основної продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2018 роки

Основний вид продукції	2017 рік, тис. т	2018 рік, тис. т	Відхилення, тис. т	Відхилення, %
Гарячекатаний рулон	1 875	2 197	322	17
Гарячекатаний лист	405	384	-21	-5
Холоднокатаний рулон	675	679	4	1
Холоднокатаний лист	187	181	-6	-3
Чавун	433	823	390	90

Збільшення виробництва чавуну у 2018 році у порівнянні з 2017 роком в основному пов'язано з проведенням реконструкції доменної печі №3 в першому півріччі 2017 року. Дані про динаміку обсягу реалізації продукції за 2016-2018 роки наведено далі (табл. 2.3) [51, 52].

Таблиця 2.3

Обсяг реалізації основної продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2016-2018 роки

Рік	Прокат		Чавун	
	т	тис. грн.	т	тис. грн.
2018	3 471 845	50 133 686	805 168	6 892 772
2017	3 256 097	41 986 707	420 620	3 555 022
2016	3 317 260	31 036 853	215 247	1 187 791

Збільшення суми реалізації продукції в основному пов'язано зі збільшенням обсягу виробництва готової продукції та ростом цін на ринку збуту. Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону), які, втім не мають суттєвого впливу на обсяги продажу.

Обсяг реалізації продукції за 2017-2018 роки представлений таким чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2018 роки [51]

Вид продукції	2017 рік		2018 рік		Відхилення		
	тис. т	тис. грн.	тис. т	тис. грн.	тис. грн.	у т. ч. за рахунок	
						обсягу виробництва	росту цін
Рулон г/к	1 903	23 378 093	2 200	30 463 704	7 085 611	3 648 604	3 437 007
Лист г/к	423	5 377 045	376	5 486 586	109 541	-597 449	706 990
Рулон х/к	709	9 993 650	685	10 822 778	829 128	-338 290	1 167 418
Лист х/к	192	2 807 153	174	2 848 022	40 869	-263 171	304 040
Чавун	421	3 555 022	805	7 489 039	3 934 017	3 242 585	691 432
Інше		1 635 923		2 043 689	407 766		
Всього		46 746 886		59 153 818	12 406 932		

ПАТ «Запоріжсталь» має відокремлені структурні підрозділи та дочірні підприємства, а також асоційовані підприємства (Додаток А, табл. А3).

Загальна кількість персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на 01.01.2019 року: 10905 осіб, кількість жінок на керівних посадах: 104 особи. Оплата праці проводиться по грейдинговій системі, відповідно до якої кожній посаді встановлюється певний грейд оціночним комітетом. Преміювання проводиться за виконання планових і досягнення цільових значень ключових показників ефективності. Також діє система щорічної оцінки персоналу, яка дозволяє визначити ступінь їх ефективності шляхом оцінки результатів роботи за рік і за результатами якої здійснюється підвищення заробітної плати. У 2018 році фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» склав 2 195 164,9 тис. грн., що є більше на 409 608,5 тис. грн. або 22,9% відносно попереднього року і відбулося за рахунок зросту середньої заробітної плати на 33,4% (+549 144,0 тис. грн.) та зниження чисельності працюючих на 7,8% (-139 535,5 тис. грн.).

Основні показники за 2018 рік представлені таким чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2018 роки [51]

Стаття Звіту про сукупний дохід	2017, млн. грн.	2018, млн. грн.	Відхилення («+» збільшення, «-» зменшення), млн. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	46 747	59 154	12 407	26,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(38 309)	(49 415)	11 106	29,0
Інші операційні доходи	205	556	351	171,2
Адміністративні витрати	(807)	(913)	106	13,1
Витрати на збут	(2 154)	(2 486)	332	15,4
Інші операційні витрати	(471)	(419)	-52	-11,0
Інші фінансові доходи	29	117	88	303,4
Інші доходи	12	0	-12	-100
Фінансові витрати	(881)	(704)	-177	-20,1
Інші витрати	(292)	(220)	-72	-24,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(731)	(951)	220	30,1
Чистий прибуток	3 349	4 719	1 370	

Збільшення собівартості реалізованої продукції відбулося за рахунок зростання обсягу виробництва товарної продукції, а також за рахунок зростання

цін на сировинні та енергетичні ресурси. Збільшення інших операційних доходів в основному пов'язане з дивідендами, що були отримані ПАТ «Запоріжсталь» від асоційованих компаній в 2018 році. Зміни в інших фінансових доходах та фінансових витратах виникли в основному в результаті відображення доходів і витрат від курсових різниць на згорнутій основі (у 2017 році – збиток від курсових різниць, у 2018 році – прибуток від курсових різниць).

Основним конкурентом ПАТ «Запоріжсталь» на даний час є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Раніше, головним конкурентом був Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, близько 85% сортаменту якого збігається із ПАТ «Запоріжсталь», але, на сьогоднішній день, обидва ці підприємства входять до однієї групи компаній Метінвест, тому справжніми конкурентами вважатися не можуть, оскільки належать одному власнику.

ПАТ «Запоріжсталь» має потужних конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку (табл. 2.6), але підприємство володіє унікальним обладнанням з виробництва великогабаритних х/к листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг й листів з нержавіючих сталей. Особливістю чавуну є низька місткість у ньому сірки та фосфору, завдяки чому збільшився його експорт на світовий ринок. Підприємство залишається єдиним в Україні постачальником х/к листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

Основні види споживчої сировини для потреб підприємства – кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали та інше. Сировина є доступною, поставка здійснюється залізничним транспортом (залізорудний концентрат, кокс). На сьогоднішній день задоволення потреб ПАТ «Запоріжсталь» в матеріальних ресурсах забезпечує широка мережа постачальників. Політика підприємства в області закупівель передбачає їх здійснення на конкурентній основі. Визначальними критеріями при виборі

постачальника є: статус підприємства; умови поставки (термін виготовлення, оплати); якісні та технічні характеристики матеріального ресурсу.

Таблиця 2.6

Контрагенти ПАТ «Запоріжсталь» [51, 52]

Основні конкуренти:	<ul style="list-style-type: none"> - ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Україна); - ПрАТ «ММК ім. Ілліча» (Україна) (до 2010 року); - ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна); - ПАТ«Магнітогорський металургійний комбінат» (РФ); - ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (РФ); - ПАТ «Северсталь» (Російська Федерація); - U. S. Steel Kosice (Словаччина); - ПАТ«АрселорМіттал Теміртау»(Казахстан); - ArcelorMittal Galati (Румунія); - металургійні комбінати Китаю та Туреччини.
Основні постачальники сировини та комплектуючих:	<ul style="list-style-type: none"> - ТОВ «Метінвест Холдинг» (залізорудний концентрат, кокс, обкотиші); - ПрАТ «Запоріжжкокс» (кокс, коксовий дріб'язок, металобрухт, кокс горіх та інші матеріали.); - ПАТ «ЄВРАЗ Дніпродзержинський КХЗ» (кокс, коксовий дріб'язок, будівельні матеріали); - ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг (залізорудний концентрат); - ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг (залізорудний концентрат); - ПрАТ «ДКХЗ», м. Кам'янське (кокс); - ПрАТ «АКХЗ», м. Авдіївка (кокс); - ПрАТ «ПІВНГЗК», м. Кривий Ріг (залізорудний обкотиш).

Документи, оригінали яких постачальник повинен надати підприємству до початку приймання ресурсів: рахунок на оплату ресурсів; транспортні та супровідні документи; сертифікат або паспорт якості; пакувальні документи; сертифікат санітарно-гігієнічного висновку та сертифікат радіологічної безпеки (в передбачених законодавством випадках).

Пріоритетні умови взаємодії з контрагентами:

- оплата протягом 35 і більше банківських днів з моменту поставки;
- поставка на умовах DAP (місце призначення) – «Запоріжсталь» згідно з «Incoterms-2010»;
- підвищення ціни після укладення договору не підлягає зміні;
- рік випуску продукції – не раніше поточного року підписання договору.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків.

Найважливішими перевагами продукції ПАТ «Запоріжсталь» перед конкурентами є: розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном; раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

2.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Організація зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» має дуже складну та розгалужену систему, оскільки внаслідок цього процесу здійснюється діяльність з вивчення ринкової кон'юнктури, визначення потенційних споживачів та їх потреб, безпосередньо виробництво продукції, розробка маркетингових заходів, налагодження ділових контактів з покупцями, продавцями та посередниками, проведення переговорів та узгодження умов контракту, підписання угоди і власне виконання її умов.

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» існують системи, які керують, і ті, якими керують. Системи, які керують – органи, служби, дирекції, апарат управління. Системи, якими керують – виробничі і невиробничі підрозділи, цехи, дільниці, відділи. Таким чином, структура управління ЗЕД підприємства має ті ж самі елементи, тобто служби, відділи тощо, що займаються організацією та управлінням ЗЕД з залученням інших, не профільних служб. Апарат управління будується по горизонталі і по вертикалі (ступені чи рівні управління). Структурний підрозділ чи окремі спеціалісти, що виконують відповідні функції управління – є ланкою управління.

Фактори, що здійснюють вплив на вибір та формування оргструктури управління ЗЕД: розмір підприємства; характер, значення та специфіка

закордонної діяльності; складність продукції, що виробляється та ступінь її диверсифікації; характер та особливості експортної продукції та виробленої на іноземних підприємствах; специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на цих ринках. На виробничих підприємствах нашої країни зовнішньоекономічний апарат, в основному, має дві форми: відділ зовнішньоекономічних зв'язків в рамках діючого апарату управління та зовнішньоторгової фірми.

На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» зовнішньоекономічний апарат існує у формі зовнішньоторгової фірми (ЗТФ). Як правило, зовнішньоторговельна фірма є самостійним структурним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Очолює фірму заступник директора підприємства або заступник генерального директора з зовнішньоекономічної діяльності. Фірма має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій, але витратити ці гроші на свій розсуд без узгодження з керівництвом підприємства вона не має права. Особливості організаційної побудови управління ЗТФ залежать від її завдань і функцій, вказаних у статуті [51].

Доцільність створення зовнішньоторгової фірми у складі підприємства, що здійснює ЗЕД визначається співвідношенням витрат підприємства за відсутності такої фірми до витрат на її утримання. При цьому, треба зауважити, що ефект діяльності ЗТФ буде помітний після 1-2 років її роботи. Зміна (скорочення) масштабів експортної діяльності підприємств призводить до того, що зовнішньоторговельна фірма, як структура, не відповідає обсягам вартості, що знизилася, може бути трансформована у відділ ЗЕД.

При розгляді організації ЗЕД підприємства доцільно розглянути і загальний апарат управління, його склад та функції і взаємодію з ЗТФ. Поточною діяльністю підприємства ПАТ «Запоріжсталь» керує генеральний директор за допомогою 10 дирекцій за напрямками діяльності та їх склад (Додаток Б, табл. Б1), служби аналізу та управління ризиками безпеки, 2-х самостійних управлінь: юридичного, справами адміністрації.

Директор ЗТФ підпорядковується генеральному директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках. Основними функціональними підрозділами ЗТФ являється комерційний та зі збуту. Підрозділи та служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: фінансовий, з виробництва, технології та якості, інжинірингу, з транспорту та логістики, з операційних покращень а також служби з аналізу та управління ризиками, адміністративна та юридична.

Організація зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь», як і будь-яка діяльність, починається з планування. На цьому етапі визначається мета здійснення ЗЕД, яка повинна співпадати із загальною метою підприємства, встановлюються показники результату діяльності, які повинні бути досягнуті, визначаються потрібні для цього ресурси, їх кількість, якість та інші важливі умови – тобто здійснюється розробка стратегії і планів ЗЕД підприємства. В процесі початкового планування беруть участь: топ-менеджмент в особі ради директорів, генерального директора, директора ЗТФ чи його заступника.

В процесі подальшого планування бере участь дирекція зі збуту, в особі відділів кон'юнктурно-технологічного системного аналізу, планування та транспортного експедирування, договорів та цін, оформлення та сервісного супроводження заказів та ін. На даному етапі дирекція виконує такі завдання:

- вивчення ринкової кон'юнктури на міжнародному рівні, ринків збуту і можливостей виходу на них;
- прогнозування попиту, кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін;
- збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;
- визначення перспектив розвитку підприємства;
- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;
- розробка номенклатури продукції;
- методичне забезпечення роботи по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції;
- розробка і реалізація збутової політики і формування планів збуту;

- підготовка та укладання контрактів зі збуту продукції, формування портфеля замовлень;
- підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту;
- просування продукції на ринку, забезпечення реклами і руху товару;
- забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах;
- координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

На підприємстві існує система довгострокового планування закупівель сировини, палива, матеріалів. Раніше працювали з місяця в місяць, і бачення всієї картини було обмежено. Зараз планується робота, як мінімум, на шість місяців вперед, оскільки виробництво повинно бути повністю завантажено.

Комерційна дирекція в особі відділів матеріально-технічного постачання, сировини та палива, устаткування, митних операцій, обліку та економічного аналізу поставок, управління підготовки виробництва здійснює планування та забезпечення виробничої діяльності підприємства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами. Дана дирекція на основі статистичної інформації, напрацювань щодо вивчення ринку збуту і попиту різних видів продукції на ринку формує пакет замовлень і передає у виробничий відділ. Також відділ митних операцій цієї дирекції взаємодіє з митними органами України. Додатковими функціями комерційної дирекції є:

- проведення переговорів та ведення комерційної переписки з іноземними фірмами;
- підготовка комерційних розрахунків по базисних і валютно-фінансових умовах контракту;
- організація поставок (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до контракту і контроль за їх виконанням;
- забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпоротної продукції та перегляд рекламацій по експорту й імпорту.

Відділ митних операцій розраховує ціни на експортну продукцію з урахуванням митних процедур і мит; збирає інформацію про митні правила і документацію; встановлює контакти з митницею і веде всю роботу з нею; оформляє митні процедури під час відправлення експортних вантажів, отримання імпорتنих вантажів, відправлення і повернення товарів, що приймаються до участі на виставках; займається врегулюванням митного статусу товарів у агентів і неповернених товарів з виставки.

У виробничому відділі та відділі планування виробництва, організації та контролю виконання заказів розраховують скільки компонентів і яких потрібно для виробництва того чи іншого виду продукції. Дирекція з виробництва до якої входять вище названі відділи забезпечує виконання замовлень дирекції зі збуту та комерційної дирекції, планує, забезпечує виконання цих планів та аналізує виробництво. Далі інформація про потрібні компоненти сировини і потрібної кількості передається до відділів матеріально-технічного постачання, сировини та палива, які належать до комерційної дирекції, які й здійснюють безпосередню закупівлю сировини у різних постачальників як по Україні так і з закордону.

Перед тим, як закупити сировину та інші матеріали інформація про це разом з цінами передається до фінансової дирекції, а саме у підрозділи фінансового контролера (відділи: планово-бюджетний, аналізу основних цехів, аналізу допоміжних цехів, зведеного аналізу та звітності, бюджетного контролю) щоб узгодити виділення фінансових коштів на закупку необхідної сировини, матеріалів чи обладнання. Ці та інші відділи даної дирекції забезпечують ефективне використання коштів, складання фінансової звітності, перспективне і поточне планування економічної та фінансової діяльності підприємства, здійснює аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів. Після виділення коштів на закупівлю сировини, матеріалів (у разі імпорту) відділи матеріально-технічного постачання, сировини та палива, устаткування комерційної дирекції здійснюють закупівлю.

Закупівлю сировини, палива, матеріалів чи устаткування, а також продаж за кордон здійснює фахівець чи інженер із зовнішньоекономічної діяльності.

Під час закупівлі сировини, матеріалів, устаткування або під час експорту готової продукції дирекція з технології та якості контролює відповідність імпортової продукції потребам виробництва та відповідність продукції на експорт міжнародним, європейським стандартам якості чи стандартам певної країни в яку експортується продукція. Дана дирекція займається покращенням якості продукції, удосконаленням технологічних процесів та режимів виробництва, здійснює розробку та впровадження покращення операційних процесів з метою ефективного використання ресурсів, забезпеченням технічного та аналітичного контролю виробництва, здійснює випробування готової продукції, координує роботу із забезпечення функціонування та удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами.

Після узгодження умов постачання товару і підписання контракту, незалежно від того експорт це чи імпорт, дана інформація передається до дирекції з транспорту та логістики, яка забезпечує виконання, організацію та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями. Також дирекція: розраховує ціни на експортну продукцію з урахуванням транспортування; збирає інформацію про правила транспортування, документацію, з'ясовує можливі шляхи транспортування експортних і імпортованих вантажів; встановлює контакти з транспортними організаціями і веде роботу з ними; забезпечує упаковку і транспортування експортних/імпортованих вантажів; бере участь в підготовці товарів на підприємстві до виставки, транспортуванні і поверненні товарів з виставки.

Служба управління справами адміністрації здійснює організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, займається організаційним забезпеченням міжнародної діяльності і таким чином координує всю діяльність підприємства.

2.3 Діагностика системи планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

В 2019 році згідно прогнозу аналітичної організації Worldsteel Association світове споживання сталі збільшиться на 3,9% у порівнянні з 2018 роком – до 1,775 млрд. т, а в 2020 році очікується зростання споживання сталі в світі на 1,7% – до 1 млрд. 805,7 млн. т. Глобальний попит на сталь у 2025 році очікується на рівні 1,8 млрд. т. Попит на сталеву продукцію підтримують такі чинники як відновлення економічної активності в західних країнах, а також покращення результатів економік країн, що розвиваються. Найшвидше попит на сталеву продукцію буде збільшуватися в країнах Азії (без Китаю). Також підвищення попиту очікується на ринках Близького Сходу та АСЕАН завдяки продовженню реалізації інфраструктурних проектів. Що до України, в 2019 році очікується зростання споживання сталі на 0,9% – до 5,8 млн. т.

За результатами 2018 року Україна посіла 10 місце серед світових виробників чавуну і 13 серед виробників сталі. Україна традиційно вважається металургійним нетто-експортером і у минулому році експортувала 78,5% обсягу виробленої металопродукції. При цьому, у структурі експорту, як і раніше, домінувала продукція з відносно низькою доданою вартістю – напівфабрикати, частка яких у 2018 році становила 43% від загального експорту металовиробів (на рівні 2017 року). Тому зрозуміло, що стабільність української металургійної галузі, насамперед, залежить як від ситуації на світовому ринку сталі, так і від якості та конкурентоспроможності її продукції.

Метою діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між акціонерами. Підприємство постійно тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, а також створення і поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання [51].

1. Виробництво високоякісної металопродукції, що задовольняє потреби клієнтів. Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні завдань розвитку комбінату і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці на ПАТ «Запоріжсталь» виконуються науково дослідні роботи (НДР). Для цього комбінат залучає на договірній основі фахівців НДІ, ВНЗ та виробничих підприємств. ПАТ «Запоріжсталь» постійно веде роботи направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, яку він виробляє і щороку освоює нові види продукції – у відповідності з перспективними планами розвитку на 2019 рік, планує освоїти шість видів нової продукції. Всі сталі виробляються у відповідності до вимог нормативної документації (державні стандарти, технічні умови, протоколи або інші технічні вимоги). У 2018 році комбінат «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит на відповідність гарячекатаного прокату вимогам міжнародного стандарту EN 10025-1 (загальні технічні умови поставки) і будівельного Регламенту 305/2011, а також холоднокатаного рулонного і листового прокату вимогам міжнародного стандарту EN 10130 (низький вміст вуглецю, хороша пластичність і зварюваність).

ПАТ «Запоріжсталь» в жовтні 2012 року відновив стратегічне партнерство з Запорізьким річковим портом. За 6 років співпраці з річковим портом вдалось впровадити сучасну систему обліку і ефективного складування металопродукату в порту, що збільшило пропускну спроможність порту і швидкість завантаження транспорту. За період с 2012 до 2018 року відправлено споживачам з різних країн світу через порт близько 3,7 млн. т металопродукції. У 2018 року комбінат наростив відвантаження металопродукції річковим транспортом до 674 тис. т (573 тис. т в 2017 році). Ключовими споживачами

прокату, відправленого на експорт водним транспортом, залишаються Туреччина, Македонія, Болгарія і Сербія.

Розвиток сервісу для споживачів, підвищення якості продукції і зниження собівартості, це – три основних стовпи на яких тримається конкурентоспроможність компанії.

2. Забезпечення промислової безпеки, здорових і безпечних умов праці. ПАТ «Запоріжсталь» сертифікований і регулярно підтверджує свою відповідність вимогам міжнародних стандартів по інтегрованій системі менеджменту: екологічного менеджменту ISO 14001:2015, менеджменту якості ISO 9001:2015, енергоефективності, управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 з 2008 року, система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці ISO 45001:2018. Один з пріоритетних напрямків діяльності підприємства – підвищення енергоефективності та раціональне використання виробничих ресурсів. Велику увагу приділяють раціональному використанню електроенергії та інших видів енергоресурсів.

У вересні 2019 року «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001:2018 «Системи енергетичного менеджменту – вимоги і керівництва із застосування», що дозволяє досягти суттєвої економії енергоресурсів за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних вкладень. Серед проектів, націлених на зниження втрат в енергетичній сфері відзначено проект «Світлофор», який передбачає збір даних про стан обладнання на всіх цехах в єдину електронну базу. Програма дає можливість оперативно приймати рішення щодо своєчасного виконання необхідних ремонтних робіт, що дозволяє попередити відмови і скоротити кількість простоїв обладнання.

Система енергетичного менеджменту дозволяє знижувати собівартість і енергоємність продукції, витрати на енергоносії, удосконалює поведінку з відходами та забезпечує виконання вимог щодо зниження викидів парникових газів. У числі ключових енергозберігаючих проектів, які успішно впровадив ПАТ «Запоріжсталь» – введення в експлуатацію установки вдування

пиловугільного палива, що дозволило комбінату повністю відмовитися від споживання природного газу в доменному виробництві.

Навесні 2016 року ПАТ «Запоріжсталь» спільно з «Запоріжжкоксом» реалізував проект з обміну вторинними газами. На даний момент в аглоцеху, ТЕЦ, групі прокатних цехів (обтискний, цех гарячої прокатки тонкого листа) застосовується більш дешевий аналог природного газу – коксо-доменна і природно-доменна суміш. У 2017 році, в рамках того ж проекту, був модернізований регулятор подачі коксового газу коксохімічного заводу, що дозволило збільшити обсяг поставок коксівного газу на «Запоріжсталь» до 8 млн. м³/рік, знизивши споживання природного на 4 млн. м³/рік. Економічний ефект від заходу дозволив «Запоріжсталі» додатково заощадити близько 26 млн. грн. на рік. В 2018 році ПАТ «Запоріжсталь» удвічі знизило енерговитратність виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн. кубометрів на рік до 163 млн. кубометрів в 2018 році.

3. Скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище. ПАТ «Запоріжсталь» згідно технологічної стратегії Метінвесту с 2012 по 2019 роки інвестував в екологічну модернізацію близько 11 млрд. грн. З 2012 року комбінат системно вкладає кошти в модернізацію обладнання для мінімізації впливу виробництва на річку Дніпро. Завдяки вжитим заходам вдалося з 2012 року знизити скид вод у водні басейни на 16 млн. м³/рік. У березні 2019 року в рамках програми екологічної модернізації підприємства, введено в експлуатацію сучасний комплекс перехоплення промислово-зливових стоків води з території підприємства на повторне використання у виробництві (58,5 млн. грн.). Новий комплекс перехоплює стічні води і перенаправляє їх на багаторівневу очистку: спочатку в фільтрувальній станції, потім в установці знезараження. Далі очищена вода повертається в оборотний цикл підприємства для повторного використання в технічних потребах. Це дозволить скоротити скидання промислових вод до Дніпра на 5 млн. м³/рік. Комбінат планує і надалі продовжувати модернізацію оборотних циклів з поступовим зниженням забору і скидання вод у водні басейни.

