

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Організація експортної діяльності промислового підприємства через
мережу торговельних представництв»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Бургіба М. Д.

Керівник : викладач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
д.філос., PhD

Акімов А. В.

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 бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2024 року

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

Бургіба Мохамед Діа

1. Тема роботи «Організація експортної діяльності промислового підприємства через мережу торговельних представництв»

керівник роботи: Акімов А. В., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.філос., PhD

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

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

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

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
8 таблиць
3 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Акімов А. В.		
2	Акімов А. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

М.Д. Бургіба
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

А. В. Акімов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 52 с., 3 рис., 8 табл., 59 джерел.

Мета дослідження полягає в розробці обґрунтованих організаційно-економічних заходів підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь», що сприятиме підвищенню рівня практичної реалізації його потенціалу на зовнішніх ринках.

У процесі досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання методологічного, теоретичного та практичного характеру:

- проаналізувати зміст експортних операцій та організаційні засади їх здійснення;
- дослідити існуючі методичні підходи щодо визначення ефективності експортних угод підприємства;
- надати характеристику системи управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності та управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити перспективні напрямки підвищення ефективності експортних операцій ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельними угодами металургійного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо побудови організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоторговельних угод вітчизняних підприємств.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. У процесі дослідження підходів щодо визначення ефективності зовнішньоторговельних угод застосовувалися економіко-статистичні й економіко-математичні методи, абстрагування, аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, інформаційних технологій.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в системі зовнішніх зв'язків галузі, методичних підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, звітну інформацію досліджуваного підприємства.

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА УГОДА, ЕКСПОРТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ, СТАЛЬ, ЧОРНІ МЕТАЛИ.

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 52 pages, 3 figures, 8 tables, 59 sources.

The purpose of the study is to develop sound organizational and economic measures to increase the efficiency of the foreign trade activity of PJSC "Zaporizhstal" metallurgical plant, which will contribute to increasing the level of practical implementation of its potential on foreign markets.

In the process of achieving the goal of the work, it is necessary to solve the following tasks of a methodological, theoretical and practical nature:

- analyze the content of export operations and the organizational principles of their implementation;
- to investigate the existing methodical approaches to determine the effectiveness of the enterprise's export agreements;
- provide a description of the export operations management system of PJSC "Zaporizhstal";
- to determine the effectiveness of the implementation of the strategy of foreign economic activity and management of export operations of PJSC "Zaporizhstal";
- to develop promising directions for improving the efficiency of export operations of PJSC "Zaporizhstal".

The object of the study is the process of managing foreign trade agreements of a metallurgical enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to building an organizational and economic mechanism for determining the effectiveness of foreign trade agreements of domestic enterprises.

Research methods are based on general scientific and empirical methodological techniques of economic science. In the process of researching approaches to determining the effectiveness of foreign trade agreements, economic-statistical and economic-mathematical methods, abstraction, analysis, synthesis, comparison, analogy, and information technologies were used.

The information base of the research is legislation, normative legal acts on foreign economic activity, scientific works of domestic and foreign scientists regarding the significance and role of the efficiency of the enterprise's foreign economic activity in the system of external relations of the industry, methodical approaches to determining the effectiveness of the foreign economic activity of enterprises. The factual information used in the research process contains official data of the State Statistics Committee of Ukraine, the State Customs Service of Ukraine, reporting information of the investigated enterprise.

FOREIGN TRADE AGREEMENT, EXPORT, EXPORT EFFICIENCY, STEEL, FERROUS METALS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Зміст організації експортної діяльності промислового підприємства.....	10
1.2 Економічна ефективність експортної діяльності	14
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» та управління ефективністю його експортної діяльності	18
2.2 Ефективність реалізації стратегії ЗЕД та управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь».....	26
2.3 Застосування сучасних концепцій процесів товароруку для вдосконалення експортних операцій ПАТ «Запоріжсталь»	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	46

ВСТУП

Економіка України знаходиться на важливому етапі свого розвитку – на етапі інтеграції в систему світових господарських зв'язків, від успішної реалізації якого залежить не тільки динаміка зовнішньої торгівлі, але й можливість розвитку держави як органічної підсистеми світового господарства. Важливою умовою успішного функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в комплексі міжнародного обміну є вдосконалення системи планування, організації та реалізації їх зовнішньоекономічних угод.

Характерною ознакою становлення України як незалежної держави зі світовим рівнем розвитку національної економіки є загальна зосередженість на дослідженні проблематики ефективного входження вітчизняного господарського комплексу до глобального ринку та посідання ним гідного місця у міжнародній системі. Близько 60% валового внутрішнього продукту України формується за рахунок зовнішньоторговельного обороту, тому проблема підвищення ефективності зовнішньоторговельних угод набуває особливої актуальності.

Головною ланкою даного процесу стає підприємство як господарюючий суб'єкт. Формування асортименту конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог не тільки внутрішнього, а й зовнішніх ринків для забезпечення ефективності збуту зумовлює необхідність розробки нових підходів щодо обґрунтування організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоторговельних угод вітчизняних підприємств.

Наукового переосмислення потребують як базові підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічних угод, так і її методологічне забезпечення. Тому дослідження цієї проблеми є актуальним, оскільки відпрацювання теоретичних положень і методичних підходів здійснення аналізу й оцінки

ефективності зовнішньоторговельних угод металургійних підприємств, виявлення резервів її підвищення в комплексі на даний час недостатньо досліджені.

Аналіз наукових праць з окресленої проблематики показав, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує певний доробок щодо визначення ефективності зовнішньоторговельних угод. У ширшому контексті проблематика визначення категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» представлена в роботах таких українських науковців, як І.В. Бураковський, В.Р. Сіденко, В.І. Чужиков, А.С. Філіпенко, О.І. Кредісов, А.П. Румянцев, а також зарубіжних вчених: В.Парето, П.Х. Ліндерт, П. Хейне, Е. Дж. Долан, Г. Менкью, Д. Сальваторе, Р.С. Хеймані, Д.М. Шапіро.

Проте, додаткового дослідження потребує методика проведення всебічного аналізу зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних металургійних підприємств в сучасних умовах з метою визначення впливу чинників на її результати як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, на підставі якої доцільно розробити інструментарій виявлення резервів підвищення її ефективності.

Мета дослідження полягає в розробці обґрунтованих організаційно-економічних заходів підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь», що сприятиме підвищенню рівня практичної реалізації його потенціалу на зовнішніх ринках.

У процесі досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання методологічного, теоретичного та практичного характеру:

- проаналізувати зміст експортних операцій та організаційні засади їх здійснення;
- дослідити існуючі методичні підходи щодо визначення ефективності експортних угод підприємства;
- надати характеристику системи управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь»;

- визначити ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності та управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити перспективні напрямки підвищення ефективності експортних операцій ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельними угодами металургійного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо побудови організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоторговельних угод вітчизняних підприємств.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. У процесі дослідження підходів щодо визначення ефективності зовнішньоторговельних угод застосовувалися економіко-статистичні й економіко-математичні методи, абстрагування, аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, інформаційних технологій.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в системі зовнішніх зв'язків галузі, методичних підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, звітну інформацію досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності металургійних підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст організації експортної діяльності промислового підприємства

Сучасні процеси інтернаціоналізації господарського життя, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва визначають характерні тенденції швидкого зростання зовнішньоекономічних зв'язків темпами, що випереджають темпи зростання ВВП країн – активних учасниць міжнародної діяльності [1].

До найважливіших форм зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням науково-технічного прогресу відносять:

- міжнародну торгівлю товарами й послугами;
- рух капіталів та іноземні інвестиції;
- міграцію робочої сили – переміщення працездатного населення, обумовлене економічними чинниками;
- обмін у сфері науки й техніки;
- валютно-кредитні відносини;
- міжнародні перевезення;
- міжнародний туризм;
- маркетинг;
- лізинг – довгострокову оренду устаткування;
- інжиніринг – інженерно-консультаційні та інженерно-будівельні послуги комплексного характеру під час проектування та спорудження промислових об'єктів [2].

Одним із наслідків глобалізації економічного розвитку всіх господарських і соціальних сфер життя сучасного суспільства є формування глобальної конкуренції. З одного боку, це означає наявність потенційних можливостей у

будь-якого українського господарюючого суб'єкта для вільного маневру на всьому просторі світового господарства, з іншого боку, необхідність витримувати на власних теренах зростаючу конкуренцію, яку створюють закордонні фірми і великі транснаціональні корпорації (ТНК).

Для українських учасників зовнішньоекономічних відносин глобальна конкуренція має три головні виміри: регіональний (Співдружність незалежних держав), континентальний (Європейське Співтовариство) та світовий [3].

Сфери зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) господарюючих суб'єктів в Україні поступово охоплюють всі напрями, які існують в світовій практиці. Обмеження передбачені в законодавчому порядку лише на соціально небезпечні напрями, такі як торгівля зброєю, наркотиками тощо. Ці галузі є винятковою прерогативою держави [4].

Напрями ЗЕД для вітчизняних суб'єктів господарювання досить розгалужені (рис.1.1).



Рис.1.1 Напрями зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання [5]

Для сучасного етапу розвитку великого виробництва з величезною концентрацією і централізацією капіталу характерним є розширення прямого експорту й імпорту.

