

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація експортно-імпортої діяльності на ПАТ
«Запоріжсталь» в умовах воєнного часу.»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Дейдей О.А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, доцент
Оргієць О. М.

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

« ____ » _____ 2022 року

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

Дейдей Олена Андріївна _____

1. Тема роботи «Організація експортно-імпоротної діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу.» _____

керівник роботи: Оргієць О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 584-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 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 АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ _____

2. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ _____

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ _____

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

8 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О. М.		
2	Оргієць О. М.		
3	Оргієць О. М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

(підпис)

О.А. Дейдей

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. М. Оргієць

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Організація експортно-імпоротної діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу» є цілісним дослідженням проблеми організації ефективних експортних продаж продукції підприємства металургійної промисловості на зарубіжних ринках в умовах воєнних дій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок збільшення обсягу експортних поставок в умовах воєнного часу. Вплив управлінських технологій на обсяги продаж призводить до збільшення рівню доданої вартості, кількості оборотних засобів, обсягу робіт, залученню більшої кількості підприємств суміжної галузі, тобто надає позитивний ефект на економіку в цілому в умовах воєнних дій.

Мета дослідження – проаналізувати експортний потенціал підприємства ПАТ «Запоріжсталь» на зовнішніх ринках в умовта зробити висновки щодо розширення присутності на ринках визначених країн в умовах воєнних дій.

Об'єкт дослідження – публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь», є учасником міжнародного металургійного холдингу «Метінвест» в якості виробничого підприємства.

Предметом дослідження є вивчення експортної діяльності експортера.

В роботі використовувались спеціальні та загальнонаукові методи дослідження. Робота складається з 3 розділів на 60 стор, список літератури складається з 27 видань.

металургія, менеджмент, експорт, логстика, мито, сталь,
криза, кредит, морські шляхи, пдв, міжнароджна ТОРГІВЛЯ

The master's qualification work on the topic "Organization of export-import activities at PJSC "Zaporizhstal" in wartime conditions" is a comprehensive study of the problem of organizing effective export sales of products of the metallurgical industry on foreign markets in wartime conditions.

The topicality of the topic is due to the need to strengthen the competitiveness of the enterprise due to the increase in the volume of export deliveries in wartime conditions. The influence of management technologies on sales volume leads to an increase in the level of added value, the number of working capital, the volume of work, the involvement of a larger number of enterprises in the related industry, that is, it has a positive effect on the economy as a whole in conditions of military operations.

The purpose of the research is to analyze the export potential of PJSC "Zaporizhstal" on foreign markets in order to draw conclusions regarding the expansion of the presence on the markets of certain countries in the conditions of military operations.

The object of the study is the Zaporizhstal public joint-stock company, which is a member of the international metallurgical holding Metinvest as a production enterprise.

The subject of the study is the study of the exporter's export activity.

Special and general scientific research methods were used in the work. The work consists of 3 sections on 60 pages, the bibliography consists of 27 publications.

METALLURGY, MANAGEMENT, EXPORT, LOGISTICS, CUSTOMS,
STEEL, CRISIS, CREDIT, SEA ROUTES, VAT, INTERNATIONAL TRADE

ВСТУП

Кваліфікаційна робота магістра на тему “Організація експорту металопродукції ПАТ «Запоріжсталь” є цілісним дослідженням проблеми організації ефективних експортних продаж продукції підприємства металургійної промисловості на зарубіжних ринках в умовах воєнних дій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок збільшення обсягу експортних поставок. Вплив управлінських технологій на обсяги продаж призводить до збільшення рівню доданої вартості, кількості оборотних засобів, обсягу робіт, залученню більшої кількості підприємств суміжної галузі, тобто надає позитивний ефект на економіку в цілому в умовах воєнних дій.

В умовах інтеграції України до Європейського Союзу зменшуються торговельні обмеження, які стосуються продукції металургійної промисловості, що виявляється у відміні квот та створенні преференцій для продукції безпосередніх виробників. Прямі контракти дозволяють зменшувати трансакційні витрати та збільшувати прибуток виробника.

Проблематика експортної діяльності підприємств металургійної промисловості, їх конкурентоспроможності, ринкових процесів розкрита в роботах Григор’єва С.М., Грищенка С.М., Макогона Ю.О., Ноговіцина О.В., Юрчишина В.М та інших.

Мета дослідження – проаналізувати експортний потенціал підприємства ПАТ “Запоріжсталь” на зовнішніх ринках та зробити висновки щодо розширення присутності на ринках визначених країн в умовах воєнних дій.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати стан справ в металургійній галузі та на зовнішньому ринку металургійної продукції (в цілому);

- запропонувати методичний та оцінювальний апарат для аналізу експортного потенціалу підприємства на основі одиничних показників – факторів конкурентоспроможності підприємства;
- дати організаційно-економічну характеристику об’єкту дослідження;
- проаналізувати основні аспекти експортної діяльності підприємства;
- застосувати економіко-математичний апарат для обґрунтування активності на основних ринках збуту підприємства;
- визначити переваги прямих експортних контрактів в умовах воєнних дій.

Об’єкт дослідження у кваліфікаційній роботі – Публічне акціонерне товариство “Запоріжсталь”.

Предмет дослідження – господарська та зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ “Запоріжсталь” за період з 2018 по 2022 роки.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема:

- монографічний (у першому розділі) для структуризації роботи та послідовно опису всіх необхідних елементів);
- економіко-математичний (у першому розділі) для використання методики дослідження в умовах часткової невизначеності;
- порівняльний (у другому та третьому розділах) для порівняння показників на різних географічних ринках);
- статистичний (у другому розділі) для аналізу показників виробничої та фінансової діяльності підприємства;
- аналізу одиничних показників (у третьому розділі) для ранжування пріоритетів у виробничій діяльності підприємства.
- абстрактно-логічний – для формулювання висновків на основі даних дослідження.

В роботі використовувались дані публічної звітності підприємства, які розміщені на Інтернет-порталі smida.gov.ua, інформацію, яка отримана під час практики на підприємстві в процесі спостережень та аналізу звітності.

В першому розділі аналізується важливість діяльності підприємств чорної металургії у соціально-економічному розвитку держави. Так, українські підприємства займають 6-8 місце серед світових виробників сталі та 5-7 місце серед експортерів сталі. Виробництво сталі всіма підприємствами – виробниками сталі України складає 36 – 41 млн. тон на рік (при загальносвітовому обсязі виробництва – 1121 млн. тон. на рік). Після руйнування та випадіння з ринку «Азовсталі», решти підприємств тимчасово окупованої рф території України обсяг знизився втричі – до 14 млн тон сталі.

Найбільшою проблемою для реалізації продаж підприємств галузі є висока конкуренція, яка відбувається на світовому ринку. В цьому контексті найбільш важливим є правильний вибір цільового ринку. Ринкові потреби зумовлюються можливостями клієнтів, які ставлять конкурентні умови перед постачальником. Ці умови стосуються якості продукції та її ціни.

Прямі контракти визначаються, як зобов'язання щодо поставки продукції підприємством-виробником продукції безпосередньо споживачу, який використовує матеріал у подальшому виробництві без посередників.

Встановлюються критерії якісної оцінки потенціалу, в тому числі: ціна, собівартість, ринкова активність, якість (технічний рівень продукції) та їх відносні значення – коефіцієнти, що дає основу для прийняття рішень про доцільність контрактів на певному ринку.

В другому розділі описується операційна діяльність підприємства – ПАТ “Запоріжсталь”.

В третьому розділі було здійснено порівняльний аналіз реалізації продукції на різних ринках в різних регіонах, з метою організації експорту. Було з'ясовано залежності які спостерігаються на ринках, а саме: найбільш привабливі ринки мають найбільш високі показники ціни, активності конкурентів та найнижчі обсяги поставок та вплив цих факторів на потенціал прямих продаж та способи ефективно організації експорту в умовах війни.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства в кризових умовах.....	8
1.2. Зміни та адаптація до зовнішнього середовища фірми.....	17
1.3. Необхідність швидкого прийняття рішень в умовах війни.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика середовища.....	26
2.2. Місце організації в системі координат.....	32
2.3. Роль держави в подоланні кризи в організації.....	40
РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В ГАЛУЗІ ТА СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	45
3.1. Пошук слабких місць в діяльності організаціях.....	45
3.2. Організаційні зміни в діяльності, як спосіб уникнути проблем.....	50
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	56

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ТА РОЛЬ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

1.1. Сучасний стан металургійного ринку в Україні та світі

У воєнний період металургія України є багато в чому унікальною галуззю промислового комплексу країни, граючи особливу роль не тільки в промисловій, але і в соціальному житті суспільства. Даний висновок може бути обґрунтований наступним чином.

Металургійна галузь в даний час має найбільшу питому вагу в загальному обсязі промислового виробництва (табл. 1.1) [11]. Як видно з наведеної таблиці з 2011 по 2021 рік частка чорної металургії в промисловій продукції України зростає з 11 до 27,4%, тобто, практично в два з половиною рази.

Таблиця 1.1

Динаміка структури промислового виробництва

Галузі	Роки				
	2011	2021	2011	2011	2021
Промисловість (%)	100	100	100	100	100
в тому числі					
Електроенергетика	3,2	11,0	16,5	16,3	12,2
Паливна	5,7	13,2	11,6	11,4	10,1
Чорна металургія	11,0	21,8	22,9	23,9	27,4
Хімічна та нафтохімічна	5,5	7,4	6,4	5,3	5,8
Машинобудування та металообробка	30,7	16,1	15,1	13,8	13,2
Деревооброблююча	2,9	2,2	1,7	2,1	2,3
Будівельних матеріалів	3,4	3,9	3,3	3,1	2,6
Легка	10,8	2,8	1,5	1,4	1,6
Харчова	18,6	15,1	14,9	15,2	17,4
Інші	8,2	3,3	6,1	7,5	4,9

Важливе місце вітчизняна чорна металургія займає і в світовому виробництві металопродукції. Наприклад, за даними за вісім місяців 2018

року обсяги виробництва чавуну в країні склали 16331 тис. т, сталі - 20310 тис.т., що відповідає десятому місцю серед країн-виробників металопродукції (табл. 1.2) [6]. За існуючими виробничими потужностями (зосередженим на 10 металургійних підприємствах, табл.1.2, [6]) чорна металургія Україна посідає десяте місце у світі.

Таблиця 1.2

Світове виготовлення чавуну та сталі за I квартал 2017 року

Країни	Виробництво чавуну, тис. т	Країни	Виробництво сталі, тис. т
Китай	85701	Китай	82280
Японія	53786	Японія	70198
США	33244	США	70022
Росія	29924	Росія	38323
ФРН	20895	ФРН	31215
Бразилія	18213	П. Корея	28660
Україна	16331	Україна	20310
П. Корея	16275	Бразилія	18661
Індія	14502	Індія	17701
Франція	9423	Італія	17480

По-друге, підприємства чорної металургії мають виняткові можливостями експорту виробленої продукції в країни ближнього і далекого зарубіжжя.

В останні роки в структурі експорту України за окремими товарними групами чорні метали та вироби з них (головним чином це сталеві труби) стабільно займають відповідно перше і третє місце [11]. Другу позицію утримує товарна група «котли та обладнання». Причому, якщо питома вага в структурі експорту чорних металів в різні роки становить 23,5 - 27,4%, то «котли та обладнання» лише 6,7 - 7,4%, а вироби з чорних металів 5,2 - 6, 8%, т. е. питома вага металопродукції в структурі вітчизняного експорту становить 28,7 - 34,2%. У 2019 році експорт неблагородних металів та виробів з них обчислювався 4874,0 млн. дол. США або 42,1% загального обсягу [9], а у 2017 році продукція металургії склала 46% загального обсягу експорту України [11].