Головні екологічні проекти підприємства за попередні роки (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Екологічні проекти ПАТ «Запоріжсталь» за 2017-2019 роки [51]

Дата	Проект	Сутність	Інвестиції
2017-2018	Модернізація доменної печі №4	Масштабна реконструкція доменної печі №4. В грудні 2018 року капітальний ремонт за 15 діб. ДП №4 оснащена сучасними контрольно-вимірювальними приладами, які дозволяють максимально автоматизувати роботу печі відповідно до найкращих світових практик, продуктивність домни становить 1,1 млн. т чавуну на рік.	950 млн. грн. бл. 100 млн. грн.
04. 2018	Повна екологічна модернізація аглофабрики	Нові газоочисні системи за технологією рукавних фільтрів на всіх 6 агломашинах з автоматизованою системою управління технологічним процесом та системою онлайн-моніторингу кінцевої концентрації викидів шкідливих речовин на виході в атмосферу забезпечують очищення повітря від пилу – до 30 мг/м ³ , по сірчистому ангідриду – нижче 400 мг/м ³ , а також дозволяє поетапно знижувати скидання шламових вод від оборотного циклу аглоцеха і знизити викиди пилу на 90%, викиди оксидів сірки на 50%.	більше 1,2 млрд. грн.
2018	Модернізація доменної печі №5	Капітальний ремонт за 36 діб. Результатом ремонту ДП №5 є поліпшення якості продукції, що випускається, стійкість і максимальна ефективність роботи печі, зниження тепловтрати і, як наслідок, зниження витрат коксу при виробництві чавуну.	понад 200 млн. грн.
2018	Модернізація доменної печі №3	Масштабна екологічна реконструкція ДП №3 за рекордно короткий строк 8 місяців, замість 1,5 роки. Після ремонту, системи аспірації та газоочиснення працюють на максимально продуктивних параметрах з приладами безперервного автоматичного контролю – концентрація пилу на виході – до 50 мг/м ³ .	1,5 млрд. грн.
2018	Соляно-кислотна травильна лінія в ЦХП №1	Будівництво нової єдиної в Україні лінії безперервного травлення прокату, що дозволило повністю припинити скидання травильних промислових вод у водний басейн та парів сірчаної кислоти – у атмосферу від ЦХП.	890 млн. грн.
2018	П'ятисекційна градирня з повним замкнутим циклом	Забезпечення оборотною водою доменних печей і підтримки оптимального температурного режиму їх роботи (виробник Ізраїль). Вона працює за принципом замкнутої системи водопостачання з використанням очищених стічних вод. Екологічний ефект – скорочення забору води з басейну річки Дніпро на 4,8 млн. м ³ /рік і зниження скидання стічних вод в такому ж розмірі. Енергозберігаючий ефект – зниження споживання електроенергії на 1 млн. кВт/год на рік.	40 млн. грн.
09. 2019	Модернізація доменної печі №2	Капітальний ремонт ДП №2 за 43 доби.	бл. 220 млн. грн

Всі нові й реконструйовані об'єкти комбінату інтегровані в унікальну систему візуалізації і онлайн-моніторингу технологічних процесів «Підприємство на долоні».

У 2018 році виконувались природоохоронні заходи (будівництво конверторного комплексу; реконструкції в агломераційному виробництві; впровадження сучасних технологій по зменшенню скидання і очищення промислових вод) на які було витрачено 455,847 млн. грн. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Екологічний податок сплачений ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік [51]

Вид податку	Сума, млн. грн.
За забруднення атмосферного повітря	25,244
За забруднення водного басейну	2,492
За розміщення відходів	47,808
Всього	75,544

У 2014 році було введено в експлуатацію комплекс переробки шлаків «АМКМ» (30 млн. грн.) для утилізації промислових відходів з метою зниження впливу на навколишнє середовище.

У листопаді 2018 року ПАТ «Запоріжсталь» отримав нагороду Всеукраїнського конкурсу «Екологічна якість та безпека» в номінації «Системний підхід до управління та впровадження більш чистих технологій виробництва». У грудні 2019 року за підсумками конкурсу «EkoTransformation-2019» визнано переможцем у номінації «Лідер еко-інвестицій-2019» за реалізацію інвестиційної програми екологічної модернізації виробництва за попередні 7 років.

ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджує власні соціальні ініціативи, спрямовані на поліпшення екологічної ситуації в місті: щорічні акції з озеленення (висадка дерев, кущів, газонів), масштабного очищення міста і його природоохоронних зон від засмічення, установка в річці штучних нерестових гнізд для риби, масштабне зариблення Дніпра. За період з 2012 по 2018 рік висаджено більше 800 дерев, зібрано більше 124 т сміття, випущено риби

більше 160 тис. осіб, встановлено 7 400 штучних нерестових гнізд, 30 плаваючих гнізд, 30 годівниць для птахів.

4. Модернізація та реконструкція основних виробничих фондів. Сума витрат на дослідження та розробку з будівництва за 2018 рік склала 3,4 млн. доларів США. У 2018 році комбінат продовжив реалізацію проектів, спрямованих на зниження витрат, підвищення якості та збільшення обсягів виробництва.

Дефіцит локомотивної тяги – одне з найбільш гострих питань для української промисловості, яке не вирішується на державному рівні протягом багатьох років, тому підприємство знайшло для себе економічно обгрунтоване рішення, коли ремоторизувало перший тепловоз в 2017 році і розробило комплексну програму з оновлення парку локомотивів. Комбінат отримав атестат виробництва, що підтверджує високу кваліфікацію персоналу локомотивного депо і високу якість ремонту тепловозів.

У 2018 році три з чотирьох запланованих до оновлення машин ТГМ-4 для «Запоріжсталі» модернізує Миколаївський тепловозоремонтний завод, ще один локомотив – оновить аналогічне підприємство в Запоріжжі. У 2019 році «Запоріжсталь», відповідно до програми модернізації локомотивного парку, продовжує ремоторизацію локомотива власними силами. Обсяг інвестицій в проект модернізації локомотивної тяги комбінату – близько 50 млн. гривень. Завдяки ремоторизації витрати палива знижені до 30%, споживання ПММ – на 50%. Ремоторизація тепловоза передбачає заміну двигуна на новий, більш ефективний мотор виробництва американської компанії Cummins. В ході ремонту також модернізують гідравлічну передачу і колісні пари, посилять гальмівну систему. Особливу увагу приділяють новому захисту кабіни від дії підвищених температур і поліпшенню умов праці персоналу. За три роки оновлено п'ять машин ТГМ-4 Миколаївським і Запорізьким тепловозоремонтним заводом, а також власними силами підприємства.

У квітні 2019 року «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит і отримав атестат і сертифікат відповідності на надання послуг з

перевезення вантажів залізничним транспортом відповідно до вимог ТУ У 52.2-00191230-031:2015.

Найбільш значною інвестицією, пов'язаною з господарською діяльністю підприємства є будівництво конвертерного цеху, на реалізацію якого планується витратити близько 2 млрд. доларів США кредитних коштів.

План інвестицій капітального будівництва на 2018 рік (без урахування капіталізованих капітальних ремонтів) був затверджений у розмірі 75,3 млн. доларів США. Окрім стратегічних, на комбінаті реалізується низка оперативних проектів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оперативні проекти ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік [51]

Вид проектів	Сутність проекту	Витрати на реалізацію, млн. доларів США
Проекти операційної ефективності:	спрямовані на скорочення витрат виробництва, поліпшення якості продукції, збільшення обсягів виробництва стосовно базового рівня, досягнутого у попередніх періодах.	1,6
Проекти підтримання та капітальні ремонти:	спрямовані на досягнення цільових обсягів виробництва в межах існуючої досягнутої промислової потужності підприємства шляхом придбання, будівництва, реконструкції, модернізації об'єктів основних засобів (обладнання, будівель, споруд).	46,4
Проекти відповідності:	проекти, здійснення яких прямо передбачено або витікає з вимог діючого законодавства (охорона навколишнього середовища, протипожежне та санітарне облаштування).	6,5
Функціональні проекти ІТ:	капітальні витрати, пов'язані з придбанням програмних продуктів, інформаційних систем та їх інфраструктури, комп'ютерного, мережевого обладнання.	3,0
Функціональні проекти безпеки:	капітальні витрати, пов'язані з забезпеченням безпеки і контролю доступу до виробничих та адміністративних об'єктів, а також інформаційної інфраструктури.	0,2
Функціональні проекти соціальної сфери:	капітальні витрати, пов'язані з придбанням, будівництвом, підтриманням, розвитком об'єктів соціальної сфери, санітарно-побутових виробничих приміщень, столових та інших невиробничих об'єктів.	1,9
Функціональні проекти з охорони праці і промислової безпеки:	капітальні витрати, пов'язані з придбанням, будівництвом, підтриманням, розвитком об'єктів для відповідності вимогам по охороні праці та промисловій безпеці.	0,1

Всі фінансові інвестиції ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.10) відносяться до компаній, що зареєстровані в Україні.

Таблиця 2.10

Фінансові інвестиції ПАТ «Запоріжсталь» на 31 грудня 2018 року [51]

Назва компанії	Вид діяльності	Сума, тис. грн.	% власності
ПрАТ «ЗЗРК»	видобування	641 569	29,52%
ПрАТ «Запоріжжкокс»	промисловість	296 972	42,77%
ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	виробництво вогнетривів	48 116	49,21%
ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»	промисловість	42 092	49,71%
Інші компанії	н/д	9 613	н/д
Всього		1 038 362	

Розширення та удосконалення основних засобів ПАТ «Запоріжсталь» здійснювалось згідно затвердженої Програми капітальних інвестицій (ПКІ-2018), яка включала реалізацію основних стратегічних проектів:

- реконструкція ГО АМ №1: загальний бюджет 13,0 млн. доларів США, загальні витрати за 2018 рік – 5,5 млн. доларів США;

- реконструкція сталеплавильного виробництва з мартенівського способу на конверторний: конверторне відділення, відділення ливарно-прокатних модулів (ЛПМ) та допоміжних виробництв – дозволить випускати готову продукцію, яка відповідає кращим світовим стандартам якості, розширити сортамент прокату та збільшити вагу рулонів. Загальні витрати за весь період реалізації проекту – 16,2 млн. доларів США, у тому числі 2018 рік – 5,8 млн. доларів США. У 2018 році виконувались проектно-кошторисні роботи та з підготовки території будівництва, які також заплановані на 2019 рік. Загальний бюджет проекту буде остаточно визначений після розробки повного обсягу проектної документації.

Загальні витрати на реалізацію програми капітальних інвестицій 2018 року (з урахування капіталізованих капітальних ремонтів) склали 71,3 млн. доларів США. Джерелами витрат є власні кошти підприємства. Витрати на реалізацію Програми капітальних інвестицій 2019 року (з урахуванням

капіталізованих капітальних ремонтів) заплановані у розмірі 95,4 млн. доларів США.

5. Впровадження передових технологій та інновацій. Сума витрат на науково-дослідницьку роботу за 2018 рік становить 1 650,0 тис. грн. ПАТ «Запоріжсталь» при плануванні своєї діяльності та прийнятті інвестиційних рішень обов'язково проводить оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах проекту, виконує ефективний екологічний моніторинг. У 2018 році на виконання моніторингових робіт затрачено 1,213 млн. грн. Діяльність комбінату націлена на попередження та постійне зниження впливу на навколишнє середовище.

ПАТ «Запоріжсталь» веде активну екологічну модернізацію і реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги і ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати. Пріоритетними напрямками переобладнання виробництва є: енерго- і ресурсозбереження; підвищення якості та розширення сортаменту металопродукції; збільшення кількості виробництва гарячого і холодного прокату, чавуну, металовиробів і товарних слябів; впровадження передових екологічних технологій на виробництві.

Комбінат першим серед промислових підприємств України запровадив сучасну інформаційно-диспетчерську систему (ІДС) управління залізничним транспортом, удосконаливши при цьому систему візуалізації (близько 600 тис. грн.). Успішно функціонує на підприємстві і система візуалізації та моніторингу технологічних процесів – в режимі реального часу контролюються основні виробничі процеси (близько 5,8 млн. грн.). Також, комбінат має сучасну диспетчерську – систему візуалізації та моніторингу технологічних процесів «Підприємство на долоні», в яку інтегрована система онлайн-моніторингу промислових викидів.

Під час реконструкції ДП №3, вперше в Україні при реалізації великих інфраструктурних проектів комбінат «Запоріжсталь» використовував кращу світову практику – створив інтелектуальну модель доменної печі, яка

підвищить ефективність реконструкції, скоротить її строки проведення. Інтелектуальна 3D-модель доменної печі на етапі планування дозволила виявити і усунути понад 11 тисяч помилок.

На ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджуються процеси безперервного вдосконалення. Серед реалізованих програм: «Бережливе підприємство», впровадження інструментів «5С», СПП. В рамках роботи Системи подачі пропозицій щодо поліпшення виробництва, авторів раціональних ідей винагороджують. Всі раціональні ідеї впроваджують у виробництво. У 2016 році економічний ефект від СПП склав 215 млн. грн.

У жовтні 2019 року «Запоріжсталь» впровадив потокове введення даних для інтелектуальної обробки вхідної документації і електронний архів. Проект реалізований на базі інформаційної системи «Запоріжсталі» в комплексі з програмним продуктом ABBYY FlexiCapture. Надалі дане рішення масштабують на інші бізнес-процеси комбінату.

6. Досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, управління та організації бізнес-процесів.

Програма безперервного вдосконалення стартувала на ПАТ «Запоріжсталь» у серпні 2012 року. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається. Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Основні напрямки роботи: система преміювання по КПЕ, яка постійно вдосконалюється; переліки КППТО (контрольовані параметри технології та обладнання), розроблені для підвищення якості продукції; оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень; системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою коригувальних та попереджувальних заходів; система подачі пропозицій і

робота команд безперервного вдосконалення; «Школа виробничих менеджерів»; «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці.

Система безперервного вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь» має ряд перспектив, серед яких:

- впровадження TPM – системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал. Це підвищить надійність обладнання;

- впровадження SMED – проведення переналагоджень обладнання з постійним підвищенням їх ефективності.

23 листопада 2018 року в Києві відбулася церемонія нагородження фіналістів Рейтингу проектного менеджменту-2018, згідно з яким ПАТ «Запоріжсталь» увійшов в ТОП-10 українських компаній з інноваційною стратегією розвитку бізнесу. Топ-10 кращих компаній були визначені в ході дослідження, проведеного PMI Kyiv Chapter за підтримки Всесвітньої асоціації з управління проектами PMI, з 298 компаній-учасників. «Запоріжсталь» отримав високу оцінку експертів за кількома критеріями: ефективність компанії, її інвестиційна привабливість, робота проектного офісу, вміння управляти портфелем проектів, кількість і якість реалізованих проектів в області модернізації, автоматизації та впровадження ІТ-рішень, будівництва та реконструкції.

У листопаді 2018 року в сфері поліпшення якості продукції ПАТ «Запоріжсталь» відзначено сертифікатом «Визнана досконалість – 5 зірок» і отримано можливість приєднатися до Глобального Індексу Досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) на золотому рівні. Оцінювалися: загальна стратегія підприємства і її формування, взаємодія з ключовими клієнтами та постачальниками, вдосконалення технології і якості, інжиніринг, ефективне управління енергоресурсами, планування виробництва, мотивація персоналу тощо.

Стратегією ПАТ «Запоріжсталь» є подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою доданою вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів. На комбінаті запланована поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу. У пріоритеті екологічної модернізації комбінату знижувати частку викидів, які несуть з собою негативний вплив на навколишнє середовище: пил, сірчистий ангідрид (SO₂), інші викиди.

Будівництво конверторного цеху з безперервним розливом сталі в об'ємі 5,0 млн. т литих слябів в рік та двох ливарно-прокатних модулів дозволить: створити сучасний сталеплавильний комплекс; відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів; забезпечити виплавку сталі з вузькими межами вмісту елементів; поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу; значно розширити марочний сортамент сталей, в т. ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т. ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів; створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки; отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм, включаючи продукцію четвертого переділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям); знизити втрати металу в обрізі; скоротити використання природного газу; знизити витрати вогнетривів; знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин. Крім цього передбачається підготовка території для будівництва сталеплавильного виробництва.

В результаті аналізу зовнішнього та проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» були визначені зовнішні

ринкові можливості та загрози, а також його сильні та слабкі сторони. Аналіз факторів внутрішнього середовища здійснює оцінку функціональних зон: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. З метою більшого узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах попередньої матриці SWOT (Додаток Б, табл. Б2, Б3) та SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжсталь» [51, 52]

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
O – можливості	1. S1S2S3S12S13O1O2O3O6 2. S4S5S7S8S11S12O1O2O3 3. S7S8S10S13S14O2O4O7O8 4. S9S10S11O1O2O3O4O5O7	8. W1W3W5W8W10W12O2O3O9 9. W1W2W4W7W9W13O1O4O8O9 10. W4W6W8W9W13O3O4O5O8O9
T – загрози	5. S9S10S11S14T1T3T4T5T7T10 6. S1S2S3S4S5S6S11S12S17T2T3T12 7. S1S4S5S11S14S15S16T1T6T8T11	11. W2W4W5W7W9W12W13T2T9 12. W3W10W11T1T4T5T6T7T10T11

1. Лідерство, великий досвід роботи, добра репутація, клієнтоорієнтованість, проведення НДР, високий професіоналізм та впізнаваний бренд, реклама та соціальна відповідальність дозволять не тільки зберегти позиції на ринку, а й розширити ринок збуту, вийти на нові ринки, наростити обсяги виробництва та збуту продукції, розширювати список країн-партнерів і співпрацювати з новими партнерами.

2. Широкий та глибокий асортимент продукції, покращення її якості, збільшення основних засобів та впровадження енергозберігаючих технологій і модернізація обладнання, розвинута логістична мережа та постійний ринок збуту, підвищення попиту та збільшення продажу дозволять надалі розширювати асортимент, освоювати виробництво нових виробів і рекламувати та презентувати нову продукцію.

3. Внаслідок збільшення обсягів продажу та зниження собівартості виробництва, впровадженні міжнародних стандартів по інтегрованій системі

менеджменту, підвищується фінансова незалежність, виникає можливість збільшувати основні засоби впроваджувати нові технології у металургійній промисловості, прогресивне обладнання, тобто з'являється можливість здійснювати технічне переозброєння, є можливість залучати інвестиції.

4. Внаслідок своєчасного погашення кредиторської заборгованості, відносної фінансової незалежності підприємства, впровадження енергозберігаючих технологій, модернізації обладнання може відкрити вихід на нові ринки збуту, що призведе до нарощування обсягів виробництва, розширення асортименту, освоєння та впровадження у виробництво нових виробів, поява нових технологій у металургійній промисловості, прогресивного обладнання.

5. Нестабільність в країні, на ринку сировини, нестабільне та недосконале законодавство, посилення податкового тиску, обмеження вільної торгівлі (мита, квот та інших обмежень), погіршення ситуації з ліквідністю на фінансових ринках та підвищення нестабільності на валютних, високий рівень інфляції та зміни курсу іноземної валюти, процентних ставок, курсів цінних паперів, можна зменшити за допомогою своєчасного погашення кредиторської заборгованості, фінансової незалежності підприємства, впровадження енергозберігаючих технологій, модернізації обладнання, зниження собівартості за рахунок енергоефективності, використання заміників газу.

6. Поява нових конкурентів та посилення конкуренції разом з нестабільною ситуацією на ринку сировини та ризик невиконання клієнтом або контрагентом за зобов'язаннями – можна використати переваги лідерства, клієнтоорієнтованості, досвіду та репутації, асортименту, а також постійними споживачами та постачальниками сировини, розвинутою логістичною мережею, унікальним обладнанням.

7. Економічна нестабільність, збільшення цін при одночасному збільшенні собівартості, з одного боку, та встановлення цін на рівні ринкових (для збереження покупця) – з іншого та зниження попиту на певний вид продукції, а також складнощі у залученні позикових коштів як від українських,

так і від іноземних банків можна нейтралізувати наявністю постійних партнерів-споживачів з різних країн та стабільних відносин «виробник – споживач», постійного ринку збуту, зниження собівартості за рахунок енергоефективності, використання заміників газу, постійна екологічна модернізація обладнання з повторним використанням ресурсів (води), впровадження сучасних інформаційних систем для більш ефективного управління бізнес-процесами, інновацій.

8. Збільшення поточних витрат та зменшення зовнішнього фінансування і неможливість вузької спеціалізації можна подолати нарощуванням обсягів виробництва та розширенням асортименту із впровадженням міжнародних та європейських стандартів якості металургійної продукції або концентрація ресурсів на прибутковому виробництві та якісний вибір постачальника сировини, обладнання.

9. Внаслідок збільшення обсягів виробництва, знижується рівень придатності основних фондів та неефективно використовуються активи підприємства, крім того, має місце недосконала політика щодо захисту довкілля та виробництво сталі мартенівським способом, який є неконкурентоспроможним, застарілим та дорогим. Це можна подолати розширивши ринок збуту та впровадивши нові технології, обладнання.

10. Негативний вплив на фінансовий стан має неефективне використання активів підприємства, низька рентабельність основної діяльності та високі витрати підприємства, обмеження з постачання сировини з окупованих територій. Подолати це можливо за умови розширення асортименту, впровадження нових виробів, технологій, обладнання, стандартів, рекламування і презентації продукції.

11. Зниження рівня придатності основних фондів, застаріле обладнання та технології, неефективне використання активів, недосконала політика щодо захисту довкілля, поява конкурентів збільшує ймовірність посилення конкурентного тиску і може мати негативний вплив на результати діяльності підприємства.

12. Політична та економічна нестабільність в країні і підвищення нестабільності на валютних ринках та складність залучення позикових коштів, обмеження вільної торгівлі, високий рівень інфляції та зміни курсу іноземної валюти до національної, може призвести до зменшення обсягу інвестицій, відтоку робочої сили, посилення податкового тиску та підвищення відсотків по кредитах, зниження попиту на певний вид продукції і все це може мати негативний вплив на фінансове становище підприємства.

Здійснено аналіз ефективності ЗЕД підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за деякими показниками ЗЕД за 2018 рік (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік [51, 52]

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок
Індекс диверсифікації експорту (імпорту) підприємства (I_j)	$I_j = \frac{\sum_{i=1}^n h_{ij} - h_i }{2}$	$ 75 - 47 /2 = 0,14$
Ефективність експорту (E_e)	$E_e = \frac{ЧВ_e}{В_{e.в.ц.}}$	38 823 027 тис. грн./ 14 600 тис. грн. = 2659,1
Економічний ефект експорту ($E_{e.e.}$)	$E_{e.e.} = ЧВ_e - ПВ_e$	38 823 027 тис. грн.– 1 500 000 тис. грн. = 37 323 027 тис. грн.
Ефективність реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку ($E_{ек}^{вн}$)	$E_{ек}^{вн} = \frac{Q_{ек} \cdot Ц_{вн}}{З_{вир}}$	(2 980 000 тис. т × 14 600 тис. грн.)/ 17 648 919 тис. грн. = 2465,1 тис. грн.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю ($K_{варт}$)	$K_{варт} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} \cdot P_{iф}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}}$	(12 400 тис. грн. × 760 000 тис. т)/ (12500 тис. грн. × 650 000 тис. т) = 1,15
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом ($K_{физ}$)	$K_{физ} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{iф} \cdot P_{in}}{\sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}}$	(9 400 000 тис. грн. × 760 000 тис. т)/ (8 200 000 тис. грн. × 650 000 тис. т) = 1,35
Економічна ефективність зовнішньоторговельних операцій ($E_{еф.зто}$)	$E_{еф.зто} = \frac{П_{зто}}{В_{зто}}$	9 859 588 тис. грн./ 3 877 110 тис. грн. = 2,54

Одним з основних інструментів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфелю методами матричного аналізу. Портфельний аналіз – це інструмент стратегічного управління

підприємством, за допомогою якого керівництво виявляє та оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки (структурні підрозділи) та скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Тому проаналізуємо показники діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за допомогою матриці «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи (BCG) та матриці «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey.

Для побудови матриці BCG необхідно визначити темпи зростання ринку і відносну частку ринку для кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Обсяг реалізації металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» та ключового конкурента (табл. 2.13) [51, 53] для наступних розрахунків.