Прямий метод зовнішньоекономічних операцій застосовується у таких випадках (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Застосування прямого методу експортно-імпортних операцій [12]

Прямі зв'язки мають низку переваг [13]:

- більш тісні контакти з контрагентом;
- краще знання кон'юнктури ринку;
- швидке пристосування своїх виробничих потужностей до потреб покупця.

Організація експортних операцій потребує дій певних лорганізаційних структурних підрозділів підприємства. Якщо підприємство-суб'єкт ЗЕД в незначних обсягах не систематично здійснює експортні операції, то йому не доцільно створювати спеціальну організаційну структуру, яка б організовувала, контролювала здійснення експортних операцій. Перераховані функції

керівництвом підприємства відносяться до функцій працівників відділів, які обслуговують виробництво та реалізацію продукції на внутрішній ринок: відділ маркетингу, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ постачання виробничих ресурсів, відділ збуту готової продукції, юридичний відділ [14].

Проте й непрямий експорт та імпорт продовжують зберігати своє значення. За деякими оцінками, з допомогою торговельних посередників у світовий товарообіг залучається біля 50% загального обсягу товарів.

Цей метод застосовується у таких випадках (рис. 1.3).

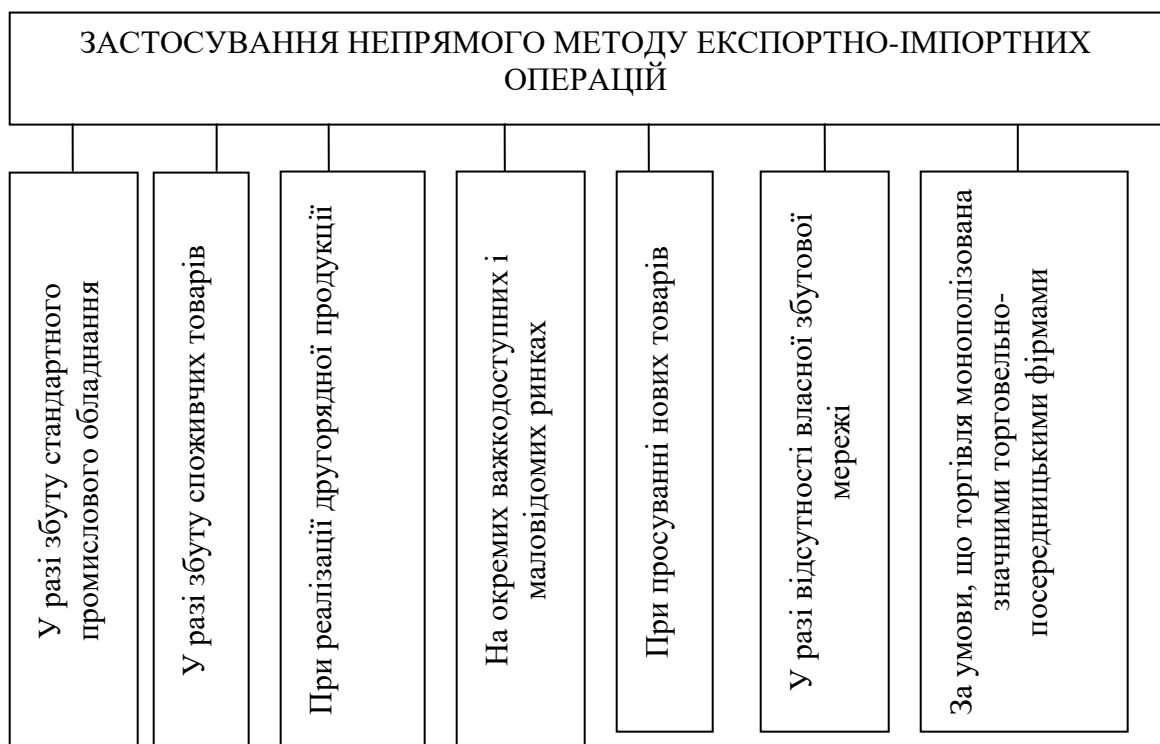


Рис. 1.3 Застосування непрямого методу експортно-імпортних операцій [17]

У непрямого методу експортно-імпортних операцій також є свої переваги:

- великий досвід;
- власна мережа обслуговування;
- гарні зв'язки;
- знання ринку й кон'юнктури [18].

Отже, непрямий метод здійснення експортних операцій дозволяє підприємству-виробнику продукції концентрувати капітал на виробництві

товару, прискорювати оборот капіталу за рахунок передання торговельно-посередницьких функцій торговельній фірмі.

1.2 Економічна ефективність експортної діяльності

Для визначення ефективності ЗЕО підприємства важливо знати валютну ефективність експорту та імпорту.

Показник валютної ефективності будь-якої зовнішньоекономічної операції насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс [27].

Валютна ефективність експорту ($E_{в.е}$) розраховується за формулою

$$E_{в.е} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{в.е} \times Q_e}{\sum_{i=1}^m B_e \times Q_e} \quad (1.1)$$

де $C_{в.е}$ — валютна ціна i -того експортного товару (послуги), вал.од/од;

Q_e — обсяг експорту i -того товару (послуги), натур.од.;

B_e — витрати на виробництво та реалізацію одиниці i -того товару (послуги), грн/од.,

m — кількість назв експортних товарів (послуг) [28].

Валютна ефективність імпорту ($E_{в.і}$) розраховується формулою (1.2).

$$E_{в.і} = \frac{\sum_{j=1}^n C_{р.в} \times Q_i}{\sum_{j=1}^n C_i \times Q_i} \quad (1.2)$$

де $C_{р.в}$ — ціна j -того товару (послуги) на внутрішньому ринку, грн/од.;

Q_j — обсяг імпорту j -того товару, натур.од.;

C_i — валютна ціна (ціна придбання) одиниці j -того товару (послуг), вал.од./од.;

n — кількість назв імпортованих товарів (послуг) [29].

Для оцінювання вигідності експортної (імпортної) операції необхідно порівняти дані показники (коефіцієнти) з певною базою, оскільки самі по собі вони про це не свідчать. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валюти, то зовнішньоторговельна діяльність вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування), а для валютної ефективності імпорту - звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Показники, які характеризують ступінь вигідності для підприємства зовнішньоекономічних операцій, доцільно розраховувати перед укладенням зовнішньоторговельних угод, при плануванні зовнішньоторговельної діяльності, а також з метою оцінювання ефективності експортних та імпортних операцій за попередній період [30].

Для загальної характеристики експортної діяльності підприємства використовують такі показники: ефективність експорту, рентабельність експорту, економічний ефект експорту.

Ефективність експорту підприємства ($E_{\text{еф.е}}$) розраховується за формулою:

$$E_{\text{еф.е}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ОП}} \quad (1.3)$$

де ЧВ — чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки;

$$\text{ЧВ} = (\text{ВВ} \times K_p) - D_v - \text{МП}, \quad (1.4)$$

де ВВ — валютний виторг за експортований товар; *

K_p - діючий ринковий курс іноземної валюти до гривні;

D_v — додаткові витрати всередині країни, пов'язані з експортом товару (можливі витрати на оплату ліцензії, комісійні посереднику, транспортні, складські та інші витрати);

МП — митні платежі;

ОП — обсяг продажу за експортом, грн [31].

Показник ефективності експорту свідчить, наскільки ефективно підприємство проводить свою ЗЕД, а також частку виторгує загальному обсязі експорту підприємства. Якщо цей показник більший за одиницю, тоді реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж в середині країни.

Рентабельність експорту (P_e) розраховується за формулою [32]:

$$P_e = \frac{ЧВ}{ПВ} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де ПВ — повні витрати підприємства на експорт продукції, грн.

Цей показник демонструє суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню.

Наведені показники ефективності експорту необхідно порівняти з аналогічними показниками за минулий період, щоб установити, як змінилася ефективність реалізації товарів і у звітному періоді порівняно з минулим [33].

Економічний ефект експорту (E_e) розраховується за формулою

$$E_e = ЧВ + V_{оп}, - ПВ, \quad (1.6)$$

де $V_{оп}$ — виторг у гривнях від обов'язкового продажу частки валюти держави.

Для визначення економічної ефективності експортної діяльності на рівні підприємства широко використовують методику, згідно з якою визначаються такі три показники економічної ефективності [34]:

$$\text{а) } E_{\text{эф.е}}^1 = \frac{ЧВ + B_{\text{он}}}{ПВ} \quad (1.7)$$

$$\text{б) } E_{\text{эф.е}}^2 = \frac{Q_e}{C_e} \quad (1.8)$$

де Q_e — обсяг експорту у внутрішніх середньорічних цінах; C_e — виробнича собівартість експортних товарів.

$$\text{в) } E_{\text{эф.е}}^3 = \frac{ЧВ + B_{\text{он}} - ПВ}{ЧВ + B_{\text{он}}} \times 100\% \times \frac{ЧВ + B_{\text{он}}}{K_e} \quad (1.9)$$

де K_e — середньорічна вартість основних виробничих і оборотних фондів, що використовуються у виробництві експортної продукції [35].

Показник $E_{\text{Зсфе}}$ свідчить про ефективність використання виробничих фондів при експорті.

