

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Оптимізація агентських послуг при експорті ПрАТ  
«Дніпроспецсталь»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-ба \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
Шовкопляс А.С. \_\_\_\_\_

Керівник : зав. кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньо-економічної діяльності,  
доктор наук з держ.упр., доцент \_\_\_\_\_  
Бікулов Д.Т. \_\_\_\_\_

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_  
Маркова С.В. \_\_\_\_\_

**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 Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

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

Шовкопляс Антон Станіславович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Оптимізація агентських послуг при експорті ПрАТ «Дніпроспецсталь» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з держ.упр., доцент затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 665-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 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 ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ \_\_\_\_\_

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ \_\_\_\_\_

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_  
34 таблиць  
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

А. С. Шовкопляс

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Д. Т. Бікулов

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: «Оптимізація агентських послуг при експорті  
ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Предмет дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємства за період з 2011 по 2018 роки.

Мета дослідження – проаналізувати ефективність організації постачання продукції підприємства ПрАТ “Дніпроспецсталь” та запропонувати схему продажу через представництво, яка підвищує ефективність продаж на іноземних ринках.

В першому розділі аналізується сутність виробничого процесу, постачання, підготовка, переробка сировини, надання готової продукції належної форми та розміру, розміщення продукту на складі готової продукції – підготовка до відвантаження клієнтові. В другому розділі описується діяльність підприємства – ПрАТ “Електрометалургійний завод “Дніпроспецсталь”. В третьому розділі було здійснено порівняльний аналіз ринкового потенціалу підприємства різних регіонах світу.

У роботі були використані 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 виробничної 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 публічних звітів компанії, опублікованих на Інтернет-порталі [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua), інформацію, яка отримана під час практики на підприємстві в процесі спостережень та аналізу звітності.

Висновки, які зроблені у результаті дослідження виробничого процесу, структури постачання сировини та матеріалів на підприємство, надають підставу запропонувати схему організації іноземного представництва на зарубіжних ринках, які являють собою інтерес для підприємства, де відбуваються продажі за прямими контрактами.

ОПТИМІЗАЦІЯ, ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС, РИНКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ,  
ПІДПРИЄМСТВО, СТРУКТУРА ПОСТАЧАННЯ, АНАЛІЗ, СТАТИСТИКА,  
ПРОДАЖ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕКСПОРТ

## ABSTRACT

Master's thesis: "Optimization of agency services in the export of PJSC"  
Dnipropetsstal "

The subject of research - financial and economic activities of the enterprise for the period from 2011 to 2018.

The purpose of the study is to analyze the efficiency of the organization of supply of products of the enterprise PJSC "Dnipropetsstal" and to offer a scheme of sales through a representative office, which increases the efficiency of sales in foreign markets.

The first section analyzes the essence of the production process, supply, preparation, processing of raw materials, providing finished products of the appropriate shape and size, placing the product in the warehouse of finished products - preparation for shipment to the customer. The second section describes the activities of the enterprise - PJSC "Electrometallurgical Plant" Dnipropetsstal ". In the third section, a comparative analysis of the market potential of the enterprise in different regions of the world.

General scientific and special research methods were used in the work, in particular:

- monographic (in the first section) to structure the work and consistently describe all the necessary elements);
- economic and mathematical (in the first section) for the use of research methods in conditions of partial uncertainty;
- comparative (in the second and third sections) to compare indicators in different geographic markets);
- statistical (in the second section) for the analysis of indicators of production and financial activity of the enterprise;
- analysis of unit indicators (in the third section) for ranking priorities in the production activities of the enterprise.

- abstract-logical - to formulate conclusions based on research data.

The work used the data of public reports of the company, published on the Internet portal smida.gov.ua, information obtained during the internship at the enterprise in the process of observation and analysis of reporting.

The conclusions drawn from the study of the production process, the structure of supply of raw materials and supplies to the company, provide grounds to propose a scheme for organizing foreign representation in foreign markets, which are of interest to the company, where sales under direct contracts.

**OPTIMIZATION, PRODUCTION PROCESS, MARKET POTENTIAL,  
ENTERPRISE, SUPPLY STRUCTURE, ANALYSIS, STATISTICS, SALES,  
MANAGEMENT, ORGANIZATION**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ТА РОЛЬ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	8
1.1. Сучасний стан металургійного ринку в Україні та світі.....	8
1.2. Напрямки підвищення ефективності підприємства чорної металургії в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ “ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ”.....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Основні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства.....	40
2.3. Технологічні та ринкові аспекти конкурентних переваг підприємства ПАТ “Дніпроспецсталь”.....	49
РОЗДІЛ 3 ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПОСТАЧАЛЬНИКА НА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКАХ.....	61
3.1. Методи перевірки потенціалу виробника на регіональних ринках.....	61
3.2. Оцінка ринкового потенціалу окремих видів продукції та її виход на ринки.....	753.3
. Комплексна оцінка потенціалу українського виробника металопродукції на різних ринках.....	90
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	107
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	107



## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра “Оптимізація агентських послуг при експорті ПрАТ «Дніпроспецсталь» зумовлена зростанням конкуренції на міжнародному ринку сталі та базується на необхідності пошуку нових способів просування інтересів підприємства, організації продаж готової продукції, реклами тощо.

Проблематика організації маркетингової та ефективної виробничої діяльності підприємств металургійної промисловості, їх якості, специфіки ринкових процесів розкрита в роботах Амоши В.П., Григор’єва С.М., Грищенко С.М., Макогона Ю.О., Ноговіцина О.В., Юрчишина В.М та інших.

Мета дослідження – проаналізувати систему продаж на іноземних ринках та продаж легованої сталі для підприємства ПрАТ “Дніпроспецсталь” та запропонувати відповідну систему управління.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати стан справ в металургійній галузі та на ринку металургійної продукції;
- запропонувати методичний апарат для аналізу якості постачальника на основі одиничних показників – факторів якості на іноземних ринках;
- дати організаційно-економічну характеристику об’єкту дослідження;
- проаналізувати основні аспекти організації якості підприємства;
- застосувати економіко-математичний апарат для обґрунтування активності на основних ринках, де відбуваються продажі підприємства.

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи – Приватне акціонерне товариство “Дніпроспецсталь”.

Предмет дослідження – господарська та зовнішньоекономічна діяльність підприємства ПАТ “Дніпроспецсталь” за період з 2014 по 2018 роки.

У роботі були використані 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 публічних звітів компанії, опублікованих на Інтернет-порталі [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua), інформацію, яка отримана під час практики на підприємстві в процесі спостережень та аналізу звітності.

Висновки, які зроблені у результаті дослідження виробничого процесу, структури постачання сировини та матеріалів на підприємство, надають підставу запропонувати схему організації іноземного представництва на зарубіжних ринках, які являють собою інтерес для підприємства, де відбуваються продажі за прямими контрактами.

Організація представництва допомагає підприємству здійснювати продажі через організацію, яка зареєстрована за місцевим правом в країні-нерезидентів та забезпечує відповідні продажі на зарубіжних ринках. Представницькі продажі ефективніші за прямі, оскільки представництво має набагато більшу кількість можливостей на ринку компаній-нерезидентів.

## РОЗДІЛ 1

### СУЧАСНИЙ СТАН РИНКУ ТА РОЛЬ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

#### 1.1. Сучасний стан металургійного ринку в Україні та світі

У наш час кольорова металургія України багато в чому є унікальною галуззю народногосподарського комплексу країни, яка відіграє особливу роль не лише в промисловості, а й у соціальній сфері суспільства. Цей висновок можна обґрунтувати наступним чином:

По-перше, на металургійну промисловість в даний час припадає найбільша частка у загальному обсязі промислової продукції (табл. 1.1). Згідно з таблицею, з 1991 по 2015 рік частка чорної металургії в промисловому виробництві України зросла з 11 до 27,4%, тобто майже у два з половиною рази.

Таблиця 1.1 – Динаміка структури промислового виробництва

Галузі	Роки				
	1991	2000	2005	2010	2015
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
<b>БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ</b>	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

Вітчизняна чорна металургія займає важливе місце у світовому виробництві металевих виробів. Наприклад, за перші вісім місяців 2016 року виробництво чавуну в країні склало 16333 тис. т, сталі - 20310 тис.т., що робить її десятим за величиною виробником металевих виробів (табл. 1.2). За

поточними виробничими можливостями (зосереджено на 10 металургійних компаніях, таблиця 1.2, [6]), чорна металургія 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	85709	Китай	82680
Японія	53786	Японія	70198
США	33244	США	70022
Росія	29964	Росія	38523
ФРН	20895	ФРН	31215
Бразилія	18213	П. Корея	28660
Україна	16333	Україна	20310
П. Корея	16275	Бразилія	18361
Індія	14102	Індія	17701
Франція	9413	Італія	17380

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 [10]. 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 2018 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 2018 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			

За рівнем чистого експорту (різниця між експортом та імпортом відповідних товарів) металургійна промисловість країни є четвертим за величиною експортером у світі з середини 90-х років, перевершивши лише Росію, Японію, Апонію та Бразилію.

Слід зазначити, що структура експорту української продукції чорної металургії цілком задовільно відповідає найпопулярнішому асортименту на світовому ринку металевих виробів, що охоплює весь асортимент [19]. Це свідчить про здатність вітчизняних виробників швидко реагувати на потреби зовнішнього ринку чорних металів.

Загалом, статус експорту чорних металів не є чітко оціненим. Це відбувається через значне скорочення обсягів експорту продукції високотехнологічних кінцевих споживачів продукції. Слід зазначити, що вітчизняне виробництво металургії сильно залежить від стану зовнішніх ринків[23]. Внутрішній ринок практично втратив свою актуальність для вітчизняної металургії через скорочення обсягів виробництва в машинобудуванні, будівництві, військово-промислового комплексу та інших галузях, що споживають металеві вироби. Слід мати на увазі, що чорна металургія в даний час є основним постачальником вкрай необхідних валют.

Наступним фактором, що визначає особливу роль чорної металургії в промисловому комплексі держави, є високий конкурентний потенціал. Це зумовлено наступними факторами: 1) У галузі кольорової металургії в Україні вдалося утримати висококваліфікований персонал, здатний виготовляти металеві вироби будь-якої складності. 2) Промисловість має свої джерела сировини (залізну руду, вугілля), які розташовані в безпосередній близькості від металургійних підприємств (в середньому 200 км). 3) У країні розвинена транспортна система. Найбільші виробники металургійної продукції розташовані в безпосередній близькості від Азовського моря, неподалік від цих інших підприємств галузі, а також портів Чорного моря, основними з яких є Одеса-Іллічівськ. Слід зазначити, що українські морські порти є основними вузлами експорту металевих виробів. 3) Як уже згадувалося раніше, металургійна промисловість країни має значні виробничі потужності з виробництва різних видів металевих виробів [12, с. 117].

На підтвердження сказаного доречно зауважити, що спільні дослідження українських і російських учених [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 опорних галузей. [10].

Ще одна особливість це те, що майже всі компанії у цій галузі розташовані у двох регіонах - Донеччині і Придніпров'ї. Металургійні компанії в цих регіонах, як правило, є фактором розвитку міст, важливим для вирішення економічних та соціальних проблем. Це такі причини: 1) Металургійні компанії є основним джерелом фінансування бюджетів цих галузей. 2) Металургія формує комерційний потенціал регіонів, де немає іншої продукції, яка може замінити металургійне виробництво торгівлею в інших сферах. 3) Металургія виступає основним споживачем природних ресурсів (землі, води, корисних копалин), основним продуктом інвестиційного комплексу регіону, джерелом значних ресурсів для розвитку інших одиниць його економічної системи. 4) Металургійні підприємства є ресурсним фундаментом значної соціальної інфраструктури, забезпечуючи зайнятість населення і відносно високий рівень доходу[20].

Як результат, соціально-економічна ситуація в цих регіонах (в т.ч. Запорізька область) майже 14 мільйонів жителів (понад 27%) значною мірою залежить від стану однієї галузі - чорної металургії. Все це підтверджує, що металургійна промисловість посідає особливе місце в промисловому комплексі країни, тому вона має як економічне, так і соціальне значення.

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 ринок 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 металургійного виробництва з 1990 по 1995 рік становив 59%, а для окремих видів продукції - значно більше (за звітний період виробництво сталевих труб зменшилось більш ніж на 75%).

Ця ситуація повертається регулярно (циклічно) і характеризується значним зниженням продажів товарів від компаній у цьому секторі.

**Таблиця 1.4 – Виробництво найважливіших видів продукції чорної металургії**

Показники/роки	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018
Чавун, млн. т	44,9	18,0	17,8	20,6	20,9	23,0	25,7
Сталь, млн. т	52,6	22,3	22,3	25,6	24,4	27,4	31,4
Прокат, млн. 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	-

Промисловість значно зросла за останні роки, як показано на малюнках 1.4, 1.5, 1.6 (на основі статистичних звітів [5, 11, 13, 19, 20, 21, 26]).

У 2000-2018 роках виробництво основних металевих виробів зросло на 12-17%. Однак загальний рівень виробництва чорних металів, досягнутий у 2018 році, становить лише 59,5% від обсягу 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 промисловому виробництві, %	11,0	21,8	21,6	22,7	22,9	23,9	27,4

Загальна рентабельність у чорній металургії за період з 1992 по 1998 роки скоротилася з 30,3% до негативної величини - 0,4% [12]. Однак у 1999-2000 рр. Прибутковість металургійної продукції значно зросла (табл. 1.5, 1.6), у 1999 р. Загальний рівень металургійних підприємств становив 6,9%, а в 2013 р. Для гірничо-плавильного комплексу - 17,9%. (Зверніть увагу, що у 1992 році рентабельність закордонних поставок становила 400%. [17])

Ці позитивні зміни у розвитку чорної металургії в Україні зумовлені економічним досвідом у галузі. Економічний експеримент був організований



влітку 1999 р. Після того, як 14 липня 1999 р. Верховна Рада прийняла закон про економічні експерименти, який приніс користь гірничо-металургійним компаніям.

За законом, компанії сплачують податок на прибуток у розмірі 30% від поточного податку та екологічний податок не більше 0,15% від валової вартості. Крім того, учасники тестування сплачують знижений внесок до Інноваційного фонду та звільняються від сплати внесків.

Таблиця 1.6 – Рентабельність виробництва основних видів металургійної продукції, %

	1995	2000	1998	2008	2018
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

Це в першу чергу стосується споживання, яке є надзвичайно високим у порівнянні зі світовим споживанням матеріалів та енергії на його продукцію.

Наприклад, в Україні вартість чавуну при виробництві квітів у загальній структурі витрат становить 56%, енергії - 20%, заробітної плати - лише 4%, інших - 20%.

Міжнародне значення цього виду продукції має таку структуру [13]. Чавун - 38%, енергія - 15%, зарплата - 30%, інші - 17%.

Інший приклад. Ціна сталі на виробництво 1 тонни готової продукції в Україні становить 1,3 тонни. У Росії це 1,25 т, у США - 1,18 т, а в Японії - 1,05 т.

Загалом середня структура цін провідних виробників виробів із чорних металів у провідних країнах представлена в таблиці 1.7.

З поданих у таблиці 1.7 Дані показують, що українські виробники кольорових металів мають найвищу кількість матеріалів та енергоспоживання, найменшу частку у структурі своїх витрат на оплату 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

Слід зазначити, що за останні роки кольорова металургія в Україні збільшила питоме споживання енергоресурсів. Як видно з таблиці. Виробництво в галузі в 2018 році зменшилось до 46% порівняно з 1990 роком. 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 ефективності використання енергоресурсів у галузі.

Зростання енергоємності виробництва в металургії заліза відбулося в наступні роки. За наявними даними, обсяг спожитого в галузі палива з 1996 по 2018 рік зріс на 25,8% (з 40504 до 50956 тис. т умовного палива). Водночас виробництво зросло лише на 6,5% (див. Таблицю 1.5). Це збільшило питоме споживання електроенергії більш ніж на 18%.

Енергоємність українських металевих виробів не тільки нижча, ніж у провідних промислово розвинутих країнах, але і вища, ніж вартість металургії залізної руди в Росії.

Висока матеріало- і енергоємність вітчизняної металургії визначальною мірою пов'язана з моральним і фізичним зносом її основних виробничих фондів.

