

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організаційне забезпечення функціональної стратегії
ПАТ «Дніпрспецсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування

Чертовської Є. О.

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

Олійник О.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

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

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2021 року

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

Чертовської Євген Олександрович

1. Тема роботи «Організаційне забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»

керівник роботи: Олійник О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2021 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

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

6 таблиць

11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.21-16.05.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.21-23.05.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.21-27.05.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.21-25.06.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-02.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент

_____ (підпис)

Є. О. Чертовської

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. М. Олійник

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С. В. Маркова

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 11 рис., 6 табл., 56 дж.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій реалізації функціональних стратегій металургійного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління однією з функціональних стратегій на підприємстві ПАТ «Дніпроспецсталь», а саме стратегією зовнішньоекономічної діяльності.

Мета дослідження — подальший розвиток та розробка теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення організаційного забезпечення функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція.

Специфіка даного дослідження полягає у вирішенні наступних завдань: проаналізовано теоретико-методологічні аспекти організаційного забезпечення функціональних стратегій підприємства; надано загальну характеристику металургійному підприємству ПАТ «Дніпроспецсталь»; вивчено процес трансформації системи організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»; проаналізовано ефективність організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»; визначено перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» за рахунок адаптації механізму організації зовнішньоекономічної діяльності компанії; вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Master's Qualifying: 70 p., 11 Fig., 6 Table, 56 s.

Subject of research: Theoretical aspects and practical tools for implementing functional strategies of the metallurgical enterprise.

The object of research: the process of managing one of the functional strategies at the enterprise PJSC "Dnipropetsstal", namely the strategy of foreign economic activity.

The purpose of the study is the further development and development of theoretical provisions and scientific and methodological recommendations for the formation and improvement of organizational support for the functional strategy of foreign economic activity of the metallurgical enterprise.

Methods: analysis, synthesis, induction.

The specificity of this study is to solve the following tasks: the theoretical and methodological aspects of organizational support of functional strategies of the enterprise are analyzed; Given the general characteristics of the Metallurgical Enterprise PJSC "Dnipropetsstal"; The process of transformation of the system of organizational support of the functional strategy of PJSC "Dnipropetsstal" is studied; The effectiveness of organizational support for the functional strategy of PJSC "Dnipropetsstal" is analyzed; The promising directions of improvement of the organizational mechanism of foreign economic activity of PJSC "Dnipropetsstal" due to the adaptation of the mechanism of organization of foreign economic activity of the company; Improvement of the mechanism of foreign economic activity PJSC "Dnipropetsstal" by building a system of representative offices and sales agents.

Organizational support, Foreign economic activity, Metallurgical Enterprise, Organizational Structure, Functional Strategy

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Функціональні стратегії підприємства: сутність та зміст.....	10
1.2 Організаційно-економічний механізм зовнішньоекономічної діяльності .	14
1.3 Функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності в контексті стратегічного аналізу	19
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ».....	22
2.1 Загально-організаційна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь».....	22
2.2 Трансформація системи організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь».....	35
2.3 Аналіз ефективності організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь».....	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	55
3.1 Адаптація механізму організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь».....	55
3.2 Напрямки вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту	59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	66

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світогосподарських зв'язків характеризується розширенням усіх форм міжнародних економічних відносин на основі швидкого росту продуктивних сил, який обумовлений прискоренням науково-технічного прогресу.

В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку підприємств України має стати зовнішньоекономічна діяльність як імовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках [1].

Наукові та практичні проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічного механізму забезпечення реалізації функціональних стратегій підприємства на різних рівнях управління економікою розглядаються в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Особливої уваги заслуговують дослідження щодо впливу процесів глобалізації на формування експортного потенціалу підприємства [1]; розроблення комплексної оцінки ефективності діяльності в умовах конкуренції [2]. Значущою є також рішення проблеми щодо визначення загрози та запобігання ймовірності наступу банкрутства на підприємствах України [3].

На сьогодні залишається недостатньо розробленим комплексний підхід до побудови організаційно-економічного механізму забезпечення реалізації функціональних стратегій металургійного підприємства. Крім того, не досить дослідженою й обґрунтованою залишається проблема комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства, а також механізму взаємоузгодження контрагентів з інтересами підприємства, що має важливе значення для забезпечення його ефективної діяльності не лише в теперішній час, а і в майбутньому [2].

Мета дослідження — подальший розвиток та розробка теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій щодо формування та

вдосконалення організаційного забезпечення функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретико-методологічні аспекти організаційного забезпечення функціональних стратегій підприємства;
- надати загальну характеристика металургійному підприємству ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- вивчити процес трансформації системи організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізувати ефективність організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- визначити перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» за рахунок адаптації механізму організації зовнішньоекономічної діяльності компанії; вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій реалізації функціональних стратегій металургійного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління однією з функціональних стратегій на підприємстві ПАТ «Дніпроспецсталь», а саме стратегією зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу – при оцінці рівня експортної діяльності підприємства; системного підходу – при визначенні складових управління експортом на рівні підприємства; методу порівняння; узагальнення; абстрагування та дедукції; SWOT – аналіз; економічний аналіз; моделювання. Результати дослідження наведені в рисунках, таблицях.