Показники $E_{\text{эф.е}}^1$, $E_{\text{эф.е}}^2$, $E_{\text{эф.е}}^3$ доцільно використовувати при укладенні угоди з метою вибору найбільш оптимального за критерієм максимуму економічного ефекту та за умови, що $E_{\text{эф.е}}^1 > 1$, а $E_{\text{эф.е}}^1 > E_{\text{эф.е}}^2$. Якщо виконуються ці дві умови, то експорт відповідних товарів для підприємства є економічно вигідним. Звідси слід шукати шляхи збільшення експорту даних товарів. Показник $E_{\text{эф.е}}^3$ вказує на рівень ефективності відповідних товарів, причому перша частина формули вказує, який саме відсоток від результатів експорту підприємства становить доход від експорту, а друга частина формули визначає, скільки разів за досліджуваний період зміг обернутись авансований на експорт капітал. Таким чином, чим більші обидві частини формули, а значить і $E_{\text{эф.е}}^3$, тим вигідніший експорт цих товарів [36].

Отже, в даному розділі було проаналізовано сутність зовнішньоторговельних операцій, методики оцінки їх ефективності, а також визначено особливості оформлення, реєстрації і здійснення зовнішньоекономічних договорів в Україні.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» та управління ефективністю його експортної діяльності

ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест.

ПАТ "Запоріжсталь" являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах світу (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок.

В 2023 році комбінат виробив 3807,8 тыс. тонн чавуну, 3979,5 тыс. тонн сталі й 3354,0 тыс. тонн прокату [56].

Дотримуючись принципів клієнтоорієнтованості і підвищення конкурентоспроможності своєї продукції на світових ринках металу, ПАТ «Запоріжсталь» в 2023 році освоїв виробництво сталі з більш високим гарантованим вмістом алюмінію. Нова продукція за своїми технічними характеристиками відповідає вимогам європейського стандарту EN 10025-1: 200. Нова марка сталі затребувана європейськими виробниками трубної

продукції, оскільки підвищує міцність і довговічність оцинкованих труб. Серед споживачів ключовий клієнт комбінату - світова компанія Marcegaglia (Італія).

Згідно зі статутом, метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та задоволення цього за рахунок соціально-економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;

- виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;

- виробництво та збут іншої продукції промислово-виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;

- видавнича та рекламна діяльність;

- зовнішньоекономічна діяльність;

- здійснення інвестиційної діяльності;

- проведення торгівельно-посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;

- торгівельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібно-торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;

- інша діяльність, завбачена статутом [57].

Комбінат "Запоріжсталь" був збудований в 1933-1939 роках, повністю зруйнований під час Великої Вітчизняної війни і відновлений в 1945-1951 роках. 4 січня 1997 року державне підприємство Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь" було перетворено у відкрите акціонерне товариство із стовідсотковим державним капіталом. В період 1998-2001рр. згідно з планом приватизації ПАТ "Запоріжсталь" проводилася поступова реалізація державної частки статутного фонду Товариства шляхом пільгового розміщення акцій,

продажу пакетів акцій на сертифікатних аукціонах, через фондову біржу, на некомерційному конкурсі [56].

2020 рік став визначальним для подальшого інноваційного розвитку МК «Запоріжсталь». На підприємство приходить новий, ефективний власник - Група Метінвест.

Генеральним директором підприємства, який має ефективний досвід роботи на металургійних підприємствах Метінвесту та керує поточною діяльністю ПАТ за допомогою 11 дирекцій (табл. 2.1): дирекція з технології та якості, дирекція з інжинірингу, дирекція з капітального будівництва та інвестицій, дирекція з виробництва, дирекція зі збуту, комерційна дирекція, фінансова дирекція, дирекція з персоналу, дирекція з безпеки, дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки, дирекція з транспорту та логістики. Схема організаційної структури управління ПАТ «Запоріжсталь» та його зовнішньоекономічною діяльністю наведена у додатку А. Основні функції управління зовнішньоторговельними операціями ПАТ «Запоріжсталь» здійснюються дирекцією з маркетингу і ЗЕД підприємства.

Бухгалтерія комбінату забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової та статистичної звітності, вірогідність сум витрат виробництва та прибутку від реалізації продукції. Здійснює калькуляцію собівартості продукції, робіт і послуг. На основі первинних документів забезпечує складання державної бухгалтерської звітності.

Середньооблікова чисельність штатних працівників - 16 355 осіб. Середня чисельність позаштатних осіб та осіб, які працюють за сумісництвом (зовнішнім) - 7 осіб. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 1210 осіб [58].

Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

Таблиця 2.1 - Укрупнена структура управління ПАТ «Запоріжсталь» [57]

<p>Дирекція з технічних питань</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дирекції; – технічний відділ; – відділ автоматизації і метрології; – відділ охорони праці. 	<p>Діяльність спрямована на підвищення технічного рівня виробництва на основі впровадження досягнень науки. Технічний відділ займається розробкою та впровадженням прогресивних норм витрати основних і допоміжних матеріалів.</p>
<p>Дирекція з виробництва</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дирекції; – виробничий відділ; – відділ оперативного планування 	<p>Займається організацією виробничих процесів у всіх цехах: доменному, мартенівському, залізничному, на аглофабриці, у прокатному</p>
<p>Дирекція з маркетингу і зовнішньоекономічної діяльності –</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дирекції; – відділ збуту; – відділ маркетингу; – зовнішньоторгова фірма; – відділ митних операцій; – бюро аналізу і перспективного планування 	<p>Першочергова задача - отримати більше замовлень, завантажити на 100% виробничі потужності комбінату. А також - контроль одержання коштів, платіжної дисципліни, регулювання взаємовідносин зі споживачами та клієнтами.</p>
<p>Відділ збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> – відділ сировини і палива; – відділ матеріально-технічного постачання; – відділ устаткування забезпечує планові і поточні ремонти 	<p>В задачі дирекції з входить: своєчасне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, постачання необхідних комплектуючих для проведення капітальних будівничих робіт, ремонту устаткування та ін.</p>
<p>Дирекція з фінансово-економічних питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дирекції; – планово-економічний відділ; – фінансовий відділ; – бюро вексельних розрахунків; – бюро аналізу фінансово-господарської діяльності; – відділ автоматизованої системи управління. 	<p>створена в 1999 році у зв'язку зі змінами в організаційній структурі управління комбінатом.</p>
<p>Дирекція по кадрам і соціальним питанням:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління дирекції; – відділ праці, управління і соціальної політики; – відділ кадрів; – відділ підготовки кадрів; – відділ по роботі з молоддю. 	<p>На рахунку служби цілий ряд розробок по економіці і організації праці, які використовуються не тільки на «Запоріжсталі», але і у всій металургійної галузі країни. Розробили і впровадили єдину тарифну систему, уперше серед промислових підприємств України.</p>

На комбінаті діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці кадрового резерву. Для цього в Корпоративному центрі розвитку персоналу на комбінаті діє Школа ресурсу

кадрів, в якій тільки у 2021 році пройшли навчання понад 90 майбутніх майстрів та старших майстрів виробничих підрозділів. Щорічно проходять навчання (підготовка й підвищення кваліфікації) більше 50 % працівників ПАТ «Запоріжсталь». Так в 2021 році навчено 10525 чол. [59].

Основною діяльністю ПАТ «Запоріжсталь» є виготовлення сталевих гарячекатаних рулонів і листів, холоднокатаних листів і рулонів з вуглецевих, низьколегованих сталей, гнутих профілів, а також сталеві стрічки й чорної жерсті, також ПАТ виготовляє продукти харчової промисловості: ковбасні вироби, молочні продукти та хлібобулочні вироби. Основним принципом діяльності підприємства є сприйняття кожного замовника, з першого контакту, як постійного клієнту. Головними факторами успіху підприємства на ринку є гнучка цінова політика при збереженні високої якості продукції, постійне підвищення ефективності проведення, модернізація встаткування, уважне відношення до потреб і побажань клієнтів.

Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон – маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та управління організацією. Метою даного дослідження є визначення сильних і слабких сторін підприємства [56].

В результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ ПАТ «Запоріжсталь» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози, сильні і слабкі сторони. З метою узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз зведемо їх в межах попередньої матриці SWOT (табл. 2.2).

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу (табл. 2.3).

1. Конкурентні активи. Використання переваг компанії (сильних сторін) для освоєння ринкових можливостей (S-O).
2. Конкурентні пасиви. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) для нівелювання погроз (W-T).

Таблиця 2.2 - Попередня матриця SWOT

	Ринкові можливості		Ринкові загрози	
		1.	Модернізація та реконструкція виробничих можливостей.	1.
Зовнішнє середовище	2.	Впровадження нових технологій і інновацій	2.	Економічно-політична нестабільність в країні.
	3.	Зростаючий ринок.	3.	Несприятливі зміни валютних курсів.
	4.	Скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище.	4.	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони		Слабкі сторони	
	1.	Досвід роботи.	1.	Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.
	2.	Команда висококваліфікованих фахівців.	2.	Застаріле обладнання.
	3.	Широкий вибір послуг та продукції.	3.	Високі витрати виробництва.
	4.	Програма соціальної відповідальності.	4.	Низька рентабельність основної діяльності.