У світовій практиці розвиток металургійних технологій призводить до заміни мартенівського виробництва конвертерним і електросталеплавильний з превалюючим в останні роки спорудженням надпотужних дугових електросталеплавильних печей нового покоління.

При цьому частка мартенівського виробництва, яке в передових країнах практично відсутня, в Україні продовжує складати 55%.

В Україні є й конвертерне виробництво. Діючі конвертерні цехи в основному відповідають за технологією, устаткуванню і продуктивності сучасному технічному рівню, однак у великій частині вимагають глибокої реконструкції, а ряд конвертерів малої місткості намічається до реконструкції або закриття.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика виробництва в Україні та інших країнах

Країни	I	II	III	IV	V	VI	VII
Росія	1990	-	-	60	37	39	34
Німеччина	1969	1985	1981	100	95	69	350
Японія	1962	1978	1977	100	96	60	556
Бельгія	1969	н.д.	1975	100	97	90	489
Люксембург	1973	н.д.	1976	100	46	5	433
Франція	1971	1983	1980	100	94	70	476
Італія	1964	1980	1980	100	96	45	676
Україна	1994	-	-	52	16	33	43
Бразилія	1970	1988	1988	98	63	65	263
П.Корея	н.д.	н.д.	н.д.	100	98	58	549

Рівень застосування передових технологій безперервного лиття в Україні надзвичайно низький. Її частка в загальному обсязі розплавленої сталі становить лише 7,8%, тоді як у Росії - понад 20%, у США - 75%, в Японії - 95%. Це

безпосередньо впливає, наприклад, на споживання доданої сталі, про яку вже згадувалося у виробництві прокату в Україні.

Загальні порівняльні характеристики чорної металургії України та інших країн, які є основними експортерами металопродукції на світовому ринку, наведені в таблиці 1.8 [29].

Ця таблиця повинна враховувати обставини, що впливають на змістову і структуру виробничого процесу. I - рік, коли виробництво сталі в кисневих конверторах електропечей в країні становило понад 50%. II - рік, коли частка виливки сталі машинами безперервного лиття (МБЛЗ) становила більше 50%. III - рік, коли виробництво сталі на мартені зупинилося. IV - струм у перетворювачах кисню і частка розплавленої сталі в електропечах,%; V - частка сталі, залитої на змішувач в даний момент,%; VI - питома вага прокату в загальній сумі прокату,%; VII - Продуктивність праці в чорній металургії, т / людино-годину.

Значне технологічне відставання металургійного виробництва в Україні супроводжується високим ступенем зносу обладнання. В даний час знос чорної металургії становить 65% у більшості виробничих підприємств. Деякі типи виробничого обладнання вже відпрацьовані. Загалом, 50% продукції виготовляється на пристроях, термін експлуатації яких згідно з технічними стандартами вже закінчився. У той же час 39% перетворювачів, 81% рухомого складу, 86% електричних дуг, 89% вибухових печей та 92% мартенівських печей застаріли [33].

Таким чином, аналіз показав, що, з одного боку, кольорова металургія в Україні має особливість, яка визначає ситуацію в соціально-економічній системі країни як зараз, так і в майбутньому. З іншого боку, його сучасний стан характеризується низкою негативних факторів (насамперед стан основних промислових заводів), які значною мірою визначають розвиток чорної металургії.

## 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 працює як для компанії, так і для всіх галузей.

Перші дві фази спрямовані на вирішення проблеми реорганізації виробництва, закриття застарілих підрозділів: збиткові елементи виробництва. Зберігання близько 30% металургійних можливостей; Завершення будівництва та реконструкції первинних об'єктів. На третьому етапі проекту збираються кошти на технічне оснащення виробництва. Впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, які забезпечують високий рівень якості та економічності.

Завдяки реалізації національної програми, до 2020 року обсяг виробництва найважливішої продукції повинен значно збільшитися до 2010 року. (Порівняно з роком максимального спаду металургійної промисловості) (табл. 1.9). Програма передбачає заходи щодо зменшення негативного впливу підприємств на екологію регіонів. Очікується, що викиди зменшаться на 40% (1 млн. т), щоб повністю зупинити скидання промислових відходів, забруднених металургійними стічними водами.

Таблиця 1.9 – Виробництво валової продукції чорної металургії за планами Національної програми розвитку гірничо-металургійного комплексу України (млн. т).

Рік	1990	2000	2015	2020
Залізна руда	104	51	70	74
Марганцева руда	6,9	3,2	3,3	2,7
Кокс (6% вологість)	35	17	21	22
Чавун	45	20	22	23
Сталь	50	23	27	29
Готовий прокат	38	17	20	25
Труби	6,5	1,6	4,5	4,6

Згідно з Національним планом розвитку металургійної промисловості, стратегічною спрямованістю трансформації галузі є технічне переоснащення.

Завдяки технічному переоснащенню і модернізації промислових виробничих потужностей планується зменшити енергоспоживання продукту в енергії (зменшити споживання звичайного палива для виробництва кінцевого продукту до 1,2 т / т), перепрофілювати виробництво на випуск тих видів продукції, які користуються стійким попитом на світовому ринку, підняти рівень її конкурентоспроможності і тим самим підвищити економічну ефективність функціонування чорної металургії (рентабельність гірничо-металургійного комплексу планується довести до 15 - 20%).

Технічне оновлення металургії вимагає використання величезних фінансових ресурсів.

За даними Держкомстату України, переобладнання та модернізації промисловості вимагає в цілому близько \$ 7 млрд, а експерти вважають, що щорічні інвестиції в чорній металургії повинні складати близько 700 млн. доларів [11].

За деякими оцінками потреби металургії в інвестиціях ще більш масштабні. Тільки для створення в Україні спеціалізованих виробничих потужностей, які в даний час розташовуються в іншій державі - Росії, а раніше складали єдиний металургійний комплекс, за розрахунками фахівців потрібно 2,4 млрд. доларів [20].

На даний момент знайти інвестиційні ресурси такого обсягу досить проблематично.

В рамках Національної програми розвитку гірничо-металургійного комплексу України планувалося фінансувати будівництво та модернізацію важливих державно-промислових об'єктів у трьох сферах: власні ресурси, позики, іноземні інвестиції та бюджетні кошти. , Крім того, pndvel для фінансування бюджету не буде відігравати значну роль в модернізації і технічного переозброєння металургійної промисловості [22].

Дійсно, зважаючи на жорсткий стан державного бюджету, навряд чи варто сподіватися, що держава знайде засоби для фінансування значних змін у металургійній галузі.

Щодо можливості використання прибутку, слід пам'ятати, що, як зазначалося вище, із 1995 по 2015 рік включно загальна рентабельність чорної металургії зменшилась з 16,6% до -0,4% від негативного значення. Протягом наступних двох років прибутковість гірничо-металургійних компаній зросла до 17,9% [21]. Однак навіть на цьому рівні практично неможливо швидко накопичити значні фінансові ресурси для масштабної інвестиційної діяльності.

Слід також зазначити, що підтримка такого високого рівня рентабельності є дуже проблематичною у вітчизняній кольоровій металургії. Вже в перших місяцях 2015 р. Рентабельність гірничо-металургійних підприємств впала до 10,2% [36].

Як видно з аналізу структури використання металургійних підприємств, отриманого в результаті використання цих експериментальних економічних фондів [24], лише 17,5% їх загального обсягу було спрямовано на технічну модернізацію галузі.

Іншим потенційним джерелом фінансових ресурсів для планових перетворень у галузі є іноземні внутрішні (недержавні) інвестиції.

Очікування, пов'язані з надходженням іноземних інвестицій, є великими про що йдеться у численних наукових публікаціях, що аналізують сучасну ситуацію та перспективи металургії в Україні [8, 13, 21].

Однак на практиці ситуація з іноземними інвестиціями в чорну металургію залишається вкрай незадовільною.

В даний час приплив іноземних інвестицій обмежений несприятливим інвестиційним кліматом у цьому секторі та нестабільністю всієї країни. Основними причинами такої ситуації є наступні [13, 10, 11]. Нестабільність фінансової системи, відсутність чіткої законодавчої бази - необхідні гарантії для інвестора, право власності на металургійні компанії не врегульоване повністю, основною проблемою іноземних інвесторів є приватизація землі і т. п.

Тут також слід звернути увагу на сучасну податкову систему. Це не тільки стимулює інвестиції у чорну металургію, але й суттєво знижує прибутковість металургійних підприємств [4]. Податкова знижка ціни на готові металеві вироби становить майже 60%, що, безумовно, негативно впливає на рентабельність [20].

Як зазначалося раніше, переважна більшість вітчизняних металевих виробів продається на експорт (на деяких металургійних заводах вартість товарів, що експортуються, сягає 99% від загального обсягу продажів [11]). Зі своєю продукцією металургійні підприємства виходять на багато ринків збуту.

Однією з головних передумов ефективної діяльності виробника є знання ринку та конкурентоспроможність його виробництва. Дослідження [27] показують, що найбільшу частку (32%) торгових невдач становлять хибні уявлення на ринку. Для порівняння наведемо подібні дані щодо деяких інших факторів. Високий рівень конкуренції становить лише 8% невдач у бізнесі. достроковий вихід на ринок - 10%; Неправильна політика продажів - 13%; висока ціна товару - 14%; Технічна недосконалість продукції - 23%. Ці цифри



підтверджують обґрунтованість висновку, що для виробника або продавця товару надзвичайно важливо дослідити його потенційні ринки збуту.

Враховуючи характер експорту металевих виробів і велику кількість потенційних ринків, останнє твердження особливо актуально для чорної металургії. Слід зазначити, що деякі дослідження [30, 31] чітко підкреслюють, що місцевий виробник, здійснюючи свою комерційну діяльність на зовнішніх ринках, ще не навчився враховувати їх специфіку і ринкову ситуацію з точки зору збуту своєї продукції (з іншими оцінювати свою конкурентоспроможність у цій галузі слова) конкретний ринок) не має необхідних методологічних засобів.

Важливість завдання оцінки перспектив потенційних товарних ринків зростає, особливо при створенні власної торгової мережі. Робота в цьому напрямку вже ведеться на металургійних підприємствах.

Особлива важливість цього завдання пов'язана з прогнозованою складністю ситуації на світових ринках чорних металів у найближчі роки [22, 28], що збільшує інтенсивність конкуренції на них.

Даний напрямок підвищення ефективності функціонування чорної металургії 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. Конкурентоспроможність експорту та напрямки її забезпечення на зовнішніх експортних ринках

Попередній параграф показав, що одним із перспективних напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняної кольорової металургії є підвищення її ефективності на регіональних ринках, надаючи пріоритет тим, де українська металопродукція та її виробники є найбільш конкурентоспроможними в ситуації, що склалася.

Для реалізації даного напрямку необхідно мати методи кількісної оцінки та порівняльного аналізу 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, 25, 35, 42] при визначенні конкурентоспроможності виділяють і деякі інші найважливіші аспекти її формування. Їх характеризують за допомогою різноманітних показників, що відображають інвестиційну привабливість продукції та її виробника, ступеня освоєння ринку, динаміки експорту розглянутого товару, цінової стійкості продукції і рентабельності її збуту на різних ринках, поточного етапу і тривалості життєвого циклу продукції та інших.

Всі наведені визначення потенціалу експортних продаж природно мають право на існування. Разом з тим, різноманітність визначень свідчить не тільки про складність даного поняття, а й про відсутність єдиного системного підходу до формування та аналізу поняття "конкурентоспроможність" - дослідники найчастіше звертають увагу на одні властивості і чинники потенціалу, і залишають осторонь інші.

Давайте розглянемо найсильніший потенціал експортних продажів, згаданий у багатьох дослідженнях, який, на нашу думку, слід враховувати при його визначенні. Вони чіткіше сформульовані в монографії: 1. Рівень збутового потенціалу слід визначати не для конкретного виду товару загалом, а враховуючи конкретні умови його продажу, експлуатації (споживання), в тому числі для певного ринку чи сектору. 2. Створюючи показники збутового потенціалу компанії та показники конкурентоспроможності товару, необхідно звертати увагу не стільки на параметри такої продукції, скільки на характеристики (параметри) потреб потенційних покупців[18].

Зміст першого з цих положень підкреслює найважливіший факт, що потенціал (оцінка його рівня) не є абсолютною величиною, а лише на ринку відповідних товарів чи послуг, на ринку, що визначається його характеристиками,

Друге твердження по суті вказує на вирішальну важливість ринкового потенціалу в оцінці конкурентоспроможності товарів. Це пов'язано з тим, що параметри потреб потенційних покупців мають можливість з'являтися лише на відповідному ринку.

Це визначення також підкреслює важливість фактора збуту продукції, який, як показано вище, лежить в основі одного із існуючих підходів до тлумачення концепції потенціалу.

При тлумаченні визначення потенціалу експортних продажів розглянемо таку особливість: залежно від вирішуваних проблем, продуктивність продукту, може сприйматися по-різному.

У деяких випадках ефективно продавати продукцію, яка приносить найбільший прибуток, в деяких випадках поняття ефективності може бути пов'язане з максимальним обсягом продажів або відкриттям нових ринків тощо. Вирішальним фактором тут є цілі, яких виробник має намір досягти, продаючи свою продукцію.

Ці обставини можуть відобразитися у чіткому визначенні потенціалу прямих експортних продажів. Для цього його можна легко розширити, сформулювавши наступним чином.

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

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

Тоді потенційні продажі виробника на регіональному ринку слід інтерпретувати як ступінь відповідності системі попиту, статус ефективного виробництва всього (або більшості з них), ринкові можливості, цілі та характеристики діяльності компанії (економічний розвиток).

Припустимо, що визначені кількісні оцінки конкурентоспроможності даного виду продукції або виробника на конкретному ринку збуту існують.

Визначимо їх

через  $K_i$ , де індекс  $i$  відповідає певному ринку (його номеру  $\bar{I}$ ).

В цьому випадку рівень конкурентоспроможності продукції ( $K$ ) на регіональних ринках в цілому може визначатись формулою.

$$K = \sum_{i=1}^n O_i K_i, \quad (1.1)$$

де  $n$  – кількість ринків збуту, що використовуються,  $O_i$  – вагові коефіцієнти в якості котрих можуть бути використані нормовані значення обсягів реалізації даного виду продукції на ринку  $i$  у грошовому та натуральному виразі.

Давайте розглянемо найважливіші аспекти конкурентоспроможності, які були згадані в багатьох дослідженнях, які, на нашу думку, повинні бути включені в їх визначення. Вони чіткіше сформульовані в монографії: 1. Потенціал слід визначати не для конкретного виду товару загалом, а враховуючи конкретні умови його продажу, експлуатації (споживання), тобто для певного ринку чи сектору. 2. При створенні показників потенціалу збуту необхідно враховувати не стільки параметри таких компаній, скільки характеристики (параметри) потреб потенційних покупців [18].

З цього випливає, що рівень потенціалу проявляється лише на певному ринку товарів чи послуг, який в основному створюється під впливом його властивостей і потреб. Відповідно, один і той же товар може мати різну конкурентоспроможність на різних ринках, потенціал компанії буде різним.

Обсяг прямих продажів - це показник, що об'єднує продажі компанії, що походять від продажу товарів, що дозволяє отримувати кошти на балансі компанії в результаті продажу основного товару.

Особливістю визначення є те, що воно підкреслює пряму роль ринку у збуті конкурентоспроможності продукції та розвитку потенціалу бізнесу.

Дійсно, відповідність можливостей ефективного виробництва і реалізації певного типу продукції потребам даного ринку можна визначати на основі аналізу систем різних факторів потенціалу, 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).

Трактуючи визначення торгового потенціалу компанії, давайте розглянемо ще одну особливість. Залежно від вирішуваних проблем, продуктивність продукту, згаданого у визначенні, може сприйматися по-різному. Ці обставини можна чітко відобразити у визначенні потенціалу. Для цього його можна легко розширити, сформулювавши наступним чином.

Під експортним потенціалом компанії на регіональному ринку ми розуміємо адекватність її ефективних можливостей виробництва та реалізації (ступінь відповідності), цілі та характеристики виробника потребам конкретного ринку, його стан.