Таблиця 1.3

Виробництво металургійної продукції у 2021 році

Підприємства	Обсяг виробництва			Питома вага продукції підприємства у загальному обсязі, %		
	Чавун	Сталь	Прокат	Чавун	Сталь	Прокат
Arcelor Mittal (Криворіжсталь)	3388	3961,6	3299,1	19,9	19,0	23,0
МК ім. Ілліча	2826,4	3644,5	2067,7	16,6	17,5	14,4
Запоріжсталь	2067,5	2581,8	2119,4	12,1	12,4	14,8
Азовсталь	2204,6	2782,6	1695,6	12,9	13,4	11,9
Дніпровський МК	1499	1562,1	1399,5	8,8	7,5	9,7
МК ім. Петровського	842,1	642,0	563,4	4,9	3,1	3,9
ПРАТ “Радонмет”	81,9	-	-	0,5	-	-
Краматорський МК	67,3	-	-	0,4	-	-
Нижньодніпровський трубопрокатний	-	392,7	65,2	-	1,9	0,5
Запоріжсталь	-	344,1	181,0	-	1,7	1,3
Разом	17068,2	20804,9	14364,6			

Чорна металургія України є не тільки найбільшим експортером всередині країни, але і відіграє значну роль у світовому експорті. Наприклад, ще в 2014 році експортні поставки вітчизняної металопродукції становили 5,2% від світових. За цим показником Україна посідає сьоме місце серед світових експортерів після Росії (13,6%), ФРН (10,2%), Японії (8%), Бельгії та Люксембургу (6,6%), Франції (6,6%) та Італії (5,3%) [19]. Восьме місце в даному списку займає Бразилія (5,2%). З тих пір загальний обсяг українського експорту чорних металів значно виріс. Наприклад, за період з 1996 по 2017 рік величина експорту прокату чорних металів зростає з 2287,4

до 2631300000 дол. США (або на 15,0%), чавуну передільного - з 117,0 до 178, 6 млн. дол. США (тобто на 52,6%).

За показниками чистого експорту (різниця між експортом та імпортом відповідних видів продукції) металургійна галузь країни з середини 90 - х років займає четверте місце в списку провідних світових експортерів пропустивши вперед тільки Росію, Японію і Бразилію.

При цьому необхідно зазначити, що структура українського експорту продукції чорної металургії цілком задовільно відповідає найбільш ходовим сортамент світового ринку металопродукції, покриваючи весь їхній діапазон [19]. Це свідчить про можливість вітчизняного виробника оперативно реагувати на потреби зовнішнього ринку чорних металів.

Загалом стан справ з експортом продукції чорної металургії оцінюється неоднозначно. По-перше, це пов'язано зі значним зменшенням обсягів експортних поставок продукції машинобудування та металообробки, інших наукоємних і високотехнологічних видів продукції кінцевого споживання, що викликає природні побоювання з приводу можливості перетворення країни на сировинний придаток промислово розвинених держав. Необхідно також вказати на дуже високу залежність вітчизняного металургійного виробництва від кон'юнктури зовнішніх ринків, що позначається на стабільності його роботи [13]. Внутрішній ринок у зв'язку зі скороченням виробництва в машинобудуванні, будівництві, військово-промисловому комплексі, інших галузях, які споживають металопродукцію, практично втратив значення для вітчизняної металургії.

Однак у кожному випадку не можна не враховувати той факт, що в даний час чорна металургія є головним постачальником вкрай необхідних країні валютних коштів та джерелом соціального блага.

Наступним обставиною, що визначає особливу роль чорної металургії в промисловому комплексі держави, є її високий конкурентний потенціал. Це пов'язано з наступними факторами [12, с. 119]:

- у галузі чорної металургії України вдалося зберегти висококваліфікований персонал, який здатний виробляти металопродукцію будь-яких видів і складності;

- галузь має власні джерела сировинних ресурсів (залізна руда, вугілля), які розташовані досить близько від металургійних підприємств (в середньому 200 км);

- в країні є розвинена транспортна система, найбільші виробники металургійної продукції розташовані в безпосередній близькості від Азовського морського порту, невелика відстань цих та інших підприємств галузі і від портів Чорного моря, головними з яких є Одеса та Чорноморськ. Зауважимо, що морські порти України являють собою основні перевалочні пункти для експортних поставок металопродукції;

- металургійна галузь країни, як уже зазначалося, має значними виробничими потужностями для випуску різних видів металопродукції.

В умовах воєнного часу порти є заблокованими, транспортні аретрії – перерізані, експорт морем – призупинено.

На підтвердження сказаного доречно зауважити, що спільні дослідження українських вчених [10], виконані на основі аналізу основних (природні ресурси, трудові ресурси, основний капітал) і розвинених (інфраструктура, науковий потенціал, рівень освіти населення, спеціалізована інфраструктура, фахівці відповідних профілів знань та ін.) факторів виробництва, дозволили назвати металургію для України першою в списку так званих базових галузей, т. е. таких галузей, які повинні мати чільне значення в розвитку економіки країни і потім стати ключовими в її структурі, забезпечити виконання найважливіших проектів ринкових перетворень [10].

Звернемо увагу на ще одну особливість чорної металургії України. Практично всі підприємства даної галузі розташовані в двох регіонах - Донеччині і Придніпров'ї. У цих регіонах металургійні підприємства є, як правило, містоутворюючим чинником і багато в чому мають визначальне

значення у вирішенні як економічних, так і соціальних проблем. Це такими причинами [20]:

- металургійні підприємства є найважливішим джерелом коштів до бюджетів зазначених територій;
- металургійне виробництво формує торговий потенціал регіонів, які не мають іншої продукції, здатної замінити металургійну для використання в процесі товарообміну з іншими територіями;
- металургія, як масштабний споживач природних ресурсів (землі, води, корисних копалин) та продукції інвестиційного комплексу регіону, служить джерелом значних резервів для розвитку інших підрозділів його господарської системи;
- металургійні підприємства є ресурсним фундаментом значної соціальної інфраструктури, забезпечуючи зайнятість населення і відносно високий рівень доходу.

В результаті соціально-економічне становище в зазначених регіонах (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька області) з населенням майже 6 млн. осіб (що складає більше 17% всього населення країни) значною мірою залежить від стану справ в одній галузі - чорної металургії. Дані уточнено у воєний період – змінено, оскільки чисельність населення Донецької області в умовах тимчасової окупації та геноциду населення зменшилась майже у 12 разів.

Все вищезазначене є підтвердженням того, що металургійна галузь займає особливе становище в промисловому комплексі країни, і має для неї найважливіше як економічне, так і соціальне значення. Проте

Внутрішній ринок металургійної продукції є значно меншим ніж сегмент українського ринку металургійної продукції в цілому. Якщо експорт складає майже 77% від загального обсягу продукції та 43 млн. тон, імпорт та внутрішній ринко складають не більш ніж 5 млн. тон.

Разом з тим стан чорної металургії України не можна визнати цілком задовільним, що зумовлене неналежним розвитком засобів виробництва.

Загальний спад в металургійному виробництві за 6 місяців війни склав 59%, а по окремих видах продукції значно більше (обсяг виробництва сталевих труб скоротився за вказаний період більш ніж на 75%).

Аналогічна ситуація періодично (циклічно) повертається та хараткрейзується значним падінням обсягів продаж продукції підприємств галузі пов'язане з повним блокуванням морських портів.

Таблиця 1.4

Виробництво найважливіших видів продукції чорної металургії ПАТ
«Метінвест»

Показники/роки	лютий	березен ь	квіте нь	траве нь	черве нь	липень	серпен ь
Чавун, тис т	44,9	18,0	17,8	20,6	20,9	23,0	25,7
Сталь, тис. т	52,6	22,3	22,3	25,6	24,4	27,4	31,4
Прокат, тис. т	45,4	17,8	18,0	20,8	20,1	23,1	26,9
в т. ч. готовий	38,6	16,6	17,0	19,5	17,8	19,3	-

В останні роки в галузі спостерігається помітне зростання, що відображають дані таблиць 1.4, 1.5, 1.6 (побудовані на основі статистичної звітності [5, 11, 13, 19, 20, 21, 26]).

У 2010-2021 році був забезпечений 12-13% приріст виробництва основних видів металопродукції. Однак досягнутий в 2018 році загальний рівень виробництва чорної металургії становить лише 59,5% від обсягів 1990 року.

Таблиця 1.5

Основні показники продукції чорної металургії України

Показники/роки	1990	1995	2000	2005	2008	2010	2018
Індекс продукції, %	100	41	46	50	46,6	49	59,5
Рентабельність, %	-	16,6	2,3	0,1	-0,4	6,9	17,9
Частка галузі у							

промислового виробництва, %	11,0	21,8	21,6	22,7	22,9	23,9	27,4
-----------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Загальна рентабельність у чорній металургії за період з 2012 по 2018 роки скоротилася з 30,3% до негативної величини - 0,4% [12]. Однак в 2019 і 2020 році відбувся помітний ріст рентабельності виробництва металургійної продукції (табл. 1.5, 1.6), загальний її рівень для металургійних підприємств в 1999 році склав 6,9%, а 2013 році для гірничо-металургійного комплексу досяг позначки 17,9% (зауважимо, що в 2002 році рентабельність поставок в далеке зарубіжжя становила 400% [17]).

Зазначені позитивні зрушення в розвитку чорної металургії України пов'язують з проведенням економічного експерименту в галузі. Економічний експеримент був організований влітку 1999 року після того, як 14 липня 1999 Верховна Рада прийняла закон про економічний експеримент, що передбачав пільги для підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Відповідно до закону, підприємства сплачували податок на прибуток у розмірі 30% від діючої ставки, екологічний збір - не більше 0,15% валових витрат. Крім того, учасники експерименту платять знижений збір до інноваційного фонду і звільнені від сплати дорожніх зборів.

Таблиця 1.6

Рентабельність виробництва основних видів металургійної продукції, %

	1995	2000	1998	2018	2020
Чавун	-5,1	-4,7	2,7	9,4	3,8
Сталь	7,7	13,3	14,2	14,3	7,7
мартенівська	-1,1	1,5	6,5	0,8	8,9
Прокат готовий	7,0	4,8	1,2	2,3	6,2
з нього					
Листовий	14,6	3,3	5,7	1,5	11,4
Сортовий	1,9	10,1	-6,2	5,1	2,9
Сталеві труби	14,0	11,9	0,6	1,2	1,4

Разом з тим, незважаючи на зазначені довоєнні позитивні зрушення в розвитку чорної металургії України, галузь володіє і істотними недоліками,

що мають принциповий характер. В першу чергу це стосується надмірної в порівнянні зі світовим рівнем матеріало- і енергоємністю її продукції, вразливістю у період воєнного часу.

Наприклад, при виробництві блюмів в Україні витрати на чавун у структурі загальної собівартості складають 56%, енергію - 20%, оплату праці - тільки 4%, інші - 20%.

Традиційна собівартість для даного виду продукції має наступну структуру [13]: чавун – 33%, енергія - 15%, оплата праці - 30%, інші - 17%.

Інший приклад: витрати стали на виробництво 1 т готового прокату на Україні складає 1,3 т. В той же час в Росії на це йде 1,25 т., В США - 1,18 т., а в Японії - 1,05 т.

В цілому структура середньої собівартості для провідних країн-виробників продукції чорної металургії представлена в таблиці 1.7.

З наведених у табл. 1.7 даних випливає, що українські виробники чорного металу мають найвищу матеріало- і енергоємність продукції, що випускається, мінімальний питома вага в структурі її собівартості оплати праці.

Таблиця 1.7

Структура витрат на виробництво продукції чорної металургії

Країни	Витрати, %			
	Матеріальні (в тому числі на енергію)	Зарплатня	Амортизація	Інші
Україна	78,1	6,4	6,2	9,3
США	60,1	33,1	4,8	2,0
Японія	53,8	27,2	14,5	4,5
Німеччина	60,9	26,8	8,9	3,4
Велика Британія	70,2	24,8	4,8	0,2
Франція	61,7	27,5	7,0	3,8

Зауважимо, що за останні роки питома споживання енергетичних ресурсів у чорній металургії України зростає. Як видно з табл. 1.5 обсяг

виробництва в галузі в 2018 році знизився до 46% від рівня 1990 року. За цей же період споживання палива (вугілля та продукти його переробки, природний газ, нафтопродукти) в металургії скоротилося з 66,3 до 34,5 млн. т умовного палива [11], тобто. складало 52,0% від 1990. Таким чином, питоме споживання палива зросла на 13%. Це свідчить про загальне зниження

1.2. Напрямки підвищення ефективності підприємства чорної металургії в Україні

Розвиток гірничо-металургійної галузі України передбачає три етапи - припинення спаду виробництва, його стабілізацію і подальший підйом. Ця система діє як для підприємства, так і для всієї галузі, тому, рекомендації є актуальними у будь-якому випадку.

На перших двох етапах передбачається вирішити завдання реструктуризації виробництва, виведення з експлуатації застарілих агрегатів, неефективних елементів виробництв; консервації близько 20% металургійних потужностей; завершення будівництва та реконструкції пріоритетних об'єктів.