3. Вузькі місця. Подолання недоліків компанії (слабких сторін) для освоєння можливостей (W-O).

4. Безпека і захист. Використання переваг компанії (сильних сторін) для нівелювання погроз (S-T).

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи слабкі сторони.

Отже, найбільш доцільними для реалізації в поточній ситуації є такі стратегії (стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю):

1. Стратегія впровадження менеджменту якості. У перспективі неминуче, оскільки все більше і більше конкурентів упроваджують системи менеджменту якості. У теперішніх ринкових умовах компанія не може бути визнаним Брендом на ринку, не володіючи при цьому бездоганною якістю своїх послуг.

Таблиця 2.3 - SWOT- аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
	<p>Конкурентні активи: поле S-O</p> <p>Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей?</p> <p>Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей</p>	<p>Вузькі місця: поле W-O</p> <p>Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей?</p> <p>Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей</p>
Можливості (O)	<p>1. Стратегія швидкого зростання (S1S3O3O4)</p> <p>2. Стратегія функціонального лідерства (S1S2O1O2)</p>	<p>1. Стратегія реорганізації із зміною організаційної структури (W2W3W4O1O2O3)</p> <p>2. Стратегія впровадження менеджменту якості (W1W3W4O1O2O3)</p>
	<p>Безпека та захист: поле S-T</p> <p>Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для нівелювання загроз?</p> <p>Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз</p>	<p>Конкурентні пасиви: поле W -T</p> <p>Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для нівелювання загроз?</p> <p>Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз</p>
Загрози (T)	<p>1. Стратегія впровадження менеджменту якості (S1S2S3S4T2T4)</p> <p>2. Наступальна маркетингова політика (S1S2T1T3)</p>	<p>1. Стратегія лідерства за витратами (W1W3W4T1T4)</p> <p>2. Стратегія впровадження менеджменту якості (W2W3W4T2T3T4)</p>

2. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням наявного устаткування. Ринкові умови є настільки сприятливими, що зростаючі ціни, швидше за все, дозволять залучати на роботи субпідрядників з інших регіонів і можливо конкурентів (або колишніх замовників зі своїм устаткуванням). Головне завдання в таких умовах – закріпитися на ринку в нових умовах і розширити

свою частку, розширити список компаній-замовників. Важливо розуміти, що лише сильна маркетингова стратегія – є запорукою захисту від цінових війн.

3. Стратегія швидкого зростання. Можлива, в короткостроковій перспективі це загальна ринкова тенденція в Запоріжжі та області на найближчі 2 роки.

4. Стратегія функціонального лідерства. Можливо, але вимагає значних інвестицій в НДДКР. В умовах, коли компанія тільки виходить з кризи це буде передчасно. Необхідно більш повно використовувати поточні ресурси і технології, що забезпечують функціональне лідерство.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує така стратегія управління, в основі якої є інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці (ICM), яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 і ILO - OSH 2001. Це підтверджують міжнародні сертифікати відповідності. ICM створена на основі функціонуючої на комбінаті з 1 травня 2003 системи управління якістю, відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці сприяє постійній задоволеності клієнтів і формалізована на основі внутрішньої документації.

У 2022 року МК «Запоріжсталь» успішно пройшов аудит інтегрованої системи менеджменту (ICM), підтвердивши її відповідність вимогам міжнародних стандартів з систем екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, а також управління охороною праці та виробничої безпекою OHSAS 18001.

Слідуючи провідної світової практики за систематичним зверненням до енергопараметров, енергоефективності та впливу на зміну клімату, комбінат впровадив і сертифікував систему енергетичного менеджменту на основі міжнародного стандарту ISO 50001. Цей стандарт передбачає більш досконалий підхід - істотна економія досягається за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних вкладень [56].

Впроваджуючи таку стратегію управління ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 рік реалізував майже всю продукцію, згідно плану (табл. 2.4) [59]:

Таблиця 2.4 - Основні результати діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натурал. формі, т	у грошовій формі (тис.грн.)	у % до всієї вироб. прод.	у натурал. формі, т	у грош. формі (тис. грн.)	у % до всієї реаліз. прод.
гарячекатаний рулон	1724815,70	6936832.4	49.3	1620605,30	6535376	50.1
гарячекатаний лист	480877,50	2009398.1	14.3	448882,90	1884895.6	14.4
холоднокатаний рулон	569052,20	2612439.3	18.6	491829,90	2270335.4	17.4
холоднокатаний рулон	307940	1432926.9	10.2	281610,70	1316033.2	10.1

Отже, ПАТ «Запоріжсталь» використовує, таку стратегію управління, яка направлена на вдосконалення та модернізацію виробництва, розвиток підприємства, за рахунок виготовлення якісної продукції та продаж її без підвищення собівартості, використання інтегрованої системи менеджменту, яка дає можливість економити витрати на виробництво та досягати успіху без значних інвестицій.

2.2 Ефективність реалізації стратегії ЗЕД та управління експортними операціями ПАТ «Запоріжсталь»

Проаналізуємо ефективність реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за основу для аналізу візьмемо показники його фінансово-економічної діяльності, а саме баланс, звіт про фінансові результати тощо.

У таблицях 2.5 та 2.6 наведені розрахунки горизонтального та вертикального аналізу активів ПАТ «Запоріжсталь». Цілі вертикального і горизонтального аналізу полягають у тому, щоб показати всі зміни, які відбулися в основних статтях балансу.

Таблиця 2.5 - Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «Запоріжсталь»

Актив	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Відхилення
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	265	9776	9511	3589	0,07
Основні засоби:	7843516	7349024	-494492	-6,3	-6,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	6003	0	-6003	-100	-0,04
Усього за розділом I	10519042	10434553	-84489	-0,8	-5
II. Оборотні активи					
Виробничі запаси	967737	964347	-3390	-0,35	-0,4
Незавершене виробництво	335222	438796	103574	30,9	0,5
Векселі одержані	12761	2754	-10007	-78,4	-0,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	559568	547938	-11630	-2,1	-0,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	954608	624377	-330231	-34,6	-2,7
з нарахованих доходів	1156	54	-1102	-95,3	-0,008
Інша поточна дебіторська заборгованість	16754	22414	5660	33,8	0,05
Гроші та їх еквіваленти	108996	216491	107495	98,6	0,7
Усього за розділом II	3063150	3970740	907590	29,6	5,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	265	265	0	0	0
Баланс	13582457	14405558	823101	6,1	100%

Проведений аналіз свідчить, що у ПАТ «Запоріжсталь» у 2021 році зменшення необоротних активів підприємства в 0,01% свідчить про негативне становище на підприємстві. Оборотні активи підприємства за 2022 рік збільшилися в 0,3 %, порівняно з 2021 роком, або на 0,04%, що свідчить про позитивну динаміку оборотних активів підприємства, і тому є можливості

підприємству обслуговувати господарський процес і забезпечувати його неперервність.

Таблиця 2.6 - Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПАТ «Запоріжсталь»

Пасив	2021 р	2022 р.	Абсолютне відхилення	Відхилення, %
I. Власний капітал				
Капітал у дооцінках	5136909	4558201	-578708	-11,3
Додатковий капітал	117193	40323	-76870	-65,6
Нерозподілений прибуток	-101523	462450	563973	-555,5
Усього за розділом I	6319699	6228094	-91605	-1,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	431687	454105	22418	5,2
Довгострокові кредити банків	262000	268400	6400	2,5
Довгострокові забезпечення	622812	774442	151630	24,3
Цільове фінансування	1094	867	-227	-20,7
Усього за розділом II	1317593	1503974	186381	14,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1260879	1095649	-165230	13,1
Векселі видані	111031	20000	-91031	-82
Поточні забезпечення	68203	71952	3749	5,4
Доходи майбутніх періодів	721	878	157	21,8
Інші поточні	277624	233865	-43759	-15,8
Усього за розділом III	5945165	6673490	728325	12,2
IV. Поточні	5944444	5945165	721	0,01
Баланс	13582457	14405558	823101	6,1

У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори:

- значне збільшення оборотних активів на 907590 тис. грн. в кінці року свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки

значне збільшення дебіторської заборгованості за виданими авансами (20765 грн.), значне зменшення дебіторської заборгованості за бюджетом (330231 грн.), зростання грошей та їх еквівалентів (107495 грн.), сприяє стабільному фінансовому становищу та високому рівню платоспроможності та ліквідності ПАТ «Запоріжсталь»

- дебіторська заборгованість за реалізовані товари - спостерігається тенденція спаду на -11630 грн. Спад обумовлений, насамперед, збільшенням обсягу продажів, а не зниження відсотка оплати покупцями придбаної продукції.