Прямі продажі підприємства дозволяють знизити обсяг трансакційних та адміністративних витрат підприємства, при цьому не суттєво впливати на якість продукції та не збільшувати обсяг прямих видатків.

Прямий продаж - це продаж продукції компанії безпосереднім споживачам без посередників з метою адекватного впливу на ціни. Ціна на металургійну продукцію формується на котируваному ринку, а це означає, що реальний попит може бути задоволений і проданий. Збільшення прямих продажів вимагає організаційних змін в компанії, зміни в структурі персоналу тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ “ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ”

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство було засноване в 1932 році в місті Запоріжжя (Україна) як частина потужного державного металургійного комплексу “Дніпровський металургійний завод”. Сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» - ключовий виробник сортової нержавіючої сталі на ринках СНД, а в Україні - безперечний лідер в даному сегменті.

ПрАТ “Дніпроспецсталь” розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних (в т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, конструкційних легованих і вуглецевих сталей.

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

Географічне розташування компанії дає значну перевагу у виході на ринки СНД та ЄС. Продукція Дніпроспецсталі затребувана більш ніж в 60 країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, Дніпроспецсталь розширює свою присутність в Росії, Європі, Америці та Азії, співпрацюючи з партнерами та дистриб'юторами в 15 країнах світу.

Будучи найбільшою міжнародною компанією, “Дніпроспецсталь” розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних (в т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, конструкційних легованих і вуглецевих сталей. ПрАТ «Дніпроспецсталь» є зановником багатьох інших підприємств (ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна, ТОВ "Завод столових приладів - ДСС", ТОВ "Ековторресурс" та ін).

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 5712 (осіб). Середня чисельність позаштатних працівників і сумісників :- зовнішні сумісники – 3 (особи) (рис.2.2.):

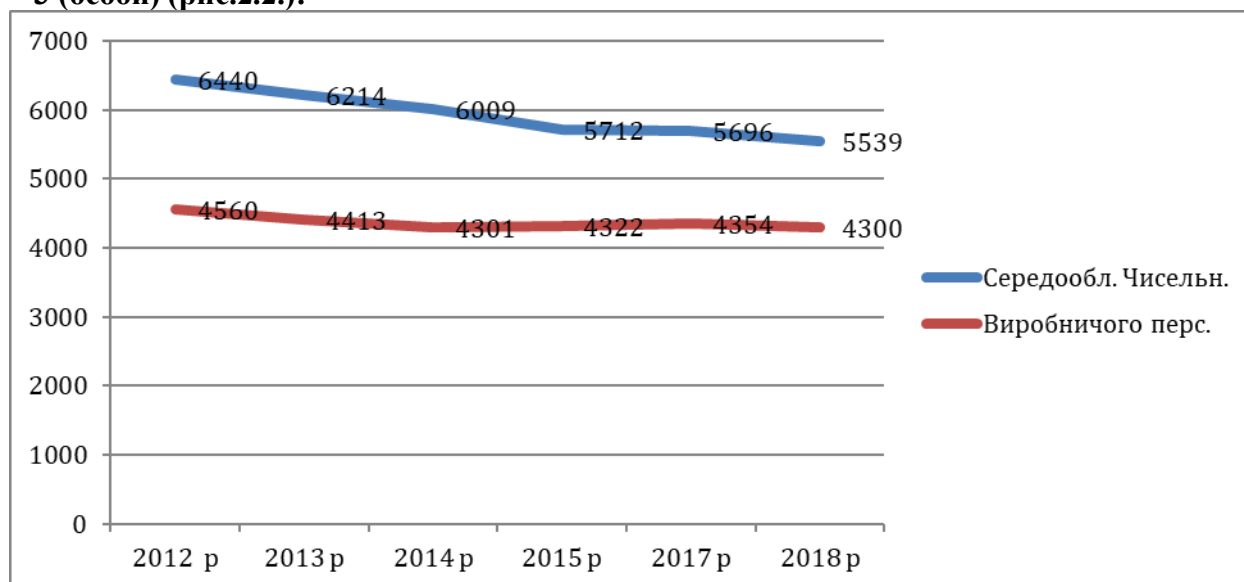


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу підприємства (2012 – 2018 рр.)

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (день, тиждень) – 2429 (осіб). Фонд оплати праці за 2018 рік (без відрахувань у ФСС) склав 363708,3 тис.

Порівняно з 2017 роком ФОП збільшився на 15,5% за рахунок створення нових підрозділів служби сировини, додаткових заохочувальних виплат.

Кадрова програма забезпечення відповідного рівня кваліфікації працівників була затверджена у 2018 році. Досягненню поставленої мети у бізнесі, підвищенню капіталізації компанії сприяє чітка політика у галузі управління персоналом. Однією з основних її задач є постійне підвищення компетентності персоналу та його спроможності виконувати поставлені керівництвом задачі.

Підприємство приділяє увагу розвитку нових форм підготовки персоналу, підвищенню та розвитку потенціалу робітників, укріпленню матеріально-технічної бази та оснащенню учбових класів. Розроблена система оцінки персоналу за компетенціями.

Введено в дію «Положення про порядок проведення атестації персоналу на відповідність займаній посаді». Затверджено розпорядженням директора з персоналу графік проведення атестації фахівців підприємства до 2020 року. Проведення атестації розпочато з лютого місяця 2017 року.

Проводилось підвищення кваліфікації працівників підприємства:

-безпосередньо на виробництві – 2985 осіб;

-в інших учбових закладах за межами підприємства – 361 особи.

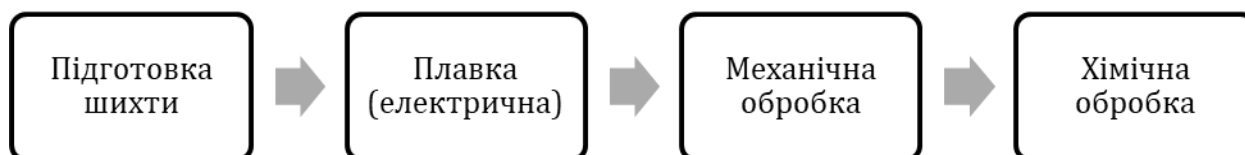
Прошли навчання з питань охорони праці 1844 працівника. Проведено навчання на курсах з перепідготовки робітників на виробництві – 758 осіб, підвищили кваліфікацію – 271 робітника безпосередньо на виробництві, проведено навчання на курсах цільового призначення – 1414 осіб. На підприємстві впроваджена і успішно функціонує адаптація працівників, що сприяє скорішому входженню у виробничий колектив та підвищує адаптивність нових працівників.

## 2.2. Основні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства

Основним видом діяльності ПрАТ "Дніпроспецсталь" є виробництво чорних металів: сортових злитків, прокату, поковок, та напівфабрикатів з спеціальних сталей (конструкційна вуглецева, сталь зі спецвластивостями, з використанням вакуумно-дугового переплаву, підшипникова, конструкційна, нержавіючі сталі та жаротривкі сплави на нікелевій та залізонікелевій основі).

Метод ВДП дозволяє отримувати особливо чисту сталь. Спеціалістами підприємства розроблені технології виробництва широкої гами інструментальних ледебуритних марок сталі, в т.ч. високованадієвих (9-11%V), безвольфрамних сталей. Методом порошкової металургії освоєно більш 32 марок швидкоріжучих та інструментальних сталей згідно з ДОСТ, DIN та ASTM. В залежності від вимог замовника та виду продукції, метал може постачатись в термообробленому стані або без термообробки

2.3):



### Рисунок 2.3 – Загальні етапи технологічного процесу

Компанія має все необхідне технічне обладнання для виконання операцій термообробки та поставки металу з відпалом, після нормалізації, з закалкою для аустенітних нержавіючих сталей.

Доходи від реалізації основної продукції в загальному обсязі операційних доходів за останні три роки складають 90,7%.

Обсяги виробництва та середньозважена ціна відвантаження основних видів продукції за 2014 рік складають: конструкційна вуглецева сталь - 8742 тонн, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ – 9678, сума за відпускними цінами (тис.грн) - 84604; конструкційна легована сталь - 59008 тонн, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 13812, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 815023; підшипникова сталь - 20002 тонн, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 12292, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 245859.



Таблиця 2.1 – Види товарної продукції ПАТ “Дніпроспецсталь” у 2018 році

Вид продукції	Вироблено, т	Ціна за т. грн	Сума, тис.грн
Конструкційна вуглецева сталь	8742	9678	84604
Конструкційна легована сталь	59008	13812	815023
Підшипникова сталь	20002	12292	245859
Інструментальна вуглецева сталь	240	23314	5594
Інструментальна легована сталь	15044	30040	451931
Швидкоріжуча сталь	1242	220514	273921
Нержавіюча безнікелева	14707	31504	463312
Нержавіюча нікелева сталь	48350	45434	2196755
Жартривка сталь	671	447191	299853
Товарні зливки	2034	9508	19337
Інші	144	6249	897
Разом	170187	28540	4857085

Інструментальна вуглецева сталь - 240 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 23314, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 5594. Інструментальна легована сталь - 15044 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 30040, сума за відпускними цінами (тис.грн.) 451931. Швидкоріжуча сталь - 1242 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 220514, сума за відпускними цінами (тис.грн.) 273921. Нержавіюча безнікелева 14707 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 31504, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 463312. Нержавіюча нікелева сталь - 48350 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 45434, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 2196755.

Жартривка сталь - 671 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 447192, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 299853. Товарні зливки 2034 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 9508, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 19337.

Інші - 144 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 6249, сума за відпускними цінами (тис.грн.) - 897. Разом по металопродукції 170183 тонн, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 28540, сума за відпускними цінами (тис.грн.) – 4857085 (рис.2.4).

Обсяги виробництва металопродукції на протязі останніх років є стабільними, складають від 150 до 175 тис. тон на рік. В грошовому вимірі дохід складав від 3,7 млрд. грн. до 4,8 млрд. грн (рис.2.2; 2.4):

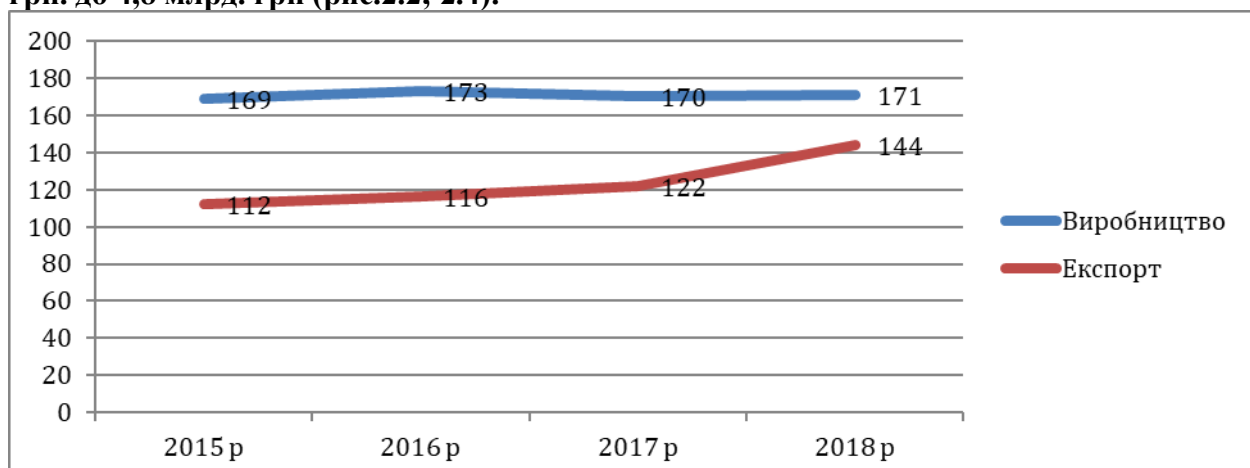


Рисунок 2.4 – Виробництво та експорт металопродукції підприємством

Відвантаження на експорт у 2018 році склали 3151727 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2017 роком складає 1074216 тис.грн., що складає 151,7 %. В т.ч. на дальнє зарубіжжя 1942219 тис.грн. відхилення у порівнянні з 2017 роком складає 752213 тис.грн., що складає 163,2%. СНД 1209508 тис.грн. відхилення у порівнянні з 2017 роком складає 322003 тис.грн., що складає 136,3%.

У 2018 році порівняно з 2017 роком відбулося незначне збільшення об'ємів виробництва, як в натуральному, так і у вартісному виразі: здача сталі - 101,0 % до рівня попереднього року; виробництво прокату – 100,2 % до рівня попереднього року; відвантаження металопродукції із заводу зменшилось – 97,6 % до рівня попереднього року.

Частка експорту в загальному обсязі промислової продукції склала у 2018 р. 64,7 %, що на 8,3% вище за рівень попереднього року. Товарна продукція в діючих цінах – 136,2% до рівня попереднього року. Реалізація промислової продукції – 132,2% до рівня попереднього року.

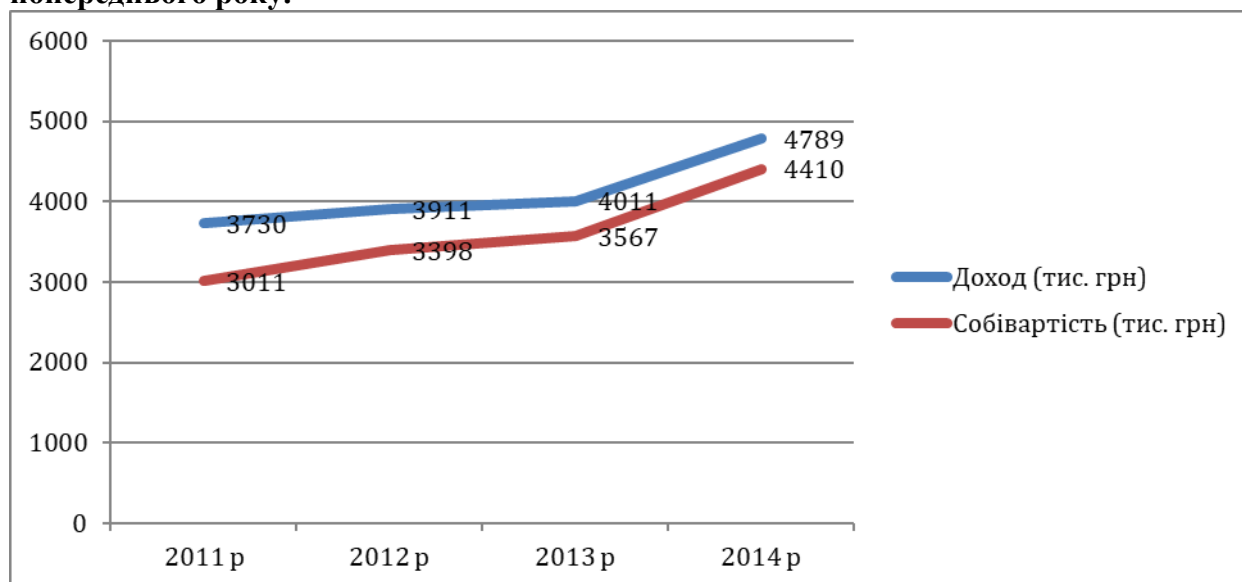


Рисунок 2.5 – Доход та собівартість металопродукції підприємства

Витрати на 1 грн. товарної металопродукції склали 91,92 коп., проти 98,98 коп. у 2017 році. Частка високолегованих марок сталей збільшилася в 2018 році на 2,0% порівняно з 2017 роком і склала 94,6% від обсягу виробництва прокату.

Найбільш перспективними по виробництву марками сталі є: нержавіюча сталь (304 L; 316 L; 321; 08-12X18H10); нержавіюча безнікелева сталь (20-40X13); жаротривка сталь (XH73МБТЮ; XH75МБТЮ; XH77МБТЮ); підшипникова сталь (ШХ15СГ); інструментальна сталь (X12 МФ; 4x5МФС); порошкова сталь (швидкоріжуча) (Р6М5МП); Р6М5Ф4МП; Р0М2СФ10МП); порошкова сталь (Інструментальна) (X18МФ6МП).