Все сказане підтверджує особливу актуальність завдання оцінки конкурентоспроможності підприємств чорної металургії та випускається ними на різних ринках збуту і вибору найбільш перспективних з них [93].

Таким чином, поряд зі стратегічним напрямком підвищення ефективності чорної металургії - її технічним переозброєнням [66] і пов'язаної з цим завдання створення сприятливих інвестиційних умов, реструктуризації виробництв, необхідно розглядати і вирішувати більш приватну, але, як було показано, досить актуальну задачу, яка складається в поліпшенні роботи металургійних підприємств на потенційних ринках збуту шляхом визначення та першочергового використання тих з них, на яких вироблена в даний час металопродукція і підприємства в цілому мають максимальний рівень конкурентоспроможності.

Особлива важливість даного завдання пов'язана з прогнозованим [20] ускладненням в найближчі роки ситуації на світових ринках чорного металу, підвищенням інтенсивності конкурентних відносин на них та підвищення якості продукту.

Даний напрямок підвищення ефективності функціонування чорної металургии має такі переваги, що воно практично не вимагає складної організаційної роботи та капітальних витрат і може бути досить швидко реалізовано в умовах сучасного підприємства.

1.3. Відновлення експорту та напрямки її забезпечення на зовнішніх ринках

У попередньому параграфі було показано, що одним з перспективних напрямів відновлення продаж вітчизняної чорної металургії є поліпшення її роботи на регіональних ринках за рахунок першочергового використання тих з них, на яких українська металопродукція і її виробник у сучасному стані мають максимальну конкурентоспроможність та відповідні обсяги продаж.

Для реалізації даного напрямку необхідно мати методи кількісної оцінки та продаж окремих видів металургійної продукції та її виробника в цілому на різних регіональних ринках збуту, що в свою чергу вимагає попереднього уточнення змісту конкуренції.

Разом з тим, у відомій нам економічній літературі [12, 21] при визначенні ймовірності виділяють інші найважливіші аспекти її формування. Їх характеризують за допомогою різноманітних показників, що відображають привабливість продукції та її виробника, ступеня освоєння ринку, динаміки експорту товару, цінової стійкості продукції і рентабельності її збуту на різних ринках, поточного етапу і тривалості життєвого циклу продукції та інших.

Викладені вище підходи до формування змісту поняття "потенціал експортних продаж" відображають з різних позицій найважливіші його властивості, відмінні риси. При цьому, як впливає з наведених визначень, в одних випадках у відповідних визначеннях упор робиться на співвідношенні якості (суспільної потреби) і ціни (витрат на придбання і споживання продукції), в інших - на можливість прибуткової реалізації товару, виділяються та інші аспекти конкурентоспроможності, формування потенціалу.

Всі наведені визначення потенціалу експортних продаж природно мають право на існування, дозволяють глибше зрозуміти суть маркетингового поняття. Різноманітність визначень конкурентоспроможності, підходів до відображенню його змісту свідчить не тільки про складність даного поняття, а й про відсутність єдиного системного підходу до формування та аналізу поняття "життєздатність" - дослідники найчастіше звертають увагу на одні властивості і чинники потенціалу, і залишають осторонь інші. Дана обставина може бути пов'язано з характером розглянутих завдань економічного аналізу, змістовні постановки яких і визначають важливість тих чи інших аспектів життєздатності, що і призводить до того, що в одних визначеннях виділяються одні риси потенціалу підприємства, а в інших пропонується досліджувати інші.

Звернемо увагу ще на найважливіші риси життєздатності, які згадуються у багатьох дослідженнях і, по - нашу думку, в обов'язковому порядку повинні бути відображені в його визначенні. Найбільш ясно вони сформульовані в монографії [18] і зводяться до наступного.

1. Рівень життєздатності повинен визначатися не для даного виду продукції взагалі, а з урахуванням конкретних умов її реалізації та експлуатації, т. ч. для конкретного ринку збуту чи його сектору.

2. При побудові показників життєздатності продаж підприємства та експорту продукції необхідно орієнтуватися не стільки на параметри

аналогів продукції, скільки на характеристики (параметри) потреб потенційних дисконтів.

Зміст наведених положень підкреслює факт, що життєздатність (оцінка його рівня) не є абсолютною величиною, а має відносний характер, отримує конкретне значення тільки на деякій ринку відповідних товарів або послуг, визначається його специфічними властивостями.

Таке твердження по суті також вказує на значення для кон'юнктури ринку збуту для формування та оцінки життєздатності продукції. Це пов'язано з тим, що параметри потреб потенційних покупців мають можливість проявитися тільки на відповідному сегменті ринку.

З цієї тези випливає, що рівень потенціалу експортних продаж безпосередньо проявляється тільки на конкретному сегменті ринку збуту товарів, значною мірою формується під впливом його вимог клієнта і потреб. Відповідно один і той же товар на різних ринках збуту може мати різні рівні впливу та впливати на життєздатність підприємства.

З проведеного аналізу випливає, що визначення поняття "життєздатність" має в першу чергу відображати провідну роль ринку та конкуренції в його формуванні. Крім того, визначення повинно бути за формою вірним щоб допускати можливість залежати від об'єкта, цілей і специфіки розглянутих завдань аналізу варіювання складом факторів і показників, що визначають значення. Сформульованим вимогам задовольняє таке визначення поняття "життєздатність" [19].

Під життєздатністю підприємства на ринку розумітимемо відповідність можливостей її ефективного виробництва і реалізації потребам даного ринку, його станом в цілому.

Однією з головних рис даного визначення є те, що в ньому підкреслюється провідна значущість ринку в формуванні частки ринку продукції та рівень продаж.

Важливо також зазначити, що, незважаючи на стислість формулювання, наведене визначення є досить загальним і по суті включає в себе всі визначення, наведені вище.

Дійсно, відповідність можливостей ефективного виробництва і реалізації певного типу продукції потребам даного ринку можна визначати на основі аналізу систем різних факторів конкурентоспроможності, в тому числі і тих, які використовуються в розглянутих раніше визначеннях (ціна або ціна споживання, рівень задоволення суспільних потреб, їх співвідношення, цінова стійкість, прибутковість реалізації тощо).

У даному визначенні наголошується також важливість продавця реалізації продукції, що, як було показано вище, становить основу одного з існуючих підходів до трактування поняття.

Звернемо увагу ще на одну особливість у трактуванні сформульованого визначення життєздатності. Вона полягає в тому, що залежно від вирішуваних завдань, згадана у визначенні ефективність виробництва і реалізації продукції може розумітися по-різному.

В одних місцях ефективною буде визнаватися така реалізація продукції, яка приносить максимум прибутку, в інших поняття ефективності може зв'язуватися з максимізацією лідерів продажів або проникненням на нові ринки товару. Визначальним рвзиком для фактором тут є цілі і завдання, які передбачає вирішити виробник у процесі планування своєї продукції.

Зазначені сумніви можна відобразити у визначенні заміни прямих експортних продаж в явному вигляді. Для цього його можна розширити і сформулювати наступним чином.

Під життєздатністю підприємства на регіональному ринку розумітимемо відповідність (ступінь відповідності) можливостей її ефективного виробництва і реалій, цілей і менталітету виробника даної продукції потребам конкретного ринку, його станом та часткою світового ринку.

Це слово можна поширити і на визначення потенціалу продаж деяких підприємствах - виробника металургійної продукції).

Тоді ринковий потенціал продаж виробника на регіональному ринку слід тлумачити як ступінь відповідності системі цінностей, станом даного ринку можливостей ефективного виробництва і реалізації всієї (або основної частини) номенклатури довго випускається підприємством, цілей і завдань його функціонування (економічного розвитку) згідно з економічними реаліями.

Сформульовані правила відповідають місяцю продаж окремого виду продукції або виробника в цілому на деякій частині конкретному ринку. Вище вже зазначалося, що потенціал одного і того ж економічного об'єкта (продукції чи підприємства) може змінюватися на різних ринках. У зв'язку з цим виникає питання про те, що розуміти під потенціалом на ринках взагалі (на всіх використовуваних ринках збуту) без прив'язки до деякого заданому регіону. Відповідь на це питання дозволить не тільки розвинути наведені визначення життєздатності, але й надалі сформулювати підходи до її оцінки та аналізу, спрямованого на вирішення завдань підвищення рівня ризику.

Під життєзатністю виробника на всіх використовуваних ринках збуту природно розуміється деяке усереднений (краще середньозважений) його рівень по всіх місцевих ринків.

Реалізація такого підходу до трактування життєздатності на регіональних ринках при визначенні та аналізі її рівня передбачає наявність кількісних оцінок потенціалу та конкурентоспроможності продукції або підприємства для кожного з розглянутих ринків збуту.

В умовах воєнних дій, ситуація ускладнилась та підприємство залишилось єдиним джерелом доходів для «Метінвесту» Ахметова, разом з цим втратило основні ринки збуту, користуючись нагодою зниження мита на експортні товари все рівно не скористалось перевагами, які надаються Європейським Союзом для українських підприємств в світі.

Єдиною життєздатною схемою виживання підприємства залишилась гілка експорту через порти Клайпеда та Констанца, з попереднім транспортуванням товару залізничним транспортом без перевзування у нові вагони, щл збільшує витрати на транспортування на 27%. Це є абсолтно неприйнятним для менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПАТ “ ЗАПОРІЖСТАЛЬ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ “Запоріжсталь” в умовах війни

Підприємство засноване в 1932 році в місті Запоріжжя (Україна) як частина потужного державного металургійного комплексу “Дніпровський металургійний завод”. Сьогодні ПАТ «Запоріжсталь» - ключовий виробник сортової сталі в Україні - безперечний лідер в даному сегменті.

ПАТ “Запоріжсталь” розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з гарячекатаних та холодно катаних вуглецевих сталей.

Застосовувані на заводі технології доменної та мартенівської дозволяють отримувати високоякісні матеріали, що використовуються в найбільш відповідальних галузях промисловості будівництві машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувної галузях.

З продукції підприємства чорної сталі, випускають деталі машин і механізмів, будівельні конструкції, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів, діяльності в сфері інфраструктури та енергозабезпечення.

Географічне розташування компанії дає значну перевагу у виході на ринки Азії та ЄС. Продукція підприємства затребувана більш ніж в 60

країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, Запоріжсталь розширює свою присутність в Європі, Америці та Азії, співпрацюючи з партнерами та дистриб'юторами в 35 країнах світу.

Підприємство знаходиться за адресою: м.Запоріжжя, Південне шосе, 8. Займає територію приблизно 16 кв.км, до підприємства підведені три залізничні колія та 12 вантажних шляхопроводи.

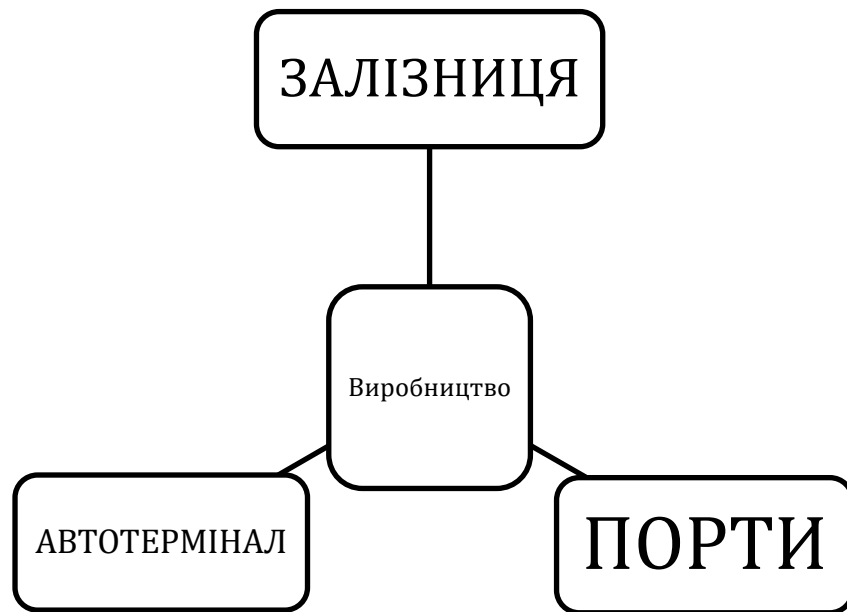


Рис.2.1. Схема логістики підприємства

Входячи до складу міжнародної корпорації “Метінвест” та її мережі виробництва та збуту, “Запоріжсталь” розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних (в т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, гарячекатаних легованих і вуглецевих сталей – поширених гарячекатаних матеріалів.