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	Норм. Знач.	Формула розрахунку	2021р.	2022р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.280(гр.3)+р.280 (гр.4))}}{2}$	-0,01	5,9	+5,8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.380(гр.3)+р.380 (гр.4))}}{2}$	-0,3	0,001	+0,27
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.2 р.035}}{2}$	-0,1	6,4	+6,3
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш	$\frac{\text{ф.2 (р.100 (або р.105)+090-060)/ ф.2 (р.040+070+080)}}{2}$	-0,09	-0,009	+0,08

Значне збільшення коефіцієнту рентабельності активів (+5,8) свідчить про ефективну роботу ПАТ «Запоріжсталь» у 2022 р. Збільшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2021 р. ПАТ на 1 грн. прибутку припадало -30 коп. власного капіталу, у 2021 р. показник збільшився і склав 0,1 коп. Позитивним показником є збільшення коефіцієнту рентабельності у 2022 р. на 27%. Отже, діяльність ПАТ «Запоріжсталь» можна

охарактеризувати як ефективну, майже всі основні фінансово - економічні показники демонструють позитивну динаміку, хоча керівництву підприємства потрібно звернути увагу на збільшення строків повернення дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2022 р.

Проаналізуємо ефективність зовнішньоторговельних операцій на підприємстві – об'єкті дослідження ПАТ «Запоріжсталь». Для цього використаємо наступну методику, викладену у розділі 1 даного дослідження.

Розрахуємо ефективність експорту сталі з більш високим гарантованим вмістом алюмінію, яка за своїми технічними характеристиками відповідає вимогам європейського стандарту EN 10025-1: 200 та постачається компанія Marcegaglia (Італія). Середня ціна цього виду постачань до Італії у жовтні 2023 року склала 470 дол. США за тону. В той час, як на внутрішньому ринку – 9048.25 грн.

Для того щоб забезпечити виконання головної мети комерційної діяльності підприємства – отримання максимального прибутку – потрібно визначити економічну ефективність та рентабельність даної угоди. У випадку якщо витрати перевищать майбутні прибутки, укладання угоди не має сенсу з точки зору економічної доцільності.

Розрахуємо економічну ефективність даної угоди.

1. Обчислюємо витрати, пов'язані з експортом:

Виробнича собівартість сталі виробництва ПАТ «Запоріжсталь» становить 9048.25 грн за тону, або 9 048 250 грн. за партію 1000 тон.

Вартість перевезення та навантаження на судно – 40 000 дол. США, враховуючи, що станом на 01.10.2023 року курс гривні становив 1 дол. США = 38.9 грн., ця вартість в відповідно = 851 600 грн.

Радіологічний контроль - 500 грн.

Загальні витрати по експорту = 9 048 250 грн. + 851 600 грн. + 500 грн. = 9 900 350 грн.

2. Обраховуємо витрати, пов'язані з експортною очисткою вантажу:

Мито не сплачується, оскільки продукція є сортовою сталлю і не класифікується (група 7210) тому не обкладається експортним митом.

Митні збори не сплачуються.

Акцизний збір = 0 (товар не є підакцизним).

ПДВ на сьогоднішній день не відшкодовується, тому розрахуємо показники ефективності угоди без відшкодованого ПДВ.

3. Валютна виручка розраховується за формулою (2.1)

$$\text{Виручка} = \text{Ціна реалізації} \cdot \text{Кількість товару} \quad (2.1)$$

Валютна виручка = 470 дол. США * 1000 т * 21,29 грн. = 10 006 300 грн.
(курс 1 дол. США. = 39 грн.).

4. Розраховуємо валовий дохід

$$\text{Дохід} = \text{Виручка} - \text{Витрати по експорту} \quad (2.2)$$

Дохід = 10 006 300 грн. – 9 900 350 грн. = 105 950 грн.

5. Обчислюємо податок на прибуток:

$$\text{Податок на прибуток} = \text{Прибуток} \cdot 18\% \quad (2.3)$$

Податок на прибуток = 105 950 грн. · 18% = 19 071 грн.

6. Розраховуємо чистий прибуток від угоди:

Чистий прибуток = 105 950 грн. – 19 071 грн. = 86 879 грн.

7. Обчислюємо рентабельність експортної угоди:

$$\text{Рентабельність} = (\text{Чистий прибуток/Експортна виручка}) \cdot 100\% = (86\,879 / 10\,006\,300) \cdot 100\% = 0,868\%$$

Висновок: рентабельність даного ЗТК дорівнює 0,868 %, тобто є невисокою; це означає, що така угода може бути укладена на зазначених вище умовах, але можливі й зміни до умов контракту.

8. Розрахуємо коефіцієнти ефективності експорту ПАТ «Запоряжсталь» сталі з більш високим гарантованим вмістом алюмінію, що відповідає вимогам європейського стандарту EN 10025-1: 200 та постачається компанія Marcegaglia (Італія).

Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати. Це відбиває базовий коефіцієнт ефективності експорту. Розрахуємо базовий коефіцієнт ефективності експорту за формулою (2.4).

$$E_e^b = \frac{V_e}{C_T + T_B + O_B} \quad (2.4)$$

$$E_e^b = \frac{10\,006\,300}{9\,048\,250 + 851\,600 + 500} = 1,0107$$

де E_e^b , – базовий коефіцієнт ефективності експорту; V_e - виторг від експорту; C_T - собівартість товару; T_B - транспортні витрати; O_B - організаційні витрати.

Якщо $E_e^b > 1$, експорт ефективний. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

9. Для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни. Для цього використовують альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (2.5).

$$E_B^a = \frac{B_B - C_T - T_B - O_B}{B_B - C_T} \quad (2.5)$$

$$E_B^a = \frac{10\,006\,300 - 9\,048\,250 - 851\,600 - 500}{10\,006\,300 - 9\,048\,250} = 0,11$$

де E_B^a - альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

B_B - внутрішній виторг (від продажу товару у середині країни); інші елементи є аналогічними елементами попередньої формули.

Отже, виходячи з наших розрахунків експорт ПАТ «Запоріжсталь» сталі з більш високим гарантованим вмістом алюмінію, що відповідає вимогам європейського стандарту EN 10025-1: 200 компанії Marcegaglia (Італія) є більш ефективним, ніж продаж на внутрішньому ринку. Проте, ефективність проаналізованої зовнішньоторговельної угоди з експорту сталі становить біля 1%, що потребує подальших дій комбінату, спрямованих на підвищення ефективності його експортної діяльності за рахунок пошуку нових ринків збуту та методів просування продукції на зарубіжних ринках, а також врахування додаткових ризиків та витрат при здійсненні ЗЕД.

Отже, комбінату ПАТ «Запоріжсталь» необхідно приділяти додаткову увагу вдосконаленню менеджменту ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

2.3 Застосування сучасних концепцій процесів товароруку для вдосконалення експортних операцій ПАТ «Запоріжсталь»

Для оптимізації імпорتنих поставок компанії ПАТ «Запоріжсталь» їй доцільно проаналізувати умови поставок для різних постачальників сировини, що використовується у виробництві продукції компанії з метою подальшого визначення найкращого постачальника. Так, на протязі останнього року компанія ПАТ «Запоріжсталь» імпортувала хімічний препарат EDTA з Туреччини, де здійснювала закупівлі цього препарату у компанії «ASF».

Аналогічний препарат виробляє концерн - виробник хімічної продукції компанія «Ахе» з Китаю. Компанія «ASF» співпрацює з ПАТ «Запоріжсталь» на протязі останніх 5 років, проте протягом останніх 2 років спостерігалися відхилення від графіка постачань, підвищилась також собівартість продукції компанії «ASF» і, відповідно, її відпускна ціна. Слід відзначити також, що розширення обсягів виробництва чорних металів з використанням хімічного препарату EDTA стало причиною створення ряду підприємств, що виробляють аналогічні продукти під власними торговими марками. Одним з таких підприємств є китайська компанія «Ахе», чий продукт Colenium за споживчими якостями є аналогом продукту EDTA, знаходячись з ним в одному ціновому сегменті.

Здійснено порівняльний аналіз цих підприємств як постачальників сировини для ПАТ «Запоріжсталь».

Процедурі вибору повинні передувати маркетингове дослідження ринку потенційних постачальників ресурсів. До числа параметрів, які характеризують різні сторони діяльності фірм-постачальників, відносяться:

- досвід роботи постачальника на ринку;
- виробнича потужність;
- наявність інфраструктури;
- фінансовий стан;
- репутація фірми;
- характеристика якості сировини, що постачається, матеріалів, устаткування;
- ціна ресурсів;
- місце розташування.

Крім перелічених вище факторів, на рішення про вибір постачальника впливають вид і обсяг закупки: перша чи повторна, разова чи постійна, мала чи велика.

Інформація про різні кількісні та якісні характеристики постачальників може бути отримана з різних джерел: каталогів і класифікаторів ресурсів,

періодичної преси, рекламних видань, прайс-листів, Інтернету, по прямих контактах.

Остаточне рішення про вибір постачальника можна прийняти після проведення пробних поставок ресурсів. Саме «за допомогою постачальників, яких знайшла і виростила компанія, з якими була побудована система постачання та відносин, можна досягти значної конкурентоспроможності».

Стабільність і ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від наступної оцінки діяльності постачальника і внесення необхідних корективів у процес постачання ресурсів.

Критерієм оцінки постачальника ресурсів може бути відповідність показників його діяльності запитам споживача: обсяги і строки постачання ресурсів, виконання договірних умов щодо якості, ціни і рівня обслуговування й ін.