Інформаційною базою роботи є дослідження сучасних спеціалістів у сфері зовнішньоекономічної діяльності організацій та підприємств, механізмів

адаптації експортної діяльності до умов глобалізації світової економіки. При проведенні дослідження також використовувалися дані, надані ПАТ «Дніпроспецсталь», а також результати спостережень та опитувань співробітників підприємства, які проведені особисто автором роботи.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми адаптації організації зовнішньоекономічної діяльності до сучасних умов світового глобалізованого ринку можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, зокрема ПАТ "Дніпроспецсталь".

Результати проведеного дослідження дозволять підприємству збільшувати економічний ефект своєї діяльності, зміцнювати своє становище на зовнішніх ринках та успішно просувати свою продукцію на зарубіжні ринки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Функціональні стратегії підприємства: сутність та зміст

Економічну стратегію діяльності підприємства, як правило, деталізують за допомогою функціональних стратегій, які відображають конкретні шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими підрозділами та службами.

Функціональні стратегії розробляються відповідними підрозділами підприємства. З огляду на їх призначення та специфіку діяльності різні служби підприємства мають своє власне бачення досягнення поставлених орієнтирів, тому функціональні стратегії, що розробляються ними не завжди стикаються, а іноді й суперечать один одному. Мистецтво керівництва підприємства полягає в тому, щоб змусити функціональні підрозділи їх збалансувати і скоординувати. Досягтися це може двома основними шляхами: по-перше, керівники функціональних служб підприємства беруть участь в обґрунтуванні і розробці базової (генеральної) стратегії підприємства; по-друге, процес розробки остаточної стратегії розвитку підприємства повинен бути багатоступеневим, та включати етап узгодження і координації [8].

Підприємство повинно розробляти такі основні види функціональних стратегій:

- стратегію маркетингу;
- фінансову стратегію;
- інноваційну стратегію;
- стратегію виробництва;
- соціальну стратегію;
- екологічну стратегію.

Стратегія маркетингу розглядається як одна з провідних функціональних стратегій розвитку підприємства. Важливість маркетингової стратегії обумовлена тією обставиною, що маркетинг забезпечує інформаційні, стратегічні та оперативні зв'язки підприємства з зовнішнім середовищем. Внаслідок чого, безпосереднє функціонування маркетингу тісно пов'язане з іншими підсистемами управління діяльністю підприємства.

Фінансова стратегія передбачає формування й використання фінансових ресурсів для реалізації базової стратегії підприємства та відповідних дій. Вона дозволяє економічним службам підприємства створювати і змінювати фінансові ресурси і визначати їх оптимальне використання для досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства [9].

Важливість даної функціональної стратегії полягає в тому, що саме в фінансах відображаються через систему економічних показників всі види діяльності, відбувається балансування функціональних завдань і їх підпорядкованість досягненню основних цілей підприємства. З іншого боку, фінанси - це джерело, вихідний момент для вироблення інших функціональних стратегій, так як фінансові ресурси часто виступають одним з найважливіших обмежень обсягу і напрямів діяльності підприємства.

Інноваційна стратегія підприємства повинна підвищувати і підтримувати конкурентний статус продукції, що випускається підприємством. Інноваційний розвиток підприємства являє собою не тільки основний інноваційний процес, а й розвиток системи факторів і умов, необхідних для його здійснення, тобто інноваційного потенціалу [10].

Стратегію ЗЕД підприємства можна охарактеризувати як спосіб, за допомогою якого підприємство може створювати, сформувати і координувати свої дії на будь-яких ринках. Стратегія ЗЕД підприємства визначає:

- ефективність діяльності підприємства,
- становище підприємства на ринку,
- особливості продукції в порівнянні з продукцією конкурентів,
- конкурентні переваги підприємства як наслідок узгодженості дій,

- життєвий цикл підприємства як результат ефективності правильно розробленої стратегії [11].

Виробнича стратегія підприємства пов'язана з розробкою і реалізацією основних напрямків його діяльності щодо випуску продукції. При цьому слід зауважити, що виробничий процес - найбільш стабільний вид практичної діяльності, а в разі виникнення нестабільності в виробничій сфері потрясіння на підприємстві виявляються найбільш сильними.

1. Планування виробництва і контроль [12].

Участь виробничих підрозділів в процесі обґрунтування та розробки стратегії розвитку підприємства є пасивним, оскільки плани виробництва ставляться скоріше до тактичних рішень, ніж до стратегічних. Однак керівництво виробничих підрозділів бере участь у виробленні наступних принципових рішень:

- визначення можливостей використання наявного обладнання і необхідності його реконструкції;
- визначення тенденцій взаємин з персоналом в області підвищення кваліфікації і заробітної плати, а також вирішенні соціальних питань;
- проведення експертизи діяльності інших підрозділів підприємства для забезпечення виробничого процесу.