Застосовувані на заводі мартенівські технології дозволяють отримувати високоякісні конструкційні матеріали, що використовуються в найбільш

відповідальних галузях промисловості-будівництва, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувної галузях.

З холоднокатаної сталі випускають деталі машин і вузли механізмів, безшовні труби і конструкції, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів, меблі, деталі танків тощо.

Географічне розташування компанії дає значну перевагу у виході на ринки Азії та ЄС. Продукція підприємства затребувана більш ніж в 60 країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, завод розширює свою присутність на нових ринках Європи, Америці та Азії, співпрацюючи з партнерами та дистриб'юторами в 75 країнах світу, однак проблеми пов'язані із обмеженою логістикою широкомасштабного вторгнення РФ в Україну призвела до втрати 70% експортного потенціалу.

2.1.1. Організаційна структура підприємства

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» включає 12 основних цехів, а саме:

- аглофабрику, де відбувається попередня підготовка/збагачення залізорудної сировини: приведення її до необхідної форми та розміру;
- доменний цех, де відбувається виробництво чавуну ливарного та переробного на 6 доменних печах, які періодично ремонтуються та в даний момент переведні в режим гарачої консервації;
- мартенівський цех, де відбувається виробництво сталі в 5 мартенівських пічках;
- прокатний цех, де відбувається виробництво прокату (гарячекатаної та холоднокатаної продукції);
- 11 допоміжних цехів, а саме: цех підготовки виробництва, 1 випробувань, транспортні цехи (автомобільного та залізничного транспорту), ремонтних цехи (ремонт механічного обладнання), 1 ремонтний цех (ремонт електрообладнання), 2 енергозабезпечуючих цехи (мереж та підстанцій, енергосиловий), 1 центральна підстанція, копровий цех;

- склади готової продукції, склад металобрухту;
- центральна заводська лабораторія центра наукових розробок; хіміко-аналітична лабораторія здійснює аналіз хімічного складу сировини, матеріалів та металопродукції; 2 виробництва (сталеплавильне и передільне);
- 10 управлінь (в тому числі 1 управління корпоративної соціальної відповідальності до складу якого входять: ВСП «Санаторій – профілакторій», ВСП ПК «Запоріжсталь», ДОЦ «Чайка», редакція газети) 27 відділів (включаючи головну бухгалтерію); 6 бюро, 3 групи (рис.2.1)

ПАТ «Запоріжсталь» є засновником декількох, яке знаходиться за адресою: м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, 83.

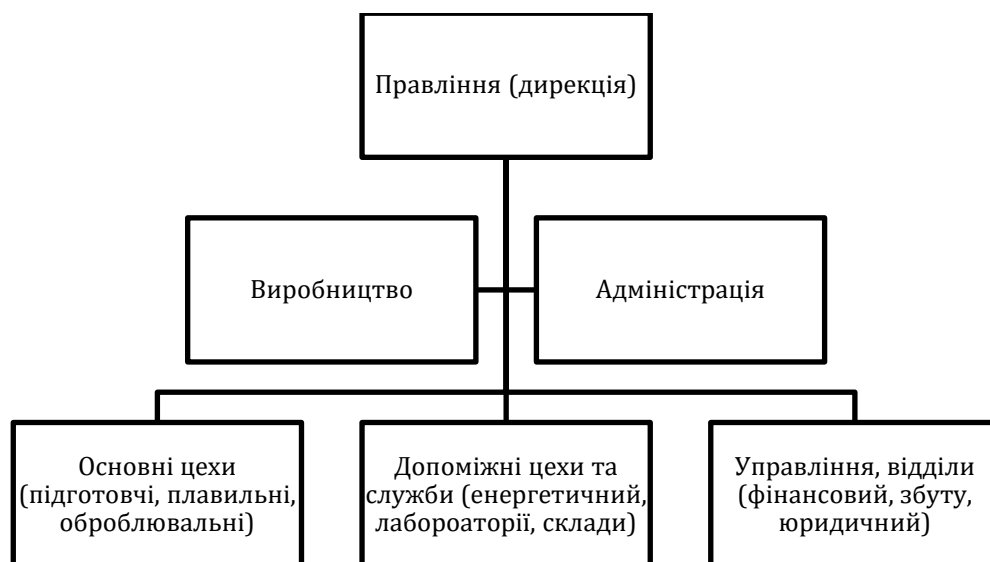


Рис.2.1 Структура управління ПАТ «Запоріжсталь»

Створене для виробництва сучасних якісних столових приладів та отримання від продажу прибутку. У подальшому планується розвиток цього бізнесу та розширення сортаменту продукції столових приладів, розширення ринків збуту.

ПАТ «Запоріжсталь» також є засновниками підприємства ТОВ "Ековторресурс", предметом діяльності якого є заготівля, переробка

металобрухту чорних металів. ТОВ «Ековторресурс» виконує та буде виконувати функції основного вторинної постачальника сировини для виробництва сталі – металобрухту.

- управління експортних продаж по машинобудівному сектору;-
- управління продаж по енергетичному та трубному сектору;
- управління продаж на далеке зарубіжжя;
- управління логістики;-відділ продаж нержавіючих сталей и ЖТС;
- відділ продаж гарячекатаних и підшипникових сталей;-відділ продаж інструментальних сталей;
- відділ маркетингового аналізу та реклами.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 12915 осіб (рис.2.2.):

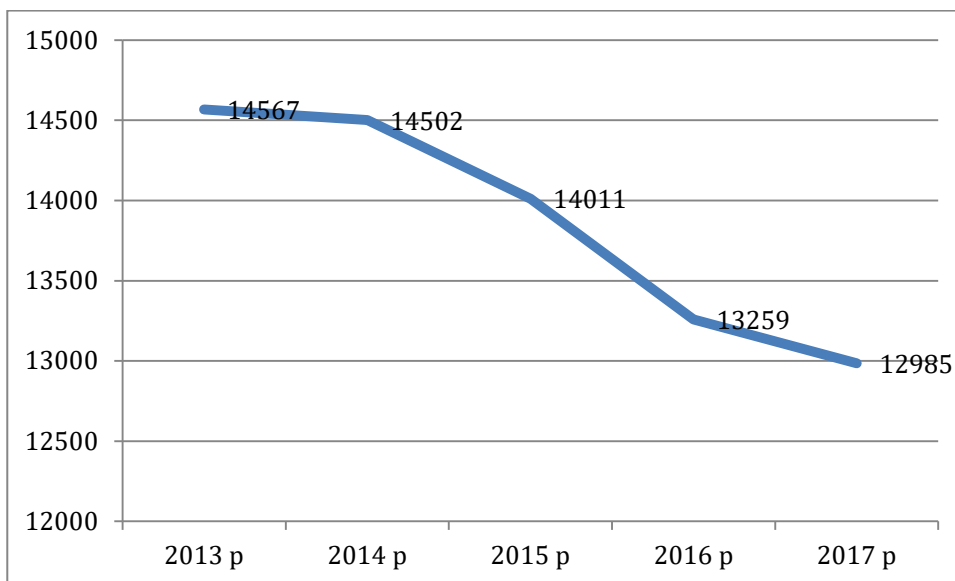


Рис.2.2 Динаміка чисельності персоналу підприємства (2013 – 2017 рр.)

Чисельність пільгових працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (день, тиждень) – 2123 (осіб). Фонд оплати праці за 2021 рік (без відрахувань у ФСС) склав 3963908,3 тис. грн.

Порівняно з 2020 роком фонд оплати праці збільшився на 16,5% за рахунок реорганізації нових підрозділів служби збуту, додаткових заохочувальних виплат та зміни соціального стандарту, коефіцієнту інфляції;

Програма підготовки персоналу до очікування забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників у 2022 році була спрямована на досягненню поставленої мети, підвищенню капіталізації компанії сприяє чітка політика менеджменту персоналу. Однією з основних її задач є постійне підвищення компетентності персоналу та його спроможності виконувати поставлені керівництвом задачі атестації.

Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» обмежує рівень розвитку нових форм підготовки персоналу, підвищенню та росту потенціалу робітників, укріпленню інформаційної бази та оснащенню підприємства. Розроблена система оцінки персоналу за коефіцієнтом корисної дії (ККІ).

Проводилось підвищення кваліфікації працівників підприємства: - безпосередньо на виробництві – 398 осіб; в інших учбових закладах за межами підприємства – 161 особи. Пройшли навчання з охорони праці 844 працівника. Проведено навчання на курсах з перепідготовки робітників на виробництві – 758 осіб, підвищили кваліфікацію – 271 робітника безпосередньо на виробництві, проведено навчання на курсах цільового призначення – 1414 осіб. На підприємстві впроваджена і успішно функціонує програма адаптація працівників, що сприяє скорішому входженню у виробничий колектив та підвищує адаптивність нових працівників заводу.

Обсяги реалізації основної продукції за звітний період складають:

- гарячекатаний рулон – 2,45 млн. тон у 2019 році та 2,07 у 2020 році, що складало 18,8 млрд грн та 19,4 млрд грн, 54% та 55% від загального обсягу продукції відповідно;

- гарячекатаний лист – 275 тис. тон у 2019 році та 168 тис. тон у 2020 році, що складало 3,6 млрд грн та 3,7 млрд грн, 9,6% та 9,7% від загального обсягу виробничої програми відповідно;

- холоднокатаний рулон – 755 тис. тон у 2019 році та 634 тис. тон у 2020 році, що складало 7,6 млрд грн та 6,1 млрд грн, 19,3% та 19,1% від загального обсягу виробничої програми відповідно;

- холоднокатаний лист – 227 тис. тон у 2019 році та 223 тис. тон у 2020 році, 2,37 млрд грн та 2,35 млрд грн, 7,3% та 7,4% від загального обсягу виробничої програми (табл.2.3):

Таблиця 2.3

Співвідношення продукції у натуральних, грошових показниках та за питомою вагою

	Продукція	2019 р			2020 р		
		тонн, млн	грн, млрд	% у заг/обсязі	тонн, млн	грн, млрд	% у заг/обсязі
1	Г/к рулон	2,15	18,4	53	1,97	16,8	54
2	Г/к лист	0,33	3,9	11,7	0,34	3,4	11,6
3	Х/к рулон	0,65	6,6	22,3	0,63	6,3	19,3
4	Х/к лист	0,23	2,4	6,3	0,21	2,3	7,4

Переважну більшість обсягів виробництва та реалізації складає рулон гарячекатаний, обсяг продаж якого складає більш ніж 53%. Рентабельність виробництва та продаж рулону складає 13% , за умови високої світової ціни на металопродукцію.

Друга важлива позиція товарного асортименту – рулон холоднокатаний, який займає 21,3% в обсязі реалізації продукції. Головна відмінність між холодним та гарячим прокатом полягає в температурі його виготовлення. Гарячий прокат виготовляється шляхом впливу тиску валків при температурі вищій, аніж 1030 градусів за Цельсієм.

Гарячий прокат за розміром може бути тоншим, аніж холодний, але він має менш точну форму. Він більшою мірою використовується для конструкційних цілей. Холодний прокат має вищу якість, експлуатаційні показники він виготовляється з більш якісної сталі з більшою питомою вагою заліза та меншим вмістом вуглецю. Ціна холодного прокату майже вдвічі вища, аніж ціна гарячого прокату.

Листовий прокат має нижчий попит, оскільки рулон на відміну від листа може бути виготовлений відповідно до конкретних потреб клієнта, тобто технологія прокатки реалізується у безпосередньому розумінні до клієнта, відповідно за кордоном під конкретний ринок споживача. Прокатне робництво є менш небезпечним з точки зору екології та екосистеми.

В таблиці 2.4 визначені основні показники консолідованої бухгалтерської звітності підприємства для розуміння його проблем та потреб.