Таблиця 2.13

Обсяг реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь» та ключового конкурента

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Обсяг реалізації ключового конкурента ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018 рік, тис. грн.
	2017 рік	2018 рік	
Гарячекатаний рулон	23 378 093	30 463 704	21 362 916
Гарячекатаний лист	5 377 045	5 486 586	9 217 346
Холоднокатаний рулон	9 993 650	10 822 778	17 362 015
Холоднокатаний лист	2 807 153	2 848 022	10 552 143
Чавун	3 555 022	7 489 039	3 818 401

Для визначення темпу зростання ринку металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» проводимо наступні розрахунки, та результати заносимо у табл. 2.14:

$$30\,463\,704 \times 100\% / 23\,378\,093 = 130,3\%$$

$$5\,486\,586 \times 100\% / 5\,377\,045 = 102,0\%$$

$$10\,822\,778 \times 100\% / 9\,993\,650 = 108,3\%$$

$$2\,848\,022 \times 100\% / 2\,807\,153 = 101,5\%$$

$$7\,489\,039 \times 100\% / 3\,555\,022 = 210,7\%$$

Розрахована відносна частка ринку (Частка ринку СБО/Частка ринку основного конкурента) [53]:

$$30\,463\,704 / 21\,362\,916 \times 100\% = 142,6\%$$

$$5\,486\,586 / 9\,217\,346 \times 100\% = 59,5\%$$

$$10\,822\,778 / 17\,362\,015 \times 100\% = 62,3\%$$

$$2\,848\,022 / 10\,552\,143 \times 100\% = 27,0\%$$

$$7\,489\,039 / 3\,818\,401 \times 100\% = 196,1\%$$

Таблиця 2.14

Темп зростання ринку металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» [51, 53]

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Обсяг реалізації ключового конкурента ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018 рік, тис. грн.	Темп зростання ринку
	2017 рік	2018 рік		
Гарячекатаний рулон	23 378 093	30 463 704	21 362 916	130,3%
Гарячекатаний лист	5 377 045	5 486 586	9 217 346	102,0%
Холоднокатаний рулон	9 993 650	10 822 778	17 362 015	108,3%
Холоднокатаний лист	2 807 153	2 848 022	10 552 143	101,5%
Чавун	3 555 022	7 489 039	3 818 401	210,7%

Розраховані дані відносної частки ринку продукції комбінату (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Відносна частка ринку металургійної продукції ПАТ «Запоріжсталь» [51, 52]

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Обсяг реалізації ключового конкурента ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2018 рік, тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку
	2017 рік	2018 рік			
Гарячекатаний рулон	23 378 093	30 463 704	21 362 916	130,3%	142,6%
Гарячекатаний лист	5 377 045	5 486 586	9 217 346	102,0%	59,5%
Холоднокатаний рулон	9 993 650	10 822 778	17 362 015	108,3%	62,3%
Холоднокатаний лист	2 807 153	2 848 022	10 552 143	101,5%	27,0%
Чавун	3 555 022	7 489 039	3 818 401	210,7%	196,1%

На основі отриманих результатів темпу зростання ринку та відносної частки ринку побудуємо матрицю та визначимо позиції товарів на ній (рис.2.1).

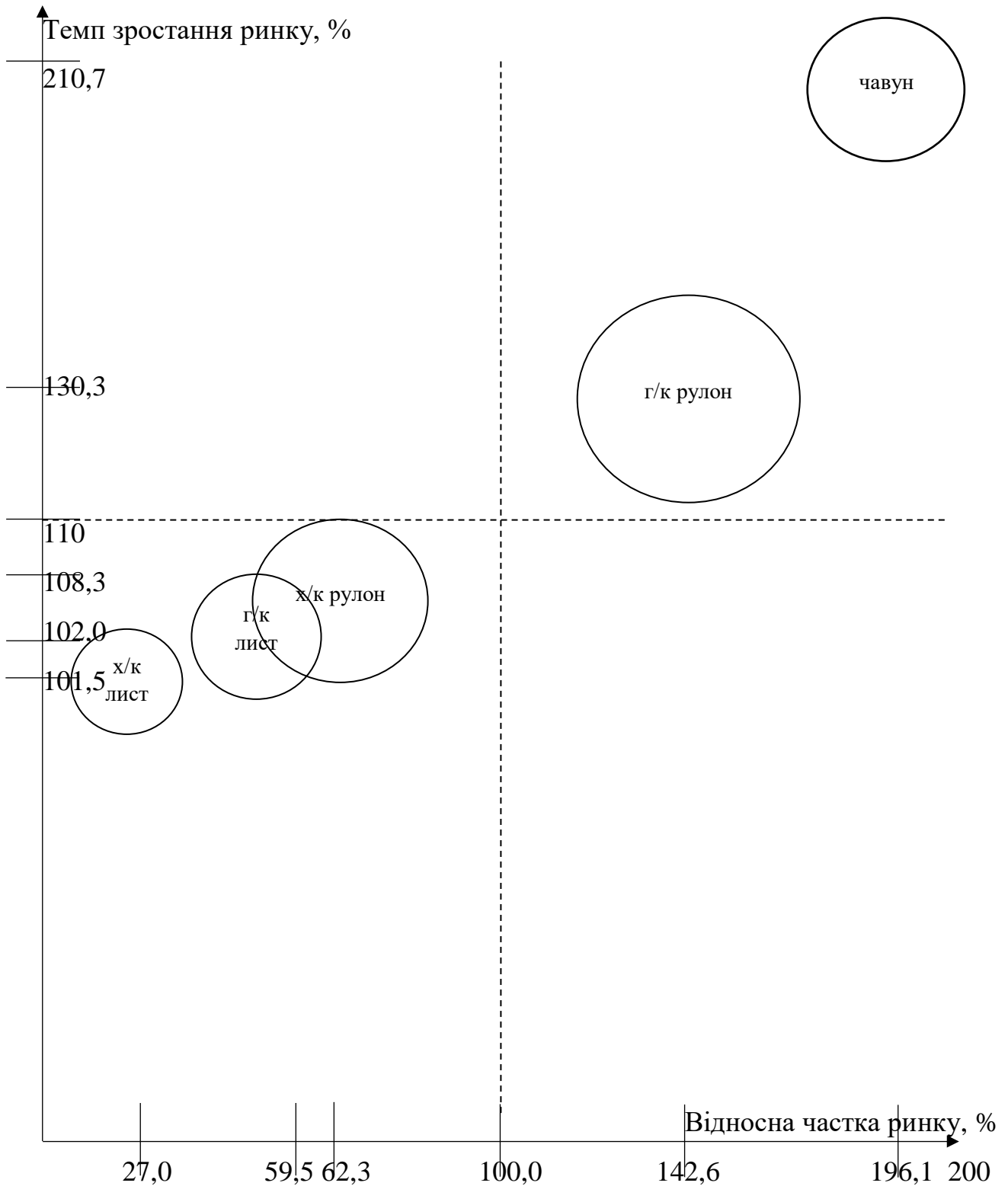


Рис 2.1 Матриця BCG ПАТ «Запоріжсталь» [51]

На основі побудованої матриці можемо проаналізувати позиції товарів на системі координат. Металургійна продукція ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у двох квадрантах – «Собаки» та «Зірки».

Квадрант «Собаки» включає такі товари: гарячекатаний лист, холоднокатаний рулон, холоднокатаний лист. Для цих товарів характерні низький темп росту і низька частка ринку. Ці продукти вимагають великої уваги і зусиль з боку керівництва, оскільки перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «Знаків питання» або підтримання «Зірок». Якщо товари потрапили в зону збитків, необхідно виключити їх зі складу портфеля бізнесу підприємства. Подальша стратегія товарів – гарячекатаний лист, холоднокатаний рулон, холоднокатаний лист – стратегія елімінації (виключення) чи скорочення, мінімізація витрат або стратегія розвитку.

Квадрант «Зірки» включає такі товари: гарячекатаний рулон, чавун. Ці товари є ринковими лідерами, мають високий темп росту і високу частку ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі. Вони приносять організації певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Якщо зростання ринку уповільнюється, «Зірка» перетворюється у «Дійну корову». Основна стратегія товарів – гарячекатаний рулон і чавун – стратегія підтримання конкурентних переваг, втримування активізації реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування.

Для побудови матриці «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey необхідно визначити довгострокову привабливість ринку і конкурентне положення СБО на ринку. Для цього обираємо 5-бальну шкалу: 1-2 бали – «низька» оцінка, 3-4 бали – «середня» оцінка, 5 балів – «висока» оцінка. Кожному з критеріїв присвоюємо бальну оцінку, що відповідає його характеристиці. Потім кожний критерій для оцінки привабливості ринку (табл. 2.16) і конкурентних позицій продукту (табл. 2.17) зважуємо ваговим коефіцієнтом W_i , при цьому $\sum W_i = 1$.

Таблиця 2.16

Критерії для оцінки привабливості ринку ПАТ «Запоріжсталь» [51]

№	Критерій	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка
1	Масштаб ринку	<5 000 000	5 000 000 – 30 000 000	>30 000 000
2	Темпи зростання ринку	<100%	100 – 110%	>110%
3	Потенціал валового прибутку	<10%	10 – 25%	>25%
4	Інтенсивність конкуренції	Структурована олігополія	Неструктурована олігополія	Монополістична конкуренція
5	Коливання попиту	Сезонний попит	Незначні коливання протягом року	Стабільний попит протягом року
6	Вхідні та вихідні бар'єри	Наявні	Частково наявні	Відсутні
7	Потреба в капіталовкладеннях	Велика потреба	Незначна потреба	Відсутня потреба
8	Технологічні вимоги	Жорсткі стандарти	Незначні вимоги	Відсутність вимог
9	Вплив соціального, екологічного факторів та державного регулювання	Високий вплив	Середній вплив	Низький вплив або його відсутність

Для обчислення значень зважених оцінок привабливості ринку і конкурентних позицій продукту знаходимо суму парних добутків вагового коефіцієнта на відповідну бальну оцінку критерію, що при цьому використовується (Зважена оцінка = $W_i \times \text{Бальна оцінка}$).

Таблиця 2.17

Критерії для оцінки конкурентних позицій продукції ПАТ «Запоріжсталь» [50]

№	Критерій	Низька оцінка	Середня оцінка	Висока оцінка
1	2	3	4	5
1	Відносна частка ринку	<1/3 лідера	>1/3 лідера	Лідер
2	Ціна	>прямого конкурента	=прямого конкурента	<прямого конкурента
3	Особливі характеристики продукції	Типовий товар	Товар слабо диференційований	Унікальна пропозиція
4	Метод продажів	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
5	Імідж	Відсутній	Розмитий	Сильний
6	Відносний рівень витрат	>прямого конкурента	=прямого конкурента	<прямого конкурента

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
7	Можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, відповідність європейським та міжнародним стандартам	Низька якість і невідповідність стандартам	Середня якість та невідповідність деяким стандартам	Висока якість та відповідність стандартам
8	Адекватний технологічний ноу-хау	Відсутність інновацій	Незначна кількість нововведень	Велика кількість інновацій
9	Рівень прибутковості відносно конкурентів	<прямого конкурента	=прямого конкурента	>прямого конкурента
10	Наявність сучасного модернізованого обладнання	Усе обладнання застаріле	Деяке обладнання модернізоване	Усе обладнання нове

За кожним з критеріїв оцінки привабливості ринку з таблиці 2.16 визначимо бальну оцінку для продукції ПАТ «Запоріжсталь» по кожному продукту (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка привабливості ринку для продукції ПАТ «Запоріжсталь» [51]

№	Критерій	Г/к рулон	Г/к лист	Х/к рулон	Х/к лист	Чавун
1	Масштаб ринку	5	3	4	2	3
2	Темпи зростання ринку	5	3	4	3	5
3	Потенціал валового прибутку	5	2	3	2	5
4	Інтенсивність конкуренції	2	2	3	3	3
5	Коливання попиту	5	4	5	4	4
6	Вхідні та вихідні бар'єри	2	2	2	2	2
7	Потреба в капіталовкладеннях	3	2	3	2	3
8	Технологічні вимоги	2	2	2	2	2
9	Вплив соціального, екологічного факторів та державного регулювання	3	2	2	3	2

На основі даних таблиці 2.18 складаємо таблицю 2.19 в якій кожному критерію відповідно виставляємо ваговий коефіцієнт та розраховуємо зважену оцінку.

Таблиця 2.19

Розрахунок зваженої оцінки привабливості ринку для кожного виду продукції
ПАТ «Запоріжсталь» [51]

№	Ваговий коефіцієнт, 1	Г/к рулон	Зважена оцінка	Г/к лист	Зважена оцінка	Х/к рулон	Зважена оцінка	Х/к лист	Зважена оцінка	Чавун	Зважена оцінка
1	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	2	0,4	3	0,6
2	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1	3	0,75	5	1,25
3	0,11	5	0,55	2	0,22	3	0,33	2	0,22	5	0,55
4	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
5	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35	4	0,28	4	0,28
6	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
7	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
8	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26
9	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Всього			4,03		2,59		3,38		2,49		3,58

Аналогічним чином за кожним з критеріїв оцінки конкурентних позицій продукції з таблиці 2.17 визначимо бальну оцінку для продукції ПАТ «Запоріжсталь» по кожному продукту (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Оцінка конкурентних позицій продукції ПАТ «Запоріжсталь» [50]

№	Критерій	Г/к рулон	Г/к лист	Х/к рулон	Х/к лист	Чавун
1	2	3	4	5	6	7
1	Відносна частка ринку	5	3	3	2	5
2	Ціна	5	4	3	2	5
3	Особливі характеристики продукції	4	3	4	3	2
4	Метод продажів	4	4	4	4	4
5	Імідж	3	3	3	3	2
6	Відносний рівень витрат	5	3	4	2	5
7	Можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, відповідність європейським та міжнародним стандартам	4	3	4	3	4
8	Адекватний технологічний ноу-хау	4	3	4	3	3

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6	7
9	Рівень прибутковості відносно конкурентів	5	4	3	2	5
10	Наявність сучасного модернізованого обладнання	3	4	3	4	2

На основі даних таблиці 2.20 складаємо таблицю 2.21 в якій кожному критерію відповідно виставляємо ваговий коефіцієнт та розраховуємо зважену оцінку.

Таблиця 2.21

Розрахунок зваженої оцінки конкурентних позицій продукції

ПАТ «Запоріжсталь» [50]

№	Ваговий коефіцієнт, 1	Г/к рулон	Зважена оцінка	Г/к лист	Зважена оцінка	Х/к рулон	Зважена оцінка	Х/к лист	Зважена оцінка	Чавун	Зважена оцінка
1	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6	2	0,4	5	1
2	0,22	5	1,1	4	0,88	3	0,66	2	0,44	5	1,1
3	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26
4	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
5	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
6	0,12	5	0,6	3	0,36	4	0,48	2	0,24	5	0,6
7	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
8	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
9	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09	2	0,06	5	0,15
10	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Всього			4,47		3,40		3,45		2,58		4,06

На основі отриманих результатів привабливості ринку і конкурентних позицій продукту побудуємо матрицю «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey та визначимо позиції товарів на ній (рис.2.2).

На основі побудованої матриці можемо проаналізувати позиції товарів на системі координат. Металургійна продукція ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у квадрантах 3, 5, 6, 7, 8.

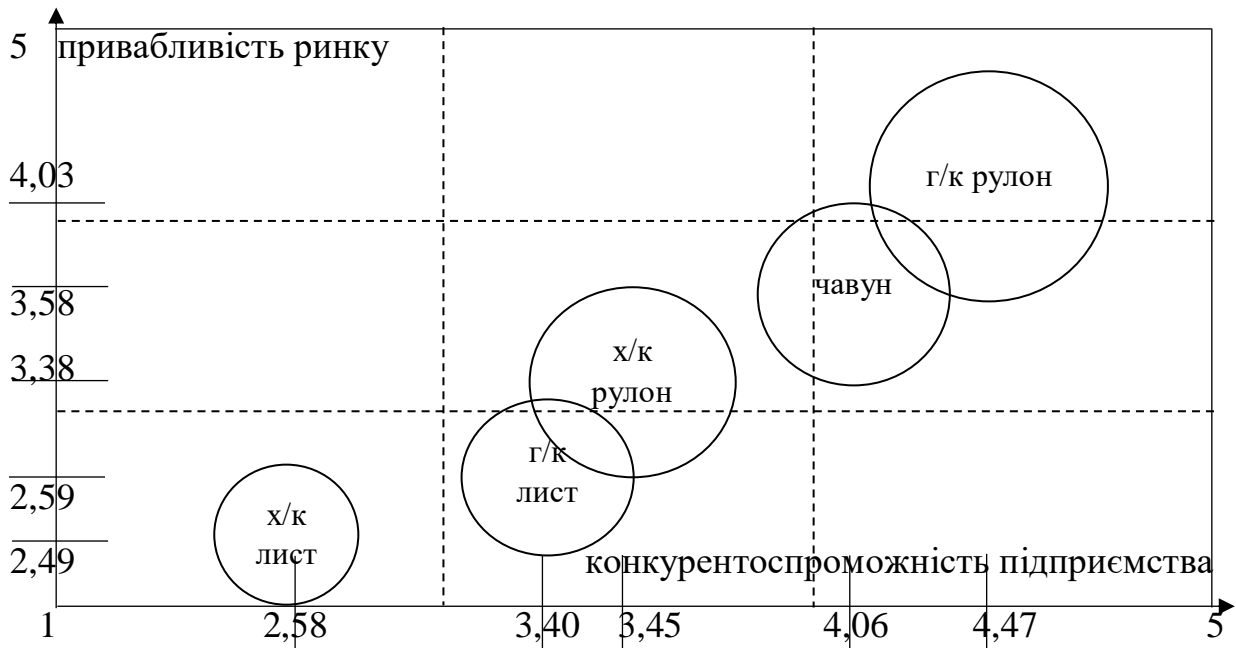


Рис. 2.2 Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey для ПАТ «Запоріжсталь» [50]

Квадрант 3 включає товар – гарячекатаний рулон, для якого характерні висока привабливість ринку і сильна конкурентоспроможність. Дана позиція є найвигіднішим становищем у бізнесі і відповідає «Зіркам». Стратегією для даного товару є агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

Квадрант 5 включає товар – холоднокатаний рулон, для якого характерний середній рівень привабливості ринку та конкурентоспроможності. Дана позиція є дещо невизначеною і вимагає обмеженого інвестування. Стратегією даного товару є захист і використання досягнутого стану.

Квадрант 6 включає товар – чавун, для якого характерні середня привабливість ринку та висока конкурентоспроможність. Стратегією даного товару є інвестування та зростання.

Квадрант 7 включає товар – холоднокатаний лист, для якого характерні низька привабливість ринку та конкурентоспроможності. Дана позиція означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «Собакам». Стратегією для даного товару є деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ліквідації СБО, якщо він стає збитковим.

Квадрант 8 включає товар – гарячекатаний лист, для якого характерні низька привабливість ринку та середній рівень конкурентоспроможності. Стратегією даного товару, як і попереднього, є не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від СБО.

Отже, основними видами діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є виробництво чавуну, сталі та феросплавів. Споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства автомобілебудівної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського та транспортного будівництва, трубної промисловості. Основний вид продукції – гарячекатані та холоднокатані рулони і листи, чавун. Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється в 59 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Італія, Єгипет, Македонія, Індія, Болгарія, Йорданія, Ліван, Польща, Ізраїль. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» зовнішньоекономічний апарат існує у формі зовнішньоторгової фірми (ЗТФ). Директор ЗТФ підпорядковується генеральному директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках. Основними функціональними підрозділами ЗТФ являється комерційний та зі збуту. Підрозділи та служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: фінансовий, з виробництва, технології та якості, інжинірингу, з транспорту та логістики та служби з аналізу та управління ризиками, адміністративна та юридична. Внаслідок аналізу показників діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» за допомогою матриці «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи (BCG) та матриці «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey, а також SWOT-аналізу було встановлено, що підприємство має 2 товари з високими показниками за обома матрицями, 1 товар з середніми показниками та 2 – з низькими. Відповідно до отриманих результатів були сформовані стратегії подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА
ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Для прогнозування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» методом екстраполяції було зібрано такі дані підприємства за 2003-2018 роки: виручка від експорту в тис. грн. та частка експорту від загальної суми виручки у відсотках (табл. 3.1). На основі цих даних побудуємо графіки в MS Excel з динамікою за 2003-2018 роки та прогнозом на 2019-2025 роки використовуючи метод лінійної та експоненційної екстраполяції, а також метод розрахунку значень полінома.

Таблиця 3.1

Реалізація продукції ПАТ «Запоріжсталь» на експорт за 2003-2018 роки [51, 52]

Рік	Загальна сума експорту, тис. грн.	Частка експорту в загальній сумі, %
2018	38 823 027	65,93
2017	32 762 125	70,08
2016	22 308 539	67,28
2015	19 235 185	61,27
2014	16 161 831	72,68
2013	9 362 871	68,95
2012	10 876 730	69,90
2011	11 524 415	64,36
2010	8 077 122	61,20
2009	5 584 017	62,30
2008	7 846 548	62,50
2007	5 652 996	58,00
2006	5 089 011	64,50
2005	5 365 874	67,30
2004	4 872 554	69,00
2003	3 071 742	65,00

Обсяг реалізації основних товарів підприємства у вартісному вираженні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Обсяг реалізації основної продукції ПАТ «Запоріжсталь»
у вартісному вираженні за 2003-2018 роки [51, 52]

Рік	Г/к рулон, тис. грн.	Г/к лист, тис. грн.	Х/к рулон, тис. грн.	Х/к лист, тис. грн.	Чавун, тис. грн.
2018	30 463 704	5 486 586	10 822 778	2 848 022	7 489 039
2017	23 378 093	5 377 045	9 993 650	2 807 153	3 555 022
2016	17 460 456	3 387 131	6 247 037	2 355 324	1 187 791
2015	16 643 292	3 351 977	6 250 980	2 251 859	932 485
2014	11 275 318	2 507 655	4 130 725	1 801 059	879 312
2013	6 535 376	1 884 896	2 270 335	1 316 033	721 456
2012	7 030 447	2 438 212	2 146 021	1 752 054	832 547
2011	7 934 899	2 966 446	2 275 765	2 259 254	423 553
2010	5 762	2 161	1 651	1 873	1 593
2009	3 764	1 267	1 304	1 373	1 024
2008	1 293 191	298 393	338 922	414 176	259 415
2007	2 582 618	595 519	651 541	826 978	235 921
2006	3 872 045	892 645	999 159	1 239 781	197 988
2005	3 765 628	902 260	1 027 805	1 266 136	134 975
2004	3 659 210	911 874	1 056 451	1 292 491	71 961
2003	3 403 417	1 044 652	1 044 992	1 278 741	39 693

Обсяг реалізації основних товарів підприємства у тис. тонн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Обсяг реалізації основної продукції ПАТ «Запоріжсталь»
у кількісному вираженні за 2003-2018 роки [51, 52]

Рік	Г/к рулон, тис. т	Г/к лист, тис. т	Х/к рулон, тис. т	Х/к лист, тис. т	Чавун, тис. т
2018	2 200	376	685	174	805
2017	1 903	423	709	192	421
2016	2 071	369	634	224	215
2015	2 044	388	664	222	195
2014	1 950	422	665	271	173
2013	1 621	449	492	282	187
2012	1 651	554	423	336	184
2011	1 597	586	385	391	163
2010	1 428	531	333	391	152
2009	1 380	441	398	414	179
2008	1 581	446	411	456	149
2007	1 782	452	423	499	132
2006	1 983	457	436	541	155
2005	1 929	462	449	553	116
2004	1 874	467	461	564	49
2003	1 743	535	456	558	57

На основі таблиці 3.1 побудуємо графік динаміки чистого прибутку від експорту продукції та частки експорту в загальному чистому прибутку з лінійним трендом, який окреслює загальну картину руху графіків у майбутньому до 2025 року (рис. 3.1). Величина достовірності апроксимації R^2 лінії тренду графіка динаміки чистого прибутку від експорту продукції дорівнює 0,7646 – це говорить про те, що існує залежність між величинами x та y і тому можемо застосувати метод лінійної екстраполяції – прогностні величини визначаються на основі середнього приросту (зниження) досліджуваного показника за певний період часу.



Рис. 3.1 Прогноз динаміки чистого прибутку від експорту продукції та частки експорту в загальному чистому прибутку для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року [51, 52]

На основі даних динаміки чистого прибутку від експорту продукції (табл. 3.1) побудуємо два графіки з прогностними даними с 2019 до 2025 року. Прогностні дані першого графіку (рис. 3.2) включають в себе реальний, оптимістичний та песимістичний прогнози, значення яких вказані у таблиці 3.4.