Для кількісної оцінки діяльності постачальника використовується бальний метод, відповідно до якого кожен фактор одержує певну суму балів, а також ранжується відносно інших факторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Визначення рейтингу постачальника ресурсів

Значення фактора Фактори оцінки	Оцінка в балах								Значимість фактора для споживача	Загальна оцінка постачальника	
	«ASF»				«Ахе»					«ASF»	«Ахе»
	«1»	«2»	«3»	«4»	«1»	«2»	«3»	«4»			
Якість постачання			X					X	0,30	0,90	1,20
Ціна ресурсів			X				x		0,25	0,75	0,75
Строки постачання				X				X	0,15	0,60	0,45
Обсяги постачання		X						X	0,20	0,40	0,80
Рівень обслуговування			X			X			0,10	0,30	0,20
Разом									1,00	2,95	3,41

У таблиці 2.8 наводяться бальні оцінки факторів, що визначають рейтинг постачальників, що є об'єктами дослідження – компаній «Ахе» та «ASF». Бальна оцінка виконувалась за 4 бальною шкалою. До суттєвих факторів, що визначають вибір постачальника відносяться якість постачання, ціна придбання ресурсів, строки постачання, обсяги постачання, та рівень обслуговування. Далі ці фактори ранжуються за їх значимістю для компанії споживача – ПАТ «Запоріжсталь».

Загальна оцінка постачальника визначається як сума добутків бальних оцінок відповідних факторів на кількісну оцінку їх значимості для споживача. Розрахунок наведений у таблиці 2.8, свідчить, що компанії ПАТ «Запоріжсталь» доцільно використовувати як постачальника препарату EDTA компанію «Ахе», як зазначалося раніше ця компанія-виробник з Китаю пропонує аналог використовуюваного компанією препарату, оскільки вона має більш високу оцінку (3,41) своєї діяльності, ніж постачальник – компанія «ASF». Для компанії ПАТ «Запоріжсталь» це може бути сигналом про необхідність певних дій: пред'явлення вимог до постачальника «ASF» про поліпшення роботи, відмовлення від його послуг, або пошук нового постачальника.

Інший метод оцінки роботи постачальників - це розрахунок загальної суми втрат, зумовлених низькою якістю його роботи. Дані про понесені фірмою збитки з вини постачальника доводяться до його відома і є базою для аналізу причин незадовільної роботи постачальника ресурсів, а також розробки необхідних заходів (часто разом із постачальниками) щодо поліпшення ситуації.

Параметри поставок матеріальних ресурсів повинні відповідати оптимальним значенням: обсягу, періоду і строкам завезення (хоча на практиці об'єктивно можливі відхилення). Ці розрахункові величини є основою для розробки графіка поставок ресурсів. Раціоналізація цього процесу передбачає групування. Постачальників по групах ресурсів (відповідно до АВС-аналізу), а також термінами завезення ресурсів. Дата першої поставки визначається з урахуванням фактичних залишків даного виду ресурсу на початок планового періоду і періоду часу доставки чергової партії ресурсів.

Будь-яке постачання сировини і матеріалів вимагає відповідного документального оформлення, а значить додаткового збільшення вартості майбутнього товару. У зв'язку з цим для компанії ПАТ «Запоріжсталь» можна запропонувати використання досвіду роботи компанії Honda of America Manufacturing Inc., яка використовує оригінальний спосіб уніфікації процедури оформлення замовлення. Суть нововведення в тому, що інформація про обсяг відвантаження необхідного ресурсу, часу відправлення партії, форма транспортування повідомляється через електронну пошту постачальнику у виді штрих-коду.

Відправлена партія ресурсу також забезпечується штрих-кодом, який споживач шляхом сканування легко декодує і визначає відповідність контрольним параметрам поставки. Дана система дуже ефективна з точки зору контролю за поставками ресурсів, а також скорочення часу й інших нерациональних витрат по оформленню замовлень.

Таким чином, прийняття рішення про вибір конкретного постачальника та форми постачання залежить від вимог, що пред'являються компанією споживачем для системи імпорتنих поставок. Воно повинне повинно бути спрямоване як на мінімізацію витрат на придбання необхідних ресурсів, так і підтримку високого рівня якості постачання. При цьому повинна враховуватися специфіка споживаних ресурсів та обсяг їх витрат у виробничому процесі.

Стратегічне розуміння вибору постачальника значно розширяє можливості його оптимального вибору. Таке розширення унаочнене трьома чинниками:

- розширення альтернативних джерел за рахунок зарубіжних постачальників;
- логістичний outsourcing;
- інтеграція постачальників аж до утворення системного постачальника.

Мотивацією вибору зарубіжних постачальників можуть бути як мікрочинники - вигоди, серед яких низька ціна, висока якість, терміновість та стабільність поставок, кращий сервіс, так і макрочинники - стан міждержавного товарного

обміну, розвиток зарубіжних філій, відсутність матеріалів в країні тощо. Чинниками "contra" щодо використання зарубіжних постачальників можна вважати погану поінформованість, тривалий час реалізації замовлення, ризики в розрахунках та політичні ризики, трансакційні витрати, процедури задоволення рекламацій, мову, звичаї тощо.

В сучасних умовах функціонування світової економіки безпосередню конкуренцію фірм все більше замінює змагання цілих ланцюгів поставок. В контексті такої тенденції з'явився термін "промислова зрілість", сутність якого передбачає цілковите вирівнювання якості і функціональності виробів, незалежно від того, хто є їх виробником. Одним із перспективних напрямів досягнення такої "промислової зрілості" на противагу традиційній вертикальній інтеграції із зміною права власності, вважають концепцію outsourcing. Впровадження концепції outsourcing забезпечує можливість стабільного покращання якості продукту через використання know-how зовнішніх надавачів та ефекту довготривалої співпраці з ними. Водночас це гарантує зменшення постійних витрат внаслідок зниження рівня власних інвестицій, використання ефекту масштабу, концентрації уваги на власних компетенціях тощо. В результаті можна добитися також скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення реакційної здатності щодо потреб клієнта.

Поза тим, впровадження концепції "outsourcing" породжує певні ризики.

Втрата контролю над цілими ланками ланцюга вартості та повна залежність від партнера. Це є найчастіше наслідком визначення занадто вузького діапазону ключових компетенцій. В довготривалій перспективі це веде до втрати невідтворюваного засобу, яким є know-how.

У разі зовнішнього виконання процедур, які сприймаються клієнтами як ключові, виникає ризик втрати "місця" на ринку. Це є особливо істотним у промисловій діяльності, де кінцевий продукт складається з компонентів, які поставляють зовнішні надавачі пропозиції (здебільшого автомобільна промисловість). Недотримання термінів поставок або поставка ненадійних елементів погіршує якість продуктів, що спричиняє втрату довіри до марки.

Не завжди простежуються довгострокові наслідки цього типу співпраці.

Приймаючи рішення про outsourcing, підприємства часто керуються лише витратним аспектом, тобто розглядають, чи дешевше виготовляти власними потужностями, чи замовити на стороні.

Опір всередині організації з боку працівників, зв'язаних з процедурами, які передаються назовні.

Ускладнене управління в пунктах розмежування діапазонів відповідальності.

В концепцію outsourcing розглядають як інструмент раціоналізації в таких аспектах "pro". Підприємство:

- може концентруватися на своїй принциповій діяльності;
- уникає дорогих інвестицій в автомобільний парк і склади;
- постійні витрати може завдяки цьому перетворити в оборотні;
- покращує баланс і фінансову плинність;
- легше може впоратися із сезонними змінами;
- може зменшити ризик діяльності, пов'язаної з розвитком нових ринків;
- може усвідомити, якими є реальні витрати логістики.

Третій, інтеграційний чинник унаочнюють еволюційні зміни на ринку постачальників. Піраміда свідчить, що зменшення глибини виготовлення породжує тривалу тенденцію щодо значно підвищеного обсягу перевезень. Найбільше це стосуватиметься автомобільного перевезення товарів і буде означати зменшення кількості перевезень залізницею та водним транспортом, якщо останні не покращать структуру своїх послуг. Загалом істотно зростуть товарні перевезення.

Отже, поглиблення спеціалізації веде до зростання кількості та складності матеріальних потоків, впливаючи на зростання перевезень, появу нових транспортних зв'язків тощо, ускладнюючи систему постачання.

Динаміка систем постачання теоретично можлива за двома сценаріями: "Outsourcing" і "Insourcing". Під "Outsourcing" розуміють перенесення частини виробничих процесів на інші підприємства. За цим сценарієм підприємство,

намагаючись організувати своє виробництво якомога "стрункіше" ("Lean production"), залишає в себе лише виробництво тих складових, що належать до основного виробництва, і позбувається тих, які можна дешевше придбати на ринку, не забуваючи водночас про чинники присутності на ринку, стабільності постачання, залежності від постачальників тощо.

Натомість "Insourcing" є протилежним до попереднього сценарію поведінки виробника і означає перенесення інших виробництв на територію підприємства або в безпосередній близькості, унезалежнюючись від зовнішніх чинників впливу, пов'язаних з транспортними процесами.

На сучасному етапі поєднання цих двох сценаріїв поведінки виробника відбувається у формі таких сучасних стратегій постачання:

- глобальне джерело постачання (Global Sourcing);
- концентрація джерел постачання (Single Sourcing))
- "модульне" постачання (Modular Sourcing);
- регіональне постачання (Regional Sourcing).