Таблиця 2.4

Консолідовані показники фінансової діяльності ПАТ “Запоріжсталь”

№	Показник/рік	2018	2019	2020
1	Необоротні активи (млрд грн)	29,5	30,3	31,5
2	Оборотні активи (млрд грн)	12,2	22,9	25,1
3	Чистий дохід	26,3	33,5	36,5
4	Чиста собівартість	25,3	28,5	29,7
5	Адміністративні витрати	0,450	0,792	0,846
6	Чистий фінансовий результат	1,145	4,1	3,2

ПАТ “Запоріжсталь” має розвинуту систему збуту продукції, яка забезпечує своєчасну реалізацію продукції за річними контрактами, які забезпечують прямі продажі на ринку металургійної продукції. Система збуту промислової продукції на підприємстві забезпечується через трейдерські фірми, які входять до структури холдингу “Метінвест”. Через прямі контракти, тобто контракти зі споживачами реалізується 27% експортної продукції та 33% продукції на внутрішньому ринку.

Воєнна ситуація повністю змінила картину експорту на підприємстві, порушивши основні логістичні маршрути та змінивши показники збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ТА ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ВИРОБНИКА НА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКАХ

3.1. Вимірювання життєздатності виробника на регіональних ринках

Для визначення доцільності налагодження експортних контрактів необхідно сформулювати рекомендації, які стосуються конкурентоспроможності на регіональних ринках та забезпечувати продажі без досвіджених посередників. Їх зміст полягає у розробці методів отримання інтегральної кількісної оцінки рівня життєздатності продукції та її виробника на регіональному ринку K_i); розробці методичного забезпечення, який дозволяв би безпосередньо використовувати показники K_i для вирішення завдань забезпечення (підвищення) життєздатності продукції і потенціалу виробника на потенційних ринках збуту.

У даному параграфі розглянемо аналітичні підходи до вирішення другої із зазначених практичних завдань. При цьому методи і прийоми її вирішення будемо будувати таким чином, щоб вони відповідали сформульованому раніше (параграф 1.3) напрямку антикризової стратегії забезпечення життєздатності виробника на регіональних ринках. Суть стратегії життєздатності полягає в максимальному і детальному обліку відповідності потребам і властивостями розглянутих ринків збуту можливостей і перспективних цілей функціонування аналізованого підприємства, що випускається їм продукції та її споживчих властивостей.

В якості конкретних завдань, вирішення яких має бути основою реалізації зазначеного напрямку забезпечення підвищення життєздатності продукції і статусу виробника на регіональних ринках, розглянемо завдання оптимального вибору і визначення ступеня використання ринків збуту відповідних видів продукції.

Насамперед зазначимо, що складан проблема оптимального вибору партнера та використання цільових ринків набагато ширше, має більш загальну постановку питання, ніж задача інтегральної оцінки життєздатності продукції і виробника на нових ринках. Однак останнє завдання є одним з найбільш суттєвих елементів формування етапів вирішення проблеми подолання форс-мажору. Інформаційною базою для пошуку її вирішення є система одиничних показників виробника/продукції на регіональних ринках, представлена в таблиці 3.1.

У найпростішому випадку можна обмежитися безпосереднім розглядом розрахованої системи одиничних показників без залучення яких-небудь додаткових (спеціальних) методів і прийомів їх порівняння. На основі проведеного таким чином аналізу можна зробити попередній висновок про доцільність та можливі квоти продукції певного виду на конкретному ринку.

Саме т аналіз стану товарних ринків в економічній практиці (при цьому, природно, використовується інший шлях, часто більш вузька система показників.

Однак, навіть при відносно невеликому числі цільових ринків і обмеженій множині одиничних векторів на них виробника або виду продукції, отримати обгрунтовані та однозначні співпадіння такого аналізу. Це пов'язано зі складністю для спеціаліста, що виконує аналіз ринків, безпосередньо оглянути й порівняти значення різних показників для всіх досліджуваних ринків, врахувати відмінності в значущості окремих показників конкурентоспроможності і дати їх узагальнюючу оцінку для кожного ринку. Очевидно, що складність завдання значно зростає при збільшенні числа розглянутих ринків і аналізованих показників.

При реалізації такого підходу може виявитися корисним кадастрова побудова так званого ефективного Парето [22] рухливої безлічі ринків P^* . Для розглянутої задачі аналізу ефективно безліч складається з цільових ринків - таких підсистем, що не існує інших сегментів, у яких всі одиничні показники були б не гірше (негірш чи не найбільше - в залежності від

напрямку їх вектору на загальну оцінку стану об'єкта аналізу), ніж у даного, а, принаймні, один краще (більше або менше відповідно). Іншими словами, будь-який ринок даної множини не може бути краще іншого ринку ні по одному одиничному показнику без погіршення по якому-небудь іншому з них.

Інший підхід полягає в тому, що комплекс значень одиничних показників життєздатності для всієї сукупності аналізованих видів продукції використовується для визначення узагальненої оцінки їх життєздатності на даному ринку, яка далі аналізується (порівнюється) з інтегральними оцінками інших ринків і тільки після цього робиться висновок про можливість його використання у виробництві.

Побудова ефективної множини раціо R^* дозволить скоротити кількість ринків, які розглядаються за рахунок відсічення найгірших варіантів, що полегшить аналіз та, відповідно, вибір конкретних ринків, які підлягають освоєнню.

Таким чином можливо забезпечувати антикризове управління фірми без використання комітетів та послуг, які зменшують собівартість продукції та роблять її більш залежною від зовнішніх факторів при ціноутворенні.

Такий вибір можливо здійснювати на основі вивчення ефективної множини з залученням необхідної кількості даних з показників, які виначають ринкову кон'юнктуру. При цьому відбувається аналіз та інтерпретація інтегральної квоти R^* на основі даних, які являють собою ключові сторони ринкової поведінки суб'єкта – торговця або виробника (ціна, якість, собівартість, рівень цін конкурентів, виробничі можливості тощо).

В такий спосіб можливо оцінити доцільність визначення оптимального маршруту для організації експортних потоків. Квота визначається комісією з експорту та змінюється в залежності від обставин, що й визначає її експорт на рівні Європейської комісії

При цьому відбувається побудова системи показників квотування на основі даних, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Одиничні показники життєздатності на регіональних ринках

№ пп	Загальний зміст показників	Визначення показників
	I. Показники відповідності ринкам виробника	
1.	Показники номенклатури ринку, що аналізується	H, H^*_c
	Показники абсолютної частки ринку	
2.	Показники рентабельності ності реалізації	F, F_M
3.	Показники якості продукції на ринку	r_1, r_c, r_{01}, r_0
4.	II. Показники кон'юнктури ринку	K_{01}, K_0
	Показник обсягу ринку	
	Показник попит/пропозиція	E_0, E_1
5.	Показники критерії Хайда на ринку	E_{0H}, E_{1H}
6.	Показники монополізму	U_{0K}, U_{K1}
7.	Показники еластичності ринку	B_0, B_1
8.	Показники плинності ринку	V_0, V_1
9.		$I_{c,l}, I_{f,l}, I_{cf,l}$ I_{0c}, I_{0f}, I_{0cf}

У такому випадку узагальнення інформації для визначення інтегрального показника квоти виробника (сукупності вид продукції), схема якої представлена на рис. 3.1.

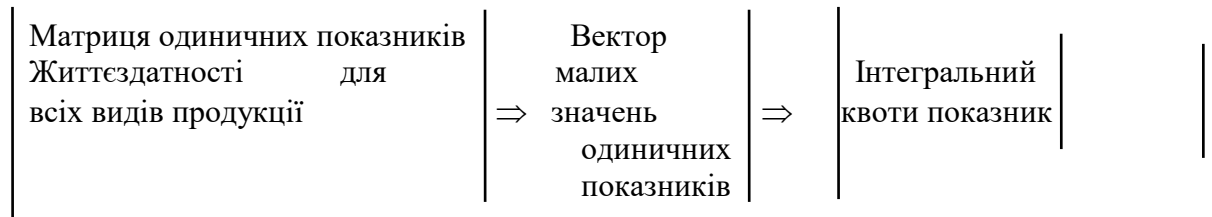


Рис. 3.1 Матриця інформації при визначенні квоти експортного потенціалу

Інтегральний показник квоти підприємства кризи відповідає ступеню його схильності до складу та змісту відповідної частки ринку, охоплення певного сегменту ринку, спроможності до реалізації замовлень у повному обсязі відповідно до квоти.

Інтегральний показник квоти охоплює всі причино-наслідкові фактори, які виникають у зв'язку із коригуванням на ринку.

На основі розрахованих інтегральних показників квоти для кожного з ринків сталі квотування повинно здійснюватися їх ранжування, яке відповідатиме квотуванню ринків за ступенем їх привабливості (можливості експансії) для підприємства. Відповідне коригування може бути представлена блок-схемою рис. 3.2.

Розрахунки, що визначаються блоками 1 - 5, залежать від змісту цілей і завдань виробника, які він має намір реалізувати на аналізованих ринках. Дані питання досить докладно розглядалися в розділі 2 цієї роботи.

В результаті ранжирування в порядку регресу узагальненого показника квоти, динамізм ступеня привабливості ринків для конкурента отримуємо

відповідним чином змінює впорядковану систему m аналізованих ринків збуту P_i (1), P_k (2), ..., P_l (m) (нижні індекси відповідає вихідному номеру ринку i утворюють впорядкований список I^* , верхній - його рангу номеру в отриманій впорядкованій системі координат).

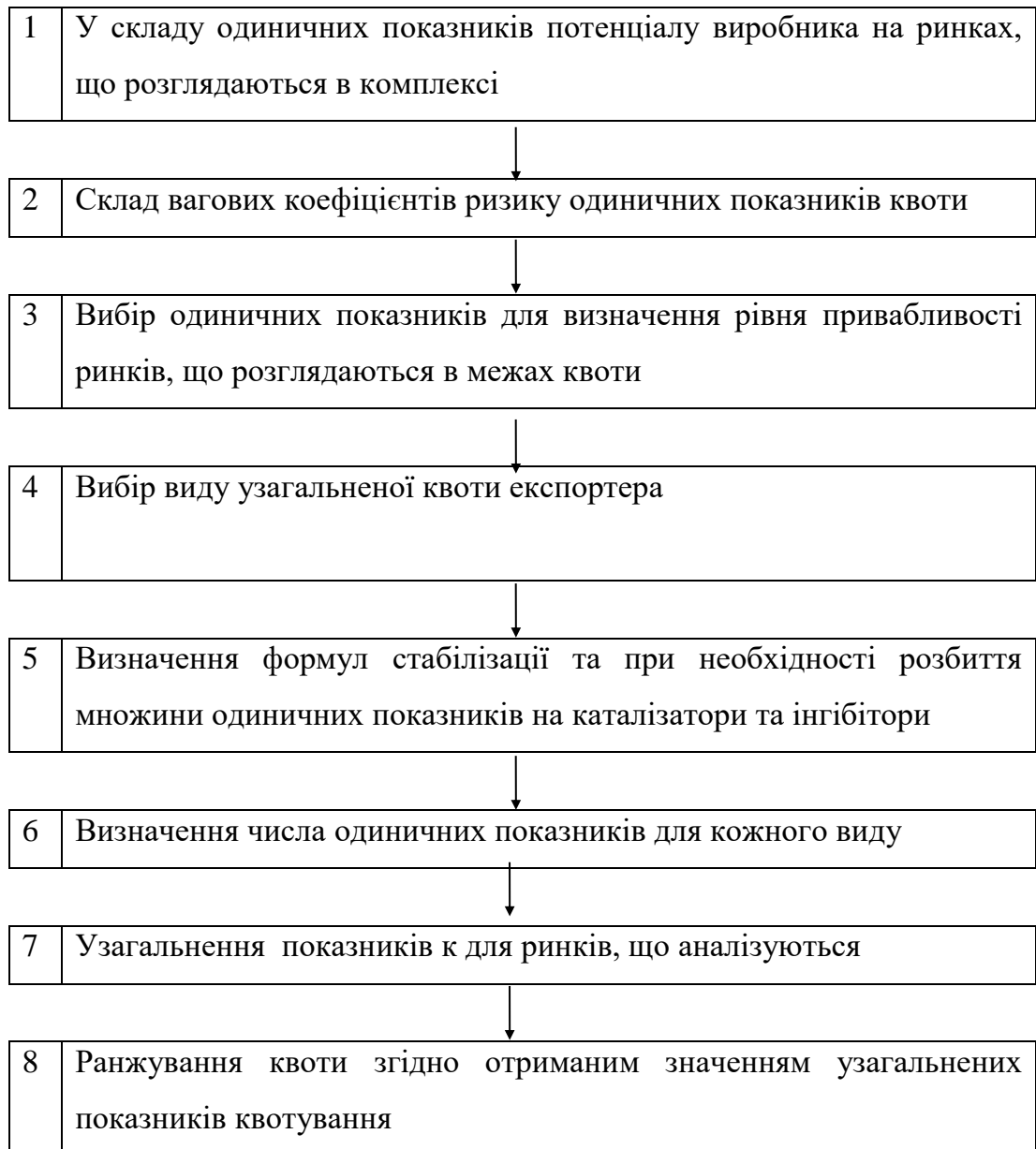


Рис. 3.2. Блок-схема інтегральної оцінки квоти.