2. Підвищення продуктивності праці [13].

Даний напрямок діяльності підприємства може передбачати:

- проведення аналізу факторів продуктивності праці і виявлення «вузьких місць»;
- підвищення продуктивності праці шляхом поліпшення системи і структури управління підприємством;
- розробку програми заходів щодо підвищення продуктивності праці.

3. Людський фактор на виробництві [14].

Необхідно відзначити, що людський фактор робить вирішальний вплив на рівень продуктивності праці. Цей фактор можна розглядати в двох основних аспектах: по-перше, необхідне створення певних умов для ефективної роботи

персоналу в процесі виробництва; по-друге, необхідно формування умов для забезпечення відтворення робочої сили.

Ефективна участь працівників у виробничому процесі визначається багатьма факторами, включаючи нарахування заробітної плати, виробничий мікроклімат, моральне стимулювання, систему професійного зростання і навчання кадрів, обладнання робочого місця та охорону праці та ін.

Соціальна стратегія підприємства пов'язана з обґрунтуванням і розробкою програми заходів для забезпечення нормального ходу процесу відтворення робочої сили на підприємстві та збереження сприятливого мікроклімату в колективі. Реалізація таких програм заходів сприяє підвищенню продуктивності праці працівників підприємства і, отже, впливає безпосередньо на перебіг виробничого процесу [15].

В якості основних компонентів соціальної стратегії підприємства можна назвати наступні.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства (планування кадрових потреб підприємства, стратегія формування персоналу підприємства, стратегія розвитку персоналу підприємства, стратегія використання і збереження персоналу).

Базова соціальна стратегія підприємства (вдосконалення соціальної структури виробничого колективу підприємства, поліпшення умови і охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих) [16].

Екологічна стратегія підприємства передбачає розробку систем заходів щодо вирішення природоохоронних проблем, спрямованих на:

- раціональне використання ресурсів;
- обмеження обсягів викидів (запобігання або зменшення витоку шкідливих речовин в навколишнє природне середовище);
- скорочення відходів (зниження їх кількості, переробка і повторне використання) [17];

- виробництво нешкідливих продуктів, які на протязі всього життєвого циклу не становлять шкоди з точки зору викидів і відходів, мають низькою часткою ризику.

1.2 Організаційно-економічний механізм зовнішньоекономічної діяльності

Управління експортною діяльністю потребує вдосконалення усього господарського механізму з метою стимулювання експорту, підтримки конкурентоспроможності підприємства. Невід'ємною складовою загальнодержавного механізму є організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства [22].

Для визначення змісту категорії "організаційно-економічний механізм", на нашу думку, доцільно використати підхід В.А.Білоусова, який рекомендує серед багатьох наявних визначень відібрати основне, згрупувати довкола нього всі інші визначення, утворити безліч робочих, допоміжних, часткових визначень і тим самим розкрити зміст цієї категорії. Елементи й складові, які входять до поняття "організаційно-економічний механізм" [42], подані на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, формування структури OEM діяльності підприємства передбачає такі кроки: визначення об'єкта й формування мети управління (1); формування стратегії, тобто організаційних форм (2) та економічних методів (3) управління. Якщо бажаний набір форм і методів управління (2,3) не може бути сформований, те уточнюються об'єкт і позначка (1), визначається сукупність необхідних ресурсів управління (4) для досягнення мети. На прикінцевому етапі уточнюється вибір робочого механізму, зокрема форми й методи: керівництва для стимулювання творчої активності, а також пошуку зовнішніх конкурентних можливостей (5); господарювання, тобто раціонального використання дефіцитних ресурсів завдяки реалізації потенціалу конкурентоспроможності (6); організації виробничих відносин (7);

співробітництва, тобто організації праці, формування партнерських і соціальних відносин (8).

Завдання механізму — забезпечити досягнення мети підприємства.

Стратегія — це шлях досягнення позначка, тобто моделювання оптимальних пропорцій розвитку підприємства в конкретних умовах функціонування. А механізм — це остання ланка в процесі досягнення мети й здійснення стратегії її досягнення, засіб реалізації стратегії, тобто спосіб управління досягненням мети найефективнішим методом.

Важливою складовою OEM є його функція сполучної ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатної підтримати цю взаємодію і забезпечити стійку роботу в умовах виходу підприємства на зовнішній ринок [13].