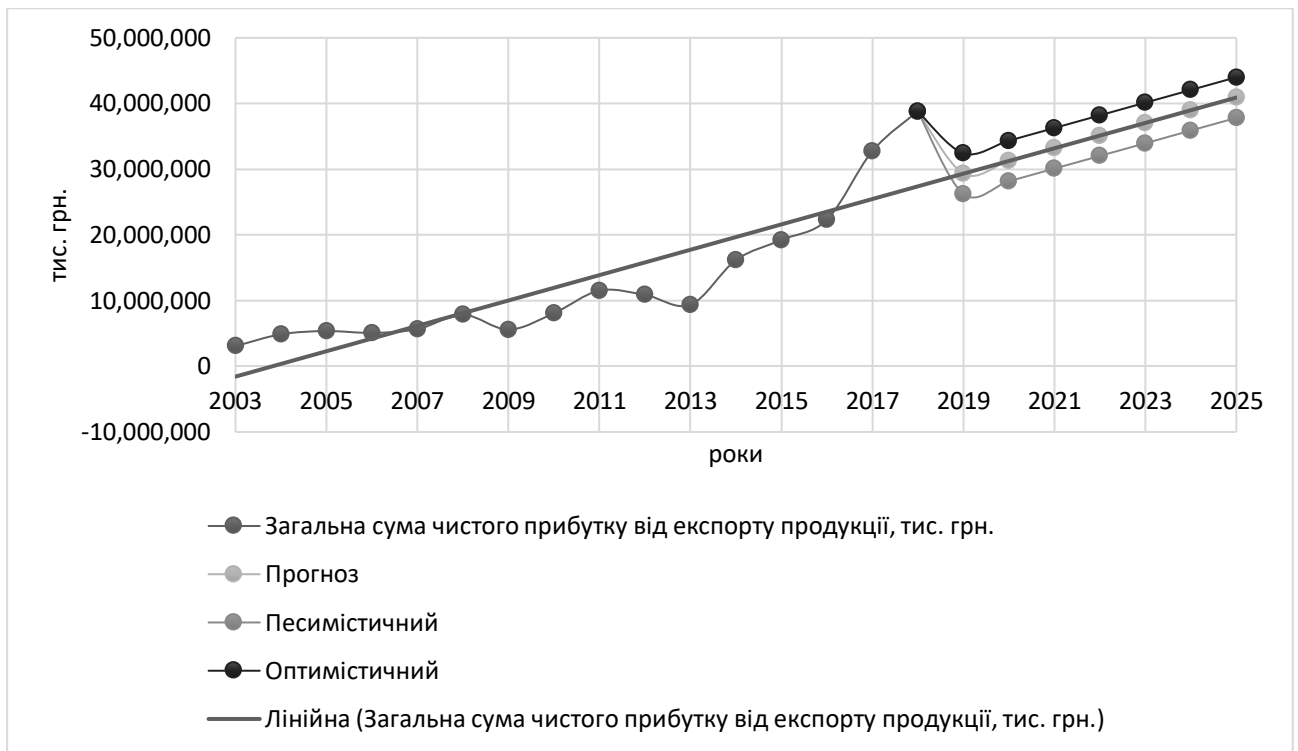


Рис. 3.2 Прогноз динаміки чистого прибутку від експорту продукції для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року [51, 52]

Майбутній показник реального прогнозу розраховується за заданими значеннями використовуючи лінійну регресію. Для цього використовується функція:

$$=ПРОГНОЗУ(x;відомі_значення_y;відомі_значення_x), \quad (3.1)$$

де x – заданий числовий аргумент, для якого необхідно спрогнозувати значення y , рік;

відомі_значення_y – діапазон значень y – відомі числа, на основі яких будуть проводитися обчислення, тис. грн.;

відомі_значення_x – діапазон значень x – відомі числа, на основі яких будуть проводитися обчислення, роки.

Крім функції $=ПРОГНОЗУ$, аналогічно є функція $=ПРОГНОЗУ.ЛІНІЙН$. Вказані функції обчислюють або прогнозують майбутнє значення лінійного тренду, використовуючи наявні значення.

Для розрахунку показника песимістичного та оптимістичного прогнозу використовуємо коефіцієнт відхилення, який розраховуємо наступним чином:

$$=DOVIRIT(0.05; \text{станд_відхилення}; \text{розмір}), \quad (3.2)$$

де 0.05 – обов’язковий аргумент «альфа», який свідчить про 95-процентний довірчий рівень;

станд_відхилення – обов’язковий аргумент, стандартне відхилення генеральної сукупності для діапазону даних, припускається відомим, дані реального прогнозу в тис. грн.;

розмір – обов’язковий аргумент, розмір вибірки, кількість прогнозних дат.

Показник песимістичного прогнозу розраховуємо відніманням показника відхилення від реального прогнозу, показник оптимістичного прогнозу розраховуємо додаванням показника відхилення до реального прогнозу.

Таблиця 3.4

Прогнозні дані динаміки чистого прибутку від експорту продукції ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки за методом лінійної екстраполяції [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.	Песимістичний прогноз, тис. грн.	Оптимістичний прогноз, тис. грн.
2019	29 325 755	26 235 786	32 415 724
2020	31 256 619	28 166 650	34 346 588
2021	33 187 483	30 097 514	36 277 452
2022	35 118 347	32 028 378	38 208 316
2023	37 049 211	33 959 242	40 139 180
2024	38 980 075	35 890 106	42 070 044
2025	40 910 939	37 820 970	44 000 908

Другий графік динаміки чистого прибутку від експорту продукції з прогнозними даними до 2025 року (Додаток В, рис. В1) передбачає використання іншої функції для розрахунків прогнозу, прив’язки низької ймовірності, прив’язки високої ймовірності (табл. 3.5) [51, 52]. Для визначення реального прогнозу використовуємо функцію:

$$=ПРОГНОЗУ.ETS(\text{цільова_дата}; \text{значення}; \text{часова_шкала}; [\text{сезонний фактор}]; [\text{доповнення_даних}]; [\text{агрегація}]), \quad (3.3)$$

де цільова_дата – обов’язковий аргумент, точка даних, для якої прогнозують значення, рік;

значення – обов’язковий аргумент, значення є відомими ретроспективними даними, на основі яких прогнозуються наступні значення, тис. грн.;

часова_шкала – обов’язковий аргумент, незалежний масив або інтервал числових даних, роки;

[сезонний_фактор] – необов’язковий аргумент, числове значення;

[доповнення_даних] – необов’язковий аргумент, числове значення (0;1);

[агрегація] – необов’язковий аргумент, числове значення, що визначає спосіб агрегування декількох значень з однаковою міткою часу.

Функція =ПРОГНОЗУ.ETS розраховує або прогнозує майбутнє значення на основі існуючих (ретроспективних) даних з використанням версії AAA алгоритму експоненційного згладжування (ETS) за якого в рівність вводиться постійний коефіцієнт згладжування, що надає більшу вагу останнім даним. Коефіцієнт згладжування знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Чутливість до змін, що відбуваються, підвищується зі збільшенням коефіцієнта згладжування та зменшенням числа періодів, що розглядаються.

Для визначення прив’язки низької (високої) ймовірності розраховуємо відповідно:

$$\begin{aligned}
 & \text{=Реальний прогноз – (+)ПРОГНОЗУ.ETS.ДОВІНТЕРВАЛ(цільова_дата;} \\
 & \text{значення;часова_шкала;[довірчий_рівень];[сезонний_фактор];} \\
 & \text{[доповнення_даних];[агрегація]),} \qquad (3.4)
 \end{aligned}$$

де цільова_дата – обов’язковий аргумент, точка даних, для якої прогнозують значення, рік;

значення – обов’язковий аргумент, значення є відомими ретроспективними даними, на основі яких прогнозуються наступні значення, тис. грн.;

часова_шкала – обов’язковий аргумент, незалежний масив або інтервал числових даних, роки;

[довірчий_рівень] – необов’язковий аргумент, числове значення від 0 до 1 (не включно), що визначає ступінь достовірності для розрахунку довірчого інтервалу (зазвичай 0.95);

[сезонний_фактор] – необов’язковий аргумент, числове значення;

[доповнення_даних] – необов’язковий аргумент, числове значення (0;1);

[агрегація] – необов’язковий аргумент, числове значення, що визначає спосіб агрегування декількох значень з однаковою міткою часу.

Функція ПРОГНОЗУ.ETS.ДОВІНТЕРВАЛ повертає довірчий інтервал для прогнозної величини на вказану дату. Довірчий інтервал допомагає визначити точність моделі прогнозування. Чим він менший, тим вище достовірність прогнозу для даної точки.

Таблиця 3.5

Прогнозні дані динаміки чистого прибутку від експорту продукції ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки за методом експоненційного згладжування

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.	Прив’язка низької ймовірності, тис. грн.	Прив’язка високої ймовірності, тис. грн.
2019	31 893 003	22 164 728	41 621 277
2020	33 816 655	23 786 615	43 846 695
2021	35 740 307	25 415 014	46 065 600
2022	37 663 959	27 049 373	48 278 546
2023	39 587 612	28 689 208	50 486 015
2024	41 511 264	30 334 094	52 688 433
2025	43 434 916	31 983 654	54 886 178

Як бачимо з таблиці 3.4 та 3.5, дані, отримані методом лінійної екстраполяції та методом експоненційного згладжування, дещо відрізняються, тому надалі ми будемо розраховувати всі дані обома методами для порівняння та здійснення більш точного прогнозу.

На основі даних таблиці 3.1, аналогічним чином побудуємо графік (рис. 3.3) та розрахуємо прогнозні дані для показника частки експорту в загальному чистому прибутку за допомогою методу лінійної екстраполяції та експоненційного згладжування (табл. 3.6).

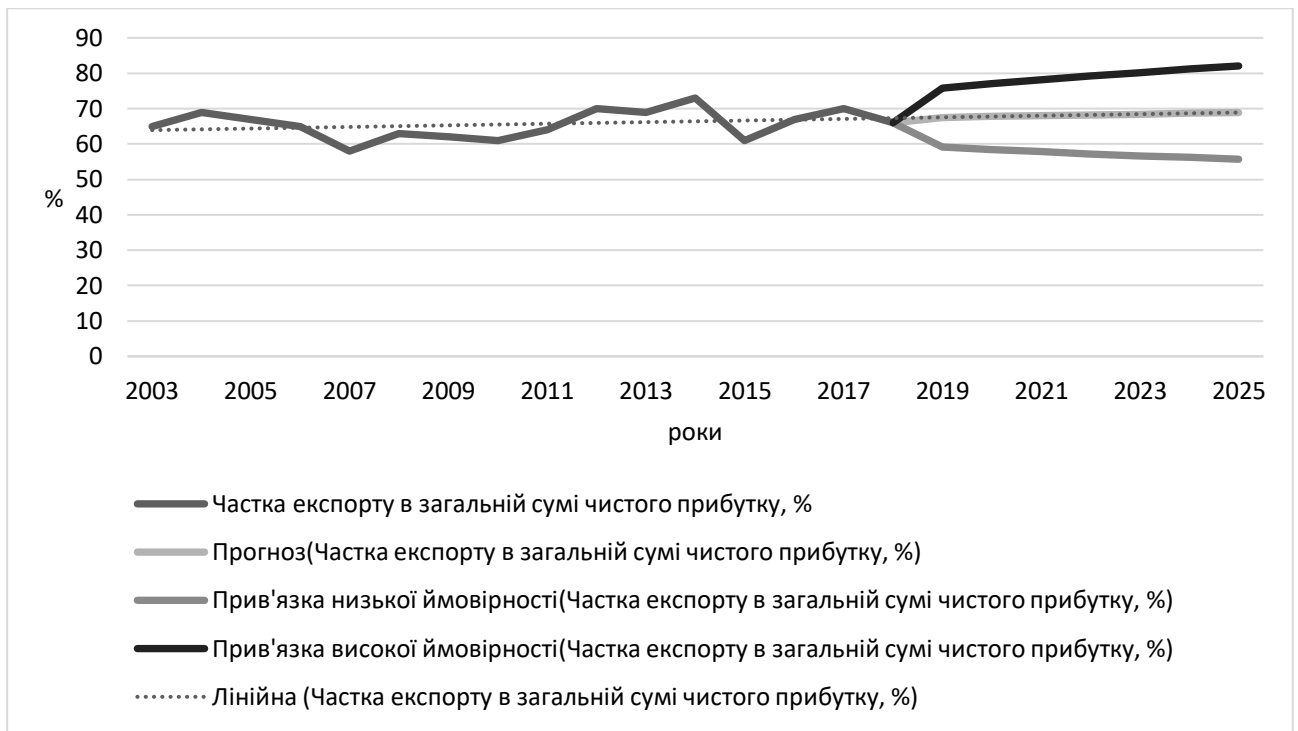


Рис. 3.3 Прогноз динаміки частки експорту в загальному чистому прибутку для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року за методом ETS [51, 52]

На основі таблиці 3.2 і 3.3 побудуємо графіки прогнозу динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону, гарячекатаного листа, холоднокатаного рулону, холоднокатаного листа, чавуну, в тому числі графіки з прогнозними даними з 2019 по 2025 роки в кількісних та вартісних показниках.

Таблиця 3.6

Прогнозні дані динаміки частки експорту в загальному чистому прибутку ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, %		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), %		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), %	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	67,64	67,58	67,26	59,50	68,01	75,65
2020	67,87	67,81	67,50	58,78	68,25	76,84
2021	68,11	68,04	67,73	58,14	68,48	77,94
2022	68,34	68,28	67,97	57,57	68,72	78,98
2023	68,58	68,51	68,20	57,06	68,95	79,96
2024	68,81	68,74	68,43	56,59	69,19	80,90
2025	69,05	68,97	68,67	56,15	69,42	81,80

Графік прогнозу динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону у тис. грн. (рис. 3.4), окремо у тоннах, а також графік прогнозу у вартісному та кількісному вираженні разом (Додаток В, рис. В2, В3).

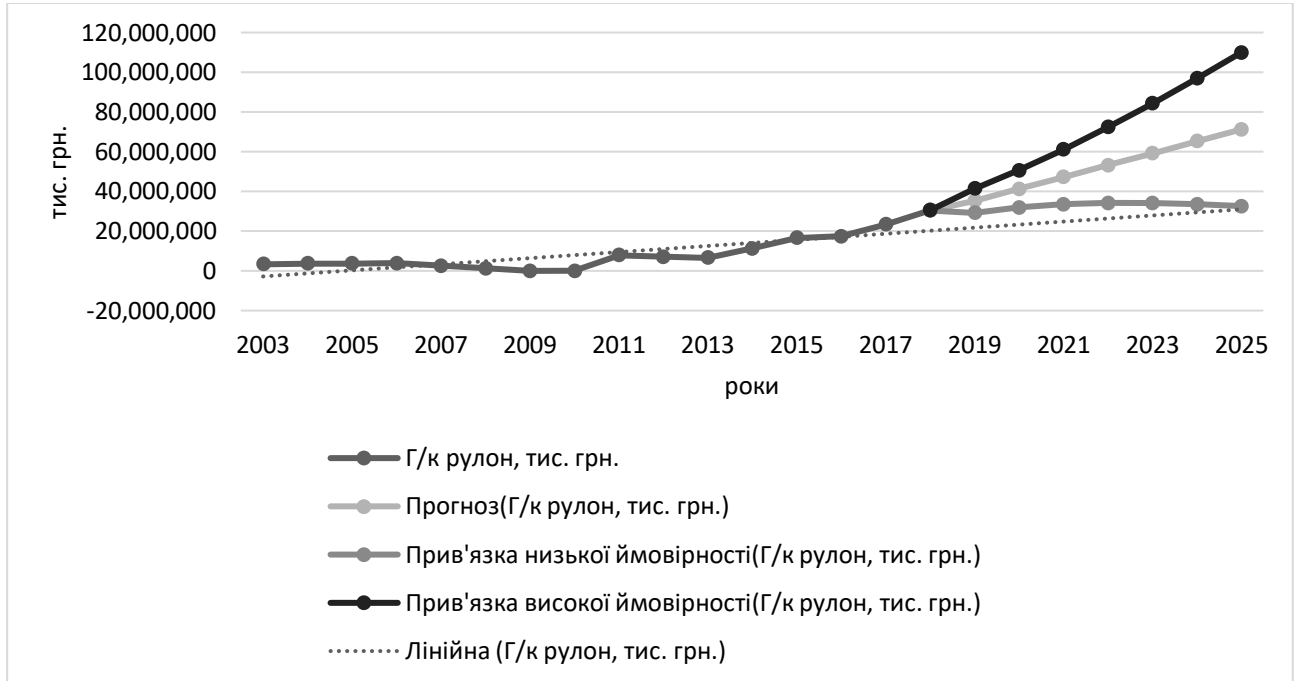


Рис. 3.4 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону в тис. грн. для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року [51, 52]

За допомогою методів лінійної екстраполяції та експоненційного згладжування розраховуємо прогнозні дані у вартісному вираженні для гарячекатаного рулону (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у вартісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. грн.		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. грн.	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
1	2	3	4	5	6	7
2019	21 755 490	35 262 445	19 298 781	29 173 224	24 212 200	41 351 666
2020	23 290 642	41 252 536	20 833 933	31 895 895	25 747 351	50 609 178
2021	24 825 794	47 242 628	22 369 085	33 438 899	27 282 503	61 046 356
2022	26 360 945	53 232 719	23 904 236	34 138 049	28 817 655	72 327 390

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
2023	27 896 097	59 222 810	25 439 388	34 157 364	30 352 806	84 288 257
2024	29 431 249	65 212 902	26 974 539	33 588 659	31 887 958	96 837 145
2025	30 966 400	71 202 993	28 509 691	32 491 314	33 423 110	109 914 672

Розраховано прогнозні дані у кількісному вираженні для гарячекатаного рулону (табл. 3.8) за 2 методами.

Таблиця 3.8

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у кількісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. т		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. т		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. т	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	1942	2217	1915	1838	1970	2596
2020	1960	2234	1932	1724	1987	2745
2021	1977	2252	1949	1637	2004	2866
2022	1994	2269	1966	1566	2022	2972
2023	2011	2286	1984	1504	2039	3068
2024	2028	2303	2001	1449	2056	3158
2025	2046	2321	2018	1400	2073	3241

Для знаходження прогнозних даних гарячекатаного листа у тис. грн. розрахуємо значення полінома, оскільки поліноміальний тренд має найвищу величину достовірності апроксимації $R^2=0,87$. Поліноміальний тренд застосовується для опису часових рядів поперемінно зростаючих та спадаючих. Поліном – це степенева функція $y=ax^2+bx+c$ (поліном другої степені), в нашому випадку це саме такий поліном. Степінь полінома визначає кількість екстремумів (піків), тобто максимальних і мінімальних значень на проміжку часу, який аналізується. Розрахуємо значення полінома за допомогою графіку, на якому вказана функція $y=39505x^2-2E+08x+2E+11$. Перетворюючи дане рівняння у числовий формат отримуємо $y=39504.86x^2-158\,546\,497.11x+159\,075\,887\,861.99$. З даного рівняння беремо коефіцієнти a , b , c і розраховуємо значення полінома для кожного року наступною формулою:

$$\text{коефіцієнт } a \times \text{період}^2 + \text{коефіцієнт } b \times \text{період} + \text{коефіцієнт } c, \quad (3.5)$$

де коефіцієнти a, b, c – числові значення з рівняння;

період – відповідний часовий проміжок, рік.

За даною формулою розрахуємо значення полінома гарячекатаного та холоднокатаного листа для кожного року у тис. грн. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації г/к та х/к листа ПАТ
«Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у вартісному вираженні [51, 52]

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Г/к лист	6 580 811	7 594 444	8 687 086	9 858 738	11 109 399	12 439 071	13 847 752
Х/к лист	3 658 986	4 188 486	4 763 233	5 383 227	6 048 469	6 758 958	7 514 695

Розраховані прогнозні дані гарячекатаного листа у тис. грн. за лінійним та ETS методами (Додаток В, таблиця В1). Графік прогнозу динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа у тис. грн., тоннах, а також графік прогнозу у вартісному та кількісному вираженні разом (Додаток В, рис. В4, В5, В6).

Розраховано прогноз у тис. тонн для гарячекатаного листа (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа ПАТ
«Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у кількісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. т		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. т		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. т	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	405	427	395	312	415	543
2020	398	420	388	305	409	536
2021	392	413	382	298	402	529
2022	385	407	375	291	396	522
2023	379	400	369	284	389	515
2024	372	393	362	277	383	508
2025	366	386	356	271	376	501

Розраховані прогнозні дані холоднокатаного листа у тис. грн. за лінійним та ETS методами (Додаток В, таблиця В2). Графік прогнозу динаміки обсягу

реалізації холоднокатаного листа у тис. грн., тоннах, а також графік прогнозу у вартісному та кількісному вираженні разом (Додаток В, рис. В7, В8, В9).

Графік прогнозу динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону у тис. грн. (рис. 3.5), окремо у тоннах, а також графік прогнозу у вартісному та кількісному вираженні разом (Додаток В, рис. В10, В11).

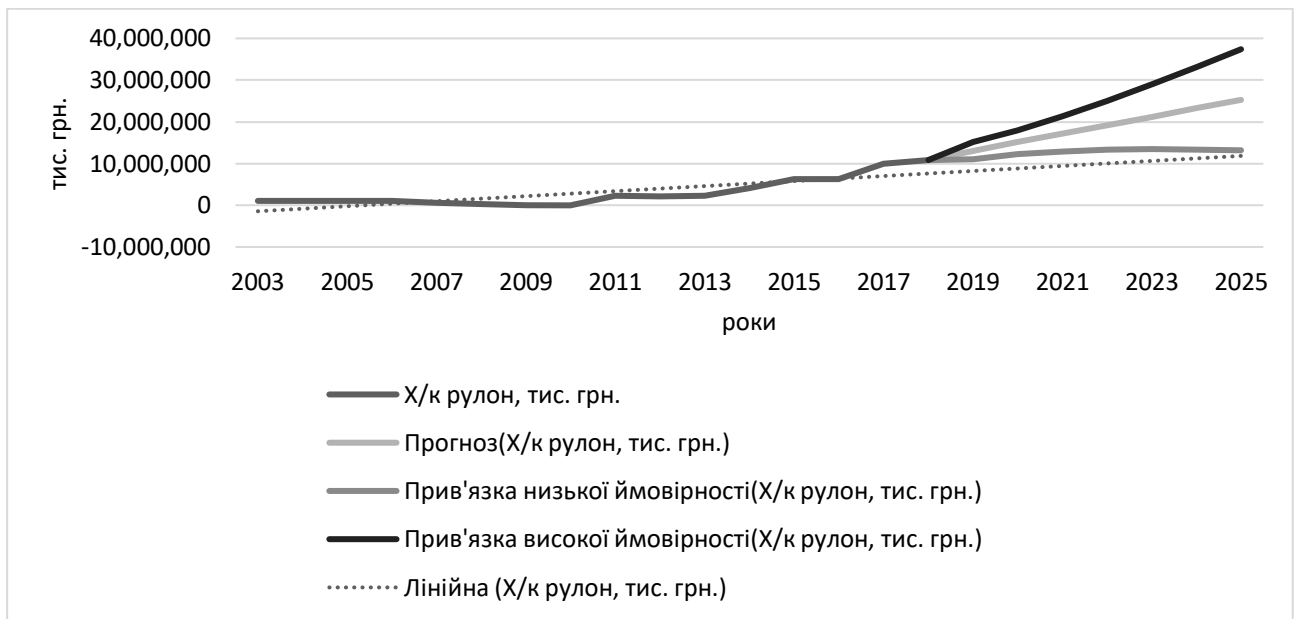


Рис. 3.5 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону в тис. грн. для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року за методом ETS [51, 52]

За допомогою 2 методів розраховуємо прогнозні дані у вартісному вираженні для холоднокатаного рулону (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у вартісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. грн.		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. грн.	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
1	2	3	4	5	6	7
2019	8 206 794	13 055 887	7 241 321	11 023 119	9 172 267	15 088 656
2020	8 810 100	15 089 720	7 844 627	12 216 389	9 775 572	17 963 051
2021	9 413 406	17 123 553	8 447 933	12 936 837	10 378 878	21 310 268
2022	10 016 711	19 157 385	9 051 239	13 325 779	10 982 184	24 988 991

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7
2023	10 620 017	21 191 218	9 654 545	13 461 343	11 585 490	28 921 093
2024	11 223 323	23 225 050	10 257 850	13 385 516	12 188 796	33 064 584
2025	11 826 629	25 258 883	10 861 156	13 123 734	12 792 101	37 394 031

Розраховано прогнозні дані у кількісному вираженні для холоднокатаного рулону (табл. 3.12) за 2 методами.