Поняття глобального джерела постачання (Global Sourcing) не має однозначного визначення, однак єдиним є зміст, що виражається в ефективному використанні світових ресурсів у сферах персоналу, матеріалів, енергії та капіталу. Використання глобальних джерел постачання дає змогу залучити мізерні чи відсутні у країні товари, послуги або виробничі потужності в бажаній якості і кількості. Водночас в країнах придбання можуть відкриватися нові ринки збуту. Послаблюватиметься також залежність від місцевих постачальників і відповідно посилюватиметься конкуренція на ринку постачальників. Загалом уможливлується трансфер технологій.

Впровадження стратегій глобального джерела вимагає певних зовнішніх і внутрішніх умов. Політична стабільність, торговельна і правова безпека належать до зовнішніх умов. Достатні знання і компетенції у міжнародних аспектах постачання, досвід менеджменту, кваліфікація і високий рівень співробітництва, логістично зорієнтована організація підприємства — далеко не повний перелік внутрішніх умов.

Оцінка ефективності впровадження стратегій глобального джерела повинна передбачати також аспекти зниження ризику придбання за рахунок вищої надійності постачання, використання нових технологій, посилення конкуренції. Водночас, додаткові витрати на вивчення ринку постачальників, маркетинг, інформаційні системи, організаційні заходи, кваліфікацію працівників повинні протиставлятися цій стратегії, як і ризику коливання валютних курсів, політичні зміни тощо.

Загалом, промисловий перехід до глобального джерела у всіх випадках призводить до погіршення (ускладнення) кількісної, якісної, просторової і часової можливості визначення матеріальних потоків.

Намагаючись зменшити складності постачальницьких процесів, знизити витрати закупівлі та збільшити прозорість придбання, багато підприємств впроваджують стратегії "Single Sourcing" і "Modular Sourcing". Під "Single Sourcing" розуміють концентрацію джерел постачання. Водночас така стратегія кореспондується із концепцією "just-in-time" як новий зміст співпраці між покупцем і постачальником, що передбачає спільні інвестиції та взаємну залежність, а в результаті — синергічні ефекти для обох сторін.

Із підвищенням вимог до якості продукції зростає роль "Single Sourcing" як стратегії постачання. Водночас загострився вплив зовнішніх джерел на ймовірність ризику недопостачання, а відтак недовиробництва, що актуалізує необхідність створити відповідні інфраструктурні умови для забезпечення безперервності і надійності поставок. Натомість позитив внутрішньовиробничих умов визначається передусім характером співвиробництва у системі "Single Sourcing" і базується на взаємному досвіді і відвертості (прозорості) ринкової поведінки та вимагає вміння працювати у різних підприємницьких культурах. Реалізація цього часто вимагає створення позаінституціональних організаційних одиниць, колективів працівників, прагнучи системного вирішення проблем замість "острівкового". За цих умов інформаційно-технічна інфраструктура та інфраструктура матеріальних потоків унаочнюють інтегральну складову системи "Single Sourcing" — відносин, що в

ідеалі означає неможливість однозначно специфікувати того чи іншого конкретного партнера.

Водночас відзначається і певний скептицизм в оцінці ефективності "Single Sourcing", якщо прогнозувати ризик концентрованого постачання, ймовірність неякісного постачання, ненадійності постачання, схильність до порушень функціонування, неадекватне осмислення нового технологічного розвитку, усунення умов конкуренції, витрати реформування тощо. Тому необхідно постійно аналізувати, чи є переваги у витратах в системі "Single Sourcing" настільки вагомими і заздалегідь обґрунтованими, що її можна прийняти для використання, враховуючи необхідність забезпечення щонайменше двох джерел для кожного додатково закупленого продукту.

Підприємства, що виготовляють комплексні вироби, намагаються використати переваги стандартизації складових частин, формування компонентів і комплектуючих, модулювання функціональних частин (модулів). Останнє передбачає монтаж компонентів в незалежних місцях попереднього збирання, що, безперечно, спрощує виробництво, оптимізує кінцевий монтаж, знижує витрати на управління, однак призводить до додаткових витрат на управління виготовленням компонентів (модулів).

Концепція "Modular Sourcing" базується на придбанні попередньо змонтованих "модулів" у постачальника "модулів". Таке часткове перенесення процесу монтажу призводить до часткового перенесення функцій дослідження та розвитку, забезпечення якості тощо, зумовлюючи зменшення складності внутрішнього перебігу, кількості зовнішніх зв'язків із постачальниками.

Зауважимо, що змінені стратегії постачання по-різному впливають на послуги та структуру перевезень, насамперед на співвідношення перевезень різними видами транспорту.

Розглядаючи розвиток логістики в контексті розвитку підприємництва, деякі автори ототожнюють виробництво за принципом "точно, своєчасно" із логістикою, інші ж вважають це вагомим підґрунтям логістики. Трактуювання його як синхронного з виробництвом постачання визначає момент надходження

ресурсів у момент фактичної потреби, що може звести складські запаси до нуля, а відтак зменшити капітальні та поточні витрати на їх утримання. Однак навряд чи можна це цілком пояснити зміною принципів чи підходів. Це швидше є поштовхом для зміни структури перебігу процесів, тобто точність і своєчасність функціонування всіх систем управління виробництвом, постачанням матеріалів, готових виробів.

Отже, стратегія тісного зв'язку постачальників з підприємством є реакцією на щораз вищі вимоги до здатності постачати та реакцією на все більші ризики в умовах скорочення життєвих циклів, індивідуалізації тощо. Оскільки з погляду економічної доцільності стратегія виробництва "точно, своєчасно" є непридатною абсолютно для всіх матеріалів і закупівельних частин, то вона повинна насамперед використовуватись для частин, які широко застосовуються та мають велику вартість або обсяг [11].

Реалізація принципу "точно, своєчасно" передбачає три етапи. Перший етап охоплює завершення рамкової угоди з постачальниками і ґрунтується на аналізі та плануванні потужності на період 1-2 роки, яка повинна переглядатися, наприклад, кожні 6 місяців. Другий етап передбачає встановлення вимог до постачальників і реалізацію заходів з їх досягнення. Третій етап стосується зобов'язань покупця упродовж узгодженого терміну приймати певну кількість матеріалів, товарів у відповідні терміни та місця постачання.

Концентрація зусиль з матеріально-технічного постачання на одному або декількох постачальниках може зменшити витрати закупівлі та логістичні витрати. Цього досягають за рахунок зменшення контрольних функцій у системі відносин "постачальник-підприємство", стратегічного залучення постачальників в еволюційний процес, забезпечуючи високу якість, постійне зниження витрат та гнучкість, повніше використання потужності за рахунок стандартизації послуг, процесів, відносин, обміну знаннями, винесення (Out-) чи внесення (In-) фаз виробництва тощо. Все назване є складовими синергічного ефекту, який досягається за умови інтеграції компанії у єдиний логістичний ланцюг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Головна умова здійснення підприємством зовнішньоторговельних угод - це їх ефективність. Тому, якщо підприємство недостатню увагу приділяє техніко-економічному обґрунтуванню зовнішньоторговельних операцій – воно може отримати значні збитки.

До найважливіших форм зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням науково-технічного прогресу відносять: міжнародну торгівлю товарами й послугами; рух капіталів та іноземні інвестиції; міграцію робочої сили тощо. Перша група представлена товарними операціями, такими як експорт, імпорт товарів, товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності. Це найбільш поширений вид зовнішньоекономічної діяльності.

Експортна діяльність передбачає продаж продукції на зарубіжних ринках збуту з фізичним вивозом товару через митницю країни. Імпорт (імпорт товарів) - купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. ПАТ "Запоріжсталь" являє собою підприємство з повним металургійним циклом. Предметом діяльності підприємства є виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому

й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах світу (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок. В 2023 році комбінат виробив 3807,8 тис. тонн чавуну, 3979,5 тис. тонн сталі й 3354,0 тис. тонн прокату.

Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжсталь» налічує 11 дирекцій, основні функції управління зовнішньоторговельними операціями компанії реалізуються дирекцією з маркетингу і ЗЕД підприємства. З метою узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз в роботі було проведено SWOT-аналіз. За результатами якого можна визначити, що найбільш доцільними для реалізації в поточній ситуації є стратегія впровадження менеджменту якості та наступальна маркетингова політика.

Дослідження ефективності реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» виявило, що не зважаючи на складну ситуацію на світових ресурсних ринках, підприємству вдається підтримувати фінансово-економічну стабільність. Це досягається за рахунок комплексу заходів, серед яких слід відмітити зовнішньоторговельні операції компанії. Так, проведений аналіз експортних та імпорتنих угод виявив їх ефективність, хоча й незначну, але позитивну рентабельність цих операцій.

Підсумовуючи результати здійсненого аналізу ринкових позицій компанії, слід відзначити, що підприємству необхідно використовувати наявні ринкові тенденції щодо збільшення попиту на пропоновану продукцію на зовнішньому ринку, за рахунок більш досконалого вивчення ринку, більш повного задоволення потреб замовників з різних ринкових сегментів, за рахунок диференціації продукції та за рахунок інвестування коштів у розвиток виробничої бази та збутової мережі, потрібно здійснити більш глибоке проникнення на зовнішньому ринку в кожному з ринкових сегментів (як географічно, тобто виходу на нові регіональні ринки, так і за рахунок розширення ринку шляхом створення модифікацій продукції).