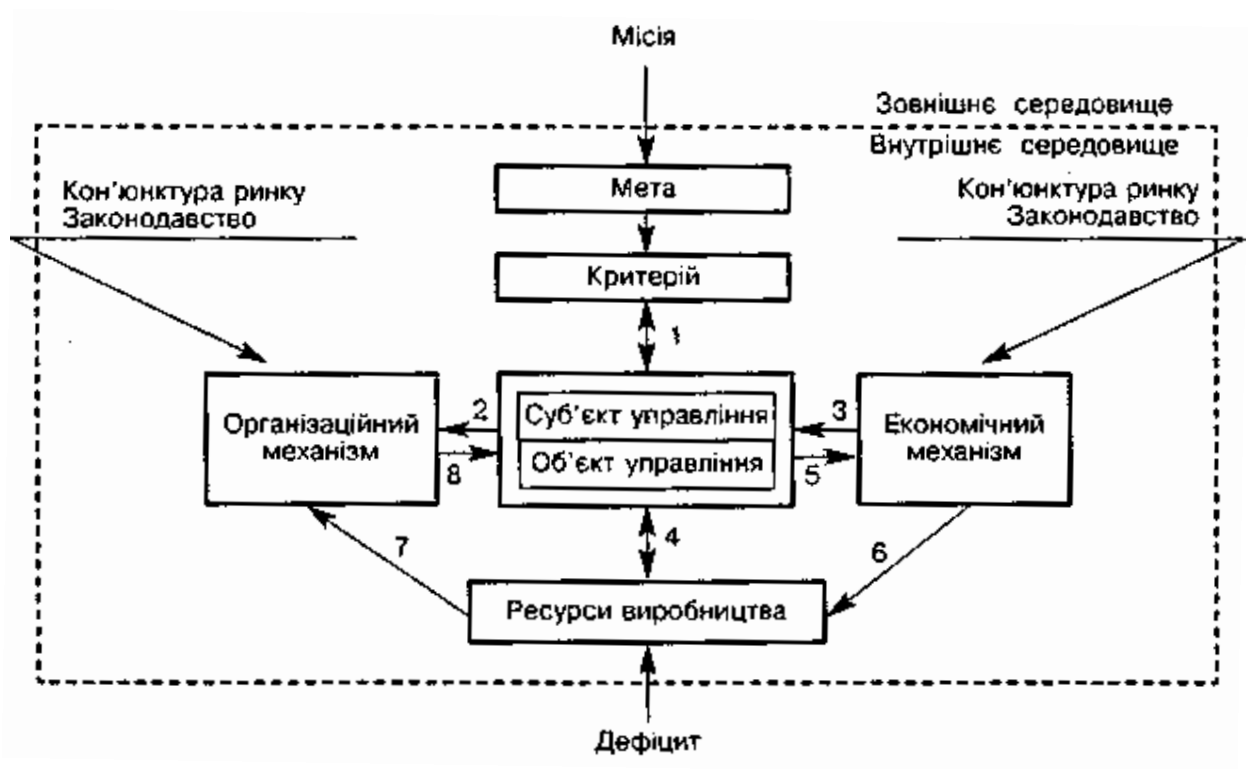


Рис. 1.1 - Формування організаційно-економічного механізму ЗЕД підприємства [25]

Підприємство — це стійка динамічна сукупність залежно функціонуючих елементів, які при цьому й відносно автономні. Томові важливо врахувати системний підхід до формування механізму. OEM є рівнодійна, вектор зусиль як по вертикалі (організаційної складової), так і по горизонталі (економічної складової), кількісна і якісна визначеність соціально-економічних взаємозв'язків і пропорцій між підсистемами підприємства, який забезпечує прийняття управлінських рішень, утілення їх у життя, єдність усіх економічних процесів і зв'язків для оптимального функціонування підприємства.

Структуру механізму діяльності підприємства через неоднорідність його елементів доцільно подати в кількох аспектах: сукупності (системи) окремих механізмів; сукупності елементів єдиного механізму управління.

У першому аспекті механізм являє собою сукупність економічних, організаційних, фінансових, мотиваційних, соціально-правових та ін. механізмів, що якнайкраще відповідають параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища. Усі частки механізму пов'язані одна з одною і зумовлені загальним механізмом діяльності підприємства.

Із крапки зору розгляду організаційно-економічного механізму діяльності підприємства як системи окремих механізмів можна сформулювати такі принципи його формування для ефективної експортної діяльності [14]:

- єдність і цілісність OEM ЕДП, тобто органічне включення ЕДП до загальної діяльності підприємства;
- національне співвідношення й пропорційність двох підсистем OEM — організаційної та економічної;
- забезпечення ефективного сполучення всіх окремих механізмів для розвитку експортної діяльності, оцінки якості функціонування системи й зворотного зв'язку в системі управління;
- узгодження стратегії розвитку експортної діяльності підприємства з тенденціями розвитку міжнародного середовища, державною та регіональною політикою в сфері експорту;

- самоврядування й обов'язкова доля працівників у розробці цілей експортної діяльності підприємства, виборі ефективної стратегії її впровадження.

Вважаємо за доцільне розглянути OEM діяльності підприємства в сукупності елементів єдиного механізму на рівні країни та підприємства (див. табл. 1.1).