Таблиця 3.12

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у кількісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. т		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. т		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. т	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	664	704	633	572	694	836
2020	683	723	652	546	713	900
2021	702	742	671	529	732	955
2022	721	761	690	517	751	1005
2023	740	780	709	509	771	1052
2024	759	800	729	503	790	1096
2025	778	819	748	499	809	1138

За 2 методами розраховано прогнозні дані у кількісному вираженні для холоднокатаного листа (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації холоднокатаного листа ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у кількісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. т		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. т		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. т	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	132	119	85	82	179	156
2020	103	100	56	59	149	141
2021	74	95	27	50	120	140
2022	45	54	-2	6	91	103
2023	16	14	-31	-38	62	66
2024	-13	-28	-60	-83	33	27
2025	-43	-46	-89	-105	4	12

Для знаходження прогнозних даних чавуну у тис. грн. розрахуємо значення полінома (табл. 3.14), оскільки поліноміальний тренд має високу величину достовірності апроксимації $R^2=0,74$. Розраховані прогнозні дані чавуну у тис. грн. за лінійним та ETS методами (Додаток В, таблиця В3). Графік прогнозу динаміки обсягу реалізації чавуну у тис. грн., тоннах, а також графік прогнозу у вартісному та кількісному вираженні разом (Додаток В, рис. В12, В13, В14).

Таблиця 3.14

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації чавуну ПАТ «Запоріжсталь»
на 2019-2025 роки у вартісному вираженні [51, 52]

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чавун	6 059 711	7 279 996	8 605 649	10 036 670	11 573 058	13 214 815	14 961 939

Розраховано прогноз у тис. тонн для чавуну (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації чавуну ПАТ «Запоріжсталь»
на 2019-2025 роки у кількісному вираженні [51, 52]

Роки	Реальний прогноз, тис. т		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. т		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. т	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	433	487	391	233	476	740
2020	460	513	417	252	502	774
2021	486	540	444	271	529	809
2022	513	566	470	290	555	843
2023	539	593	497	309	582	877
2024	566	619	523	328	608	910
2025	592	646	550	347	635	944

Таким чином, розраховані прогнозні дані трьома методами – лінійної екстраполяції, експоненційного згладжування та розрахунку значень полінома дають можливість ПАТ «Запоріжсталь» більш точно планувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

3.2 Напрямки вдосконалення системи планування ПАТ «Запоріжсталь»

Вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» передбачає використання прогнозних даних отриманих методами екстраполяції в комплексі з іншими діями, інструментами, методами зменшення, мінімізації чи ліквідації ризиків, які супроводжують ЗЕД підприємства. Це пояснюється тим, що діючі в минулому та теперішньому часі тенденції можуть зберігатися не в повному обсязі, оскільки деякі фактори впливу можуть змінюватися, тому система планування повинна включати прогноз – як загальний напрям і тенденцію та управління сукупністю факторів, які можуть впливати на здійснення ЗЕД і на зміну цього напрямку.

Після загальноекономічного спаду, що спостерігався протягом періоду 2014-2015 років, в 2016 році ціни на металопродукцію почали відновлюватись. Зростаючий тренд також продовжився і протягом 2017 та 2018 років. Середня ціна на гарячекатаний рулон збільшилась на 46% протягом періоду з 2016 по 2018 рік [54, 55, 56].

Істотні проблеми, які негативно впливали на розширення ринків збуту та на діяльність підприємства в цілому у 2017-2018 роках:

- наслідки фінансово-економічної кризи, нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах – Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- обмеження з постачання сировини з АР Крим та Донецької області;
- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпоротної продукції (зокрема української);
- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання комбінатом зобов'язань за контрактом;

- складнощі у залученні позикових коштів як від українських, так і від іноземних банків;
- високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення);
- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення;
- необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування.

Існує багато факторів на які підприємство не може впливати або може мінімізувати ризик від впливу таких факторів лише частково. Внаслідок економічної та політичної нестабільності в країні вплив на ЗЕД підприємства мають такі фактори, як постійні зміни у законодавстві (податкове, митне, валютне, ЗЕД тощо), зміни курсу валют, відсоткових ставок, курсів цінних паперів, введення обмежень на експорт, військові дії, протести, політичні перевороти тощо. В даних умовах, планування ЗЕД підприємства є ускладненим, а якщо до цих внутрішніх факторів додати зовнішні фактори (швидкі зміни у міжнародній економіці, економічна та політична нестабільність у країнах-партнерах, посилення конкуренції у міжнародному середовищі, то виникає ситуація, коли планувати на великий період часу у майбутньому не доцільно. В середньому планувати ЗЕД ПАТ «Запоріжсталь» краще на 2 роки.

Ризики в діяльності підприємства, які наявні на сьогодні і які можуть залишитися у найближчі 2 роки.

1. Ринковий ризик, який включає зміни ринкових курсів – валютні курси, процентні ставки, курси цінних паперів. Ці зміни впливають на доходи або на вартість фінансових інструментів ПАТ «Запоріжсталь». Метою управління ринковим ризиком є управління і контроль рівня ринкового ризику в межах прийнятних параметрів при оптимізації доходності. Валютний ризик виникає у зв'язку з продажами, закупками, залишками коштів у банках та кредитами, деномінованих в іноземних валютах – доларах США, євро, російському рублі. Оскільки підприємство в основному орієнтовано на експорт (майже 66%), то

підвищення національної валюти – гривні йому не вигідно, оскільки обмежує свободу маневру в експортній діяльності, а відповідно вигідно пониження курсу національної валюти до іноземних валют. До грудня 2019 року курс долара США опустився до 23,84 гривень за 1 долар. Це пов'язано, насамперед з вкладенням коштів іноземних інвесторів в ОВДП у 2019 році, відповідно, збільшення іноземної валюти у країні знизило її курс. У 2020 році потрібно буде віддавати борги по ОВДП та ще й з відсотками, і зменшення іноземної валюти призведе до підвищення її курсу. Ми вже не говоримо про те, що в бюджет на наступний рік закладено курс долара не нижче 27 гривень, тобто курс долара може бути і вищим [57, 58].

Рівень валютного ризику на 2018 рік представлений чистою сумою у тис. грн. таким чином: євро – 1 739 633, долари США – 16 357 485, російські рублі – 464 720. З січня 2019 року НБУ дозволив укладання валютних форвардів для хеджування (страхування) експортно-імпортних і боргових операцій – це особливо важливо при нестабільності валютного ринку, істотних скачках курсу, і при довгострокових програмах бізнесу в Україні. З 20 червня 2019 року НБУ скасовує вимогу щодо обов'язкового продажу валютних надходжень – норма, яка зобов'язує підприємців продавати 30% валютних надходжень на міжбанківському валютному ринку. Також, починаючи з 7 лютого 2019 нормативний період розрахунків за операціями, здійснених в іноземній валюті, зріс до 365 днів (раніше 90-180 днів).

Процентний ризик – зміни процентних ставок впливають на кредити і позики шляхом зміни їх справедливої вартості (заборгованість за фіксованою ставкою) або майбутніх грошових потоків (заборгованість за змінною ставкою). При отриманні нових кредитів та позик управлінський персонал користується своїми судженнями, щоб прийняти рішення щодо того яка процентна ставка – фіксована чи змінна – буде більш вигідною для ПАТ «Запоріжсталь» протягом очікуваного періоду до строку погашення заборгованості. Станом на сьогодні, підприємство не має кредитів та позик зі змінними процентними ставками, і

враховуючи прогнози на найближчі 2 роки не рекомендується брати кредит зі змінною відсотковою ставкою.

2. Фінансові ризики включають кредитний ризик, ризик концентрації, ризик ліквідності, ризик ринкової ціни. Кредитний ризик – ризик фінансового збитку для ПАТ «Запоріжсталь» в результаті невиконання клієнтом або контрагентом за фінансовим інструментом своїх зобов'язань за договором, виникає у зв'язку з фінансовими активами. За дебіторською заборгованістю – кожен клієнт аналізується індивідуально на предмет платоспроможності на основі фінансових звітів, статистичної галузевої інформації, даних кредитних агентств, банківських виписок. Більшість клієнтів ПАТ «Запоріжсталь» є перевіреними, оскільки співпрацюють разом більше семи років, крім того вони входять до складу групи з міжнародними кредитними рейтингами В3 та Саа1 від агентства Moody's. Дебіторська заборгованість одного клієнта складає 38% від усієї суми заборгованості.

Ризик концентрації – дохід від реалізації продукції від одного клієнта, який є пов'язаною стороною ПАТ «Запоріжсталь» становить приблизно 58% у 2018 році; придбання від одного постачальника – 23%. Кредиторська заборгованість одному постачальнику – 53% від усієї суми заборгованості.

Ризик ліквідності полягає у тому, що ПАТ «Запоріжсталь» не буде мати можливості виконати свої фінансові зобов'язання в належні строки. Підхід підприємства до управління ліквідністю передбачає забезпечення, наскільки це можливо, постійної наявності ліквідності, достатньої для виконання зобов'язань по мірі настання строків їх погашення, як у звичайних умовах, так і в надзвичайних ситуаціях. На даний момент ліквідність знаходиться у межах норми: коефіцієнт поточної ліквідності станом на 2018 рік – 1,32, швидкої ліквідності – 1,17. Ризик ринкової ціни – ПАТ «Запоріжсталь» не укладає товарних угод, крім випадків, коли це необхідно для задоволення вимог очікуваного використання та реалізації; при розрахунках по таких угодах взаємозалік не передбачений.

3. Операційні ризики включають в себе: несвоєчасне постачання сировини, зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства, введення квот та інших обмежень, зростання цін на послуги монополістів ринку, відтік кваліфікованого персоналу і нестача молодих фахівців.

У випадку порушення постачальником строків поставки ресурсів, у договорі про постачання сировини передбачено, що за умови повної або часткової оплати, постачальник за користування грошовими коштами підприємства-покупця зобов'язаний сплатити покупцю 15% річних від суми грошових коштів, сплачених ним, за період від дня сплати до дня фактичної поставки ресурсів або дня повернення грошових коштів. Нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці можна вирішити завчасною закупівлею сировини, тобто в термін доставки включати можливий середній термін затримки цієї доставки. Крім того, ПАТ «Запоріжсталь» вирішує цю проблему шляхом створення власного локомотивного парку.

Ціни на сировину в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, колюванню курсу долара США та євро, митній політиці. Великий вплив на динаміку цін мають виробники і розпорядники сировини, які є монополістами на ринку. В таких умовах необхідно впроваджувати енерго- та ресурсозберігаючі технології та більш раціонально використовувати природні ресурси, чим власне і займається підприємство, наприклад повторне використання води у виробництві. У перспективі, підприємству варто зводити відходи виробництва до мінімуму і прагнути до безвідходного виробництва в результаті якого знижуються витрати сировини, природних ресурсів, енергоносіїв, зводиться до мінімуму забруднення навколишнього середовища, і що, безсумнівно, є великою конкурентною перевагою [59].

Також основною проблемою залишається обмеження постачання сировини з АР Крим та Донецької області – зони проведення бойових дій. Так, обмеження з постачання вапняку та вугілля для приготування пиловугільного палива, призвело до зниження обсягів виробництва чавуну та до необхідності

часткового використання природного газу в виробництві чавуну і збільшення витрат коксу. Припинення постачання сировини з зони бойових дій змусило підприємство до використання вогнетривких мас імпортного виробництва, що збільшило собівартість виробленої продукції. Вагомою проблемою стало обмеження з постачання металобрухту. Відсутність бажання з боку керівництва країни втручатися в питання регулювання експорту металобрухту призвело до значного збільшення обсягу експорту стратегічно важливої сировини та змусило підприємство до заміщення металобрухту іншою сировиною.

Зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства можливо частково вирішити підвищенням якості основної продукції до рівня конкурентів, відповідність міжнародним стандартам, що власне і є одним з пріоритетів ПАТ «Запоріжсталь», який постійно веде роботи направлені на покращення якості та розширення сортаменту продукції, також є варіант переорієнтації на виробництво продукції в іншому сегменті з меншою конкуренцією, або заповнювати прогалини у доході від основної продукції, прибутком від реалізації додаткової (неосновної) продукції (шлак; технічні гази – азот, кисень, аргон; щєпа тощо). Підприємству потрібно прагнути керувати конкурентоспроможністю, тобто підтримувати її оптимальний рівень, при якому можна вийти на максимальний обсяг прибутку.

Зниження попиту на металопродукцію через зростання заміщення сталі полімерними, композитними та іншими матеріалами, переважно, в будівельній сфері. В такій ситуації підприємству треба прагнути бути ближче до споживачів, пропонуючи нові види продукції на підставі запитів клієнтів.

Введення квот і інших економічних обмежень можна вирішувати збільшенням експорту в країни без квот чи обмежень. Протекціоністські заходи в Європі ґрунтовно скорегували географію поставок продукції ПАТ «Запоріжсталь», тому в умовах жорстких загороджувальних заходів на всіх ринках підприємство робить все можливе для забезпечення повного завантаження виробничих потужностей підприємства і збереження логістичної переваги. Для цього підприємство використовує різні види транспорту: авто,

річковий, морський, залізничний. Внаслідок економічних обмежень з боку європейських країн підприємство переорієнтувалося на такі країни, як Туреччина, Македонія, Болгарія і Сербія, яким було відправлено прокат на експорт водним транспортом.

Основними проблемами при впровадженні проектів капітального будівництва у 2018 році стали відтік кадрів за кордон і складне економіко-політичне становище країни у зв'язку з подіями на сході. Проблему відтоку кваліфікованого персоналу і нестачі молодих фахівців підприємство вирішує стратегічно та системно, тобто починає пошук кадрів ще у навчальних закладах (середніх, вищих), потім навчає безпосередньо на виробництві. ПАТ «Запоріжсталь» займається створенням комфортних умов праці, інфраструктури, забезпеченням соціальним пакетом, впровадженням інновацій – інформаційних систем для полегшення управління різними бізнес-процесами, займається соціальною відповідальністю. Але не менш важливим є конкурентний рівень заробітної плати у порівнянні з іншими підприємствами даної галузі, як в країні, так і у порівнянні хоча б з найближчими сусідами – Польщею, Росією. Оскільки більшість людей, які виїжджають працювати за кордон, не влаштовує саме рівень заробітних плат в країні, він є низьким у порівнянні з іншими найближчими країнами. Звісно це не залежить тільки від підприємства, це питання повинно вирішуватися і на державному рівні.

4. Експортні ризики: оскільки ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт, то нестабільність політичної ситуації в країні та економічної ситуації в світі і в окремих регіонах, а також проведення загороджувальних заходів та обмеження імпорту продукції в країнах-споживачах продукції комбінату викликають ризик зниження обсягу поставок продукції і цін. Ризики, пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів, завдяки якій комбінат має можливість при необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший. Треба зауважити, що в умовах фінансової кризи та військових дій на сході країни підтримка вітчизняних галузей, споживачів металопродукції

збільшила б попит на сталь на внутрішньому ринку, в умовах коли виникають труднощі з експортом в певні країни.

5. Виробничо-технологічні ризики: для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості необхідно замінити застаріле та зношене устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання підприємства, а також впровадити киснево-конверторне виробництво замість мартенівського [60].

6. Ризики державного керування полягають у відсутності повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства, а також у відсутності державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі. З 2018 року ПАТ «Запоріжсталь» веде переговори з європейськими банками та фінансовими організаціями щодо залучення кредиту на проект будівництва конверторного цеху з новими світовими екологічними технологіями із загальною сумою інвестицій більше 1 млрд. доларів США. Проблемою залучення кредиту є довіра, оскільки політична ситуація в країні стримує іноземних кредиторів. Разом з тим, вже досягнуті домовленості з рядом фінансових організацій про надання коштів, але потрібен час, щоб сформувати весь кредитний портфель [61].

Отже, на основі даних зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2003-2018 роки, а саме: виручка від експорту в тис. грн. та частка експорту від загальної суми виручки у відсотках, обсяг реалізації основної продукції у вартісному та кількісному вираженні було здійснено прогнозування методом лінійної екстраполяції, експоненційного згладжування та розрахунку значень полінома на 2019-2025 роки. Аналізуючи отримані дані прогнозу бачимо, що частка експорту у загальній сумі виручки усі ці роки була приблизно на одному рівні, але не нижче 58%, відповідно можемо стверджувати що за всі роки діяльності підприємство було орієнтованим на експорт і функціонувало завдяки експорту продукції на зовнішній ринок.

Динаміка чистого прибутку від експорту показує, що суми від реалізації залежать від курсу валют та зміни цін в даному періоді, в той час як відсоток реалізації залишається приблизно однаковим на всьому досліджуваному періоді. На основі розрахунків отримуємо реальний, песимістичний та оптимістичний прогнози, розраховані за 2 методами.

Система планування підприємства повинна базуватися на прогнозах і з урахуванням факторів ризику, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. На діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» особливо впливають такі ризики, як: нестабільність курсу гривні до світових валют, відсутність можливостей фінансування великих інвестиційних проектів, відсутність державної підтримки промислової галузі в різних інфраструктурних проектах та програмах, ризики політичної та економічної нестабільності в країні та у світі і особливо у країнах експорту, військові дії, нерегулярні поставки сировини, зростання конкуренції, зниження попиту на металопродукцію, введення квот та інших економічних обмежень, відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців тощо.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Планування ЗЕД – це процес визначення цілей і розробки сукупності заходів, спрямованих на їх досягнення, що включає складання коротко-, середньо- і довгострокових планів розвитку ЗЕД, з описом змісту, порядку, строку дій, кількісних та вартісних показників, необхідних ресурсів для забезпечення діяльності організації і досягнення її цілей – розширення обсягу продажів за рахунок освоєння нових ринків; мінімізація витрат виробництва та збуту; підвищення якості продукції тощо. Однією з підфункцій планування є прогнозування – оцінка на майбутнє, передбачення майбутнього розвитку на основі поточних та минулих даних про певний об'єкт чи процес, щодо якого здійснюється прогноз. Завданнями прогнозування є: аналіз різних процесів та явищ, оцінка отриманої ситуації і знаходження закономірностей, вивчення та оцінка тенденцій, знаходження альтернатив розвитку на майбутнє.

2. Існує багато класифікацій видів та типів методів планування та прогнозування ЗЕД. Багато методів є спільними як для планування, так і для прогнозування і це свідчить про тісний взаємозв'язок цих двох функцій. Основними спільними методами є такі: балансові; експертні; екстраполяції та інтерполяції; матричні методи; факторні; економіко-математичні; розрахунково-аналітичні; оптимізаційні.

3. Ефективність планування та прогнозування ЗЕД підприємства визначається на основі аналізу прибутковості від здійснення зовнішньоекономічних операцій шляхом зіставлення доходів та витрат, планових завдань і показників з результатами їх виконання. Система показників ЗЕД: абсолютні (обсяг експорту/імпорту, накладних витрат); відносні (індекс динаміки, вартості, фізичного обсягу, ціни, кількості); показники структури (товарна з експорту/імпорту, географічна); показники ефективності (ефекту) (експорту/імпорту, валютна, рентабельність, економічний ефект). Також

використання методики визначення ефективності планування та прогнозування ЗЕД передбачає оцінку поточних показників за такими напрямками: виробництво, маркетинг, інновації, персонал, інвестиції, ризики.

4. Основними видами діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є виробництво чавуну, сталі та феросплавів. Споживачами продукції ПАТ «Запоріжсталь» є підприємства автомобілебудівної, машинобудівної галузей, сільськогосподарського та транспортного будівництва, трубної промисловості. Основний вид продукції – гарячекатані та холоднокатані рулони і листи, чавун. Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється в 59 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Італія, Єгипет, Македонія, Індія, Болгарія, Йорданія, Ліван, Польща, Ізраїль. Загальна сума експорту за 2018 рік становить 38 823 027 тис. грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні умови співпраці на ринку дальнього зарубіжжя за Incoterms-2010: FOB, CPT, CFR, DAF, DAP.

У 2018 році сума реалізації на експорт прокату і чавуну склала 31 694 789 та 6 829 429 тис. грн. відповідно, що значно перевищує показники 2017 року, особливо по чавуну – 29 825 624 та 2 713 539 тис. грн. відповідно. У 2018 році серед усіх видів продукції найбільше вироблено гарячекатаного рулону і чавуну, а найбільший прибуток отримано від реалізації гарячекатаного та холоднокатаного рулону, що пов'язане зі збільшенням виробництва та ростом цін на ринку.

5. На підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» зовнішньоекономічний апарат існує у формі зовнішньоторгової фірми (ЗТФ), яка є самостійним структурним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою, має субрахунок на рахунку підприємства, що дає їй можливість брати кредити для здійснення експортно-імпортних операцій. Директор ЗТФ підпорядковується генеральному директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках. Основними функціональними підрозділами ЗТФ являється комерційний та зі збуту. Підрозділи та служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: фінансовий, з виробництва, технології та якості, інжинірингу, з транспорту та

логістики та служби з аналізу та управління ризиками, адміністративна та юридична.

6. З 2012 року, внаслідок приєднання ПАТ «Запоріжсталь» до групи Метінвест, система планування та прогнозування ЗЕД показує стрімкий підйом і націлена на подальший активний розвиток підприємства, зокрема: підвищення якості продукції до міжнародних стандартів, зниження собівартості за рахунок енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій, розвиток логістичної мережі, впровадження інтегрованої системи менеджменту (екологічний, якості, енергоефективності, охорона праці та виробнича безпека), екологічна модернізація та реконструкція виробничих фондів (усіх агломашин та доменних печей), локомотивного парку, підготовка до будівництва конверторного цеху, впровадження технологій по зменшенню скидання та очищенню промислових вод і їх повторного використання та по зменшенню викидів у повітря, впровадження різних екологічних ініціатив, системна робота з кадрами, застосування інформаційних систем та покращення бізнес-процесів, впровадження інноваційних проектів.

7. На основі даних ЗЕД ПАТ «Запоріжсталь» за 2003-2018 роки, а саме: виручка від експорту в тис. грн. та частка експорту від загальної суми виручки у відсотках, обсяг реалізації основної продукції у вартісному та кількісному вираженні було здійснено прогнозування методом лінійної екстраполяції, експоненційного згладжування та розрахунку значень полінома на 2019-2025 роки. Аналізуючи отримані дані прогнозу бачимо, що частка експорту у загальній сумі виручки усі ці роки була приблизно на одному рівні, але не нижче 58%, таким чином ми можемо стверджувати що за всі роки діяльності підприємство було орієнтованим на експорт і функціонувало завдяки експорту продукції на зовнішній ринок. Динаміка чистого прибутку від експорту показує, що суми від реалізації залежать від курсу валют в даному періоді, оскільки на фоні відносно однакових показників частки експорту, сума чистого прибутку дещо відрізняється від відсотків при співставленні і має періоди зниження чи підвищення суми чистого прибутку, в той час як відсотки

залишалися приблизно рівними. На основі розрахунків отримуємо реальний, песимістичний та оптимістичний прогнози, розраховані за 2 методами.

8. Система планування підприємства повинна базуватися на прогнозах і з урахуванням факторів ризику, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. На діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» особливо впливають такі ризики, як: нестабільність курсу гривні до світових валют, відсутність можливостей фінансування великих інвестиційних проєктів, відсутність державної підтримки промислової галузі в різних інфраструктурних проєктах та програмах, ризики політичної та економічної нестабільності в країні та у світі і особливо у країнах експорту, військові дії, нерегулярні поставки сировини, зростання конкуренції, зниження попиту на металопродукцію, введення квот та інших економічних обмежень, відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців тощо.