Виробництво та реалізація нержавіючої сталі є ключовим напрямком розвитку бізнесу ПрАТ «Дніпроспецсталь». На підприємстві виробляється 300-та та 400-та серія, а також впроваджується в життя наукові розробки та освоюється виробництво нових видів продукції. Основні обсяги реалізації припадають на 2-й та 3-й квартали року.

Основними споживачами нержавіючої металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» є виробники безшовних нержавіючих труб, фланців та фітінгів. Підприємство також виробляє вузькоспеціалізовану продукцію – ковані шайби, поковки перемінного перетину, котрі задовольняють самі вимогливі потреби виробництва атомної енергетики.

Основними споживачами продукції є: ЗАТ «Сентравіс Продакшн Юкрейн»; ВАТ «Волжський трубний завод»; АТ «Степногорський підшипниковий завод»; ВАТ

«Первоуральський новотрубний завод»; ВАТ "Крюківський вагонобудівний завод"; Індустріальна група УПЕК; ДП НВКГ «Зоря-Машпроект»; ТОВ «Інтерпайп-Україна»; ПАТ «МоторСіч»; Підшипниковий завод (Румунія).

Основними ризиками у діяльності є зниження попиту на металопродукцію, зниження цін на основну продукцію, збільшення цін на сировину та енергоресурси, нестабільна ситуація на валютних ринках.

Зниження об'ємів виробництва і реалізації готової продукції пов'язане зі: 1) зниженням попиту та світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, внаслідок уповільнення економічної активності, нестійкої економічної ситуації та геополітичної ситуації в світі; 2) значним зменшенням попиту на металопродукцію, експортовану в Росію; 3) нестабільною ситуацією на валютному ринку, пов'язанною з різкою девальвацією національної валюти; збільшенням собівартості вироблюваної металопродукції, внаслідок постійного зростання цін на матеріали, електроенергію та енергоресурси.

Ціни на брухт чорних металів на ринку в цілому мали тренд до здешевлення, приблизно на 10-40% до кінця року у порівнянні з його початком. При цьому слід зазначити, що в 2014 році закупівельні ціни ПАТ «Дніпрспецсталь» мали постійно зростаючий характер, що було зумовлено суттєвим падінням курсу національної валюти за рік майже в 2 рази та іншими несприятливими чинниками економіки України. У той же час світові ціни на основні види металопродукції знизилися.

З 01.04.2018 року встановлено допустимі рівні додаткових відходів і втрат від додаткових відходів по основним цехам і введені до складу показників преміювання керівників та технологічного персоналу структурних підрозділів. Ведеться робота з розвитку управлінського обліку та удосконалення системи щотижневого контролю за: витратою металошихти, металу на прокат, енергоресурсів, легуючих матеріалів та іншими товарно-матеріальними цінностями; рухом металовідходів; простоями основного виробничого устаткування.

Так, за підсумками року заощаджено проти встановлених норм:- металошихти. При затвердженій нормі витрат металошихти на сталь 1148,6 кг/т., і нормі, розрахованій на фактичний сортамент 1141,5 кг, фактичні витрати склали - 1136,0 кг / т. Отримана економія в кількості 3502,9 т або 12,6 кг/т. Проти норми, розрахованої на фактичний сортамент, економія складала – 1528,0 тонн або 5,5 кг / т. Економія в кількості 1528,0 тон отримана в основному, за рахунок чаду (1489,0 т), зменшення літників (572,2 т.).

Перевитрати виробництва виникли по:

1) ферохрому – 84,2 тон.в тому числі ФХ800-361,8т. Основні причини перевитрат хрому: недовитрати легованих відходів; знижений вміст хрому в привізному немагнітному скрапі; необхідність проведення рудного кіпа при виплавці конструкційних сталей.

2) Електричної енергії в порівнянні з затвердженими внутрішньозаводськими нормами, в кількості 20 453,6 тис. кВтг (або 5,0 %). За рахунок впровадження організаційно - технічних заходів в 2018 році зекономлено 1,7 млн. кВтг По заводу перевитрата газоподібного палива, в порівнянні з затвердженими внутрішньозаводськими нормами 5448,5 т.у.п. або 5,9 %. За рахунок виконання програми енергозбереження в 2014 році зекономлено 450 тис.м3 палива або 526,28 т.у.п.

Реалізація металопродукції забезпечуються через канали сировини: ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг», ТОВ «ДСС-М» (Росія, Москва), дистриб'ютор DSS International (Лугано, Швейцарія) та його агенти DSS GmbH (Германія, Дюссельдорф), DSS America (США, Чикаго), DSS Europe (Прибалтика) . ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» до травня 2014 року було основним підприємством, що організовувало збут продукції Товариства, яке у свою чергу здійснювало подальшу реалізацію продукції кінцевому споживачу.

Впродовж останніх років ПрАТ «Дніпрспецсталь» постачав товарну продукцію більш ніж у 52 країн світу. В 2018 році порівняно з 2017 роком відбулося незначне

збільшення об'ємів виробництва, як в натуральному, так і вартісному виразі. Так як завод є виробником спеціальних сталей, собівартість продукції ПрАТ "Дніпроспецсталь" напряду залежить від ціни на основні матеріали (нікель, хром, молібден, ванадій, вольфрам, металевий брухт), та всі види енергоресурсів. Закупівельні ціни ПрАТ «Дніпроспецсталь» в 2018 році, як і раніше формувалися на тендерній основі за принципом вільної конкуренції з урахуванням загальних тенденцій на товарних ринках та економічних чинників (курс національної валюти тощо).

На світовому ринку впродовж 2018 року ціни на основні матеріали та сировину демонстрували різноспрямовану динаміку.

Так, ціна нікелю тільки за перші п'ять місяців 2018 року зросла на 50%, з 14 тис. дол. США/т до 21 тис. дол. США/т, встановивши річний максимум, що було спричинено як спекулятивними, так і фундаментальними факторами у світовій економіці. Проте, вже з початку другого півріччя середня ціна на нікель поступово почала знижуватися, сягнувши до кінця року приблизно 15 тис.дол. США/т. Ціна молібдену була більш-менш сталою у першому кварталі 2018 року, приблизно 22 тис.дол. США за 1 т. чистого молібдену. У другому кварталі відбулося стрімке зростання ціни майже на 50% та не менш стрімке знецінення у другій половині року до рівня, нижчого, ніж на початку року, приблизно 20 тис.дол. США за 1 т чистого молібдену.

Світові середньомісячні ціни на хром металевий впродовж всього 2018 року були досить сталими у діапазоні 8,5-9 тис.долл.США/т. Ціни на брухт чорних металів на ринку в цілому мали тренд до здешевлення, приблизно на 10-40% до кінця року у порівнянні з його початком. При цьому слід зазначити, що в 2018 році закупівельні ціни ПАТ «Дніпроспецсталь» мали постійно зростаючий характер, що було зумовлено суттєвим падінням курсу національної валюти за рік майже в 2 рази та іншими несприятливими чинниками економіки України.

### 2.3. Технологічні та ринкові аспекти конкурентних переваг підприємства ПАТ «Дніпроспецсталь»

Для виробництва сталі в умовах ПрАТ «Дніпроспецсталь» використовують наступні новітні технології: 1) обробка металу на установках «піч-ковш» проектною потужністю більш ніж 200 тис. т. за рік; 2) вакуумування рідкої сталі на вакууматорі фірми «Mannesmann Demag» з проектною потужністю 300 тис. т. за рік. 3) Аргон-кисневе рафінування у конвекторі ємкістю 60 т. з річним об'ємом обробки корозійностійкої сталі більш ніж 100 тис. т. за рік. 4) Електрошлаковий та вакуумно-дуговий переплавлення сталі та сплавів. 5) Порошкова металургія інструментальних сталей.

Для деформації металу використовуються різні процеси обробки тиском: прокатка, ковка на гідравлічних пресах, ковка на молотах та радіальноковочних машинах, холодне та тепле волочіння.

Найважливіші переваги продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» перед конкурентами: 1) висока якість сталі; 2) раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості; 3) широкий сортамент марок сталей.

Закупівлі основної сировини – металобрухту здійснювались наступним чином: внутрішній ринок – 98,52%; імпорт – 1,48%.

У 2018 р. встановлено новий обточно-токарний станок для обробки крупного сорту, придбано турбокомпресор, тягачі з напівпричепами та автобус для перевезення співробітників підприємства.

На 2020 р. було заплановано впровадження технічних засобів захисту інформації та подальше оновлення системи комерційного обліку електроенергії, комп'ютерів та оргтехніки. Відповідальність за збереження навколишнього природного середовища,

досягнення екологічної безпеки бізнесу компанії, інвестиції в екологічні проекти - невід'ємна частина діяльності підприємства.

Загальними напрямками стратегічного розвитку ПрАТ «Дніпрспецсталь» є посилення конкурентних позицій заводу на ринку спеціальної сталі, збільшення обсягів продажу та прибутковості виробленої продукції. ПрАТ «Дніпрспецсталь» прагне надавати своїм клієнтам високоякісну продукцію та найкращий сервіс. Найбільш істотними факторами, що впливають на діяльність компанії є коливання цін та попиту на металопродукцію, вартості сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та якість підприємства, зміни національного та закордонного законодавства, суттєвих умов міжнародної торгівлі.

У 2018 р. почалася реалізація проекту з реконструкції нагрівальної печі ковальсько-пресового цеху із заміною футерування, пальників та автоматизованої системи управління. Ця система дозволяє скоротити витрати на опалення та гарячу воду для побутових приміщень за рахунок використання тепла з охолоджувального контуру для нагріву води.

Використовування виробничих потужностей у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшено по виробництву прокату, що пояснюється недостатньою кількістю замовлень. Таким чином, попит на сталь постійно знижується у зв'язку із загальною рецесією, погіршенням кон'юнктури ринку і зниженням платоспроможності споживачів металу в ключових галузях.

Ключовими перевагами підприємства ПАТ «Дніпрспецсталь» є наявність у сортаменті металопродукції товарних позицій, які користуються найбільшим попитом у регіонах, де відсутні активні конкуренти в плані ціни. При цьому кожного року збільшується собівартість з причин зростання вартості сировини, енергії. В таких умовах політикою підприємства, яка забезпечить конкурентні переваги за ціною може бути: зниження непродуктивних видатків та активізація присутності на цільових ринках, які забезпечуватимуть більш високі ціни. Але в цьому випадку ціна має бути обґрунтована більш високою якістю продукції.

### РОЗДІЛ 3

## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПОСТАЧАЛЬНИКА НА РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКАХ

### 3.1. Методи перевірки потенціалу виробника на регіональних ринках

У параграфі 1.3 були сформульовані дві задачі методичного характеру, стосовно вимірювання потенціалу постачальника, які повинні розглядатися і вирішуватися у кваліфікаційній роботі. Їх зміст полягає у: (А) розробці методів отримання інтегральної кількісної оцінки рівня якості продукції та її виробника на регіональному ринку (дана оцінка позначалася  $K_i$ ); (Б) розробці методичного інструментарію, який дозволяв би безпосередньо використовувати показники  $K_i$  для вирішення завдань забезпечення (підвищення) потенціалу продукції і виробника на потенційних (регіональних) ринках сировини.

У цьому розділі ми розглянемо підходи до вирішення другої з цих проблем. У цьому випадку методи та прийоми побудовані для її вирішення таким чином, щоб вони відповідали сформульованому раніше (розділ 1.3) напрямку (стратегії) для забезпечення потенціалу виробника на регіональних ринках. Суть стратегії полягає в тому, щоб детально фіксувати «довгострокові цілі», характеристики аналізованої компанії, її продукцію (характеристики споживача) та розглянути характеристики ринку.

В якості конкретних завдань, вирішення яких повинно бути основою реалізації зазначеного напрямку забезпечення (підвищення) якості продукції і виробника на регіональних ринках, розглянемо завдання оптимального вибору і визначення ступеня використання ринків сировини відповідних видів продукції.

Як правило, аналіз стану товарних ринків в економічній практиці (використовуючи, звичайно, іншу, часто більш вузьку, систему показників, ніж показано в таблиці 2.1).

Однак, навіть зважаючи на порівняно невелику кількість ринків, окремих показників обмеженої якості виробника або типу продукції, важко отримати

дуже обґрунтовані однозначні результати такого аналізу. Це пов'язано зі складністю для особи, що виконує аналіз ринків, безпосередньо оглянути й порівняти значення різних показників для всіх досліджуваних ринків, врахувати відмінності в значущості окремих показників якості 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 побудова так званого ефективного (оптимального за Парето) [22] безлічі ринків  $P^*$ . Для розглянутої задачі ефективне безліч складається з ефективних ринків - таких ринків, що не існує інших ринків, у яких всі одиничні показники якості були б не гірше (негірші чи не найбільше - в залежності від напрямку їх дії на загальну оцінку стану), 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 якості без погіршення по якому-небудь іншому з них.

Алгоритми пошуку оптимальних Парето-множин розглядаються у рамках спеціального розділу математичного програмування – теорії багатокритеріальної (векторної) оптимізації [12].

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

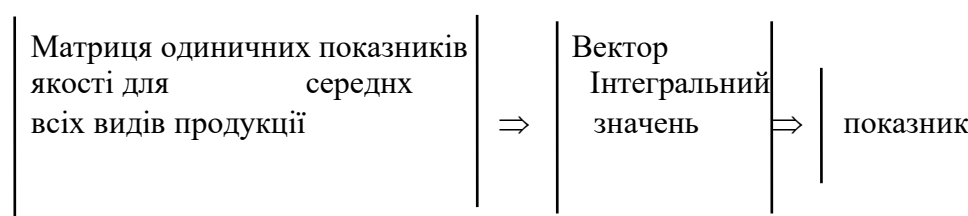
Побудова ефективної множини  $P^*$  дозволить скоротити кількість ринків, які розглядаються за рахунок відсічення найгірших варіантів, що полегшить аналіз та, відповідно, вибір конкретних ринків, які підлягають освоєнню.

Відбувається побудова системи показників на основі даних, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Одиничні показники потенціалу виробника на регіональних ринках

□ пп	Загальний зміст показників	Визначення показників
	I. Показники відповідності ринкам можливостей конкретного виробника	
1.	Показники відповідності номенклатури та структури виробництва ринку, що аналізується	$H, H^*_c$
2.	Показники обсягів реалізації на ринку	$F, F_M$
3.	Показники економічної ефективності реалізації	$r_1, r_c, r_{01}, r_0$
4.	Показники технічного рівня продукції на ринку	$K_{01}, K_0$
	II. Показники стану ринку, як такого	
	Показник ємкості ринку	$E_0, E_1$
5.	Показник насиченості ринку	$E_{0H}, E_{H1}$
6.	Показники інтенсивності конкуренції на ринку	$U_{0K}, U_{K1}$
7.	Показники величини бар'єрів проникнення на ринок	$B_0, B_1$
	Показники рівня стабільності ринку	
8.		$V_0, V_1$
	Показники динаміки ринку	
9.		$I_{c,1}, I_{f,1}, I_{cf,1}$ $I_{0c}, I_{0f}, I_{0cf}$

У такому випадку необхідна згортка інформації для визначення інтегрального показника потенціалу виробника (сукупності видів продукції), схема якої представлена на рис. 3.1.





ОДИНИЧНИХ  
ПОКАЗНИКІВ

Рисунок 3.1 – Схема згортки інформації при визначенні інтегрального показника потенціалу

На основі розрахованих інтегральних показників потенціалу для кожного з аналізованих товарних ринків і повинно здійснюватися їх ранжування, яке відповідатиме упорядкування ринків за ступенем їх привабливості для розглянутого виробника. Відповідна процедура може бути представлена блок-схемою рис. 3.2.

Заходи, викладені в блоках 1-5, залежать від змісту цілей виробника, яких він хотів би переслідувати на аналізованих ринках.

В результаті рейтингу (наприклад, за рахунок зменшення загального індексу якості, тобто зменшення ступеня привабливості ринків певного виробника), ми отримуємо впорядковану систему  $m$ , що аналізує ринки сировини  $P_1$  (1),  $P_k$  (2), ...,  $P_l$  ( $m$ ). Нижні індекси відповідають початковому номеру ринку  $l$  із упорядкованого списку  $I^*$ , верхні - його порядковому номеру в отриманій впорядкованій системі.