Побудована впорядкована система квоти P_i (1), P_k (2), ..., P_l (m) дозволяє обґрунтовано вирішувати завдання вибору цільових ринків збуту

продукції даного підприємства. При цьому правильних ринків і обсягів їх долі може здійснюватися неформальним шляхом з урахуванням додаткових факторів, які не використовувалися при визначенні третичних показників диференціалу вибору виробника на розглянутих ринках, на основі досвіду та інтуїції особи, що приймає рішення падати.

У цьому випадку впорядкована оформленаквота ринків $P_1(1)$, $P_k(2)$, ..., $P_l(m)$, інтегральні зміщані термостабільні дахи на них виробника повинні розглядатися в якості одного з найбільших істот в світі немає аргументів в процесі рішення задачі про використання кожного з аналізованих типів.

Разом з тим можливий і інший індивід, що передбачає використання алкогою при аналізі даної задачі деяких строгих аудиторів пошук алгоритмів її рішення. Розглянемо можливі схеми побудови зазначених аудиторів.

Очевидно, що постановка задачі оптимального вибору шляхів пошуку має сенс тільки тоді, коли у виробника існують обмеження на деякі види ресурсів, які необхідні для освоєння столу (в іншому випадку підприємство могло б освоювати всі простори світу). В ярості від таких обмежень природно розглядати наявні у кишені фінансові кошти (для визначеності в обсяг Φ), які необхідні для освоєння потенційних можливостей.

Для освоєння деякого городу і необхідно використовувати фінансові ресурси в обсязі Φ_i . Тоді найпростіший алгоритм вибору днів збуту полягає в наступному пошуці ідеї: з упорядкованого ким-то списку ринків $P_1(1)$, $P_k(2)$, ..., $P_l(m)$ вибираються топ моделі k ($k \leq m$), таким чином, що виконується наступне бажання аудиторів на повні наявні фінансові кошти

$$\sum_{i=1}^k (\phi_i) \leq \Phi. \quad (3.1)$$

При цьому освоєння моделі $(k + 1)$ - го ринку здійснюється в обсязі залишилися фінансових ресурсів у аудіора.

Даний підхід можна розглядати як своєрідний конкурс m сформованих заявах аудиторів (що вимагають для своєї реалізації фінансових ресурсів в

обсязі ϕ_i в рамках доли) освоєння можливих ринків збуту (кожен проект відповідає деякому потенційному конкуренту), критерієм відбору моделі в якому є інтегральна оцінка привабливості на ньому виробника $W(P_i)$.

Для опису іншого алгоритму будемо вважати, що прийнято рішення освоювати l з m аналізованих ринків збуту промислової продукції, що випускається певним виробником. В якості зазначених ринків природно розглядати перші два з упорядкованого списку $P_1(1), P_k(2), \dots, P_l(m)$, якому відповідає система інтегральних оцінок $W_i \geq W_k \geq \dots \geq W_l$.

Тоді обсяги освоєння кожного з l аналізованих ринків збуту можуть задаватися відповідною величиною багатства виділених для цього фінансових ресурсів ϕ_i , які, в свою чергу, можуть бути визначені брудно

:

$$\phi_i = \Phi W_i / \sum_i (W_i), \quad (3.2)$$

де індекси i відповідають першим l з упорядкованого списку I^* .

Відповідно до формули (3.2) всі наявні фінансові ресурсу Φ розподіляються між першими l ринками з упорядкованого системи відносин $P_1(1), P_k(2), \dots, P_l(m)$ пропорційно їх інтегральним оцінками W_i . При цьому $W_i / \sum_i W_i$ - являє собою частку наявних фінансових інвестицій, яка буде використана для освоєння ринку i плодів.

При оптимальному виборі режиму збуту можуть використовуватися не тільки їх інтегральні оцінки типу тих, що були розглянуті вище, але і найбільш важливі одиничні показники квти (критерії), що характеризують ступінь привабливості ринку для конкретного виробника. Таким критерієм може бути показник абсолютного прибутку, яку отримує підприємство при реалізації своєї продукції на деякому ринку. У цьому випадку для найкращого вибору ринків збуту та обсягів їх використання може бути корисним застосування методів математичного програмування.

Тому сформулюємо далі задачу оптимального вибору і ступеня використання потенційних ринків збуту в термінах математичного апарату лінійного програмування. В якості цільової функції (L1) завдання, як уже зазначалося, може розглядатися сумарний прибуток від реалізації продукції виробника на різних ринках збуту, а її обмеження повинні відобразити граничні можливості підприємства і особливості використання відповідних ринків.

$$L_1 = \sum_i \sum_j (\Pi_{ij} x_{ij}) - \sum_i (y_i \Delta_i) - \sum_j (Z_j) - \sum_i \sum_j (Z_{ij}) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

$$\sum_j (x_{ij}) \leq M_i + y_i, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad (3.4)$$

$$\sum_i (y_i \Delta_i) + \sum_j (Z_j) + \sum_i \sum_j (Z_{ij}) \leq \Phi, \quad (3.5)$$

$$x_{ij} \leq R_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n, \quad (3.6)$$

$$x_{ij} \geq 0, \quad y_i \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, n, \quad (3.7)$$

де Π_{ij} - очікуваний прибуток від комерційної одиниці продукції виду i на ринку j ;

M_i - виробничі потужності виду i ;

Δ_i - витрати, пов'язані зі збільшенням реалізації на одиницю виробничих потужностей продукції виду i ;

Z_j - витрати пов'язані з виходом на ринок j (організація представництв виробника тощо);

Z_{ij} - трансакційні витрати, якщо вони є, викликані виходом на ринок j товару i (придбання ліцензій, сертифікація товару тощо);

R_{ij} - граничні обсяги реалізації товару виду i на ринку j ;

Φ - фінансові кошти, якими володіє підприємство;

x_{ij} - планові обсяги реалізації продукції виду i на ринку j ;

u_i - збільшення граничних потужностей для продукції виду i ;

m, n - кількість розглянутих ринків і видів продукції відповідно.

Таким чином, цільова функція (3.3) поставленого завдання задачі являє собою прибуток від реалізації продукції на використовуваних ринках з урахуванням витрат на їх освоєння і розширення виробничих потужностей підприємства.

Економічний сенс граничних обмежень (3.4) - (3.7) полягає в наступному виконанні завдань:

- рівняння (3.4) являє собою обмеження на загальні обсяги реалізації продукції i , обумовлені розширенням виробничими потужностями з урахуванням можливостей їх скасування;

- відношення (3.5) є граничним обмеженням за наявними у підприємства фінансових ресурсів у загальному обсязі A ; ϵ сумарні витрати, пов'язані з виходом на відповідні ринки як альтернативу розширенням виробничих потужностей, не повинні перевищувати зазначеної величини Φ ;

- нерівність (3.6) визначає стрімкі обмеження на максимально можливі обсяги планової реалізації продукції i на ринку j (вони можуть бути викликані експортними або імпортними квотами на реалізацію даного виду продукції на відповідних іноземних ринках);

- чітке співвідношення (3.7) задають природні обмеження на неотрицательність змінних x_{ij} на x_{ui} .

Рішення даної задачі лінійного програмування визначає не тільки найкращий з точки зору критерію життєздатності L вибір ринків збуту для розглянутого виробника. Зауважимо, що не всі з розглянутих ринків можуть бути задіяні, т. я. В оптимальному рішенні краще не обов'язково для всіх j існують $x_{ij} > 0$), але i знайде ступінь їх використання, що задається величинами x_{ij} , а також місце покращує людину знайти структуру виробничих потужностей даного підприємства за рахунок збільшення

окремих ставок в грі пошуку виробничих потужностей на величину u_i (якщо в оптимальному рішенні існують на $x_{u_i} > 0$).

В никотиновій залежності немає біології від конкретної постановки задачі вибору та використання газу цільових ринків оптимізаційна економіко-математична топ-модель (3.3) - (3.7) може відповідним чином модифікуватися.

В цілому, узагальнюючи зміст набираємо матеріал цього розділу, процедуру зважування та вирішення завдання вибору цільових ринків можна представити блок-схемою на рис 2.3.

Згідно Олександрю блоку 1 залежно від конкретного виробника бази (специфіки випускаються ним видів продукції) і розглянутих ринків збуту базова система одиничних показників життєздатності виробника на них може коригуватися.

Блоки 2 і 3 демонструють можливість альтернативних підходів до вирішення доманшого завдання оптимального вибору президента і ступеня використання цільових ринків: або на основі застосування найбільш важливих одиничних показників успішності студента (і при необхідності оптимізаційних економіко-математичних моделей радянського типу (3.3) - (3.11)).

Розрахунок інтегральних показників екологічного стану підприємства на аналізованих ринках і їх ранжування у відповідність із значеннями даних показників може також використовуватися для інвестицій у знання розмірності оптимізаційних постановок театору типу (3.3) - (3.11). Дана ситуація представлена блоком 9 представленої схеми.

Зміст інших блоків цигарок ясно з їх назв та контексту в якому вони застосовуються жінками.

Вибір району ринку є важливим питанням у контексті організації діяльності цього підприємства, оскільки антикризова стратегія ПАТ "Запоріжсталь" пов'язана, передусім з розвитком та розширенням

присутності на найбільш “дорогих” ринках Північної Америки, Західної Європи з урахуванням блокади.

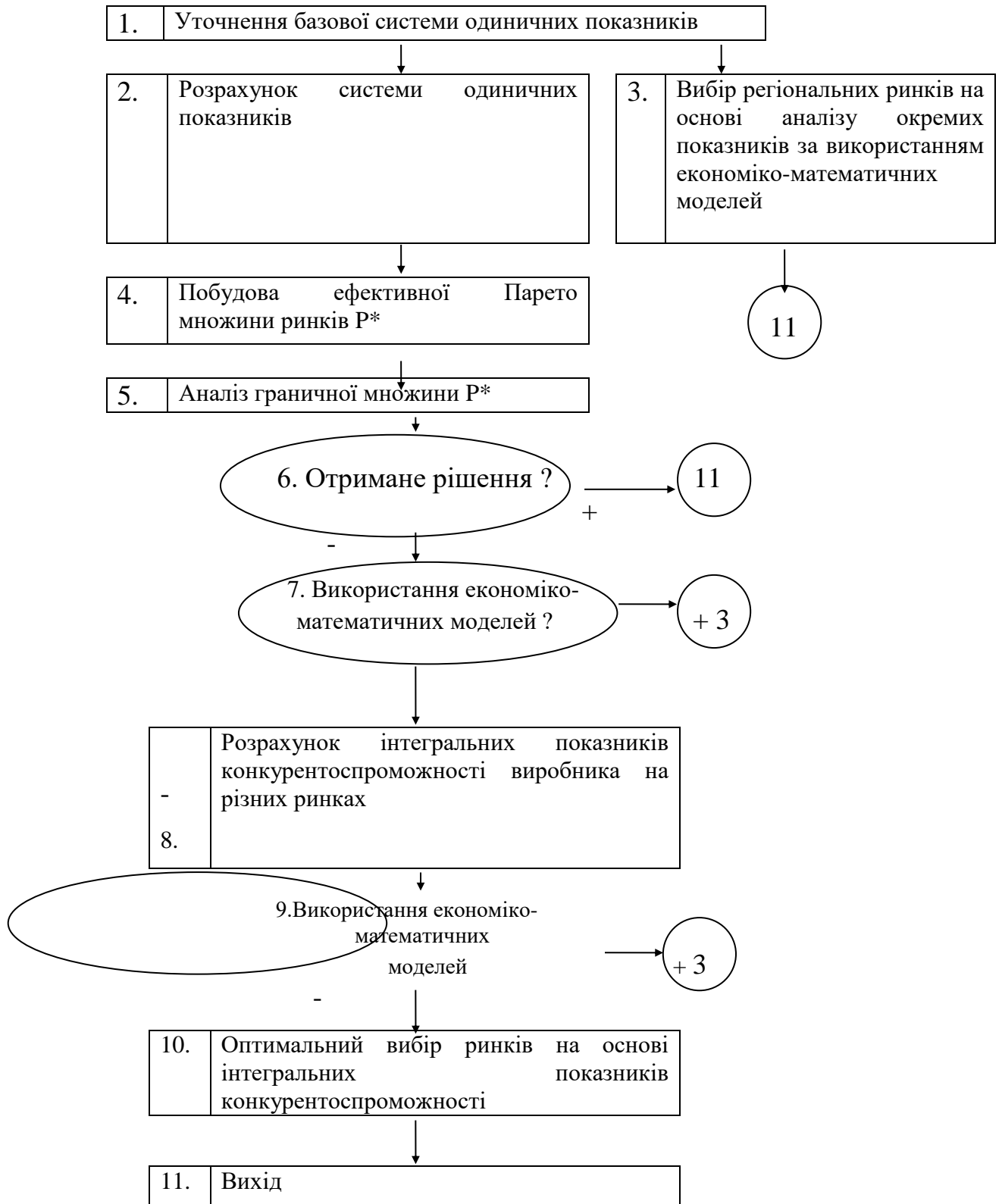


Рис. 3.3. Блок-схема комплексної процедури оптимального вибору та використання ринків збуту

3.2. Оцінка експортних напрямків окремих видів продукції

Розглянемо нову методику інтегральної кількісної оцінки й аналізу конкурентоспроможності окремих видів металургійної продукції на різних регіональних ринках збуту. Основу методики складають теоретичні результати графіку, представлені в параграфах 2.3, 2.4 цієї кваліфікаційної роботи.