Щодо розгляду організаційно-економічного механізму діяльності підприємства як сукупності елементів єдиного механізму можна сформулювати такі принципи його формування для ефективної експортної діяльності [15]:

- цільова сумісність і зосередженість, які передбачають створення робочої цілеспрямованої системи управління, у котрій усі ланки становлять єдиний механізм, спрямований на реалізацію кінцевого результату діяльності;

Таблиця 1.1 - Комплексний організаційно-економічний механізм розвитку ЗЕД [27]

Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні країни		Організаційно-економічний механізм розвитку експорту на рівні підприємства
<ul style="list-style-type: none"> - комплексна експортна стратегія; - поточні плани; - законодавство в галузі експорту; 	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - система прогнозування; - система планування;
<ul style="list-style-type: none"> - органи управління ЗЕД; - розподіл обов'язків між органами управління ЗЕД; - законодавство в галузі експорту; 	Організація (координація, регулювання)	<ul style="list-style-type: none"> - органи управління; - розподіл обов'язків між структурними підрозділами; - посадові інструкції;
<ul style="list-style-type: none"> - законодавство в галузі експорту; 	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - система оплати праці; - система стимулювання праці;
<ul style="list-style-type: none"> - органи управління; - законодавство в галузі експорту; 	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - органи управління; - збір, обробка та аналіз інформації про діяльність підприємств

- ефективність управління, яка полягає в пошуку із багатьох варіантів найефективнішого варіанта використання ресурсів для досягнення мети підприємства;
- динамізм, що потребує прогнозування зміни самої системи й розумів її функціонування, факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;

- комплексність, яка потребує обліку й аналізу всього різноманіття факторів, що впливають на роботу підприємства, координації роботи всіх підсистем;
- безперервність, тобто створення таких технічних та організаційно-господарських розумів, за яких досягається стійкість і безперервність заданих параметрів системи;
- науковість, тобто наукове обґрунтування й перевірка на практиці методів, форм і засобів управління. Це, у свою чергу, потребує безперервного збору, обробки й оцінки різної інформації: науково-технічної, економічної, правової тощо;
- демократичність розподілу функцій управління, що передбачає покладання управлінського рішення на тієї орган, який краще інформований про стан справ на об'єкті, найбільше зацікавлений в ефективності рішення і несе відповідальність за наслідки рішення й повноту його реалізації;
- інтегрованість оцінки якості функціонування підприємства, адаптованості механізму до реальних розумів господарювання, здатності досягати поставленої мети, "зворотного зв'язку" у системі управління, оцінки якості мети і стратегії її досягнення.

Експортна діяльність підприємств — це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок. Функції і завдання організаційно-економічного механізму визначаються особливостями об'єкта управління та його цілями [26].

Найважливішим моментом є розгляд ЗЕД як самостійної функції підприємства, яка, з одного боку, надає підприємству низку об'єктивних переваг, а з іншого — спричинює виникнення додаткових витрат і складностей. Структура експортного відділу має забезпечувати ефективне управління експортом, до якого входять аналіз зовнішнього середовища, планування, організація, мотивація і контроль за заходами, спрямованими на вдосконалення експортної діяльності [27].

1.3 Функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності в контексті стратегічного аналізу

Стратегія ЗЕД підприємства визначає наступні основні завдання:

- формування напрямки діяльності підприємства і його стратегічних бізнес-одиниць,
- визначення ролі кожної стратегічної бізнес-одиниці і кожного його підрозділу під час реалізації загальної стратегії,
- визначення розмірів і способів розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями і іншими підрозділами.

Складовими стратегії ЗЕД підприємства є [31]:

1. Сфера діяльності (місія, цілі підприємства).
2. Корпоративні завдання (визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності).
3. Визначення стратегічних бізнес-одиниць (структуризація підприємства на бізнес-одиниці).
4. Розміщення ресурсів (розподіл ресурсів між бізнес-одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами і основними видами діяльності).
5. Розвиток різних конкурентних переваг (підвищення конкурентоспроможності).
6. Ефективні функціональні стратегії (пошук варіанту поведінки, яке орієнтоване на оптимальне використання всіх ресурсів в межах заданої функції).
7. Синергізм (компетенція, знання і нематеріальні активи підприємства, а також ресурси, активи і функціональні процеси).

Реалізація стратегії ЗЕД підприємства забезпечує: створення організаційної структури, складання річного бюджету, вдосконалення методів управління, введення системи стимулювання як в процес розробки, так і в процес реалізації стратегії.

Принципи формування стратегії ЗЕД підприємства передбачають основні вимоги до неї, а також визначають характер і зміст економічної діяльності корпоративної структури. Нижче розглянемо основні принципи формування стратегії ЗЕД підприємства [27]:

- Принцип цілісності: стратегія ЗЕД підприємства повинна бути сформована як певна система.
- Принцип безперервності: стратегію ЗЕД підприємства необхідно використовувати постійно, уникаючи розривів в часі.
- Принцип гнучкості передбачає здатність стратегії ЗЕД підприємства змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами.
- Принцип точності: стратегія ЗЕД підприємства повинна бути конкретно і детально розроблена і обгрунтована.
- Принцип участі передбачає розробку стратегії ЗЕД підприємства, в якій бере участь якомога більшу кількість працівників на різних рівнях управління.

Дотримання всіх вищеперелічених принципів є головною запорукою при здійсненні ефективної роботи підприємства при реалізації обраної стратегії ЗЕД підприємства.