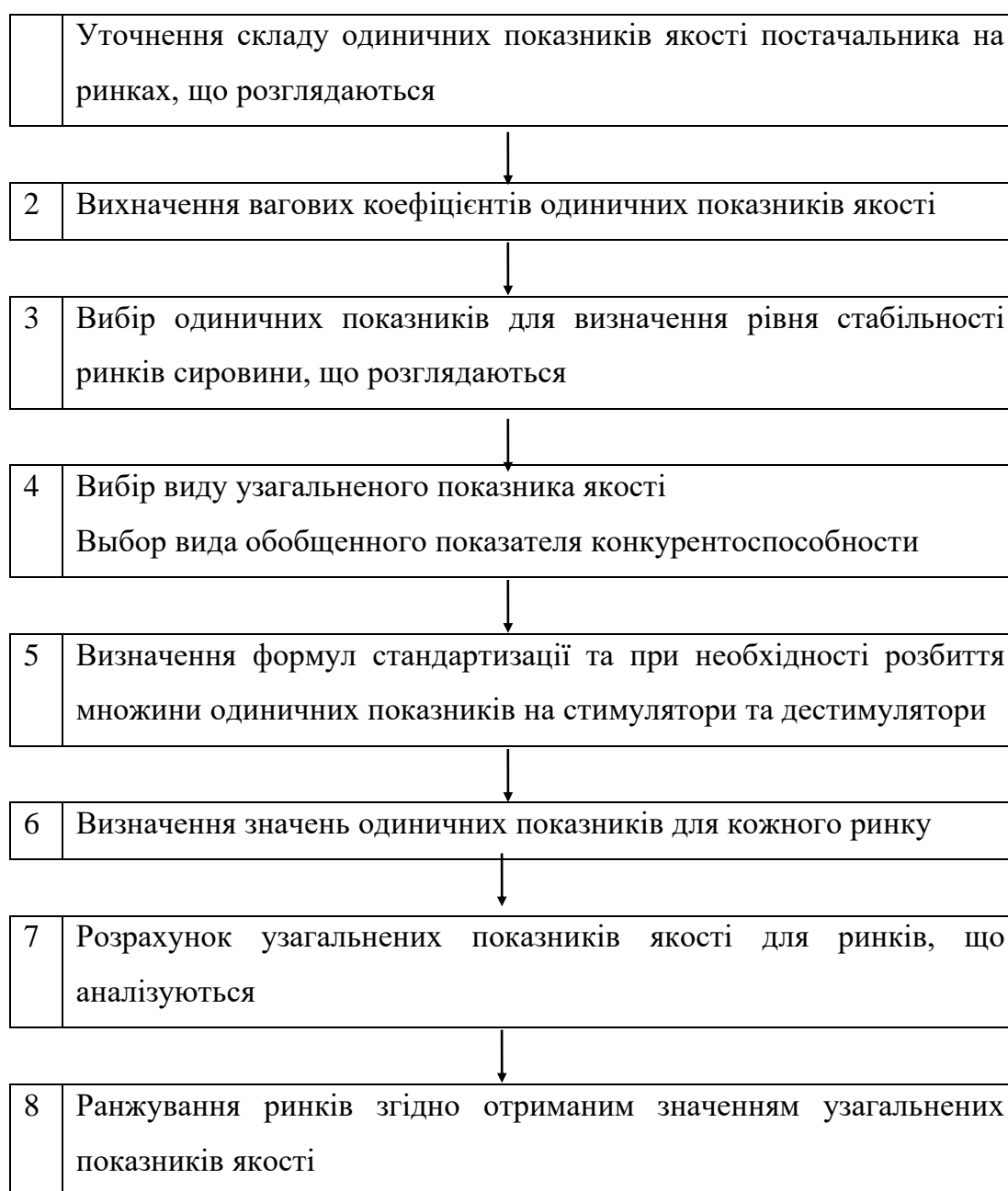


Рисунок 3.2. – Блок-схема процедури інтегральної оцінки якості постачальників на різних ринках та їх ранжування.

Побудована впорядкована система ринків  $P_1$  (1),  $P_k$  (2), ...,  $P_l$  (m) дозволяє обґрунтовано вирішувати завдання вибору цільових ринків сировини продукції даного підприємства. При цьому вибір конкретних ринків і обсягів їх освоєння може здійснюватися неформальним шляхом з урахуванням додаткових

факторів, які не використовувалися при визначенні інтегральних показників якості виробника на розглянутих ринках, на основі досвіду та інтуїції особи, що приймає рішення (експерта або групи експертів).

У цьому випадку впорядкована система ринків  $P_1 (1), P_k (2), \dots, P_l (m)$ , інтегральні оцінки якості на них виробника повинні розглядатися в якості одного з найбільш істотних аргументів в процесі рішення задачі про використання кожного з аналізованих ринків .

Однак можливий інший підхід, який використовує деякі строгі алгоритми для вирішення цієї проблеми. Розглянемо можливі схеми створення цих алгоритмів.

Кошти слід використовувати для розвитку ринку. Тоді найпростіший алгоритм вибору ринків є наступним. Із впорядкованого списку ринків  $P_1 (1), P_k (2), \dots, P_l (m)$  вибираються перші  $k$  ( $k \leq m$ ), так що наступне обмеження доступних фінансових ресурсів:

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

Таким чином, розвиток ринку  $(k + 1)$  здійснюється з точки зору обсягу інших фінансових ресурсів.

Цей підхід можна розглядати як різновид конкурентоспроможних інвестиційних проектів (які вимагають використання фінансових ресурсів, що знаходяться в архіві). Розвиток потенційних ринків (кожен проект відповідає потенційний ринок) є критерієм відбору, який являє собою комплексну оцінку в  $W (P_i)$  виготовлювача якості.

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

Потім, розвиток обсяг кожні з аналізованих ринків може бути визначений з допомогою відповідної вартості виділених фінансових коштів, які, в свою чергу, можуть бути визначені наступним чином:

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

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

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

Тому, ми в подальшому визначити на потенційні ринки для кращого вибору і ступеня використання завдання в термінах лінійного програмування математичного апарату. В якості цільової функції ( $L_1$ ) завдання, як уже зазначалося, може розглядатися сумарний прибуток від реалізації продукції виробника на різних ринках, а її обмеження повинні відображати виробничі 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  $\Pi_{ij}$  - очікуваний прибуток від реалізації одиниці продукції виду  $i$  на ринку  $j$ ;

$M_i$  - виробничі потужності продукції виду  $i$ ;

$\Delta_i$  - витрати, пов'язані зі збільшенням на одиницю виробничих потужностей продукції виду  $i$ ;

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

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

$R_{ij}$  - максимально можливі обсяги реалізації товару виду  $i$  на ринку  $j$ ;

$\Phi$  - фінансові ресурси, якими володіє підприємство;

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

$u_i$  - збільшення виробничих потужностей для продукції виду  $i$ ;

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

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

Економічний сенс обмежень (3.4) - (3.7) полягає в наступному: 1) нерівність (3.4) являє собою обмеження на загальні обсяги реалізації продукції  $i$ , обумовлені готівкою виробничими потужностями з урахуванням можливості їх розширення; 2) співвідношення (3.5) є обмеженням за наявними у підприємства фінансових ресурсів у загальному обсязі  $\Phi$ ; сумарні витрати, пов'язані з виходом на відповідні ринки і розширенням виробничих потужностей, не повинні перевищувати зазначеної величини  $\Phi$ ; 3) нерівність (3.6) визначає обмеження на максимально можливі обсяги реалізації продукції  $i$  на ринку  $j$  (вони можуть бути викликані експортними або імпортними квотами на реалізацію даного виду продукції на відповідних ринках); 4) співвідношення (3.7) задають природні обмеження на неотрицательність змінних  $x_{ij}$  і  $u_i$ .

Рішення даної задачі лінійного програмування визначає не тільки найкращий з точки зору критерію прибутку  $L$  вибір ринків сировини для розглянутого виробника (зауважимо, що не всі з розглянутих ринків можуть бути задіяні, т. Е. В оптимальному рішенні не обов'язково для всіх  $j$  існують  $x_{ij} > 0$ ), але і ступінь їх використання, що задається величинами  $x_{ij}$ , а також

покращує структуру виробничих потужностей даного підприємства за рахунок збільшення окремих виробничих потужностей на величину  $u_i$  (якщо в оптимальному рішенні існують  $u_i > 0$ ).

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

Наприклад, якщо виробник в першу чергу зацікавлений у збільшенні обсягів виробництва і реалізації власної продукції, то в якості критерію оптимізації ( $L_2$ ) повинна виступати сумарна величина (у грошовому вираженні) сировини продукції на всіх ринках

$$L_2 = \sum_i \sum_j (c_{ij} x_{ij}) \rightarrow \max, \quad (3.8)$$

де  $c_{ij}$  - ціна реалізації продукції виду  $i$  на ринку  $j$ .

При цьому система обмежень (3.4) - (3.7) побудованої моделі повинна бути розширена за рахунок умови на загальну беззбитковість виробництва і реалізації продукції на всіх використовуваних ринках сировини. Очевидно, що в якості математичної записи такої умови може використовуватися нерівність

$$L_1 \geq 0. \quad (3.9)$$

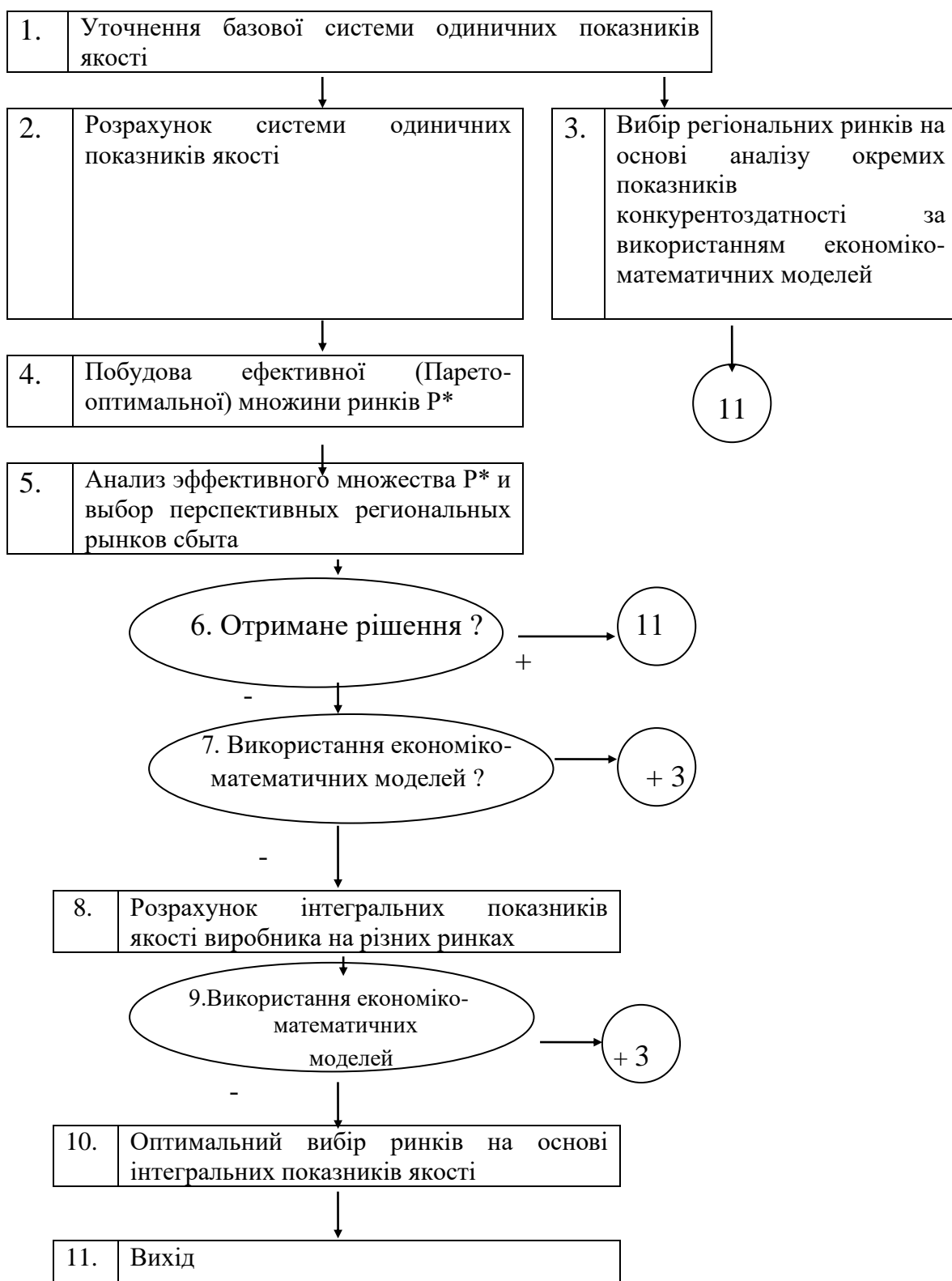


Рисунок 3.3 – Блок-схема комплексної процедури оптимального вибору та використання ринків сировини

Як економічного критерію може виступати також середня рентабельність сировини всієї сукупності виробленої продукції (L3) на обраних ринках

$$L3 = [p_{ij}x_{ij}] / [y_i \Delta_i + 3j) + 3ij)] \rightarrow \max \quad (3.10)$$

У цьому випадку отримуємо задачу дробово-лінійного програмування [18], в якій поряд з обмеженнями (3.4) - (3.7) може використовуватися обмеження на мінімально допустимі обсяги сировини своєї продукції (Pmin)

$$c_{ij}x_{ij} \geq P_{min}. \quad (3.11)$$

Обмеження (3.11) може бути продиктовано бажанням завантажити існуючі виробничі потужності, зокрема, з метою збереження виробничого персоналу підприємства.

Узагальнюючи матеріал цього розділу, процедуру вирішення завдання вибору цільових ринків можна представити блок-схемою малюнка 2.3.

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

Блоки 2 і 3 демонструють можливість альтернативних підходів до вирішення завдання оптимального вибору і ступеня використання цільових ринків: або на основі застосування найбільш важливих одиничних показників якості (і при необхідності оптимізаційних економіко-математичних моделей типу (3.3) - (3.11)), або шляхом побудови та аналізу інтегральних показників якості виробника на розглянутих ринках, у тому числі і шляхом використання схем, описуваних співвідношеннями (3.1) і (3.2).

Це дозволить скоротити розмірність економіко-математичної задачі оптимального вибору та використання ринків, якщо буде прийнято рішення про реалізацію такого підходу (блок 7).



Розрахунок інтегральних показників якості підприємства на аналізованих ринках і їх ранжування у відповідність із значеннями даних показників може також використовуватися для скорочення розмірності оптимізаційних постановок типу (3.3) - (3.11) (блок 9)

Таким чином, в цьому параграфі описані різні способи вирішення проблеми найкращого з позицій деякого виробника вибору ринків сировини і визначення обсягів їх використання - від найбільш простого, який передбачає тільки безпосередній аналіз побудованої системи одиничних показників якості для кожного ринку, до комплексного аналізу потенційних ринків сировини, включає знаходження їх ефективної безлічі, розрахунку та аналізу інтегральних показників якості на них деякого виробника, використання оптимізаційних економіко-математичних моделей. Згідно зі схемою рис. 3.3 можливі й проміжні варіанти вирішення проблеми.

### 3.2. Оцінка ринкового потенціалу окремих видів продукції та її виход на ринки

Розглянемо метод інтегральної кількісної оцінки та аналізу в потенціалі окремих видів металургійної сировини на різних регіональних ринках. Основу методики становлять теоретичні результати дослідження, представлені в підрозділах 2.3, 2.4 і 3.1 цієї дипломної роботи.

Оцінка результатів діяльності компанії на зовнішніх ринках вважається інтегрованим показником, який складається з ряду ключових критеріїв, встановлених споживачами, партнерами, робітниками сировини та виробництва. Головне питання складається з аспектів сировини. 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.

Методика викладається на прикладі аналізу якості конструкційної та інструментальної сталі виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основних

цілових ринках. Для цього використовується інформація про параметри поставок продукції комбінатом за період з 2016 по 2018 роки.