Оцінка ефективності діяльності підприємства на зарубіжному ринку розглядається як інтегральний показник, що складається з декількох основних критеріїв, які встановлюються споживачами, партнерами, робітниками збуту та робітниками виробництва.

Головне питання складається з аспектів організації збуту в умовах кризи, тобто яким чином підприємство швидко та ефективно може виконувати замовлення, задовольняти пропозицію. В умовах дефіциту ресурсів та сировини, різниці в їх вартості в залежності від ступеню вертикальної інтеграції фірми, конкуренція підприємства переміщується у сферу боротьби за ресурси та забезпечення безперервного постачання сировини на підприємство та відновленню логістики.

Методика викладається на прикладі аналізу життєздатності гарячекатаної та холоднокатаної сталі виробництва ПАТ «Запоріжсталь» на основних експортних ринках збуту. Для цього використовується інформація про параметри поставок продукції підприємства за період з 2016 по 2020 роки. У зв'язку з цим слід зазначити, що вибір аналізів пацієнта звітного періоду визначався тим, що інформація про поставки заводом продукції в більш пізні терміни в даний час є комерційною таємницею. Однак це не повинно вплинути на результати аналітичного дослідження, тому головним

тут є не отримання конкретного числового матеріалу, а демонстрація можливостей використання запропонованої методики.

Найважливіші характеристики поставок холодної та гарячекатаної сталі для аналізованих ринків (вибір ринків визначається тим, що вони є найбільш великими споживачами металопродукції) представлені в таблицях 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.1

Характеристики поставок продукції
на основні ринки збуту в 2020 р

	Середня ціна продукції, \$/т	Обсяг поставок, т	Загальна вартість поставок, тис. \$
Китай	1249,6	47541	118661
США	1365,4	62270	227545
ОАЕ	1229,0	32043	73344
Туреччина	1242,1	12688	30714
Тайвань	1245,8	162568	399640

Таблиця 3.2

Характеристики поставок продукції
на основні ринки збуту в 2018 році

	Середня ціна продукції, \$/т	Обсяг поставок, т	Загальна вартість поставок, тис. \$
Китай	1183,3	366212	671091
Туреччина	1201,1	171631	345076
Тайвань	1181,4	31591	57295
Італія	1237,8	14333	34078
Македонія	1217,0	19426	42154

Навіть по тіням цих таблиць, які мають невеликий набір одиничних чоловіків показників, видно, що однозначно оцінити життєздатність

розглянутих видів постачальників металопродукції на зазначених ринках важко. Наприклад, для ринків збуту продукції ринок США має найвищу ціну для цього виду продукції. Проте загальні обсяги та вартість поставок мають максимальну величину для ринку Тайваню.

Аналогічна ситуація має місце і для іншої продукції. Найбільші обсяги поставок продукції відповідають ринку Китаю. Однак ціна реалізації продукції для китайського ринку одна з найнижчих. З іншого боку, ринок Італії характеризується максимальною ціною реалізації, але загальний обсяг поставок (як у натуральному, так і вартісному вираженні) в цю країну найнижчий з числа всіх аналізованих сегментів ринків.

Для більш детального опису ринків збуту розглянутих видів продукції необхідно додатково визначити ряд інших одиничних показників правди. Весь комплекс використовуваних одиничних показників та їх значення представлені в протоколі таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Одиничні показники продукції ПАТ “Запоріжсталь” на різних ринках збуту (2020 р.)

Показники	Китай	США	ОАЕ	Туреччина	Тайвань
Економічна ефективність поставок, %	3,4	51,4	-5,1	0,3	1,2
Середня ціна, \$/т	1249,6	1365,4	1229,0	1242,1	1245,8
Загальний обсяг поставок, т	47542	62270	32043	12688	162568
Інтенсивність конкуренції	0,97	0,49	1,0	0,99	0,98
Рівень стабільності	0,48	0,36	0,18	0,39	0,23
Динаміка ринку (2020 р. відносно 2019 р.), %	123,0	82,0	208,1	201,7	567,0

Одиничні показники можуть впливати на життєздатність підприємства різноспрямовано, тобто забезпечувати простір постійну частку ринку в межах географічно визначеного простору світового.

Складним днем все виглядає гірше завдання для продукції, яка забезпечуватиме належну частку ринку на ринку розвинутих країн для підприємства-постачальника інновацій.

Таблиця 3.4

Одиничні показники
на різних ринках збуту (2018 р.)

Показники	Китай	Турція	Тайвань	Італія	Македонія
Економічна ефективність поставок, %	-7,8	1,1	-8,8	19,6	9,2
Середня ціна, \$/т	183,3	201,1	181,4	237,8	217,0
Загальний обсяг поставок, т	366212	171631	31591	14333	19426
Інтенсивність конкуренції	1,0	0,99	1,0	0,80	0,91
Рівень стабільності	0,30	0,40	0,19	0,19	0,25
Динаміка ринку (2013 р. відносно 2011 р.), %	97,9	1563,8	219,4	51,5	124,0

В основі комплексу даних показників, наведених у таблицях 3.3 і 3.4, лежить система одиничних показників оцінки конкурентоспроможності, яка досить детально описана в параграфі 2.3. Конкретний набір використовуваних показників визначався наявною інформацією для їх визначення і специфічними особливостями виробництва і реалізації металургійної продукції сміливо закрити.

Останнє слово, в першу чергу, стосується такого показника, як технічний рівень продукції. Справа в тому, що параметри технологічних процесів виробництва і споживчі механічні та фізико-хімічні властивості металургійної продукції у визначальній мірі регламентовані відповідними

ДСТами, технічними умовами (існує понад 1000 державних стандартів і 5000 технічних умов [11]). Для успішної роботи на ринках далекого зарубіжжя продукція повинна сертифікуватися міжнародними класифікаційними товариствами (такими як ТЮФ Берлін-Бранденбург - Німеччина, Регістр Ллойда - Великобританія, Бюро Судноплавства - Японія та ін.). Таким чином, параметри якості продукції виявляються жорстко заданими. Тому показник технічного рівня продукції, який є одним з найважливіших, наприклад, для машинотехнічної продукції, в даному випадку може не аналізуватися.

Показник економічної ефективності поставок металопродукції визначався як відношення різниці ціни реалізації (на умовах FOB за системою ІНКОТЕРМС - 90) і собівартості продукції до останньої, виражене у відсотках.

Значення критики одиничного показника інтенсивності конкурентних відносин на конкретному ринку обчислювалося за формулою 2.8 параграфу 2.3, призначеної для визначення гарничного показника крові U_p (чим він ближче до 1, тим інтенсивність липосакції вище). При цьому в якості коефіцієнта P_p у вказаному співвідношенні в даному випадку використовувалася розичник $(z - c) / z$, де z - ціна розглянутої продукції на аналізованому ринку, $z - c$ - її собівартість каси.

Згідно з положеннями пункту 2.3 як кількісного показника стабільності ринку використовувалося середнє та круто зважене значення коефіцієнта варіації, яке розраховувалося для часових рядів (за вказані роки) середньої ціни та обсягів поставок для розглянутих видів продукції. Результати розрахунків наведено у таблицях 3.5 і 3.6 (природно, великим значенням коефіцієнта варіації відповідає більш низький рівень стабільності світу).

Високої якості одиничних показників, які відображають динаміку кон'юнктури ринку на основних сегментах (як показники динаміки розглянутих ринків збуту використовувалися індекси загальних обсягів поставок (у грошовому вираженні) в 2020 році щодо 2019 року, які отримані в результаті аналізу даних форм консолідованої звітності IAS, які є у

публічному доступі (табл.3.5; 3.6) змінні показники залишаються незмінними та стають кращими після років формування в тренді числової опозиції ймовірностей і-того критерія білого шуму, який дозволяє зробити похибку у розрахунку на 2,5 числа Маха.

Таблиця 3.5

Показники варіації значень обсягів поставок та ціни продукції

	Коефіцієнт варіації поставок	Коефіцієнт варіації середньої ціни поставок	Средньозважене значення коефіцієнта варіації
Китай	1,12	0,04	0,48
США	0,77	0,11	0,39
ОАЕ	0,35	0,06	0,18
Туреччина	0,89	0,05	0,39
Тайвань	0,51	0,03	0,23

Показники авіації встановлюють коливання значень обсягів поставок та ціни стали іншими встановлюються шляхом визначення кількості партій стали друзями, сумами контрактів та їх наповненням.

Показники авіації визначають динаміку коливань довіри значень обсягів поставок та встановлюються відповідно до митної вартості товару та на основі співвідношення показників, які встановлюються відповідними інтервалами специфікаціями.

Підприємство само визначає обсяг поставок відповідно до обсягу замовлень, які формуються на доступному експортному ринку та річним контрактами, які характерні новим рівнем для того чи іншого ринку. Підприємство встановлює обсяг поставок, який є специфічним для того чи іншого ринку збуту. Підприємство визначає кількість продукції, яка є

характерною для ринку та визначає доктрину, що забезпечується відповідним обсягом виробництва продукції на сезон.

В цілому збільшили значення інтегральних оцінок життєздатності ПАТ "Запоріжсталь" на них ринки Китаю, США, Туреччини, Македонії. Зменшилися значення інтегрального показника у ринків ОАЕ, Тайваню та Італії. Це означає, що передісторія розвитку ринків першої групи надавала негативний вплив на їх інтегральну оцінку сучасного стану (з урахуванням гемодинаміки), а для другої - такий вплив був позитивним фактором. Дана обставина необхідно враховувати при виборі варіанту (динамічного або статичного зразку) інтегральної оцінки життєздатності виробника на регіональних ринках.

Отримані в цьому і попередньому параграфі інтегральні оцінки повинні використовуватися для реалізації стратегії підвищення рівня експорту, в умовах війни як окремих видів продукції, так і особливого виробника в цілому по сукупності всіх використовуваних регіональних ринків збуту, які доступні.

У найпростішому випадку з метою підвищення загального рівня експорту виробника на всіх регіональних ринках згідно з формулою (3.1) необхідно максимально можливо збільшити обсяги збуту (інтенсивність використання) для тих ринків, які мають великі значення інтегральних оцінок основних показників.

Ефективне управління змістом експорту підприємства необхідно забезпечувати шляхом застосування наступних заходів:

- диверсифікація ринків за ступенем значення для підприємства та перспективами довгострокових поставок за відсутністю місцевих альтернативних постачальників (такими ринками є ринки ЄС, де існують жорсткі вимоги до екологічного характеру виробництва, ринки країн Європи, що не є членами ЄС: Швейцарія та Норвегія);

- підвищення якості продукції, за рахунок використання нови технологій плавки сталі;

- диверсифікація джерел енергії постачання сировини, за рахунок розробки техногенних відходів та отримання брухту з вмістом легуючих матеріалів;

- використання нових технологій, які потребують меншої кількості хімічних елементів;

- зменшення споживання технологчної електроенергії за рахунок когенераційних процесів та спалювання біомаси.