На основі дослідження системи планування та прогнозування ЗЕД, SWOT-аналізу, фінансових показників, матриці BCG та McKinsey ПАТ «Запоріжсталь», проведеного у роботі, можна рекомендувати підприємству такі заходи:

- протягом 2017-2018 років виручка від експорту збільшувалася з 32 762 125 тис. грн. до 38 823 027 тис. грн. (курс долара США при цьому був приблизно на однаковому рівні 27-28), а частка експорту від загальної суми виручки 70,08% та 65,93% відповідно. Це говорить про те, що ціни на продукцію у 2018 році підвищилися у порівнянні з 2017 роком. Розрахований прогноз на 2019-2020 роки є таким: 29 325 755 тис. грн. та 31 256 619 тис. грн. відповідно, та 67,58% і 67,81% відповідно;

- гарячекатаний рулон, який використовують переважно для виробництва круглих і профільних електрозварювальних труб малого і середнього діаметрів, а також подальшого різання його в листи, приносить підприємству найбільший прибуток серед інших товарів (30 463 704 тис. грн. у 2018 році за 2 200 тис. т), але і потребує капіталовкладень. На 2019 та 2020 роки розрахований прогноз прибутку – 21 755 490 тис. грн. та 23 290 642 тис. грн.; прогноз обсягів

реалізації – 1942 тис. т і 1960 тис. т відповідно. Основною стратегією є агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу, підтримання конкурентних переваг, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування;

- чавун приносить прибуток менший (7 489 039 тис. грн.), ніж г/к рулон, але є конкурентоспроможним завдяки особливому хімічному складу продукту і має великі перспективи у майбутньому, оскільки у 2018 році вироблено чавуну удвічі більше (805 тис. т), ніж у 2017 році, що пояснюється капітальною модернізацією всіх доменних печей підприємства у 2017-2018 роках. Розрахований реальний прогноз на 2019-2020 роки: 6 059 711 тис. грн. та 7 279 996 тис. грн., та 487 тис. т та 513 тис. т відповідно. Стратегією даного товару є інвестування та зростання, підтримання конкурентних переваг, широке розповсюдження;

- холоднокатаний рулон приносить середній прибуток (10 822 778 тис. грн. за 685 тис. т), який можна частково інвестувати у розвиток чавуну або гарячекатаного рулону. Розрахований прогноз на 2019-2020 роки: 8 206 794 тис. грн. та 8 810 100 тис. грн., та 664 тис. т і 683 тис. т відповідно. Подальшою стратегією є мінімізація витрат і обмеженого інвестування, використання досягнутого стану або стратегія розвитку;

- гарячекатаний лист, який найбільш затребуваний підприємствами вагонобудівної і машинобудівної галузей, приносить незначні прибутки (5 486 586 тис. грн. за 376 тис. т), має такий прогноз на 2019-2020 роки: 6 580 811 тис. грн. та 7 594 444 тис. грн., та 405 тис. т і 398 тис. т відповідно, тому подальша стратегія не інвестувати, а «збирати врожай»;

- холоднокатаний лист, який застосовується при виробництві прокату з покриттям, меблів, стелажів, тари для ПММ і побутової техніки дає найменші прибутки (2 848 022 тис. грн. за 174 тис. т). Розрахований реальний прогноз на 2019-2020 роки є таким: 3 658 986 тис. грн. та 4 188 486 тис. грн., та 132 тис. т і 103 тис. т відповідно. Крім того, згідно прогнозу, до 2024 року виробництво холоднокатаного листа знизиться до 0, за умови, що всі інші фактори будуть стабільними і мати сьогоденний стан, в іншому випадку – виробництво в 0

може настати раніше, а отже стратегією для даного товару є деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ліквідація (вилучення), якщо він стає збитковим;

- з січня 2019 року НБУ дозволив укладання валютних форвардів для хеджування (страхування) експортно-імпортних і боргових операцій, що особливо важливо при нестабільності валютного ринку, істотних скачках курсу, і при довгострокових програмах бізнесу, тому підприємству ПАТ «Запоріжсталь» варто хеджувати валютні ризики, використовуючи форвардні контракти;

- відмовитися від виробництва сталі мартенівським способом, який є неконкурентоспроможним, застарілим та дорогим і перейти на киснево-конверторне виробництво, частина коштів на впровадження якого вже знайдена, а частину – можна отримати за рахунок відмови від витрат на виробництво холоднокатаного листа, та коштів зібраних від реалізації гарячекатаного листа;

- внаслідок нерегулярних поставок сировини, пов'язаних з нестабільною роботою залізниці, підприємству доцільно здійснювати закупівлю сировини раніше потрібного терміну, а також продовжувати модернізацію власного локомотивного парку;

- для підвищення довіри з боку іноземних інвесторів чи кредиторів та отримання кредитів на реалізацію великих проектів доцільно підвищити ефективність реклами підприємства та продукту;

- щоб бути конкурентоспроможним, ПАТ «Запоріжсталь» доцільно і надалі впроваджувати енергозберігаючі технології, знижувати собівартість продукції і разом з тим підвищувати її якість до міжнародних стандартів, проводити екологічну модернізацію виробничих фондів, впроваджувати інноваційні технології і прагнути до безвідходного або маловідходного виробництва.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Євменшкіна О. Л. Поняття прогнозування та взаємозв'язок прогнозування й державного стратегічного планування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 28 – 32.
2. Здреник В. С. Сутність і необхідність інвестиційного планування на підприємстві. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2015. № 2. 58 – 63.
3. Пенькова О. Г. Прогнозування показників розвитку економіки на довгострокову перспективу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Економіка та управління національним господарством*. 2012. № 1 (17). С. 83 – 89.
4. Ястребова О. В. Методика фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2012. № 1. С. 75 – 78.
5. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Кобзар К. А. Організація фінансового планування на підприємстві. *Приазовський економічний вісник. Гроші, фінанси і кредит*. 2017. Вип. 4 (04). С. 100 – 106.
6. Харчук В. Ю. Аналіз методів планування ризику нововведень для машинобудівних підприємств. *Національний університет Львівська політехніка*. 2016. С. 139 – 144.
7. Базика С. К. Бюджетне планування як інструмент фінансового стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. 2018. № 18. С. 114 – 118.
8. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4.
9. Сердюков К. Г., Великий Ю. М., Леснікова К. С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 11. С. 277 – 282.

10. Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 11.

11. Доценко І. О., Шпонарська А. М. Система фінансового планування в банківській діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 107 – 110.

12. Коркуна Д. М. Фінансове прогнозування, як основа фінансових планів підприємства. *Львівський національний університет імені Івана Франка.* 2014. С. 539 – 545.

13. Шаповал С. Л. Напрями розвитку системи бюджетного планування. *Економічний вісник КНТЕУ. Фінанси, грошовий обіг, кредит.* 2017. № 32/1. С. 204 – 210.

14. Черник Н. Б. Методи прогнозування розвитку окремих галузей і сфер діяльності в регіоні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством.* 2013. № 1 (56). С. 197 – 201.

15. Щербіна В. В. Макроекономічне прогнозування і планування доходів бюджету: системний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Державне регулювання економіки.* 2017. № 58. С. 59 – 68.

16. Олійник О. М., Шайтанова В. В. Вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Молода наука-2019* : зб. наук. праць студ., асп. і молод. вчен. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Т. 4. С. 193 – 195.

17. Олійник О. М., Шайтанова В. В. Планування та прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: передумови та завдання. *Проблеми управління економічним потенціалом регіонів* : зб. тез доп. всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5 листоп. 2019 р. Запоріжжя, 2019. С. 91 – 93.

18. Дунська А. Р., Лавренчук Н. М. Забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі прогнозного підходу.

Економіка і суспільство. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. 2016. № 7. С. 1012 – 1016.

19. Стоян О. Ю. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності України: стан, проблеми, вибір програми дій. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука.* 2017. № 24. С. 22 – 27.

20. Євтушенко Г. В., Подпрядова О. В. Планування експортної діяльності підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами.* 2018. Вип. 1 (06). С. 70 – 75.

21. Лебедева О. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України в умовах європейської інтеграції. *Національний університет Львівська політехніка.* 2014. С. 227 – 238.

22. Пшик-Ковальська О. О. Планування зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2016. №20. С. 233–238.

23. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Національний університет Львівська політехніка.* 2012. С. 468 – 472.

24. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком.* 2013. № 12 (152). С. 11 – 13.

25. Ткачова О. К. Аналіз та прогнозування ЗЕД на основі дослідження сезонних коливань. *Приазовський економічний вісник.* 2017. Вип. 2 (02). С. 176 – 180.

26. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.

27. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2014. 172 с.

28. Ключник А. В., Галунець Н. І. Менеджмент ЗЕД : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2014. 95 с.

29. Оверчук А. В. Фінансовий план підприємства : навч. посіб. / за ред. Ю. С. Цаль-Цалка. Житомир : ЖДТУ, 2014. 185 с.
30. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 137 с.
31. Пономарьов І. Ф., Легченко О. А. Прогнозування і планування показників фінансового стану платоспроможності підприємства. *Економічний вісник НГУ. Фінанси галузі та підприємства*. 2014. № 3. С. 65 – 75.
32. Величко О. Г., Момот Ю. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій. Дніпропетровськ : НМетАУ, 2016. 52 с.
33. Радіонов Ю. Д. Прогнозування і планування як інструмент ефективного управління та використання бюджетних коштів. *Економіка України. Фінанси. Податки. Кредит*. 2014. № 4 (629). С. 40 – 54.
34. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
35. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Гуріна Г. С., Ільєнко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2012. 552 с.
36. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 408 с.
37. Білик М. Д., Беялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 435 с.
38. Forecasting vs planning – difference between forecasting and planning. URL: <https://www.marketing91.com/difference-between-forecasting-and-planning/> (дата звернення: 27.09.2019).
39. Hyndman R. Business forecasting methods. 2015. P. 1 – 4. URL: <https://robjhyndman.com/papers/businessforecasting.pdf>. (дата звернення: 11.09.2019).
40. Rombe M. The impact of effective forecasting on business growth, a case of business in Juba market. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2018. Vol. 2, No. 1. P. 196 – 212.

41. Коляда Т. А. Організація довгострокового бюджетного планування та прогнозування: досвід провідних країн світу. *Проблеми економіки. Світова економіка та міжнародні відносини*. 2013. № 4. С. 14 – 20.
42. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2013. 146 с.
43. Makridakis S., Hogarth R., Gaba A. Forecasting and uncertainty in the economic and business world. *International Journal of Forecasting*. 2015. No 25. P. 794 – 812.
44. Біла О. Г., Мединська Т. В., Боднарюк І. Л. Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2013. 255 с.
45. Лондар С. Л., Мельникова Л. О. Середньострокове прогнозування доходів бюджету: надходження податку на прибуток підприємств. *Фінанси України. Бюджетна політика*. 2012. № 1. С. 28 – 40.
46. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій / уклад. В. Я. Кудлак. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 94 с.
47. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.
48. Основи прогнозування та планування бюджету : навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Зварич. Київ : НаУКМА, 2015. 69 с.
49. Федоронько Н. І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки. Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2016. Вип. 10. С. 120 – 123.
50. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 3 (165). С. 131 – 136.
51. Інформація про підприємство ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com> (дата звернення: 27.08.2019).

52. Інформація про емітента ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191230> (дата звернення: 05.09.2019).

53. Інформація про підприємство ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=300> (дата звернення: 12.09.2019).

54. Зниження попиту на металопродукцію та заміщення сталі полімерами. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/621645.html> (дата звернення: 15.09.2019).

55. Worldsteel прогнозує зростання світового споживання сталі. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/618819.html> (дата звернення: 21.09.2019).

56. 2018-й: Рік випробувань вітчизняної металургії. URL: <https://www.ukrmetprom.org/2018-y-rik-viprobuvan-vitchiznyanoi-metal/> (дата звернення: 19.07.2019).

57. Мінфін: вся правда про нове валютне регулювання. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/01/16/36361050/> (дата звернення: 07.10.2019).

58. НБУ: обов'язковий продаж валютних надходжень бізнесом скасовано. URL: <https://bank.gov.ua/news/all/obovyazkoviy-prodaj-valyutnih-nahodjen-biznesom-skasovano> (дата звернення: 14.10.2019).

59. Головань, О. О., Олійник О. М. Напрямки підвищення ефективності менеджменту ЗЕД вітчизняних підприємств. *Молода наука-2017* : зб. наук. праць студ., асп. і молод. вчен. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. Т. 1. С. 126 – 127.

60. ПАТ «Запоріжсталь» побудувало ділянку дороги в рамках реалізації проекту зі зведення киснево-конвертерного цеху. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/600306.html> (дата звернення: 23.09.2019).

61. Business Planning and Financial Forecasting: a start-up guide. URL: <http://public-files.prbb.org/intervals/docs/16760815-Business-Planning.pdf>. (дата звернення: 21.10.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Основні види діяльності та продукції ПАТ «Запоріжсталь»

Основні види діяльності:	<ol style="list-style-type: none"> 1) виробництво чавуну, сталі та феросплавів; 2) неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 3) оптова торгівля металами та металевими рудами; 4) вантажний залізничний транспорт; 5) діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 6) забір, очищення та постачання води.
Основні види продукції, які виробляє підприємство:	<ol style="list-style-type: none"> 1) переробний чавун; 2) сляби з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей; 3) гарячекатаний і холоднокатаний прокат в рулонах і листи; 4) холодногнуті профілі; 5) жерсть чорна; 6) стрічка сталева.
Вся продукція, яка вироблена комбінатом поділяється на:	<ol style="list-style-type: none"> 1) за марками сталі; 2) за способами прокатки, виробництва (гарячекатаний або холоднокатаний прокат, гнуті профілі); 3) за способом обробки поверхні (травлена або нетравлена); 4) за характером кромки (з обрізною кромкою або необрізною кромкою); 5) за геометричними розмірами; 6) за точністю прокатки по ширині; 7) за площинністю (особливо високою (ПО), високою (ПВ), поліпшеною (ПУ) і нормальною (ПН)).
Сталь, з якої на комбінаті виготовляються рулони і листи поділяється на наступні групи:	<ol style="list-style-type: none"> 1) вуглецева якісна конструкційна сталь; 2) вуглецева сталь звичайної якості; 3) сталі підвищеної міцності (низьколеговані сталі); 4) ресорно-пружинна вуглецева сталь; 5) нелегована конструкційна сталь (для поставки на експорт).

Таблиця А2

Реалізація металопродукції ПАТ «Запоріжсталь» на внутрішньому ринку
за галузями споживання у 2018 році

Галузі виробництва	%
1	2
Трубні підприємства	34,95
Сервісні метало-центри	28,93
Комерційні підприємства	15,21
Виробництво металевих виробів	4,34
Металургійні підприємства	8,12

Продовження додатку А
Продовження таблиці А2

1	2
Виробництво меблів	2,69
Машинобудування	1,21
Легка промисловість	1,41
Хімічна промисловість	0,28
Техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них	1,51
Енергетика	0,33
Будівництво	0,02
Інші	1,00
Всього	100

Таблиця А3

Відокремлені структурні підрозділи, дочірні та асоційовані підприємства
ПАТ «Запоріжсталь»

Структурна одиниця	Основні напрямки діяльності
1. Відокремлені підрозділи	Представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві, цех утримання непромислових об'єктів (забезпечення ремонту та утримання будівель, споруд та устаткування непромислових об'єктів, доріг комбінату, благоустрою території підприємства та отримання доходу від ефективного функціонування гуртожитків та інших видів діяльності), відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат «Металург», санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь», харчування та роздрібна і оптова торгівля продовольчих і промислових товарів «Запоріжсталь - Продторг» ПАТ «Запоріжсталь».
2. Дочірні підприємства	ТОВ «Агрофірма Степанівка» – сільське господарство; ТОВ «Соціальні ініціативи Запоріжжя» – соціальна діяльність; ТОВ «ЗНТРК ТВ-5» – телерадіомовлення; ТОВ «Запоріжсталь Секюріті», ТОВ «Запоріжсталь Промінвест» – інформаційна і консалтингова діяльність; ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» – механічне оброблення металевих виробів; ТОВ «Промінвест-технології» – інформаційна і консалтингова діяльність; ТОВ «Ленд Північ 2007», ТОВ «Ленд Схід 2007» – інвестиційна діяльність; Венчурний фонд «РК Інвест» – інвестиційний фонд.
3. Асоційовані підприємства	ПрАТ «Запоріжкоке» – промисловість (42,77% власності); ПрАТ «Запорізький залізрудний комбінат» – видобування (29,52% власності); ПрАТ «Запоріжвогнетрив» – виробництво вогнетривів (49,21% власності); ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал» – промисловість (49,71% власності); ПрАТ «Часовоярський комбінат вогнетривів» – промисловість (24,99% власності).

Таблиця Б1

Дирекції та їх склад ПАТ «Запоріжсталь»

Дирекція	Склад
1	2
1. 3 технології та якості	<ul style="list-style-type: none"> - головні фахівці; - управління: технічне, контролю якості; - відділ безперервного удосконалення; - центр з випробувань та атестації продукції комбінату; - цех технологічних ваговимірювальних систем.
2. 3 інжинірингу	<ul style="list-style-type: none"> - служби: головного енергетика, вибухових робіт; - управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності устаткування; - відділ технічного нагляду та ремонту виробничих будівель та споруд; - відділ автоматизованих систем керування технологічними процесами; - центральна електротехнічна лабораторія; - цехи: енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики.
3. 3 капітального будівництва та інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> - управління капітального будівництва; - керівники проектів; - інвестиційний відділ; - проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху; - дільниця з виробництва бетону та розчинів.
4. 3 виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - виробничий відділ; - відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів; - металургійні і прокатні цехи.
5. Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - підрозділи фінансового контролера (відділи: планово-бюджетний, аналізу основних цехів, аналізу допоміжних цехів, зведеного аналізу та звітності, бюджетного контролю); - підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); - головна бухгалтерія; - підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: управління корпоративних інформаційних систем.
6. Комерційна	<ul style="list-style-type: none"> - відділ матеріально-технічного постачання; - відділ сировини та палива; - відділ устаткування; - відділ митних операцій; - відділ обліку та економічного аналізу поставок; - управління підготовки виробництва.
7. Зі збуту	<ul style="list-style-type: none"> - відділ оформлення та сервісного супроводження заказів; - відділ планування та транспортного експедирування; - відділ фактурування постачань та оплати; - відділ договорів та цін; - відділ супутньої продукції; - відділ кон'юнктурно-технологічного системного аналізу.

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б1

1	2
8. З персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - керівник проекту; - управління організації та оплати праці; - управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; - управління соціальної сфери; - відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; - відділ взаємодії з персоналом, у т. ч. головний фахівець з взаємодії з молоддю; - відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат «Металург», санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь», цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь - Продторг» ПАТ «Запоріжсталь».
10. З охорони праці, промислової та техногенної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій; - управління з охорони навколишнього середовища; - радіоізотопна лабораторія; - відділ обслуговування систем протипожежної безпеки; - газорятувальна станція.
11. З транспорту та логістики	<ul style="list-style-type: none"> - контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту; - управління: залізничного транспорту, автомобільного транспорту; - служба вантажної та комерційної роботи на залізничному транспорті.

Таблиця Б2

Попередня матриця SWOT ПАТ «Запоріжсталь» – можливості та загрози

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
	1	2
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збереження старих позицій на ринку та розширення ринку збуту продукції вихід на нові ринки або сегменти ринку. 2. Нарощування обсягів виробництва та збуту продукції на експорт і відповідно прибутку. 3. Розширення асортименту металопродукції, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення політичної та економічної нестабільності в країні та світі, фінансово-економічна криза, сповільнення темпів зростання ринку. 2. Висока конкуренція у галузі, особливо з боку інших країн (Туреччина, Китай), посилення позицій конкурентів, поява на ринку нових конкурентів і більш якісної продукції з поліпшеними властивостями чи заміника продукції, що виготовляється підприємством та посилення конкурентного тиску і загострення конкурентної боротьби. 3. Нестабільна ситуація на ринку сировини, (підвищення цін на основну сировину (корисні копалини), зростання цін на паливно-енергетичні ресурси (енергоносії),

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б2

	1	2
Зовнішнє середовище	<p>освоєння та впровадження у виробництво нових виробів.</p> <p>4. Поява нових технологій у металургійній промисловості, прогресивного обладнання.</p> <p>5. Рекламування та презентація продукції, що виробляє підприємство.</p> <p>6. Співпраця з різними країнами-партнерами та розширення їх списку і поява нових партнерів.</p> <p>7. Надходження іноземного капіталу в металургію.</p> <p>8. Виробництво продукції, яка відповідає міжнародним та європейським стандартам</p> <p>9. Концентрація ресурсів на прибутковому виробництві та якісний вибір постачальника сировини, обладнання.</p> <p>10. Розширення сфери діяльності, диверсифікація, потреба у новій, додатковій продукції, крім існуючої.</p>	<p>зменшення сировини для виготовлення продукції та використання послуг наших постачальників конкурентами, нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці.</p> <p>4. Нестабільне та недосконале законодавство, яке посилює ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень.</p> <p>5. Посилення податкового тиску та підвищення відсотків по кредитах, ренті за використання корисних копалин.</p> <p>6. Зниження попиту на певний вид продукції та/або зниження цін на основну продукцію підприємства.</p> <p>7. Погіршення ситуації з ліквідністю на фінансових ринках та підвищення нестабільності на валютних, високий рівень інфляції та зміни курсу іноземної валюти (зниження) до національної, процентних ставок, курсів цінних паперів буде впливати на доходи, кредити або на вартість фінансових інструментів підприємства.</p> <p>8. Збільшення цін при одночасному значному збільшенні собівартості, з одного боку, та встановлення цін на рівні ринкових (для збереження покупця) – з іншого.</p> <p>9. Зміни чинного законодавства, що встановлює певні межі щодо ведення господарської діяльності – диктат держави, у вигляді законодавчого акту, щодо регулювання цін, щодо граничного рівня рентабельності виробництва.</p> <p>10. Обмеження вільної торгівлі: встановлення антидемпінгового, ввізного мита, квот та інших обмежень.</p> <p>11. Складнощі у залученні позикових коштів як від українських, так і від іноземних банків, відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм, а також державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі.</p> <p>12. Ризик фінансового збитку в результаті невиконання клієнтом або контрагентом своїх зобов'язань за договором.</p>

Попередня матриця SWOT ПАТ «Запоріжсталь» – сильні та слабкі сторони

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1	2
Внутрішнє середовище	<p>1. Лідерство на ринку металургійної промисловості в країні, великий досвід роботи, клієнтоорієнтованість, проведення науково-дослідницьких робіт.</p> <p>2. Реклама продукції, впізнаваний бренд групи Метінвест до якої входить підприємство, наявність програми корпоративної соціальної відповідальності, сектор волонтерства і створення, керівництво, та робота з молодіжними організаціями з розвитку потенціалу дітей та молоді.</p> <p>3. Згуртованість та високий професіоналізм технічного і технологічного персоналу та велика кількість нагород за високі досягнення у екологічній модернізації виробничих фондів та впровадженні екологічних технологій; удосконалена організація виробництва.</p> <p>4. Широкий та глибокий асортимент металургійної продукції, покращення її якості до вимог міжнародних стандартів, особливий хімічний склад чавуну, що робить продукт більш конкурентним.</p> <p>5. Партнерство з багатьма країнами світу, що забезпечує розвиток виробництва та обмін необхідними товарами; постійні споживачі, постійний ринок збуту.</p> <p>6. Партнерство з постійними постачальниками якісної сировини; джерела сировини є доступними та у більшості українськими, тому особливістю є їх якість і відносно низька ціна.</p> <p>7. Підвищення попиту на продукцію підприємства та збільшення обсягів продажу.</p> <p>8. Збільшення основних засобів і валового прибутку та підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.</p> <p>9. Своєчасне погашення кредиторської заборгованості в т. ч. довгострокової, збільшення дебіторської заборгованості, зменшення довгострокових зобов'язань і забезпечень; скорочення покупок з відстрочкою платежу (комерційного кредиту постачальників), зменшення кількості довгострокових кредитів.</p> <p>10. Низька фінансова залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (залучених засобів, позикових коштів) його діяльності; покращення платіжної дисципліни підприємства у відносинах з</p>	<p>1. Збільшення поточних витрат пов'язаних зі збільшенням обсягів виробництва; збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, за розрахунками зі страхування, з оплати праці.</p> <p>2. Зниження рівня придатності основних фондів підприємства, що характеризує погіршення технічного стану машин та обладнання.</p> <p>3. Зменшення обсягу інвестицій і нестача фінансових коштів, зокрема, оборотних, для здійснення фінансування необхідних стратегічних ініціатив.</p> <p>4. Неefективне використання активів підприємства, значні транспортні витрати на доставку продукції.</p> <p>5. Складність управління, неможливість вузької спеціалізації через наявність великих виробничих потужностей, складність технічного переозброєння виробництва.</p> <p>6. Низька рентабельність виробничої діяльності (основної) через затримки у постачанні і технічного сервісу механізмів та високі витрати виробництва; обмеження рівня рентабельності негативно впливає на фінансовий стан підприємства.</p>