Найважливіші характеристики поставок інструментальної та конструкційної 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 на основних ринках у 2018 р

	Середня ціна сировини, \$/т	Обсяг потреби, т	Загальна вартість поставок, тис. \$
Китай	124,6	47541	11866
США	136,4	62270	22754
ОАЕ	122,0	32043	7334
Туреччина	124,1	12688	3071
Тайвань	124,8	162568	39964

Таблиця 3.2 – Характеристики поставок конструкційної сталі на основні ринки сировини у 2018 році

	Середня ціна сировини, \$/т	Обсяг поставок, т	Загальна вартість поставок, тис. \$
Китай	118,3	36621	671091
Туреччина	120,1	17163	345076
Тайвань	118,4	3159	57295
Італія	123,8	1433	34078
Македонія	121,0	1942	42154

Навіть ті таблиці , які містять невелику кількість загальних показників можна бачити , що важко чітко оцінити на якість цих видів металопродукції.

Подібна ситуація стосується сировини для інструментальної сталі . Найбільша кількість відправлень відповідає китайському ринку. Однак ціна продажу сталі на китайському ринку є однією з найнижчих. З іншого боку,

італійський ринок інструментальної сталі характеризується найвищою ціною продажу, проте загальний обсяг поставок є найнижчим.

Набір використовуваних показників та їх значення представлені в таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3 – Одиничні показники якості конструкційної сталі ПрАТ “Дніпроспецсталь” на різних ринках сировини (2018 р.)

Показники	Китай	США	ОАЕ	Туреччина	Тайвань
Економічна ефективність поставок, %	3,4	51,4	-5,1	0,3	1,2
Середня цена, \$/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 (2018 р. відносно 2017 р.), %	123,0	82,0	208,1	201,7	567,0

Індивідуальні параметри якості по - різному, тобто компанії частка стабільного ринку в певному географічному просторі , при умови .

Завдання інструментальної сталі, яка забезпечує постачальника відповідною часткою ринку на розвиненому ринку, є складним. іі

У той же час відкриття представництва компанії може бути здійснено за умови, що обсяг продажів, що має постійний характер, пропонує адекватний рівень прибутковості, що дозволяє створити представництво - відповідний персонал. Підприємство відкриває представництво на ринку, де гарантовано забезпечується належний рівень якості продукції та підтверджується високий імідж підприємства (табл.3.4):

Таблиця 3.4 – Одиничні показники якості інструментальної сталі на різних ринках сировини (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 (2018 р. відносно 2017 р.), %	97,9	1563,8	219,4	51,5	124,0

В основі комплексу показників, наведених у таблицях 3.3 і 3.4, лежить система одиничних показників оцінки якості, 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.

Останнє, 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 ГОСТами, технічними умовами (існує понад 1000 державних стандартів і 5000 технічних умов [1]). Для успішної роботи на ринках далекого зарубіжжя металопродукція повинна сертифікуватися міжнародними класифікаційними товариствами (такими як ТЮФ Берлін-Бранденбург - Німеччина, Регістр Ллойда - Великобританія, Бюро Судноплавства - Японія та ін.). Таким чином, параметри металургійної 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 - 2010) і собівартості продукції до останньої, виражене у відсотках.

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

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

В якості одиничних показників, які відображають динаміку кон'юнктури ринку на основних ринках сировини інструментальної та конструкційної сталі (як показники динаміки розглянутих ринків інструментальної сталі та конструкційної сталі) використовувалися індекси загальних обсягів поставок (у грошовому вираженні) в 2018 році щодо 2017 року, які отримані в результаті аналізу даних форм консолідованої звітності IAS, які є у публічному доступі (табл.3.5; 3.6):

Таблиця 3.5 – Показники варіації значень обсягів поставок та ціни конструкційної сталі

	Коефіцієнт варіації поставок	Коефіцієнт варіації середньої ціни поставок	Середньозважене 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

Таблиця 3.6 – Показники варіації та значення об'ємів поставок для інструментальної сталі

	Коефіцієнт варіації об'ємів поставок	Коефіцієнт варіації середньої ціни поставок	Середньозважене значення коефіцієнта варіації
Китай	0,60	0,09	0,30
Туреччина	0,83	0,10	0,40
Тайвань	0,34	0,08	0,19
Італія	0,32	0,10	0,19
Македонія	0,50	0,07	0,25

Середні зважені значення коефіцієнтів варіації в таблицях 3.5 і 3.6 визначалися за формулою. Коефіцієнти значимості  $\beta_i$  в цьому співвідношенні обчислювалися за формулою (2.10), в якій  $\alpha_i$  згідно таблиці 3.7 мають значення 0,18 - для показника загальних обсягів поставок (в тонах) і 0,23 - для показника середньої ціни. Відповідно, перерахунок здійснюється за формулою (2.10) і дає наступні результати:  $\beta_1 = 0,41$  і  $\beta_2 = 0,59$ .

Збільшення кількості одиничних показників якості розглянутих видів металопродукції на аналізованих ринках в таблицях 3.3 та 3.4 ще більше

ускладнило завдання їх дослідження - оцінки та ранжування за ступенем привабливості для виробника (постачальника) металургійної продукції.

Ідентична по суті ситуація і для ринків інструментальної сталі. Як видно з таблиці 3.4 немає ринків, які мали б тільки найгірші або тільки найкращі значення всіх показників, що характеризують на них якість інструментальної сталі одні ринки краще за одним одиничним показниками, інші - за іншими.

Таким чином, розглянуті ринки металопродукції, як для конструкційної, так і інструментальної сталі в економіко-математичному плані утворюють ефективні множини, тобто кількість аналізованих ринків не можна скоротити за рахунок відсіювання найгірших з них (з погляду якості аналізованої продукції).

Для інтегральної оцінки якості розглянутих видів металургійної продукції на аналізованих ринках в першу чергу необхідно кількісно визначити важливість (вагомість) окремих одиничних показників якості. У цій роботі ця задача вирішувалася експертним шляхом. Як вже зазначалося, даний підхід є основним при проведенні подібних досліджень. Для його реалізації залучалися фахівці, що мають великий досвід роботи на внутрішньому і зовнішніх ринках металопродукції. Результати експертної оцінки важливості одиничних показників якості розглянутої продукції на різних ринках сировини наведені в таблиці 3.7. Тут необхідно підкреслити, що система оцінок важливості окремих показників якості наведена в таблиці 3.7 безпосередньо відповідає сучасним умовам функціонування вітчизняних металургійних підприємств, при яких вони головним чином зацікавлені в підвищенні економічної ефективності реалізації своєї продукції.

Підприємство, яке виявляє активність на цільовому ринку може конкурувати переважно за рахунок ціни, як ключового фактору потенціалу:

Таблиця 3.7 – Кількісна оцінка ступеню важності одиничних показників якості

Показники	Оцінка важливості в баллах (максимальне значення оцінки - 10 балів)	Відповідні значення нормованих вагових коефіцієнтів $\alpha_i$
Ціна продукції	10	0,26
Економічна ефективність продаж	10	0,26
Обсяг продаж (ємність ринку)	7	0,18
Ступень стабільності ринку	6	0,15
Інтенсивність конкуренції	4	0,1
Динаміка ринку	2	0,05

Для оцінки якості аналізованих видів продукції на кожному ринку будемо використовувати інтегральний показник  $W_3^*$ . Вибір цього показника визначається тим, що в рамках проведеного дослідження ми не будемо прагнути отримати «жорстку» оцінку якості продукції на розглянутих ринках (інтегральні показники  $W_1$  або  $W_4$ ), тобто оцінку, яка б передбачала менші можливості компенсації відносно гірших значень одних одиничних показників якості за рахунок більш кращих значень інших. Це пов'язано з загальною економічною ситуацією в галузі, при якій металургійні підприємства зацікавлені в будь-яких прийнятних ринках сировини своєї продукції. Після вибору конкретної форми інтегрального показника якості наступним етапом загальної схеми його визначення (представленої на рис. 3.2) є стандартизація відповідних одиничних показників.

В принципі, для інтегрального показника  $W_3^*$  (без урахування деяких деталей, пов'язаних з можливим діапазоном стандартизованих значень одиничних показників) стандартизація може бути виконана шляхом застосування будь-якої з відповідних формул, наведених у підрозділі 1.3. Результати виконаної стандартизації наведені в таблицях 3.8 та 3.9.



Таблиця 3.8 – Стандартизовані значення одиничних показників потенціалу на різних ринках (2018 р.)

Показники	Китай	США	ОАЕ	Туреччи на	Тайвань
Економічна ефективність поставок, %	0,15	1,0	0,0	0,1	0,11
Середня ціна, \$/т	0,15	1,0	0,0	0,09	0,12
Загальний обсяг поставок, т	0,23	0,33	0,13	0,0	1,0
Інтенсивність конкуренції	0,94	0,0	1,0	0,98	0,96
Рівень стабільности	1,0	0,70	0,0	0,70	0,17
Динамика ринку (2018 р. відносно 2017 р.), %	0,08	0,0	0,26	0,25	1,0

Для обчислення значень інтегрального показника  $W3$  \* далі необхідно розділити безліч використовуваних показників стану ринку на дві групи: підмножина показників-стимуляторів і підмножина показників-дестимуляторів. До першого належать такі показники як економічної ефективності поставок, середня ціна металопродукції, загальна величина її поставок, показник динаміки ринку (індекс обсягів поставок у вартісному вираженні).

Середня ціна на ринку металопродукції визначається в результаті взаємодії декількох факторів, в тому числі : аналогів – конкурентів, підприємств, ціну на сировинні ресурси, загальну економічну ситуацію, середньостроковий прогноз споживання продукції у суміжних галузях.

Таблиця 3.9 – Стандартизовані значення одиничних показників якості інструментальної сталі на різних ринках сировини (2018 р.)

Показники	Китай	Туреччина	Тайвань	Італія	Македонія
Економічна ефективність поставок, %	0,04	0,35	0,0	1,0	0,63
Середня ціна, \$/т	0,03	0,35	0,0	1,0	0,63
Загальний обсяг поставок, т	1,0	0,45	0,05	0,0	0,01
Інтенсивність конкуренції	1,0	0,95	1,0	0,0	0,55
Рівень стабільності	0,52	1,0	0,0	0,0	0,29
Динаміка ринку (2013 р. відносно 2011 р.), %	0,03	1,0	0,11	0,0	0,05

Показниками випадків у цьому випадку є інтенсивність конкуренції та стабільність ринку сировини (зростання їх аналізу призводить до погіршення загального ринку).

В якості еталону для інтегрованого показника  $W3$  \* ми розглядаємо "найгіршу" точку серед показників спостережуваних одиниць. Координати цієї контрольної точки для стандартизованих значень окремих ринкових індексів можна визначити за формулами. Беручи до уваги розподіл показників на подразники  $\zeta$  подразники, в цьому випадку координати опорної точки, як для інструментальної сталі, так і для конструкційної сталі, мають такі значення : може бути витлумачено як якість окремих показників показані в в аналізі можна побачити значень гірших типів металевих виробів на всіх ринках. Після визначення координат опорних точок на основі даних таблиць 3.8 та 3.9 можна обчислити значення інтегральних показників якості для всіх аналізованих ринків сировини конструкційної та інструментальної сталі.

Результати обчислень наведені у таблицях 3.10 і 3.11.

Таблиця 3.10 – Інтегральна оцінка якості інструментальної сталі на різних ринках сировини та їх ранжування з урахуванням динаміки

Ринок (країна)	Інтегральна оцінка якості	Порядковий номер в ранжованому списку
Китай	0,150	4
США	0,808	1
ОАЕ	0,395	3
Туреччина	0,146	5
Тайвань	0,583	2

Враховуючи стандартний діапазон значень одиничних показників якості (вони коливаються від 0 до 1), зауважимо, що однакові значення вбудованих показників дадуть застосування формули (2.28). Сформована ситуація пояснюється обраною формою стандартизації показників, при якій величина «відстані» між «найгіршою» і «найкращою» еталонними точками простору одиничних показників  $S_{хл} = 1$ .

Це спрощує обчислення обраного інтегрального показника. Вбудований показник є однорідним, оскільки він визначається низкою факторів, включаючи ті, які не залежать від поведінки компанії та перебувають у стані невизначеності.

Таблиця 3.11 – Інтегральна оцінка якості на різних ринках для конструкційної сталі та їх ранжування з урахуванням динаміки

Ринок (країна)	Інтегральна кількісна оцінка якості	Порядковий номер у ранжованому списку
Китай	0,464	3
Туреччина	0,388	5
Тайвань	0,389	4
Італія	0,878	1
Македонія	0,554	2

Коротко проаналізуємо розрахункові дані, що містяться в таблицях 3.10 і 3.11.

Звернемо далі увагу на одну суттєву обставину. При визначенні інтегральних показників якості відповідних видів продукції на розглянутих ринках використовувалися одиничні показники динаміки та рівня стабільності, таким чином, у певній мірі враховувалося не тільки сучасний стан (2018 рік), але і передісторія ринків за певний період (2010 - 2018 роки), особливості їх динаміки, що природно вплинуло на величину інтегральних оцінок якості в поточній момент.

У зв'язку з цим становить інтерес визначення та аналіз інтегральних оцінок тільки для сучасного стану ринків (статичний варіант інтегральних показників). Для вирішення цього завдання з переліку розглянутих одиничних показників повинні бути виключені показники динаміки і стабільності ринків, що в свою чергу потребують перерахунку нормованих коефіцієнтів вагомості  $\alpha_i$ . Зазначений перерахунок може бути виконаний за формулою аналогічною співвідношенню (2.10).

Значення статичного варіанту інтегральних показників якості розглянутих видів продукції вказані в таблицях 3.12 і 3.13.

Таблиця 3.12 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності інструментальної сталі на різних ринках збуту та їх ранжування (статичний варіант)

Ринок (країна)	Інтегральна оцінка якості	Порядковий номер у ранжованому списку ринків
Китай	0,166	3
США	0,892	1
ОАЕ	0,062	5
Туреччина	0,078	4
Тайвань	0,489	2

Аналіз наведених у зазначених таблицях значень показує, що відмова від обліку передісторії ринків не впливає на лідируючу групу ринків, як

інструментальної сталі, так і конструкційної - вони зберегли колишній порядок. Деякі ринки змінили своє положення в ранжированному списку.

Розвиток ринків під час дослідження динамічний, відображаючи процеси, що відбуваються як у світовій металургійній промисловості, так і на ринку сировини та основних ресурсів для виробництва спеціальних сталей. Крім того, ринки проходять ряд процесів, які впливають на їх стан.

Найбільш суттєві зміни у списку замовлень відбулися для розглянутих ринків конструкційної сталі. Тут китайський ринок посів третє місце, він раніше займав це місце. Ринок ОАЕ перемістився в кінець списку. Турецький ринок піднявся з п'ятого на четверте місце. Цей рейтинг провідних ринків відображає поточну привабливість структурних ринків вуглецевої сталі.

Таблиця 3.13 – Інтегральна оцінка якості конструкційної сталі (статичний варіант)

Ринок (країна)	Інтегральна кількісна оцінка якості	Порядковий номер у ранжованому списку ринків
Китай	0,480	3
Туреччина	0,354	4
Тайвань	0,024	5
Італія	0,877	1
Македонія	0,535	2

Статичний варіант інтегрованої оцінки ринку для структурних ринків навряд чи змінить його позицію в попередньо впорядкованому списку. Лише Туреччина та Тайвань помінялися місцями на четвертому та п'ятому місцях відповідно.

3.3 Комплексна оцінка потенціалу українського виробника металопродукції на різних ринках

Отримані в попередньому підрозділі результати показують, що одні ринки можуть бути більш привабливими для реалізації одного виду продукції, інші - для іншого. Ринок США для реалізації інструментальної сталі є найсприятливішим, що стосується інструментальної сталі, то поставки на нього повністю відсутні. Аналогічна ситуація з деякими іншими аналізованими ринками (ОАЕ, Італії, Македонії).

Даний підрозділ магістерської роботи присвячений методиці вирішення даного завдання, виклад якої здійснюється на прикладі інтегральної оцінки потенціалу ПрАТ "Дніпроспецсталь" на різних регіональних ринках для своєї продукції. Основними видами металопродукції підприємства є конструкційна, інструментальна, підшипникова, нержавіюча жаростійка сталь, товарні зливки та прутки. На перераховані види продукції в 2018 році припадало 87% обсягу (у грошовому вираженні) всіх відвантажень металургійного підприємства.