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маталка С. Ф. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. Ф. Маталка. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 210 с.
2. Губенко В. І. Механізм ЗЕД: процеси, тенденції та розвиток : монографія / В. І. Губенко. – Біла Церква, 2020. – 262 с.
3. Мазаракі А. А. Зовнішньоекономічна політика України: європейський та російський вектор : монографія / А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник. – К. : КНТЕУ, 2023. – 280 с.
4. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні : регулювання та контроль: монографія / Л. Пісьмаченко. – Донецьк : « Юго-Восток Лтд », 2014. – 366 с.
5. Emerging markets and sovereign risk / edited by Nigel Finch. - New York, NY : Palgrave Macmillan, 2023. - 298 p.
6. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / За ред. О.В. Шкурупій. — 3-є вид., перероб. і доп. — К.: Знання — Прес, 2021. — 248 с.
7. Долішній М.І. Регіональна соціально-економічна політика в Україні: проблеми розвитку та пошуки шляхів удосконалення / М.І.Долішній, М.В.Максимчук. – Львів: ІРД НАНУ, 2021. – 44 с.
8. Heath J. Morality, competition, and the firm : the market failures approach to business ethics / Joseph Heath. - Oxford ; New York : Oxford University Press, USA, - 2023. - 412 p.
9. Воронкова А. Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова, Б. Б. Любич. – Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/ocinka_diji_mekhanizmu_upravlinnja_

10. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / [Ф.Ф.Бутинець, І.В.Жиглей, В.М.Пархоменко]; за ред. проф. Ф.Ф.Бутинця; 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2011. – 544с.
11. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М.Вічевич. – Львів: Афіша, 2022.– 140с.
12. Hoffman Scott L. The law and business of international project finance / Scott L. Hoffman. - 3rd ed. - New York : Cambridge University Press, 2022. - 474 p.
13. Волкова І.А. Облік зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник / Волкова І.А., Реслер М.В., Калініна О.Ю. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 304 с
14. Гордієнко Н.І. Облік зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник (для студентів економічних спеціальностей) / Гордієнко Н.І., Карпушенко М.Ю. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 235 с.
15. Зовнішньоекономічна діяльність / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.І.Дахна. – К.:Центр навчальної літератури, 2011.– 360 с.
16. Кавторєва Я. Все про облік та організацію ЗЕД / [Я.Кавторєва, О.Піроженко, М.Бойцова]. – Харків: Фактор, 2021. – 328.
17. Кадуріна Л.О. Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України: Теорія, практика, рекомендації / Л.О.Кадуріна, М.С.Стрельнікова. – Запоріжжя: Центр учбової літератури, 2022. – 606с.
18. Sussman Gerald. Global electioneering : campaign consulting, communications, and corporate financing / Gerald Sussman. - Lanham, MD : Rowman & Littlefield Publishers, - 2023. - 263 p.
19. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч.посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю., Якубовський С.О.]; за ред. Ю.Г.Козака, Н.С.Логвінова, І.Ю.Сіваченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2021. – 792 с.

20. Baum Andrew E. Global property investment : strategies, structures, decisions / Andrew Baum and David Hartzell. - Chichester, West Sussex ; Hoboken, NJ : Wiley-Blackwell, 2020. - 559 p.

21. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / [А.І.Кредісов, С.Н.Березовенко, Г.Н.Биков, В.В.Волошин та ін.]; за ред. А.І.Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2020. – 552 с.

22. Кузьмінський Ю.А. Облік та аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ю.А.Кузьмінський, В.Г.Козак. – К.:КНЕУ, 2011. – 179с.

23. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. / [Ю.А.Кузьмінський, В.Г.Козак, Л.І.Лук'яненко та ін.]. – К.: Аграр. наука, 2011. – 396 с

24. Дупай М.М. Облік та аналіз діяльності підприємств у сфері зовнішньоекономічних відносин: Навч. посібник / [М.М.Дупай, П.Н.Денчук, С.В.Питель, П.Я.Хомин]. – Тернопіль: Астон, 2021. – 200 с.

25. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник / О.А.Кириченко. – К.: Знання-Прес, 2020. – 384 с.

26. Тюха І.В. Обґрунтування вибору умов платежу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]/ І. В. Тюха, Р. В. Рудніцька. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". - № 6, 2022. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2095>

27. Коваль Л. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. В. Коваль, В. О. Гончар. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2020/Economics/3_103261.doc.htm.

28. Ковтун Е. О. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун, Д. В. Дронов. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16122>

29. Прокопенко О. В. Специфіка застосування контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2020 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ. – 2020. – С.65–68.

30. Проскурніна Н. В. Розроблення інформаційної підтримки контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Проскурніна // Економіка розвитку. – 2020. – № 4. – С. 78–83. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1720>.

31. Сиротюк А. М. Проблеми законодавчого регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. М. Сиротюк // Інноваційна економіка. – 2011. – № 4. – С. 309–312. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/309.pdf.

32. Міжнародний менеджмент : Навч. посібник / за ред. О.Б. Чернега ; В.С. Білозубенко ; О.В. Озаріна ; А.А. Семенов . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 592 с.

33. Міжнародний менеджмент: навч. посібник / за ред. О.Б. Чернега . - 2-ге вид., оновл. і доп . - Львів : Магнолія 2006 , 2011. - 592 с.

34. Міжнародний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова ; О.Ю. Юрченко ; Ю.І. Данько ; А.М. Михайлов . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 200 с.

35. Маслова Т.Д. Маркетинг : учебник / Т.Д. Маслова ; С.Г. Божук ; Л.Н. Ковалик . - 3-е изд., доп . - СПб. : Питер , 2022. – 400 с.

36. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / за ред. І.І. Дахно . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. – 304 с.

37. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Підручник / за ред. О.А. Кириченко . - К. : Знання , 2023. - 493 с.

38. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / М.Г. Луцький ; В.М. Марченко ; В.В. Давиденко ; О.В. Кам'янецька . - К. : Сузір'я , 2021. - 484 с.

39. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч.-метод. посібник / Л.В. Торгова ; О.В. Хитра , 2011. - 512 с.

40. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності металургійних підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2023. – Вип. 17. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2023_17/stat_17/15.pdf.

41. Яхно Т.П. Міжнародний менеджмент : Навч. посібник / Т.П. Яхно ; І.А. Лапшина . - Львів : Компакт-ЛВ , 2023. - 304 с.

42. Школа В. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / В. Ю. Школа, І. В. Германчук, Г. О. Пересадько // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2020 року / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2020. – С. 136–138. – Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29820/1/Shkola%20V.Yu._Zovnishnoekonomichna%20diialnist.pdf.

43. Ноджак Л.С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: сутність та складові елементи [Електронний ресурс] / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедева. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2023_606/11.pdf

44. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О.П. Гребельник . - 3-те вид., перероб. та доп . - К. : ЦУЛ , 2010. - 432 с.

45. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Навч. посібник / Г.М. Дроздова . - Вид. 2-ге, перероб. та доп . - К. : Центр навчальної літератури , 2022. - 247 с.

46. Яковлев А. И. Удосконалювання методів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності / А. И. Яковлев // Фінанси України. – 2023. – №9. – С. 28-34.

47. Пікус А. Ю. Металургійна галузь України: тенденції і перспективи / А. Ю. Пікус // Актуальні проблеми економіки. - № 4 (118). - 2023. - С. 92-102.

48. Капранова Л. Г. Вплив світової економічної кризи на функціонування металургійної галузі України / Л. Г. Капранова // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Организации черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ : сб. науч. тр. - Севастополь - Донецк : ДонНУ, РФ НИСИ в г. Донецке, 2023. - С. 255-259.

49. Горбенко Г. М. Перспективні напрями державного регулювання розвитку металургійних підприємств України / Г. М. Горбенко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. - 2023. - № 1-2. - С. 339-343.

50. Кислова Л. А. Перспективы развития украинской черной металлургии в условиях глобализации мирового рынка металлов / Л. А. Кислова // Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький, 2023. - № 1 - С. 182-188.

51. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

52. World steel in figures 2023 [Electronic resource]. - Access mode : <http://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/bookshop/Word-Steel-in-Figures-2023>.

53. Воробйов С. Л. Пріоритети та інструменти модернізації металургійної галузі України / С. Л. Воробйов, О. В. Собкевич. // Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник

Національного інституту стратегічних досліджень. - 2023. - №4(25). - С. 118-124.

54. ПАТ «Запоріжсталь»: підсумки виробництва в грудні і за 12 місяців 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/news/details/pao-zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-dekabre-i-za/>

55. Аудована звітність ВАТ "Запоріжсталь" за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zaporizhstal.com/uk/investoram/zvitnist/>

56. Публічне акціонерне товариство "Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/reestr/?kod=00191230>

57. Протягом воєнного року ахметівська “Запоріжсталь” наростила обсяги виробництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zp.depo.ua/ukr/zp/protyagom-voennogo-roku-ahmetivska-zaporizhstal-narostila-04012024095700>

58. Крикавський Є. Логістика. Для економістів : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2022. – 448 с.

59. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2023. – 684с..