В основі будь-якої стратегії ЗЕД підприємства лежать три основних типи загальних стратегій. Кожне підприємство може дотримуватися одного з цих типів або використовувати їх певні комбінації. Виділяють такі основні типи стратегії ЗЕД підприємства:

1. Стратегія зростання (розвитку).
2. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання).
3. Стратегія скорочення (виживання).

У процесі формування стратегії ЗЕД підприємства, в рамках її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку. Такі варіанти називають стратегічними альтернативами. З кожної альтернативи вибирається майбутня стратегія ЗЕД підприємства, а також варіанти розвитку

підприємства в рамках кожної з трьох базових стратегій ЗЕД підприємства: зростання, стабілізації та скорочення [28].

Стратегія ЗЕД підприємства може бути конкретизована в такий спосіб:

Стратегія зростання (розвитку) в рамках: інтенсифікації; диверсифікації; інтеграції; техніко-технологічного розвитку.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) в рамках: економії витрат і збору «врожаю»; постійної адаптації до зовнішнього середовища; збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

Стратегію виживання (скорочення) в рамках: організаційної санації; економічної і фінансової санації; маркетингової санації; соціальної санації; ліквідації бізнесу.

Відповідність стратегічних альтернатив загальної стратегії ЗЕД підприємства не слід сприймати як незмінну якість. Кожна з базових стратегій ЗЕД підприємства має безліч альтернативних варіантів реалізації, і будь-яка з них базується на обраних принципах і типах існуючих стратегій.

Формування стратегії ЗЕД підприємства є досить складним і тривалим процесом, оскільки з безлічі стратегічних альтернатив необхідно вибрати ту кількість стратегічних альтернатив, яке необхідно для вибору. Таким чином, правильно розроблена і обґрунтована стратегія ЗЕД підприємства відіграє найважливішу роль в подальшому розвитку підприємства.

Отже, в даному розділі були дослідженні процеси, що розвиваються в світовій економіці та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств. Також були наведені найбільш сприятливі форми організації управління зовнішньоекономічною діяльністю металургійних компаній для адаптації експортної діяльності до умов сучасного стану світового ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Загально-організаційна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь»

Публічне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна», яке було засноване рішенням Міністерства промисловості України шляхом перетворення Державного електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна у Відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України від 15.06.1993 р. №219 «Про корпоратизацію підприємств». Таким чином, засновником підприємства є держава в особі Міністерства Промисловості України [34].

Товариство є юридичною особою за законодавством України; здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України, Статуту, рішень органів управління Товариства; має основну круглу та інші печатки, штампи, бланки, власну емблему, комерційне найменування, товарний знак і інші способи візуальної ідентифікації; поточний та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах Банків на території України і за її межами; самостійно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім майном, яке належить йому відповідно до чинного законодавства України та на яке законодавством може бути призначено стягнення.

Функціонування підприємства в господарській формі публічного акціонерного товариства пов'язано з рядом переваг цієї форми для ПАТ «Дніпроспецсталь». Для заводу важлива можливість реалізації великих капіталовкладень в устаткування, матеріально-товарні запаси, рухоме майно. При цьому акціонери (власники) компанії відповідають за зобов'язаннями

підприємства виключно капіталом, вкладеним в акції ПАТ «Дніпроспецсталь». Важливою перевагою можна вважати велику доступність кредитування компанії. При наявності широкого кола зацікавлених осіб (стейкхолдерів) стає можливим використання досвіду, ідей, умінь і здібностей власників підприємства. Існує проста процедура передачі своєї частки відповідальності акціонером іншій особі шляхом продажу цінних паперів.

Діяльність компанії направлена на виробництво та продаж сортового прокату. Профільний сортамент продукції підприємства включає наступні позиції:

- пруток гарячекатаний круглий;
- пруток гарячекатаний квадратний;
- пруток кований круглий;
- пруток кований квадратний;
- кована полоса;
- ковані шайби;
- кована осьова заготівка;
- холоднотянуті шестигранники [34].

Марочний сортамент включає наступні види продукції:

- нержавіюча сталь (в тому числі дуплексні марки);
- високолегована інструментальна сталь;
- жароміцні сплави;
- швидкорізальні марки сталі (виготовлені методами відкритої виплавки або порошкової металургії);
- підшипникові марки сталі;
- леговані і вуглецеві конструкційні марки сталей.

Основними споживачами продукції компанії є:

- стокхолдери,
- сервісні центри та

- кінцеві споживачі машинобудівного, трубного, будівельного, енергетичного секторів.

ПАТ «Дніпроспецсталь» розділяє у своїй діяльності наступні цінності виробничого середовища, бізнес-середовища, соціальної сфери (рис. 2.1).