Вибір аналізованих ринків сировини основних видів металургійної продукції ПрАТ "ДСС" визначався двома обставинами. По-перше, дані ринки є одними з найбільш ємних для розглянутих видів продукції, і, по-друге, - вони можуть розглядатися як представники найбільших регіональних ринків продукції чорної металургії та спеціальних сталей.

Для підприємства-виробника немає принципової різниці у напрямку організації поставок, оскільки сучасна логістика дозволяє здійснювати доставку продукції з мінімальними видатками часу та ресурсів. Найбільш перспективними вважається ринки ЄС на які, в межах угоди про асоціацію буде суттєво знижено нетарифні бар'єри.

Таблиця 3.14 – Одиничні показники якості основних видів продукції  
ПрАТ “Дніпроспецсталь”

Показники	Китай	США	ОАЕ	Туреччина	Тайвань	Італія	Македонія
Економічна ефективність поставок, %	-2,4	25,5	-1,8	0,9	0,4	4,1	21,3
Середня ціна, \$/т	1190,7	1222,3	1210,2	1214,8	1235,3	1164,9	1196,6
Загальний обсяг поставок, тыс. т	561,5	229,6	104,7	302,2	194,2	264,5	119,4
Інтенсивність конкуренції	1	0,75	1	0,99	0,99	0,96	0,79
Рівень стабільності	0,345	0,295	0,360	0,407	0,214	0,487	0,436
Динаміка ринку (2018 г. відносно 2017 р.), %	105,5	184,0	624,8	315,2	301,0	658,8	415,5
Відповідність номенклатури виробництва потребам ринку, %	100,0	67,0	67,0	83,0	33,0	83,0	33,0

Якість, що весь виробник описав в регіональних ринках є майже такою ж, що і для окремих видів металопродукції. Крім того, тут враховується лише Н-індекс відповідності структури номенклатурної ринкової структури товарів, вироблених цим виробником.

Зауважимо, що визначення показників  $H_c$  і  $H_c^*$ , описане в підрозділі 2.3, відповідає виробничій структурі аналізованої ринкової компанії в цьому випадку, оскільки вершкові продукти металургійної компанії (наприклад, чавун, плита, гарячекатаний прокат) можуть бути кінцевим проданим продуктом. можуть бути додатково оброблені для отримання інших видів металевих кінцевих виробів (інструментів, конструкційної сталі тощо).

Таблиця 3.15 – Загальний обсяг і ціна на основних ринках продукції

	Загальний обсяг поставок сировини, тис. \$	Закупівельна вартість отриманої сировини тис. \$
Китай	107096,1	109703,9
США	51050,9	40677,5
ОАЕ	22020,4	22427,3
Туреччина	64904,1	64309,3
Тайвань	45693,5	45524,2
Італія	43622,8	41888,8
Македонія	23466,6	19351,8

Показник економічної ефективності поставок металопродукції розраховувався аналогічно показнику для окремого виду продукції (попередній підрозділ роботи). При цьому використовувалися дані про сумарні обсяги відвантажень (у грошовому вираженні) для всіх розглянутих видів продукції на відповідні ринки і їх загальної собівартості, які містяться в таблиці 3.15.

Розраховані значення одиничних показників ПрАТ "Дніпроспецсталь" (основної номенклатури його продукції) на різних ринках сировини за станом на 2017 рік представлено в таблиці 3.14. Коротко опишемо методи їх визначення.

Відзначимо також, що собівартість окремих видів металопродукції, зазначена в таблицях програми, визначалася за даними таблиці 3.16, які для порівнянності були перераховані в \$/т за середньорічним курсом.



Таблиця 3.16 - Собівартість сировини для основних видів продукції ПАТ “Дніпроспецсталь” (металобрухт та феросплави)

Вид продукції	1995 р. крб/т	2000 р. грн/т	2005 р. грн/т	2010 р. грн/т
Конструкційна легована сталь	122742356	1276,27	1264,48	1330,03
Інструментальна вуглецева сталь	127555186	1401,7	1341,38	1377,57
Підшипнкова сталь	128986641	1411,89	1392,98	1484,27
Нержавіюча никелева сталь	133739653	1468,53	1484,58	1588
Жаротривка сталь	154900000	1525,25	1489,9	1644,06
Товарні зливки	150027000	1480,66	1470,44	1576,22

Середня ціна є дуже важливою характеристикою якості виробника , оскільки відображає ефективність усіх його видів продажів (проданих на аналізованому ринку) загалом. Однак значення цього показника в системі всіх показників не повинно бути абсолютним. Це особливо видно з прибутковості пропозиції за середніми цінами для італійського ринку. Середнє значення ціни для цього ринку є найнижчим із усіх аналізованих ринків (табл. 3.17), але економіка постачання металевих виробів на ринок Італії є однією з найкращих після американсько-македонського ринку.

Таблиця 3.17 - Основні характеристики поставок металопродукції на ринок Італії

Вид продукції	Собівартість, \$/т	Середня ціна реалізації, \$/т	Обсяг поставок, т
Конструкційна легована сталь	1135,5	1197,0	102044
Інструментальна вуглецева сталь	1155,0	1182,1	123210
Підшипнкова сталь	1198,8	1237,8	14333
Нержавіюча никелева сталь	1241,4	1316,8	20341
Жаротривка сталь	1264,4	1313,1	4556
По всіх видах продукції		1164,9	264484

Ситуація пояснюється взаємодією двох факторів. З одного боку, на італійському ринку продається значна кількість чавуну, який має дуже низьку ціну і дуже низьку ефективність продажів. З іншого боку, інші типи продукції мають високі показники за цими показниками (табл. 3.17).

Той факт, що при аналізі ринку середня ціна не поширюється на один вид товару, деякі з яких не завжди повною мірою відображають ефективність його реалізації, можна взяти до уваги, вибравши відповідне значення вагового коефіцієнта при їх інтегрований оцінці якості.

Показник загального фізичного обсягу поставок металопродукції на кожен із спостережуваних ринків визначався з використанням даних про поставки металів. Кількісна оцінка інтенсивності конкурентних відносин була розрахована так само, як і для ринків сировини (розділ 3.2). Дані таблиці 3.15 використовувались для визначення значення коефіцієнта  $P_p$ , що є аргументом формули (2.8) для обчислення значень показника конкуренції, використовувалися дані таблиці 3.15.

Управління показниками, які встановлюються для різних видів продукції здійснюється залежно від способу виходу на цільовий ринок та рівня забезпечення продукцією, оскільки підприємство контролює витрати на організацію збуту залежно від ринку, який дозволяє належним чином фінансувати проєдставництво та його витрати.

Визначення величини рівня стабільності аналізованих ринків за всіма видами реалізованої металопродукції здійснювалось шляхом обчислення середніх зважених коефіцієнтів варіації для часових рядів показників середньої ціни і загальних обсягів поставок металу (у натуральному вираженні) на розглянуті ринки. Результати розрахунків коефіцієнтів варіації і їх середні зважені значення наведені в таблиці 3.18. Значення ваг важливості окремих коефіцієнтів варіації розраховувалися за даними таблиці 3.20 і складають для коефіцієнтів варіації ціни - 0,58, загальних обсягів поставок - 0,42.

Таблиця 3.18 – Показники варіації обсягів та середньої ціни поставок основних видів металургійної продукції

	Коефіцієнт варіації обсягів поставок	Коефіцієнт варіації середньої ціни поставок	Середньозважене значення коефіцієнта варіації
Китай	0,691	0,095	0,345
США	0,528	0,127	0,295
ОАЕ	0,745	0,082	0,360
Туреччина	0,738	0,168	0,407
Тайвань	0,448	0,045	0,214
Італія	0,975	0,133	0,487
Македонія	0,946	0,067	0,436

Дані в таблиці 3.18 в основному використовуються для розрахунку інтегральних показників потенціалу виробника. Однак їх прямий аналіз дозволяє зробити висновок, що середня ціна продажу на всіх ринках набагато стабільніша за обсяг їх постачання.

Однак слід зазначити, що невелика тривалість відповідних часових рядів дещо знижує надійність статистичних висновків, які є результатом їх обробки.

Значення динамічного індексу ринку базувалося на 2018 році. Загальне значення індексів усіх видів металів, оцінене в 2017 році для порівняння.

В уніфікованих електричних показниках в таблиці 3.19 наочно показують (в кращому випадку і гіршому випадку, показники відповідають нулям і новим), що немає ринків між ринками вивчених, які повинні бути кращими чи гіршими значеннями всіх показників одиниці.

Використання динамічних показників є більш прийнятним для дослідження, тобто ті, хто враховує хід процесів з часом, рухаються багатогранно вектором. У той же час динамічні показники характеризуються більшими похибками, ніж статичні. Якщо з - за відсутності інформації в протягом певного періоду одного, існує невизначеність, що інформація повинна бути використана в поточному періоді.

Відкриття представництва компанії на цільовому ринку пропонує:

- 1) Скорочення часу на операції з продажу товарів, що є предметом договорів;
- 2) Пошук найбільш вигідних контрактів у сферах попиту, що виникають на

цільовому ринку. 3) Забезпечити збільшення обсягу закупівель у зацікавлених державних замовників для участі в тендерах.

Для оцінки потенціалу підприємства (основних видів виробленої ним металопродукції) на різних ринках використовувався інтегральний показник  $W3^*$ , для розрахунку якого одиничні показники, наведені в табл. 3.14, були стандартизовані за формулою (2.32). Результати стандартизації наведено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Стандартизовані одиничні показники якості основних видів сировини для  
ПрАТ “Дніпроспецсталь” на різних ринках (2018 р.)

Показники	Китай	США	ОАЕ	Туреччина	Тайвань	Італія	Македонія
Економічна ефективність поставок, %	0,0	1,0	0,02	0,12	0,10	0,23	0,85
Середня ціна, \$/т	0,37	0,82	0,64	0,71	1,0	0,0	0,45
Загальний обсяг поставок, т	1,0	0,27	0,0	0,43	0,20	0,35	0,03
Інтенсивність конкуренції	1,0	0,0	1,0	0,96	0,96	0,84	0,16
Рівень стабільності	0,48	0,30	0,53	0,71	0,0	1,0	0,81
Динамика ринку (2013 р. відносно 2011 р.), %	0,0	0,14	0,94	0,38	0,35	1,0	0,56
Відповідність номенклатури виробництва потребам ринку %	1,0	0,51	0,51	0,75	0,0	0,75	0,0

Як і в попередньому аналізі ринку певних видів металургійної продукції, деякі ринки в деяких аспектах кращі, ніж інші в інших.

Для обчислення інтегрального показника  $W3^*$  в таблиці 3.20 наведені значення вагових коефіцієнтів  $\alpha_i$  для одиничних показників якості. Легко можна бачити, що введення додаткового показника  $H$  мало змінило їх величини в

порівнянні з вказаними в табл. 3.7. Це пояснюється відносно невеликим рівнем важливості даного показника, який становить 3 бали за 10 - ти бальною шкалою.

Аналізуючи таблицю 3.20 ще раз підкреслимо, що наведені в ній значення вагових коефіцієнтів відповідають пріоритетам сучасного стану підприємств чорної металургії і надалі можуть бути змінені.

Таблиця 3.20

Кількісна оцінка ступеня важливості окремих показників якості

Показники	Оцінка важливості в балах (максимальне значення оцінки – 10)	Відповідні значення нормованих вагових коефіцієнтів $\alpha_i$
Ціна сировини	10	0,24
Економічна ефективність закупівель	10	0,24
Обсяг закупівель (ємкість ринку)	7	0,17
Ступень стабільності ринку	6	0,14
Інтенсивність конкуренції постачальників	4	0,09
Динаміка ринку	2	0,05
Відповідність якості сировини виробництва потребам ринку	3	0,07

Значення інтегрального показника якості ПрАТ "ДСС" - W3 \* для розглянутих ринків металургійної сировини містяться в таблиці 3.21.

При обчисленні інтегрального показника, використовувані в ньому координати еталонної точки були ті ж, що і для випадку аналізу ринків окремих видів продукції, плюс координата 0 - для нового одиничного показника Н.

Найбільш привабливим для виробника по всіх аналізованих видами продукції є ринок США для якого інтегральна оцінка якості має значення 0,769 (зауважимо, що вона дещо нижча, ніж для випадку сировини на цьому ринку товстого листа. Це означає, що реалізація інших видів металопродукції на ринку США є менш привабливим). Лідуюче положення даного ринку

забезпечується за рахунок найвищою середньою ефективності продажу металу на ньому, яка значно перевершує інші ринки сировини.

Таблиця 3.21 – Інтегральна оцінка якості ПАТ "ДСС" на різних ринках з ранжуванням

Ринок (країна)	Інтегральна кількісна оцінка якості	Порядковий номер у ранжованому списку регіонів
Китай	0,557	3
США	0,769	1
ОАЕ	0,438	6
Туреччина	0,463	5
ТАЙВАНЬ	0,629	2
Італія	0,354	7
Македонія	0,554	4

Конкуренцію в плані даного показника США може скласти тільки ринок Македонії. Однак інші найважливіші показники, що визначають на даному ринку рівень якості виробника (що мають найбільші вагові коефіцієнти), близькі до мінімальних. Все це в комплексі забезпечує ринку Македонії тільки четверте місце в ранжированном списку з оцінкою 0,554.

Трохи більш високу оцінку - 0,557 і третє місце в списку зайняв ринок металургійної сировини Китаю. Китайський ринок має найвищі обсяги продажів металургійної продукції. Цей показник у Китаю значно перевищує його значення для інших ринків. Наприклад, обсяг продажів металу до Туреччини, яка має друге місце за вказаною показником, майже в 2 рази нижче, ніж в Китай. Разом з тим, показник економічної ефективності для даного ринку найнижчий, інші показники в основному мають середні значення. Їх сумарна дія забезпечило ринку Китаю третю позицію в списку, ранжированном згідно значень інтегрального показника якості ПАТ "ДСС" на розглянутих ринках.

Друге місце займає ринок металургійної продукції Тайваню. Позиція цього ринку забезпечується найвищим значенням у нього показника середньої

ціни реалізації металу, тому інші найважливіші показники ринку Тайваню не мають привабливих значень. Наприклад, за показниками економічної ефективності продажів і загального обсягу поставок ринок Тайваню займає лише п'яте місце. П'яту позицію в ранжированном списку ринків чорного металу займає Туреччина. Ринок Туреччини має середні значення по всіх розглянутих показниками. Цим і пояснюється його місце у списку.

Ринок ОАЕ володіє найгіршим значенням показника загальних обсягів поставок металу і негативною ефективністю продажів, яка нижче тільки у ринку Китаю. Зазначені значення найважливіших показників якості виробника на ринках металургійної продукції і забезпечили йому шосте, передостанній місце в упорядкованому списку аналізованих ринків.

Останнє місце згідно розрахованої інтегральною оцінкою у розглянутому списку ринків металопродукції зайняла Італія. Головним чином це викликано найнижчим значенням показника середньої ціни продажів металу.

Далі проаналізуємо вплив передісторії їх розвитку на інтегральну оцінку якості в сучасних умовах. Для цього при обчисленні зазначеної оцінки виключимо з розгляду показники динаміки і стабільності ринків. Це в свою чергу вимагає перерахунку коефіцієнтів вагомості одиничних показників  $\alpha_i$ , нові значення яких наведені в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Кількісна оцінка ступеня важливості окремих показників потенціалу (без урахування факторів ринку)

Показники	Оцінка важливості у балах (максимальне значення оцінки – 10 балів)	Відповідні значення нормованих вагових коефіцієнтів $\alpha_i$
Ціна продукції	10	0,29
Економічна ефективність продаж	10	0,29
Обсяг продаж (ємність ринку)	7	0,21
Інтенсивність конкуренції	4	0,12
Відповідність номенклатури виробництва потребам ринку	3	0,09

Значення інтегральних показників якості ПрАТ "ДСС" на розглянутих ринках металопродукції, отримані тільки на основі одиничних показників їх фіксованого стану, наведені в таблиці 3.23.