	1	2
Внутрішнє середовище	<p>постачальниками, бюджетом, позабюджетними фондами, персоналом підприємства, іншими кредиторами.</p> <p>11. Впровадження енергозберігаючих технологій, модернізація існуючого обладнання та закупівля нового.</p> <p>12. Розвинута логістична мережа (автомобільний, річковий, морський, залізничний транспорт); стратегічне партнерство з Запорізьким річковим портом.</p> <p>13. Відповідність вимогам міжнародних стандартів по інтегрованій системі менеджменту (екологічний, якості, енергоефективності, управління охороною праці та виробничої безпеки).</p> <p>14. Зниження собівартості і енергоємності продукції, витрат на енергоносії за рахунок енергоефективності, удосконалене поводження з відходами та забезпечення виконання вимог щодо зниження викидів парникових газів; відмова від споживання природного газу в доменному виробництві, використання заміників газу в інших виробництвах.</p> <p>15. Постійна екологічна модернізація обладнання, капітальні ремонти всіх агломашин та доменних печей; використання сучасних технологій зменшення викидів у повітря, промислових вод з виробництва у річку, повторне використання води – використання нового комплексу перехоплення промислово-зливових стоків води з території підприємства на очищення, знезараження та повторне використання у виробництві; проведення екологічних ініціатив з озеленення міста, очищення від сміття.</p> <p>16. Модернізація власного локомотивного парку, впровадження сучасних інформаційних систем для більш ефективного управління бізнес-процесами, інновацій в різних сферах виробництва.</p> <p>17. Володіє унікальним обладнанням з виробництва великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, шліфованих та полірованих смуг й листів з нержавіючих сталей.</p>	<p>7. Залишається недостатньо досконалою політика щодо захисту довкілля.</p> <p>8. Впровадження міжнародних та європейських стандартів якості металургійної продукції вимагає високих показників якості, яким підприємство не завжди може відповідати.</p> <p>9. Деякі основні засоби підприємства ще залишаються застарілими, необхідно замінити застаріле та зношене устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання.</p> <p>10. Зниження швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства, звідси і непостійність грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості.</p> <p>11. Нестача кваліфікованих кадрів через трудову міграцію фахівців за кордон.</p> <p>12. Обмеження з постачання сировини із АР Крим та Донецької області.</p> <p>13. Виробництво сталі мартенівським способом, який є неконкурентоспроможним, застарілим та дорогим.</p>

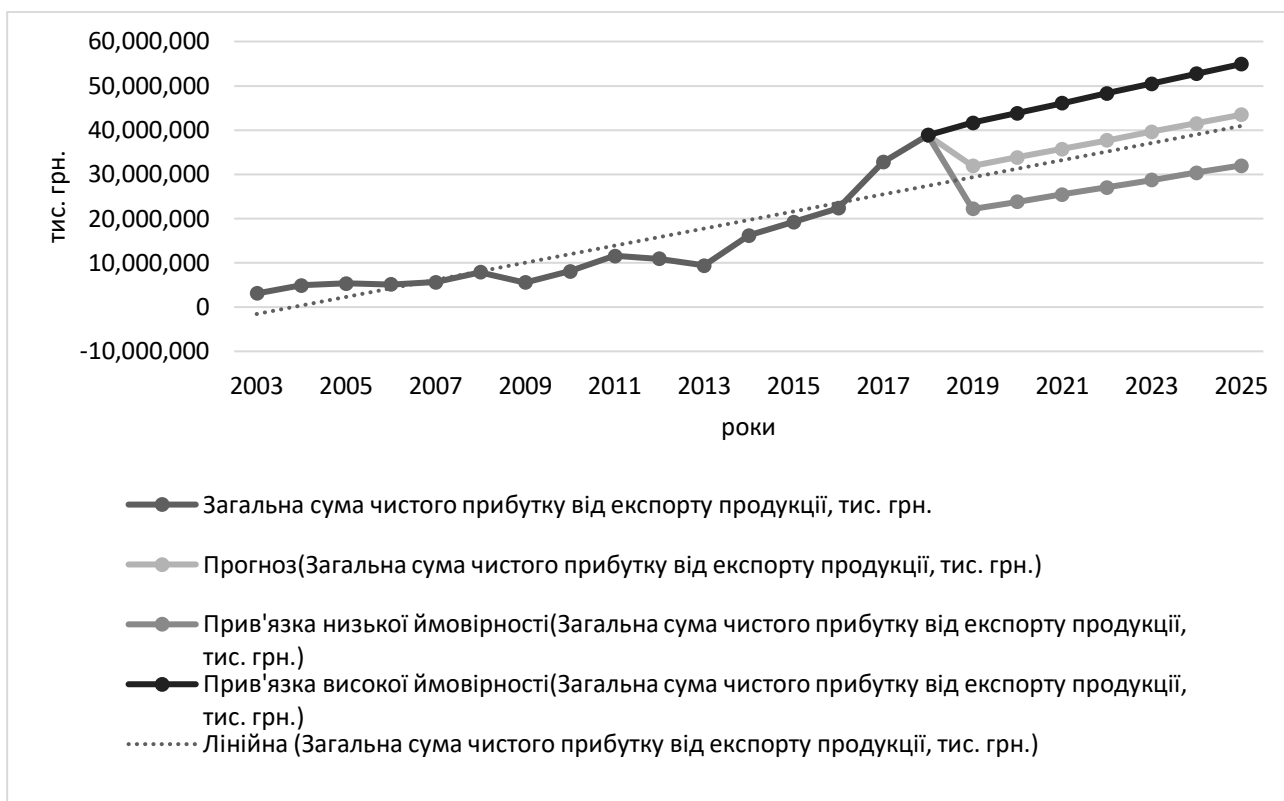


Рис. В1 Прогноз динаміки чистого прибутку від експорту продукції для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року за методом ETS

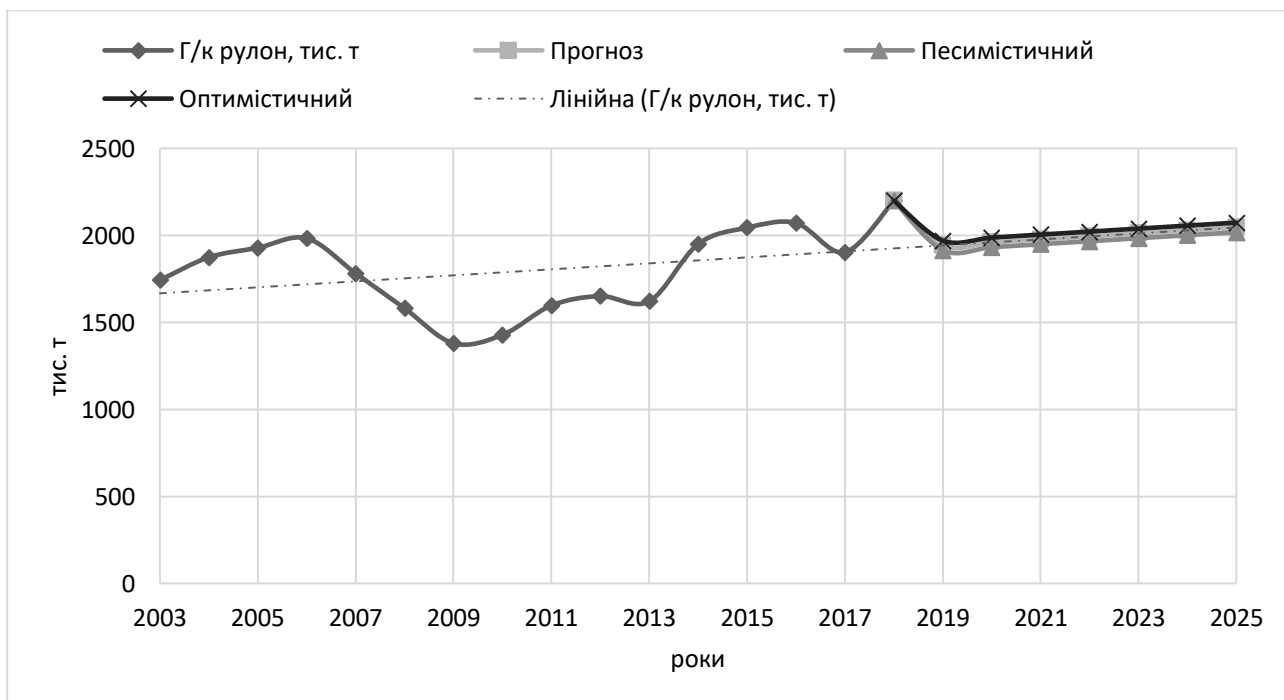


Рис. В2 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону у тоннах для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Продовження додатку В

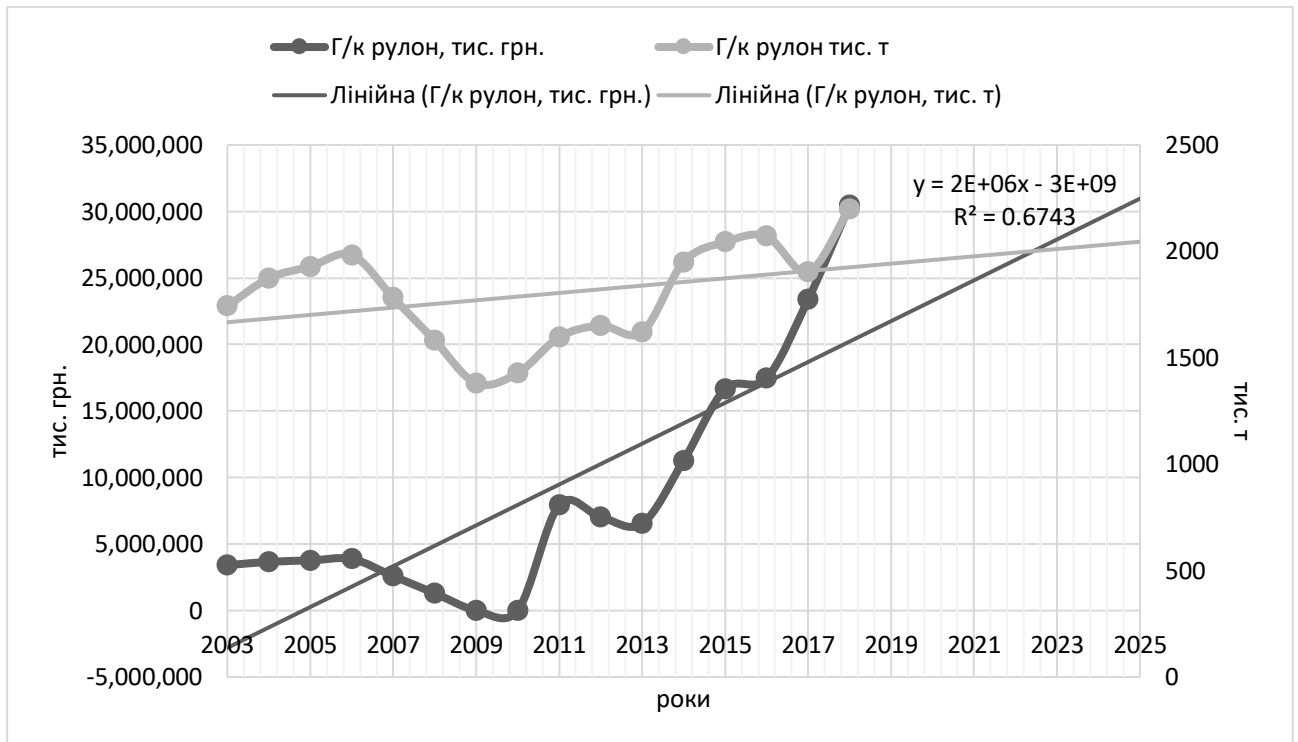


Рис. В3 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного рулону у вартісному та кількісному вираженні для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Таблиця В1

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у вартісному вираженні

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. грн.		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. грн.	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	4 574 750	5 733 469	4 090 572	3 969 299	5 058 927	7 497 639
2020	4 877 303	6 035 857	4 393 126	3 829 585	5 361 481	8 242 128
2021	5 179 857	6 338 244	4 695 679	3 763 822	5 664 034	8 912 667
2022	5 482 410	6 640 632	4 998 233	3 743 677	5 966 588	9 537 587
2023	5 784 964	6 943 020	5 300 786	3 755 271	6 269 142	10 130 768
2024	6 087 517	7 245 407	5 603 340	3 790 581	6 571 695	10 700 234
2025	6 390 071	7 547 795	5 905 893	3 844 470	6 874 249	11 251 120

Продовження додатку В

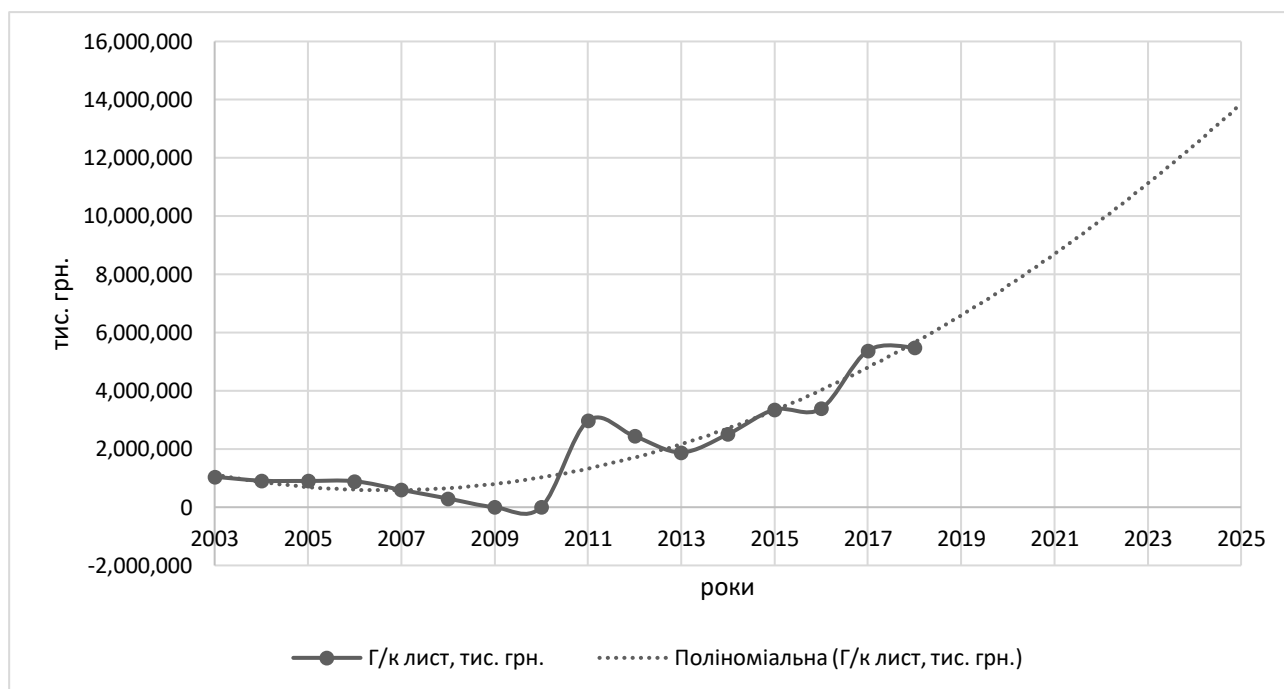


Рис. В4 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа у тис. грн. для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року методом полінома

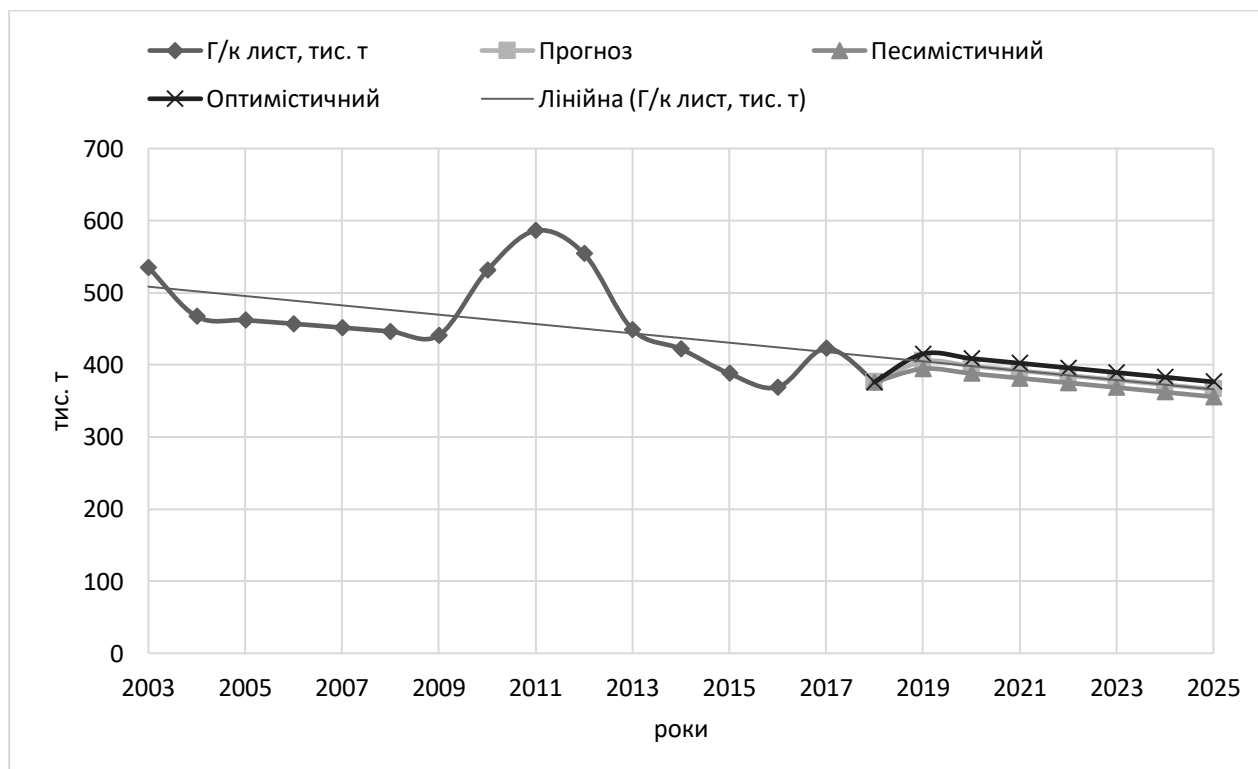


Рис. В5 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа у тоннах для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Продовження додатку В

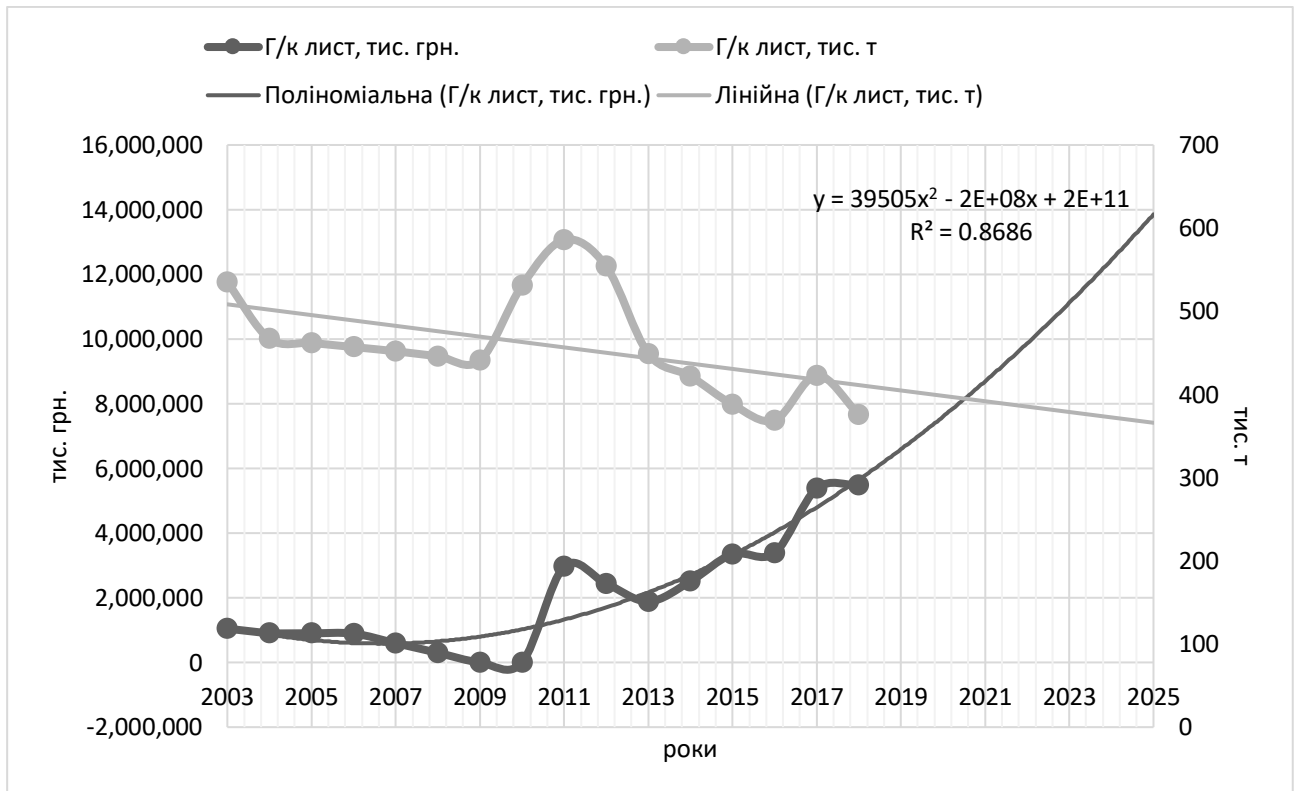


Рис. В6 Прогноз динаміки обсягу реалізації гарячекатаного листа у вартісному та кількісному вираженні для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Таблиця В2

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації холоднокатаного листа ПАТ «Запоріжсталь» на 2019-2025 роки у вартісному вираженні

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. грн.		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. грн.	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	2 521 480	2 968 387	2 325 780	1 728 581	2 717 180	4 208 194
2020	2 643 770	3 090 341	2 448 069	1 539 838	2 839 470	4 640 843
2021	2 766 059	3 212 294	2 570 359	1 403 066	2 961 759	5 021 522
2022	2 888 349	3 334 248	2 692 648	1 298 353	3 084 049	5 370 142
2023	3 010 638	3 456 201	2 814 938	1 215 946	3 206 338	5 696 457
2024	3 132 928	3 578 155	2 937 227	1 150 205	3 328 628	6 006 105
2025	3 255 217	3 700 108	3 059 517	1 097 521	3 450 917	6 302 696