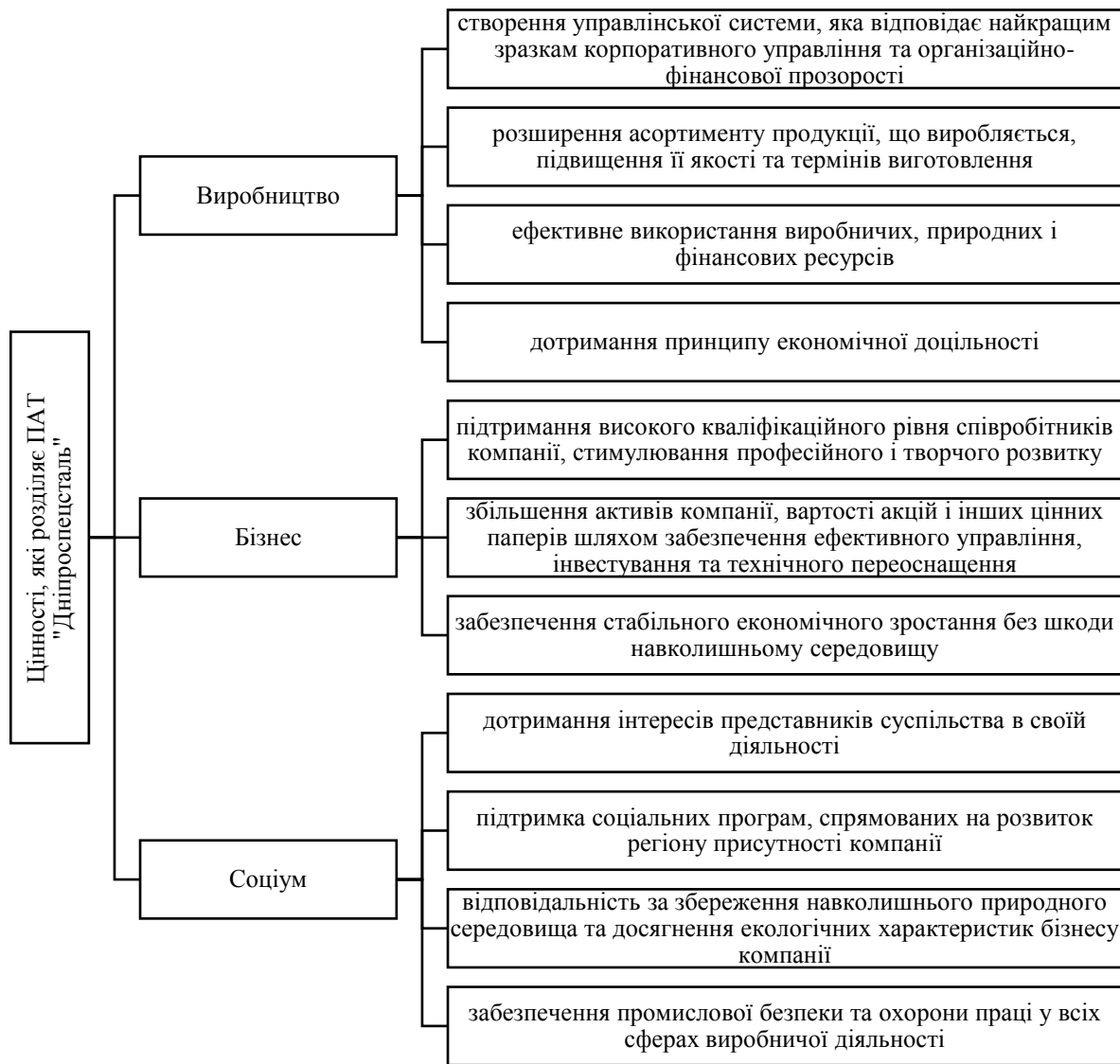


Рис. 2.1 Цінності, які розділяє ПАТ "Дніпроспецсталь" [35]

Станом на 01 вересня 2021 р статутний капітал компанії становить 49 720 137,50 гривень (сорок дев'ять мільйонів сімсот двадцять тисяч сто тридцять сім гривень 50 копійок); розділений на 1 075 030 простих іменних акцій однаковою номінальною вартістю - 46,25 гривень (сорок шість гривень 25

копійок) кожна. Всі акції компанії є простими іменними, які існують виключно в бездокументарній формі [36].

Органами управління ПАТ «Дніпроспецсталь» є: Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Правління. Органи управління підприємства відповідно до законодавства України приймають в межах своєї компетенції внутрішні нормативні документи, що регулюють діяльність підприємства [36].

Організаційна структура ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функціональні напрямки виглядає наступним чином.

Виробнича служба та її функції:

- оперативне планування та регулювання виробництва;
- розвиток системи управління виробництвом, формування пропозицій щодо оптимізації структури виробництва;
- виробництво сталі (сталеплавильне виробництво): підготовка сталеплавильного виробництва; приймання, переробка металобрухту відповідно до чинних норм, технічних умов (ТУ) та іншою нормативною документацією, відвантаження в сталеплавильні цехи; виробництво сталі відповідно до затвердженого сортаментом; здача стали під затверджений сортамент; відвантаження товарних злитків відповідно до прийнятих замовленнями;
- виробництво металопродукції (передільного виробництва): виробництво та обробка металопродукції відповідно до затвердженого сортаментом; здача готової продукції; відвантаження готової продукції на центральний склад готової продукції.