Відмова від обліку динаміки ринків при інтегральній оцінці потенціалу не привів до значних змін в їх упорядкованому списку. Помінялися місцями тільки ринки Тайваню і Македонії: ринок Македонії вийшов на друге місце, а Тайвань перемістився з другого на четверте.

Таблиця 3.23 – Інтегральна оцінка потенціалу ПрАТ "Дніпроспецсталь" на різних ринках

Ринок (країна)	Інтегральна кількісна оцінка якості	Порядковий номер у ранжованому списку ринків
Китай	0,583	3
США	0,802	1
ОАЕ	0,377	6
Туреччина	0,490	5
Тайвань	0,549	4
Італія	0,308	7
Македонія	0,594	2

В цілому збільшили значення інтегральних оцінок потенціалу ПрАТ "Дніпроспецсталь" 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 динаміки), а для другої - такий вплив був позитивним фактором. Дана обставина необхідно враховувати при виборі варіанту (динамічного або статичного) інтегральної оцінки якості виробника на регіональних ринках.

Отримані в цьому і попередньому параграфі інтегральні оцінки потенціалу повинні використовуватися для реалізації стратегії підвищення рівня



якості, як окремих видів металопродукції, так і особливо виробника в цілому по сукупності всіх використовуваних регіональних ринків.

У найпростішому випадку з метою підвищення загального рівня якості виробника на всіх регіональних ринках згідно з формулою (1.1) необхідно максимально можливо збільшити обсяги поставок (інтенсивність використання) для тих ринків, які мають великі значення інтегральних оцінок якості.

Виходячі з аналізу потенціалу підприємства на закордонних ринках існує доцільність відкриття представництва підприємства в двох регіонах. Перший регіон, який охопить країни Європейського Союзу – Македонія. Інший регіон, який охопить східних та південних партнерів, це ОАЕ. Доцільність відкриття представництва у Македонії зумовлена високим потенціалом ринку Східної Європи. На цьому ринку існує стабільний рівень зростання поставок продукції підприємства (у середньому + 16,5%) обсягу поставок кожного року, на протязі останніх 3-х років. У грошовому вимірі, обсяг поставок до Македонії склав 14 млн. доларів у 2018 році. Рентабельність поставок складає 15%, що надає +9% до середньої рентабельності поставок на підприємстві. Таким чином, кошторис на утримання представництва підприємства в Македонії не може перевищувати 1,1 млн. доларів на рік. Треба зазначити, що витрати на утримання представництва підприємства в Македонії складатимуть 112 тис. доларів на рік, що включає до себе утримання офісу (23 тис. дол. на рік), оплату праці трьох менеджерів (38 тис. доларів на рік), місцеві податки та збори (6 тис. доларів на рік), інші витрати (45 тис. доларів на рік).

Створення представництва підприємства в ОАЕ має доцільність у зв'язку із високим потенціалом активності підприємства на східному ринку. Обсяги продаж безпосередньо на ринку ОАЕ є незначними, проте існує доцільність відкриття представництва у вільній економічній зоні Jabeel-Ali. Витрати на відкриття та роботу представництва будуть мінімальними – разом 60 тис. доларів на рік. Доцільність відкриття зумовлена можливістю укладення контрактів з клієнтами з третіх країн, зі звільненням від митного оформлення,

оскільки представництво виконуватиме функції контрактоутримувача та користуватиметься митними привілеями, які надає вільна економічна зона.

Підприємство, яке функціонує в умовах ринку має бути забезпечене контрактами та відповідним обсягом замовлень. Робота представництва у вільній економічній зоні передбачає високу конкуренцію за споживача та висококонкурентний рівень цін, який встановлюється ринком та забезпечує належну конкуренцію. Функції представництва, як в ОАЕ так і Македонії зводяться до наступного: 1) митне оформлення (за відповідних умов поставки) та організація митного забезпечення; 2) організація контролю якості, безпеки та відповідності стандартам вантажу, який належить підприємству; 3) участь у державних закупівлях та конкурсних торгах; 4) організація транзиту абореекспорту вантажу, який належить підприємству; 5) забезпечення реклами або просування підприємства на ринку іншим чином.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота магістра на тему “Організація іноземного представництва з продажу металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» є комплексним науковим дослідженням проблеми організації роботи закордонного представництва підприємства ПрАТ “Дніпроспецсталь” в одній з іноземних країн, куди відбуваються поставки продукції підприємства.

Актуальність теми організації представництва зумовлена зростанням конкуренції в металургійній галузі та необхідності підвищення обсягів продаж підприємства на зарубіжних цільових ринках, забезпечення високого рівня продаж, участі у державних закупівлях, збору та аналізу інформації тощо.

Мета дослідження – проаналізувати ефективність організації постачання продукції підприємства ПрАТ “Дніпроспецсталь” та запропонувати схему продажу через представництво, яка підвищує ефективність продаж на іноземних ринках.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сутність та структуру виробничого процесу на підприємстві;
- описати зміст та сутність ринкових процесів, які відбуваються на відповідному ринку;
- запропонувати методичний апарат для аналізу якості сировини на основі одиничних показників – факторів якості;
- дати організаційно-економічну характеристику об’єкту дослідження ПрАТ “Дніпроспецсталь”;
- проаналізувати основні аспекти організації продаж підприємства;
- розробити адекватну схему відкриття та організації роботи представництва.

Об’єкт дослідження у кваліфікаційній роботі – Приватне акціонерне товариство “Дніпроспецсталь”.

Предмет дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємства за період з 2011 по 2018 роки.

В першому розділі аналізується сутність виробничого процесу, який складається з наступних етапів:

1. Постачання сировини, яка складається з наступних елементів:

- феросплави, які визначають природу кінцевого продукту та його властивості та металобрухт, який складає основу шихти, тобто предмету праці, який обробляється у технологічному процесі, залізорудна сировини, яка теж обробляється у технологічному процесі.

2. Підготовка сировини, яка полягає у її приведення до необхідної форми, вигляду та консистенції перед її спрямуванням до електротермічної пічки – основного технологічного процесу у виплавці сталі.

3. Переробка сировини, яка полягає у термічному впливі (1500 градусів) на шихту, який руйнує попередню кристалічну решітку руди та утворює нову, яка характерна для готового продукту.

4. Надання готової продукції належної форми та розміру: стандартного, що відповідає ДСТУ або нестандартного виду, який відповідає специфічним вимогам окремих клієнтів.

5. Розміщення продукту на складі готової продукції – підготовка до відвантаження клієнтові.

Можливості сучасної логістики такі, що постачання продукції в будь-який регіон світу є економічно доцільним, тобто транспортний тариф не перевищує різницю в собіварості та, відповідно ціні, яка виникає на різних підприємствах галузі. В цьому контексті найбільш важливим є правильний вибір цільового ринку для забезпечення організації продаж та відкриття представництва. Ринкові потреби зумовлюються можливостями клієнтів, які ставлять конкуретні умови перед постачальником. Ці умови стосуються, передусім якості продукції та її ціни.

Для прийняття рішення про відкриття представництва в тій чи іншій країні, необхідно співвіднести вигоди від відкриття представництва з витратами, які несе підприємство в результаті роботи представництва.

Якість визначається, як спроможність підприємства забезпечувати потребу клієнта, а для ринку засобів виробництва – належний рух виробничого процесу.

Встановлюються критерії якості, в тому числі: ціна, собівартість, ринкова активність, якість (технічний рівень продукції) та їх відносні значення – коефіцієнти, які визначають результат виробничого процесу.

В другому розділі описується діяльність підприємства – ПрАТ “Електрометалургійний завод “Дніпроспецсталь”

ПрАТ “Дніпроспецсталь” є єдиним в Україні виробником спеціальних сталей зі особливими якостями (нержавіючі, жаростійкі, інструментальні). Підприємство виробляє 160 – 175 тис. тон легованої сталі на рік. Легована сталь, це така сталь, що має високі експлуатаційні характеристики, які суттєво відрізняють її від виробів з чорних металів (жаростійкість, твердість, корозійна стійкість) та мають високе функціональне значення.

Дохід підприємства складає від 2,4 до 3,6 млрд. грн. на рік. На експорт спрямовується близько 65-70% продукції підприємства. Собівартість виробництва продукції висока та складає близько 90% ринкової ціни, а в деякі періоди дорівнює їй.

Основними видами продукції є легована сталь: конструкційна, інструментальна, нержавіюча, жаростійка, підшипникова у різних формах, в тому числі чушках, зливках, прутках.

Основні матеріальні складові собівартості продукції: металобрухт (38%); феросплави (ферохром, феронікель, ферованадій, феромолібден, феромарганець) - 22%; електроенергія (18%), природний газ – (4%).

Підприємство складається з 3-х основних цехів, де безпосередньо, відбувається виплавка сталі) та 11 допоміжних цехів.

На підприємстві у 2018 році працювали 5612 осіб, серед яких 82% складає виробничо-промисловий персонал. Чисельність персоналу постійно зменшується, що пов'язується із кадровою політикою власників.

Основними зовнішніми ринками для продукції підприємства є: Італія, Македонія, США, Туреччина, Китай, ОАЕ, Тайвань. В роботі розглянуті відповідні цільові ринки. Ринок означає місце, з якого/на яке постачається продукція або резидентність фірми, яка є стороною контракту.

В третьому розділі було здійснено порівняльний аналіз ринкового потенціалу підприємства різних регіонах світу. Було з'ясовано залежності, які спостерігаються на ринках, а саме: найбільш привабливі ринки мають найбільш високі показники ціни, активність конкурентів, при цьому - найнижчі обсяги поставок продукції підприємства. Такими ринками є: ринок США, на який постачається тільки один вид продукції – інструментальна сталь у зливках, за найвищою ціною – 948 доларів США за тону (на 147 доларів вище, аніж на європейському ринку), але у обмежених обсягах; ринок Тайваню, де ціна на асортимент металопродукції на 112 доларів вища, аніж на ринку Китаю), проте є низький попит на продукцію та, відповідно незначний обсяг продаж; Італія – ринок на якому є велика конкуренція місцевих європейських виробників, обсяг продаж поступово зростає, але зростає і вимога до якості, ринок ОАЕ, який є найбільш перспективним щодо постачання конструкційної сталі.

З'ясовано, що жоден з розглянутих ринків не відповідає умовам, які б повністю задовольняли підприємство, а саме: ціна, яка не стає нижчою за собівартість, кількість, яка зростає, або залишається стабільною, конкуренція, яка є помірною.

Найбільш привабливими ринками для підприємства є ринки США та Італії де існує стабільний попит на продукцію з низьким рівнем переробки (товарі зливки) за найвищою ціною 768 – 948 дол. США за тонну, значна кількість прямих контрактів на поставку продукції та великий обсяг збуту – 22 млн. доларів та 28 млн. доларів на рік, відповідно.

Виходячі із стандартної ситуації – схеми утворення представництва в якому працюють 3 особи, розташовані в офісі, площею від 30 до 50 кв. метрів розглядаються.

Витрати на відкриття (реєстрацію, оформлення та запуск офісу) та забезпечення роботи представництва підприємства в США складають 150 тис. доларів на рік. Перевищення рентабельності продаж над середньою рентабельністю продаж підприємства в США складає 18%, що в грошовому вимірі складає 140 тис. доларів на рік. Окрім того, на ринку США присутні тільки 2 основних споживача – компанії Trident Ltd та Avelage Trade LLC., які споживають стабільний об'єм продукції підприємства. Таким чином, відкриття представництва є недоцільним, оскільки збільшення обсягу поставок є малоімовірним, а витрати не перевищують вигоду.

Витрати на відкриття (реєстрацію, оформлення та запуск офісу) та забезпечення роботи представництва підприємства в Італії складають 180 тис. доларів на рік. Перевищення рентабельності продаж над середньою рентабельністю продаж підприємства в Італії складає 18%, що в грошовому вимірі складає 165 тис. доларів на рік. Окрім того, на ринку Італії присутній тільки 1 основний споживач – компанія Monetta, як споживає стабільний об'єм продукції підприємства. Таким чином, відкриття представництва є недоцільним, оскільки збільшення обсягу поставок є малоімовірним, а витрати не перевищують вигоду.

Виходячі з аналізу потенціалу підприємства на закордонних ринках існує доцільність відкриття представництва підприємства в двох регіонах. Перший регіон, який охопить країни Європейського Союзу – Македонія. Інший регіон, який охопить східних та південних партнерів, це ОАЕ. Доцільність відкриття представництва у Македонії зумовлена високим потенціалом ринку Східної Європи. На цьому ринку існує стабільний рівень зростання поставок продукції підприємства (у середньому + 16,5%) обсягу поставок кожного року, на протязі останніх 3-х років. У грошовому вимірі, обсяг поставок до Македонії склав 14 млн. доларів у 2018 році. Рентабельність поставок складає 15%, що надає +9%

до середньої рентабельності поставок на підприємстві. Таким чином, кошторис на утримання представництва підприємства в Македонії не може перевищувати 1,1 млн. доларів на рік. Треба зазначити, що витрати на утримання представництва підприємства в Македонії складатимуть 112 тис. доларів на рік, що включає до себе утримання офісу (23 тис. дол. на рік), оплату праці трьох менеджерів (38 тис. доларів на рік), місцеві податки та збори (6 тис. доларів на рік), інші витрати (45 тис. доларів на рік).

Створення представництва у Республіці Македонія надасть можливість збільшити обсяг контрактів у Східній Європі на 18% у наступному році, що збільшить обсяг продаж на 1,2 млн. доларів та виправдає створення відокремленого підрозділу.

Створення представництва підприємства в ОАЕ має доцільність у зв'язку із високим потенціалом активності підприємства на східному ринку. Обсяги продаж безпосередньо на ринку ОАЕ є незначними, проте існує доцільність відкриття представництва у вільній економічній зоні Jabeel-Ali. Витрати на відкриття та роботу представництва будуть мінімальними – разом 60 тис. доларів на рік. Доцільність відкриття зумовлена можливістю укладення контрактів з клієнтами з третіх країн, зі звільненням від митного оформлення, оскільки представництво виконуватиме функції контрактоутримувача та користуватиметься митними привілеями, які надає вільна економічна зона.

Функції представництва, як в ОАЕ так і Македонії зводяться до наступного: митне оформлення (за відповідних умов поставки) та організація митного забезпечення; організація контролю якості, безпеки та відповідності стандартам вантажу, який належить підприємству; участь у державних закупівлях та конкурсних торгах; організація транзиту або реекспорту вантажу, який належить підприємству; забезпечення реклами або просування підприємства на ринку іншим чином. Робота представництва забезпечуватиме вищий рівень продаж на цільовому ринку, аніж робота по прямих контрактах.

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). Москва: Экономика, 1982. 256 с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: 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. Москва: 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. Москва: 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 сталепла-вильного 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*. Москва: 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. Москва: 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. Москва: Мир, 2005. 509 с.
19. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. Москва: 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. Москва: 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. *Экономика Украины*. 2008. №8. С. 87-89.
26. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. Москва : 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. Москва : Статистика, 2007. 128 с.
29. Ермолов М.О. Как отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Как продать ваш товар на внешнем рынке. Москва : Мысль, 2010. 364 с.
30. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг. *Российский экономический журнал*. 2005. №12. С. 50-55.
31. Завьялов П. С. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. Москва : Внешторгиздат, 1990. 152 с.
32. Завьялов П. С., Демидов П. Е. Формула успеха: маркетинг. Москва : Международные 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 Украины*. 2007. №25. С. 6.
39. Как продать Ваш товар на внешнем рынке? Москва : 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. Москва : Прогресс, 2000. 736 с.
47. Краткий словарь менеджера. Москва, 2011. 187с.
48. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. Москва : АО Финстатинформ, 2004. 181с.
49. Лебедев О.Т., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга. Санкт-Петербург : ИД МиМ, 2007. 224 с.
50. Лотов А. В. Введение в экономико-математическое моделирование. Москва : Наука, 2004. 392с.
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. Москва : Республика, 2012. Т. 2. 400 с.
55. Малярчук І. Якість 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. Москва : Банки и биржи ЮНИТИ, 2006. 560 с.

58. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва : ИНФРАМ, 2009. 288 с.
59. Менкью Н.Г. Принцип экономикс. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 496 с.