Продовження додатку В

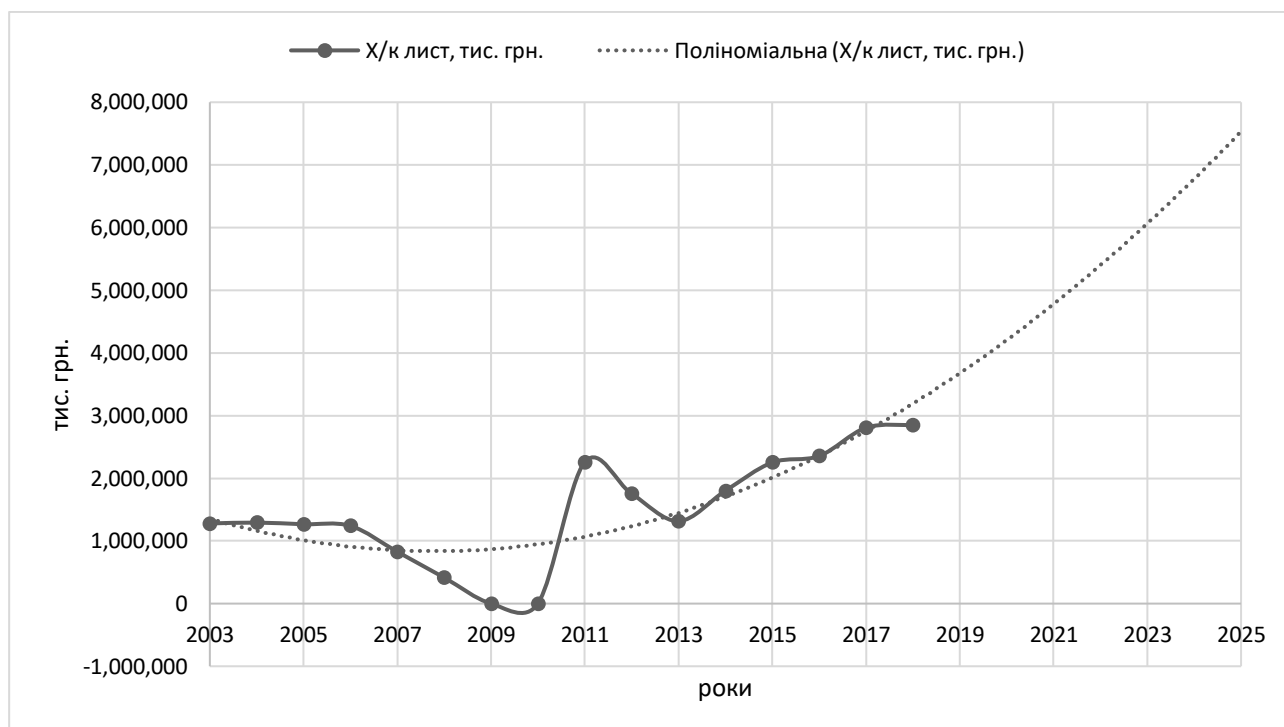


Рис. В7 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного листа у тоннах для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року методом полінома

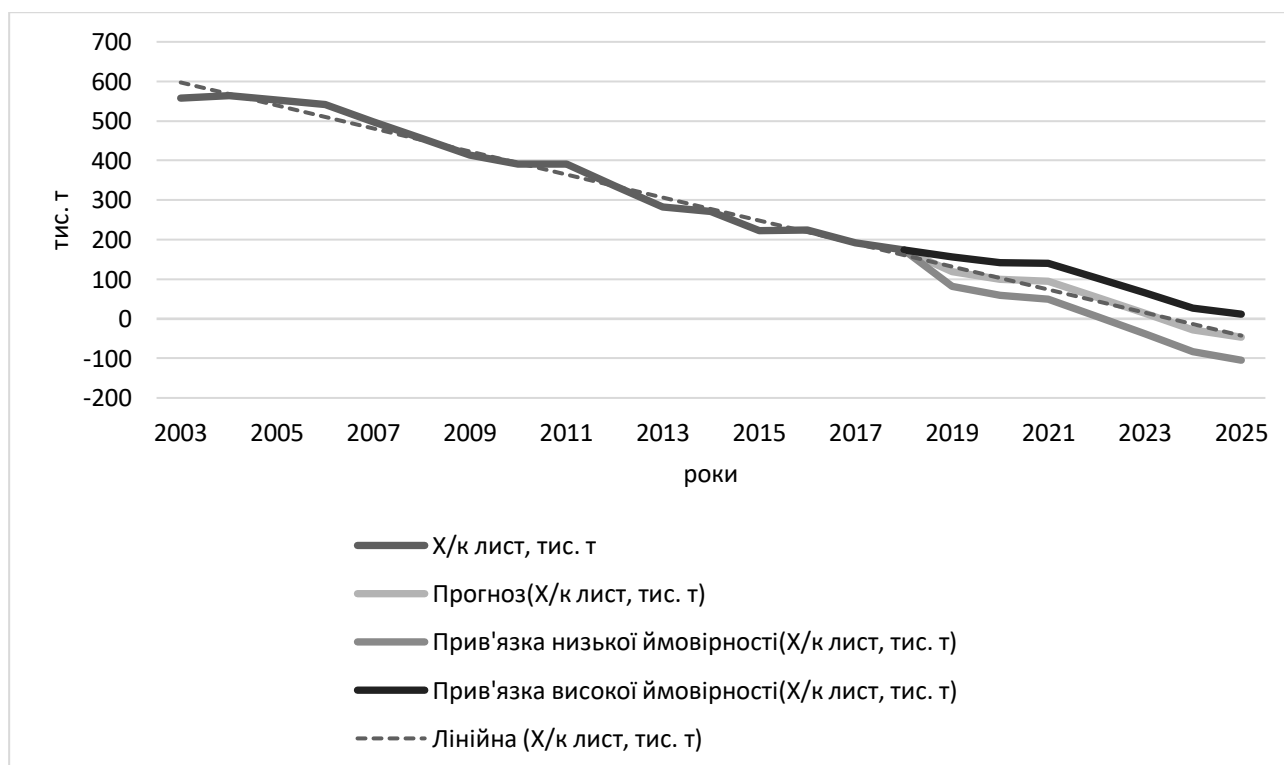


Рис. В8 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного листа у тоннах для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року за методом ETS

Продовження додатку В

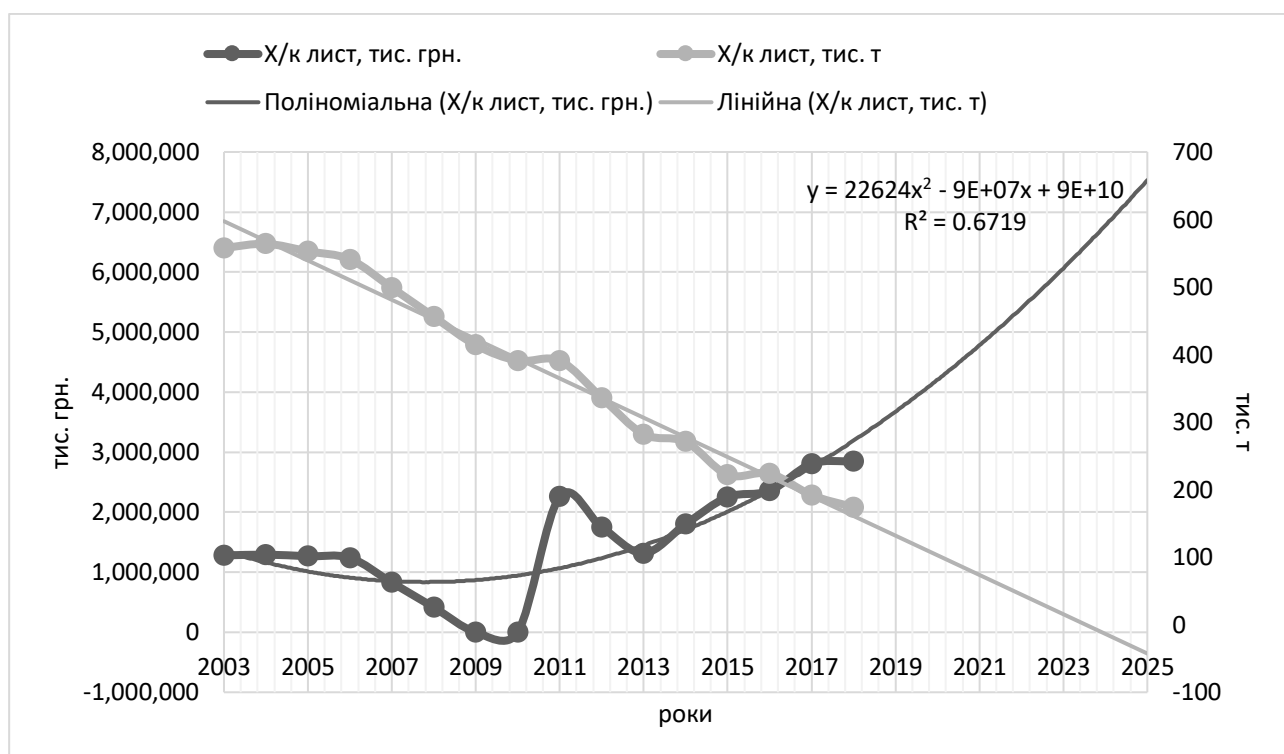


Рис. В9 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного листа у вартісному та кількісному вираженні для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

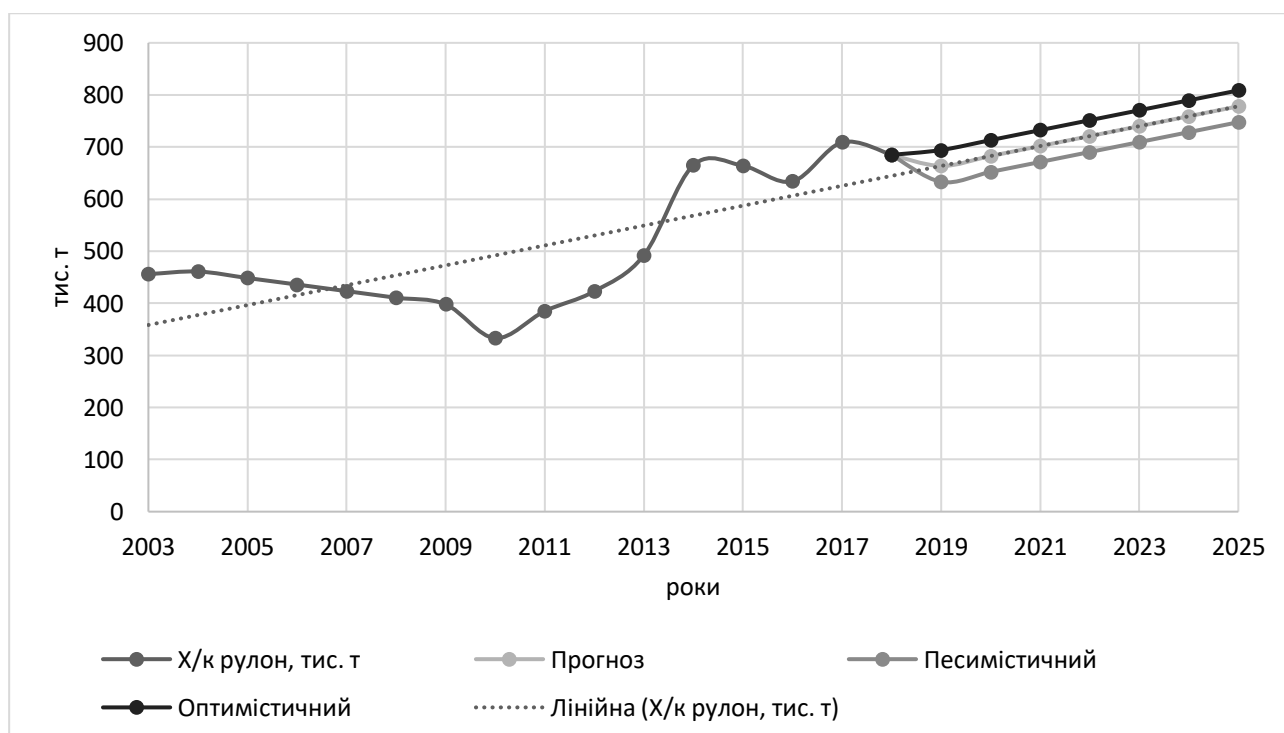


Рис. В10 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону у тоннах для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Продовження додатку В

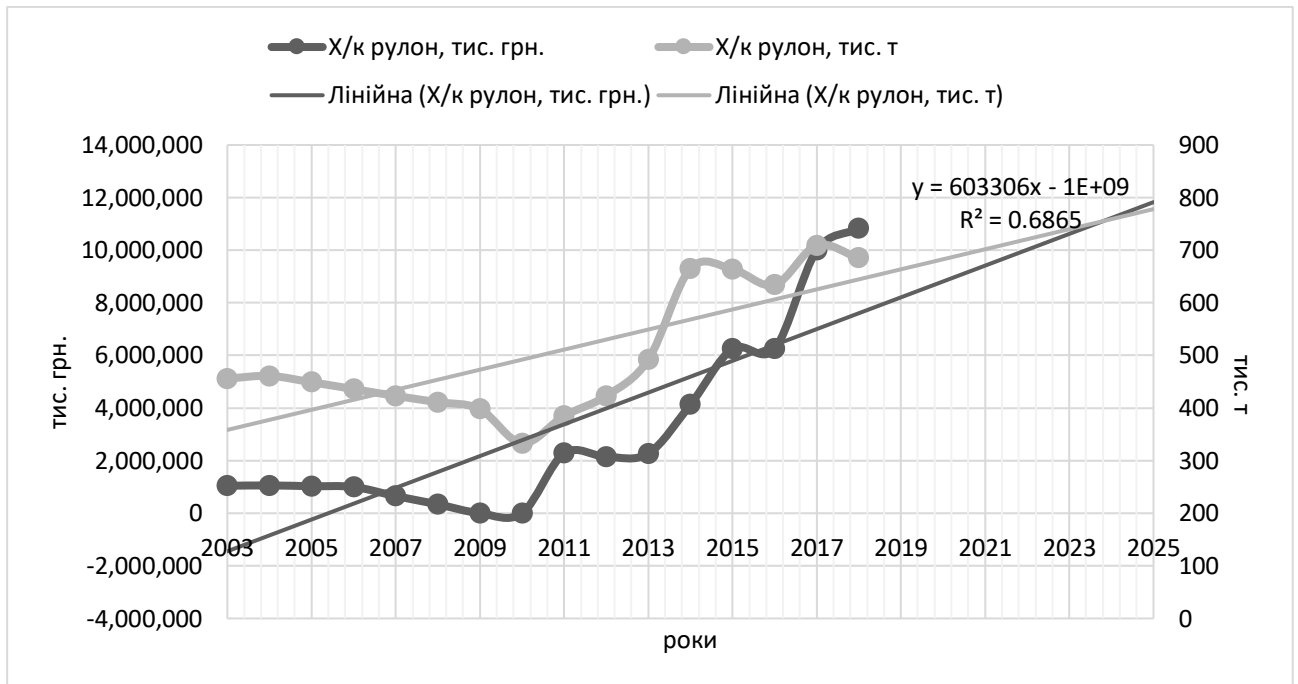


Рис. В11 Прогноз динаміки обсягу реалізації холоднокатаного рулону у вартісному та кількісному вираженні для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року

Таблиця В3

Прогнозні дані динаміки обсягу реалізації чавуну ПАТ «Запоріжсталь»
на 2019-2025 роки у вартісному вираженні

Роки	Реальний прогноз, тис. грн.		Прив'язка низької ймовірності (песимістичний прогноз), тис. грн.		Прив'язка високої ймовірності (оптимістичний прогноз), тис. грн.	
	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS	Лінійна	ETS
2019	3 372 010	7 761 012	2 936 770	6 015 436	3 807 250	9 506 589
2020	3 643 983	8 032 986	3 208 743	5 849 968	4 079 223	10 216 004
2021	3 915 956	8 304 959	3 480 716	5 757 671	4 351 197	10 852 248
2022	4 187 930	8 576 933	3 752 690	5 710 510	4 623 170	11 443 355
2023	4 459 903	8 848 906	4 024 663	5 694 755	4 895 143	12 003 056
2024	4 731 877	9 120 879	4 296 637	5 702 466	5 167 117	12 539 293
2025	5 003 850	9 392 853	4 568 610	5 728 560	5 439 090	13 057 146

Продовження додатку В

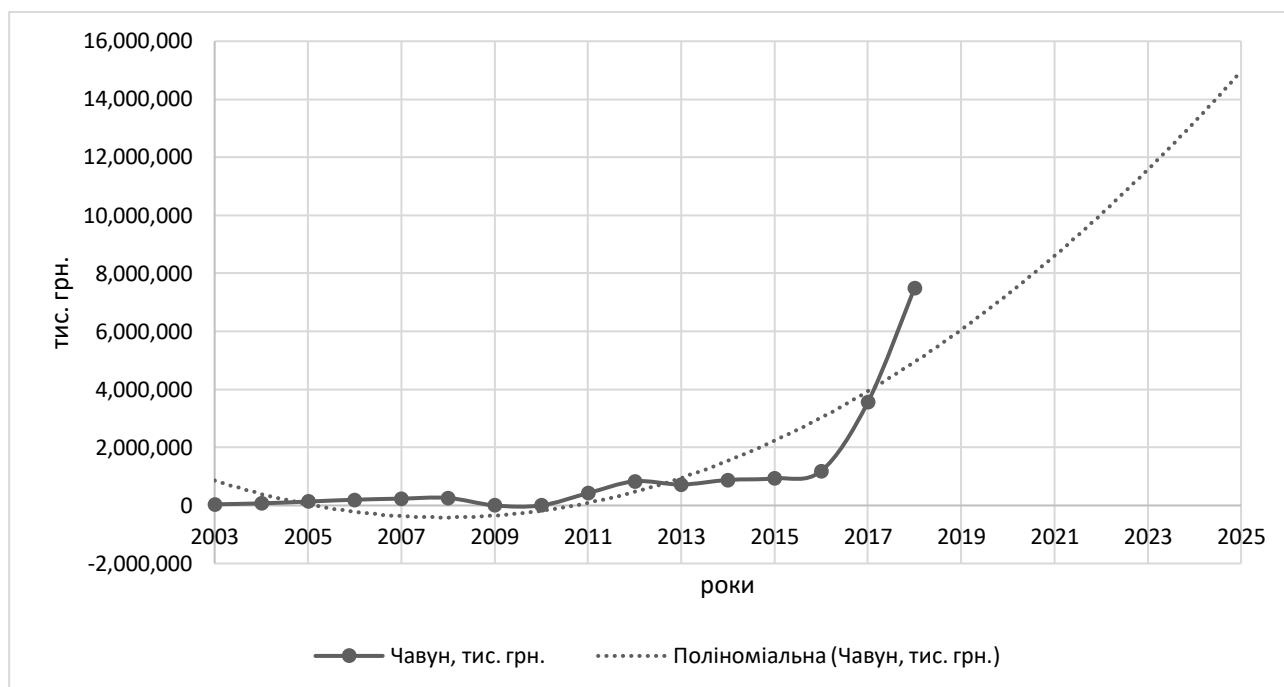


Рис. В12 Прогноз динаміки обсягу реалізації чавуну у тис. грн.
для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року методом полінома

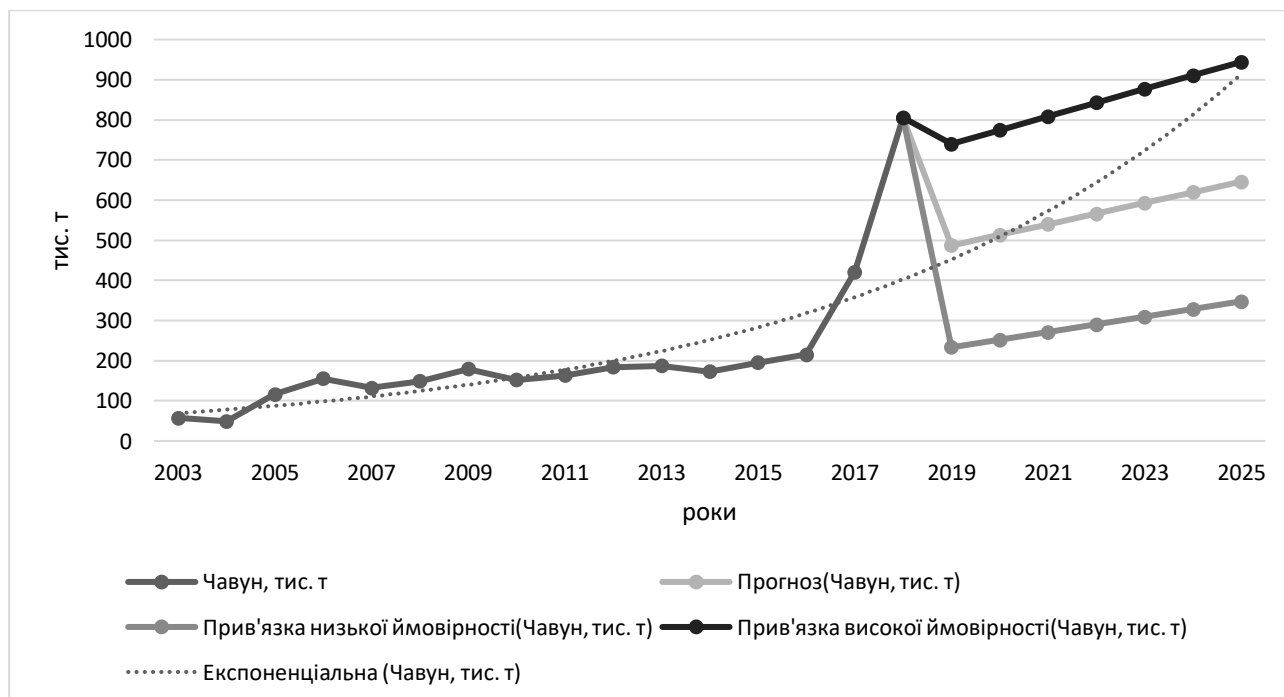


Рис. В13 Прогноз динаміки обсягу реалізації чавуну у тоннах
для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року за методом ETS

Продовження додатку В

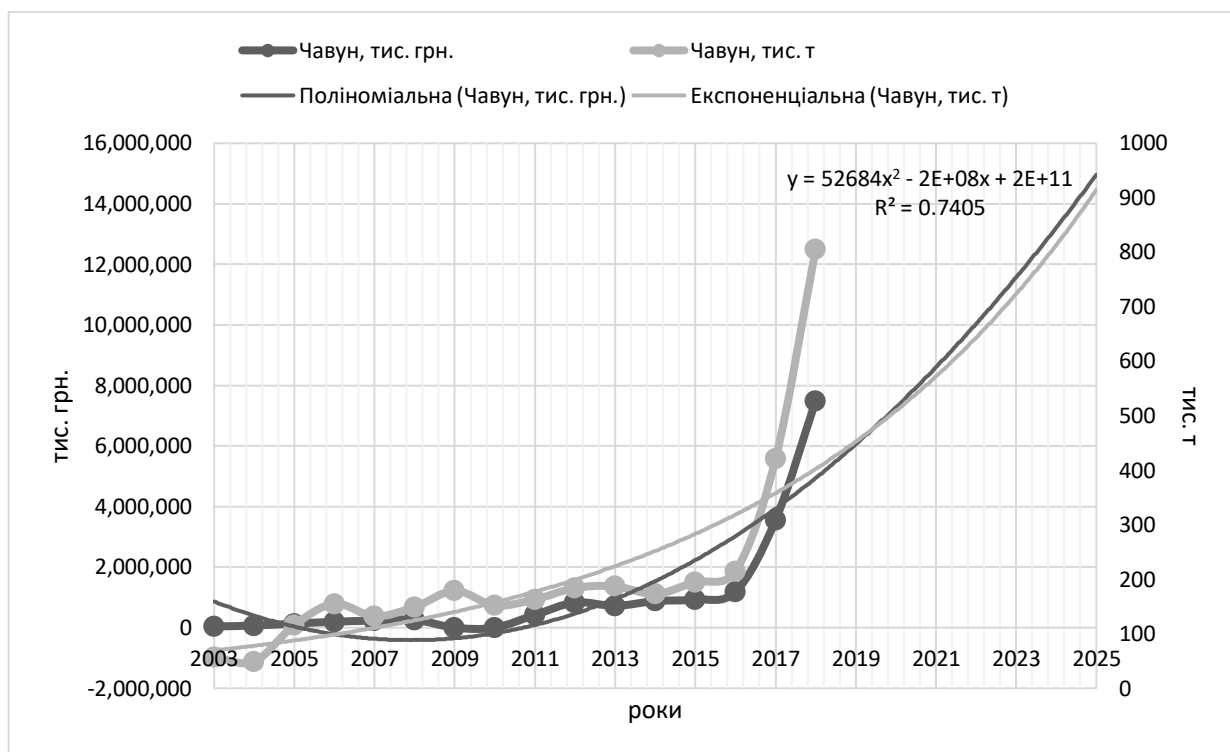


Рис. В14 Прогноз динаміки обсягу реалізації чавуну у вартісному та кількісному вираженні для ПАТ «Запоріжсталь» до 2025 року