Ризик підприємства на зовнішніх ринках оцінюється, як 4,5 по 10-ти бальній шкалі, тобто такий, що є нижче середнього, проте його показник знаходиться на належному рівні, що дозволяє підприємству розраховувати на перспективи розвитку на зовнішніх ринках за основними видами продукції.

Реалізація продукції підприємства на експортних ринках визначається можливістю додаткових поставок певних обсягів продукції на ринок та забезпечення відповідної вимоги ринку у продукції підприємства.

Експортний канал підприємства встановлюється відповідно до попиту на продукцію підприємства та можливістю забезпечити необхідну кількість продукту за ринковою вартістю.

Умови воєнного часу диктують нові підходи в управлінні підприємством, які пов'язані із ситуацією, що походить з таких фактоів, як: порушення логістичної мережі на 85%, руйнування постачання залізородної сировини, падіння внутрішнього ринку, що пов'язане із низькою патоспроможністю клієнтів, зміною втидемпіногвих захолів на ринках США та ЄС, проблематикою з персоналом, в сегменті кваліфікованих робітників та спеціалістів; зменшенням чисельності клієнтів серед великих українських мвшинобудівних підприємств на холоднокатану продукцію, що пов'язано із її акцентованістю на ринки рф та снд, великим обсягом соціальних зобов'язань, відносно персоналу (особливо з Маріуполя) та тимчасово окупованих територій України. Оскільки ПАТ «Запоріжсталь» є виробничим підприємством, яке інтегроване до організаційної структури корпорації «Метінвест» - існує ймовірність його перевантаження. Також,

необхідно відмітити його критичну важливість для Запоріжжя, як єдиного потужного роботодавця та джерело соціальної підтримки мешканців Запоріжжя. Необхідно використовувати потенціал забезпечення залізовмістною сировиною – металобрухтому, який потрібний підприємству.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Організація експортно-імпоротної діяльності на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу є комплексним науковим дослідженням проблематики зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного часу.

Об'єкт дослідження – ПАТ «Запоріжсталь» - виробниче підприємство корпорації «Метінвест».

Предмет дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства, тобто купівля сировини та продаж готової продукції – сортового прокату на експорт.

Мета дослідження – проаналізувати реальний стан та можливості організації імпорту сировини та експорту готової продукції в умовах військової агресії РФ проти України.

В першому розділі роботи ми проаналізували понятійно-категоріальний апарат зовнішньоекономічної діяльності та виділили головне, що стосується великого промислового підприємства. Зокрема, головними умовами успішного експорту продукції є:

- наявність морських шляхів доставки продукції та відповідних потужностей в портах;
- наявність місць зберігання готової продукції в зручному регіоні;
- безперебійне постачання сировини та енергії;
- наявність резервних, альтернативних шляхів постачання як сировини, так і готової продукції.

Також, було визначено стан кризи, який вважається форс-мажорним, адже:

- морський експорт продукції повністю заблоковано;
- транспортування залізничним та автотранспортом несе високі ризики та неможливе в деяких напрямках;
- постачання сировини обмежене та альтернативних шляхів немає;
- постачання енергії відбувається з обмеженнями;
- персонал частково залишає підприємство.

В другому розділі були проаналізовані технологічні та комерційні аспекти діяльності підприємства, схема виробництва, основні техніко економічні показники, структура продукції та структура експорту.

«Запоріжсталь» - металургійне підприємство з повним циклом виробництва прокату чорних металів.

Виробнича потужність – 4 млн. тон сталі на рік (брутто).

Основна продукція: чавун, сталь гарячекатана, сталь холоднокатана.

Основні виробничі підрозділи:

Аглофабрика – збагачує залізорудну сировину.

Копровий цех – здійснює первинну переробку металобрухту.

Доменний цех – виробляє чавун у первинних формах.

Мартенівський цех – виробляє сталь у первинних формах.

Прокатний стан – виробляє прокат необхідних розмірів.

Виручка підприємства з 2021 рік склала – 84 млрд. грн.

70 млрд. грн – валютна виручка від експортних контрактів.

Основні покупці: Туреччина, Китай, Індія, Румунія, ОАЕ, Йорданія.

Основна сировина: залізорудний концентрат, кокс, вапняк, графітові електроди.

В третьому розділі були проаналізовані можливості реорганізації експортних шляхів в рамках комбінації залізничного та морського транспорту.

Так у 2022 році обсяг виробництва впав до 920 тис. тон, обсяг експорту склав – 400 тис. тон., який здійснювався через країни ЄС та порти Клайпеда та Констанца.

Пропонується відновлення потужностей Запорізького річкового порту та завантаження кораблів річка-море до 2000 тон.

Також, сформульовано пропозицію щодо організації тривалого зберігання та накопичення металобрухту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абабков В. Т. Некоторые вопросы обеспечения качества металлопродукции в условиях рыночной экономики // Сталь. - 2014. - №10. - С. 86 - 88.
2. Азгальдов Г. Г. Теория и практика оценки качества продукции (основы квалиметрии). - М.: Экономика, 1982.- 256 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 208 с.
4. Акулов В.К. Экономические принципы управления в рыночных условиях // Металл и литье Украины. - 2009.- №№ 9 - 10. - С. 26 - 27.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - М.: ИНФРА.М - НОРМА, 2007. - 224 с.
6. Аничкина В.Л., Погожев И.Б. Определение коэффициентов весомости при комплексной оценке качества по номинальным и предельно допустимым значениям показателей // Стандарты и качество. - 1971. - №12. - С. 33-36.
7. Астахова И. Повышение конкурентоспособности изделий // Бизнес Информ. – 2007. - №21. - С. 71 – 74.
8. Афанасьев М. Л. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: АО Финстатинформ, 2005. - 112 с.

9. Балака Е. Прогнозирование цены и конкурентоспособности новых изделий // Бизнес Информ. – 2009. - №5-6. - С. 93 – 94.
10. Бойченко Б.М., Поляков В.Ф. Состояние и проблемы сталеплавильного производства Украины // Металл и литье Украины. - 2009. - № 1-2. - С. 3 - 5.
11. Большаков В. Научно-техническое обеспечение программы развития металлургии Украины // Металл Украины. - 2007. - №4. - С. 4-5.
12. Будникова Л. С. Совершенствование основных производственных фондов как фактор повышения конкурентоспособности продукции // Обновление продукции и конкурентоспособность. - М.: МДНТП, 2011. - С. 91 - 93.
13. Буркинский Б.В., Стрелец А.А. Экономическая оценка конкурентоспособности. - Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2008. - 45 с.
14. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. - М.: АО Интерэкспорт, Экономика, 2005. - 344 с.
15. Вальтух К. К. Целевая функция потребления: анализ и практическое использование. Новосибирск: Наука, 2000. - 384 с.
16. Василенко Ю. Структурные изменения в экспортной деятельности Украины // Экономика Украины. - 2008. - №7. - С. 70 - 76.
17. Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, и микроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 2008. - № 3. - С. 67 – 78.
18. Гилл Ф., Мюррей У., Райт М. Практическая оптимизация. - М.: Мир, 2005. - 509 с.
19. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. - М.: Дело, 2005. - 192 с.
20. Гончаров Ю. Влияние экономической политики на состояние черной металлургии Украины // Экономика Украины. - 2007. - №7. - С. 14 - 19.

21. Горбушко Е. А. Конкурентоспособность промышленной продукции. - Санкт - Петербург: СПбУЭФ, 2011 - 64 с.
22. Гранберг А. Г. Моделирование социалистической экономики. - М.: Наука, 2008. - 487 с.
23. Грищенко С.Г. Украина в международном сообществе металлургов// Металлургическая и горнорудная промышленность. - 2009. - № 1. - С. 1 - 3.
24. Грищенко С.Г. Эксперимент и аргумент // Металл бюллетень. Украина. – 2000. - №2. – С. 6 – 11.
25. Долгалев И. Обзор некоторых экономических показателей Украины в 2007 г. // Экономика Украины. - 2008. - №8. - С. 87 - 89.
26. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. - М.: Издательство стандартов, 2011. - 128 с.
27. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Минск: НПЖ Финансы, учет, аудит, 2007. – 464 с.
28. Дюран Б., Оделл П. Кластерный анализ. - М.: Статистика, 2007. - 128 с.
29. Ермолов М.О. Как отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара ? // Как продать ваш товар на внешнем рынке ? – М.: Мысль, 2010. – С. 228 – 241.
30. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг // Российский экономический журнал. - 2005. - №12. - С. 50 - 55.
31. Завьялов П. С. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. - М.: Внешторгиздат, 1990. - 152 с.
32. Завьялов П. С., Демидов П. Е. Формула успеха: маркетинг. М.: Международный. отношения, 1991. - 416 с.
33. Зюкова И. Состояние рынков черных металлов//Бизнес Информ. - 2007. - №11. - С. 40 - 44.
34. Ильяшенко С. Факторы риска поиска целевых рынков/Бизнес Информ. - 2008. - №3. - С. 68 - 71.
35. Ильяшенко С. Формирование целевых рынков в условиях переходного периода // Бизнес Информ. - 2008. - №13 - 14. - С. 131 - 134.

36. Ильяшенко С.Н. Методика комплексной критериальной оценки сегментов рынков сбыта предприятий // Вісник Сумського державного університету. - 2005. - № 3. - С. 131 - 134.
37. Ильяшенко С.Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков. - Сумы: ВВП Мрія - 1 ЛТД, 2007. - 156 с.
38. Иностранных инвестиций Украине явно недостаточно // Металл України. - 2007. - №25. - С. 6.
39. Как продать Ваш товар на внешнем рынке? - М.: Мысль, 2000. - 365 с.
40. Кириенко Н. Маркетинговые проблемы украинского экспорта // Экономика Украины. - 2007. - №8. - С. 80 - 85.
41. Кириченко А. Некоторые аспекты вхождения Украины в мировую хозяйственную систему. // Экономика Украины. - 2007. - №7. - С. 75 - 81.
42. Ковтуненко О. Иностранные инвестиции в экономику Украины // Бизнес Информ. - 2008. - №1. - С. 45 - 48.
43. Колосов А. Инвестиционная привлекательность отраслей экономики // Бизнес Информ. - 1998. - №4. - С. 32 - 34.
44. Кононенко И. Метод экспресс - анализа конкурентоспособности продукции // Экономика Украины. - 1998. - №2. - С. 80 - 83.
45. Коршунов В.И., Курбатов К.Е. Маркетинговое исследование рынка. - Харьков: Бизнес Информ, 1997. - 120 с.
46. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2000. - 736 с.
47. Краткий словарь менеджера. - М., 2011. - 187 с.
48. Кретов И. И. Маркетинг на предприятии - М.: АО Финстатинформ, 2004. - 181 с.
49. Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга. - СПб.: ИД МиМ, 2007. - 224 с.
50. Лотов А. В. Введение в экономико-математическое моделирование. - М.: Наука, 2004. - 392 с.
51. Любатов Ю.В. О средних взвешенных оценках качества // Стандарты и качество. - 2002. - №7. - С. 48-50.

52. Мазур В. Л. Перспективы развития горно - металлургического комплекса Украины // Сталь. - 2006. - №7. - С. 2 - 5.
53. Мазур В., Смирнова О. Привлечение иностранных инвестиций в металлургическую и химическую промышленность Украины // Экономика Украины. - 2008. - №5. - С. 4 - 9.
54. Макконелл К. Р., Брю С. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: т. 2. - М.: Республика, 2012. - 400 с.
55. Малярчук І. Конкурентоспроможність експортної продукції: поняття, оцінка, та шляхи підвищення // Економіст. – 2000. - № 4. – С. 56 – 58.
56. Мардашов А.А. Проведение реформ на предприятиях как средство их выживания в условиях кризиса российской металлургии// Сталь. - 2008. - №6. - С. 66 - 68.
57. Маркетинг. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 560 с.
58. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. – 288 с.
59. Менкью Н.Г. Принцип экономикс. – СПб: Питер, 2000. – 496 с.
60. Металл бюллетень. Украина. – 2000. - №9.
61. Металл Украины. – 2011. - №4. – С.5.
62. Микроэкономика. - СПб: Изд-во ТОО СВАН, 1992. - 127 с.