Технічна служба ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- розробка технічної політики і програм в сфері технічного розвитку, визначення напрямків технічного розвитку і переозброєння, впровадження нової техніки і нових технологій;
- організація будівельних робіт, технічний нагляд за будівлями і спорудами підприємства;

- забезпечення підприємства енергетичними ресурсами, технічне обслуговування обладнання, організація ремонтів обладнання підприємства;
- метрологічне забезпечення підприємства. виконання екологічних програм по зниженню впливу шкідливих факторів на навколишнє середовище;
- забезпечення функціонування Системи менеджменту якості, організація сертифікації Системи менеджменту якості (СМЯ) і продукції;
- розробка, регламентація і моніторинг процесів СМЯ відповідно до «Реєстру бізнес-процесів верхнього рівня ПАТ« Дніпроспецсталь»»;
- організація процесу контролю технології та контроль якості продукції;
- організація робіт в сфері охорони праці та пожежної безпеки, підготовка підрозділів підприємства до дій в умовах надзвичайних ситуацій;
- організація робіт з технічної діагностики;
- розробка проектно-конструкторської документації.

Комерційна служба ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- забезпечення підприємства матеріально - технічними ресурсами; складське господарство;
- забезпечення технічної експертизи запитів і проектів специфікацій;
- оформлення договорів та контрактів на поставку металопродукції, оформлення замовлень на поставку металопродукції;
- планування сортаменту продукції, що виробляється і відвантаження металопродукції з підприємства, контроль виконання замовлень;
- супровід замовлень клієнтів;
- аналіз завантаження виробничих потужностей;
- організація відвантаження металопродукції споживачам, декларування експортних вантажів;
- прийом, зберігання і відвантаження металопродукції з центрального складу готової продукції споживачам;

- організація внутрішньозаводських перевезень залізничним та автотранспортом.

Служба фінансів та економіки ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- розробка фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і структури капіталу підприємства. Формування пропозицій і контроль використання позикових коштів;
- організація фінансової діяльності підприємства;
- формування політики управління витратами на підприємстві;
- реалізація та розвиток системи контролю витрат на підприємстві;
- визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- фінансове планування і контроль фінансових зобов'язань, планування і контроль надходження грошових коштів, управління дебіторською заборгованістю;
- управління фінансами підприємства; кредитно-вексельних забезпеченням; формування та реалізація системи управління фінансами;
- управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходження, наявності та витрачання грошових коштів на рахунках підприємства; управління розрахунковими операціями з контрагентами, касовими операціями;
- формування та контроль виконання бюджетів ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- формування та контроль дотримання нормативів і термінів оборотності оборотних коштів;
- планування і аналіз техніко-економічних показників підрозділів підприємства, контроль витрат на виробництво;
- складання кошторисної документації на всі види робіт;
- формування кошторисів витрат по підприємству, функціональними напрямками і підрозділам;
- формування довідника цін, аналіз цін і економічної ефективності замовлень і рентабельності металопродукції;

- фінансовий і економічний аналіз;
- впровадження системи управлінського обліку;
- підготовка статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, в тому числі відповідно до міжнародних стандартів звітності;
- бухгалтерський і податковий облік, формування облікової політики ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- організація контрольно-ревізійних перевірок в ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- розробка методології процесного підходу;
- розробка, регламентація і моніторинг процесів відповідно до «Реєстру бізнес - процесів ПАТ« Дніпроспецсталь»»;
- формування та розвиток системи ключових показників ефективності бізнесу.

Служба розвитку та капітальних інвестицій та її функції:

- розробка фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і структури капіталу підприємства. Формування пропозицій і контроль використання позикових коштів;
- організація фінансової діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- формування політики управління витратами на підприємстві;
- реалізація та розвиток системи контролю витрат на підприємстві;
- визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- фінансове планування і контроль фінансових зобов'язань, планування і контроль надходження грошових коштів, управління дебіторською заборгованістю;
- управління фінансами підприємства; кредитно-вексельних забезпеченням; формування та реалізація системи управління фінансами;
- управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходження, наявності та витрачання грошових коштів на рахунках підприємства; управління розрахунковими операціями з контрагентами, касовими операціями;

- формування та контроль виконання бюджетів підприємства;
- формування та контроль дотримання нормативів і термінів оборотності оборотних коштів;
- служба розвитку та капітальних інвестицій;
- формування інвестиційної стратегії та інвестиційної програми підприємства; підготовка інвестиційного бюджету підприємства;
- підготовка та реалізація інвестиційних та інноваційних проектів.

Служба інформаційних технологій та її функції:

- забезпечення функціонування інформаційно обчислювальної мережі та інформаційних систем управління підприємством;
- розвиток і супровід програмного та інформаційного забезпечення автоматизованих завдань і систем управління підприємством;
- розробка, впровадження, забезпечення функціонування, вдосконалення Автоматизована система управління технологічним процесом (АСУТП) з використанням сучасних методів управління і моделей технологічного процесу;
- технічне обслуговування персональних комп'ютерів, принтерів, мережевого устаткування, периферійних пристроїв і розмножувальної техніки в структурних підрозділах підприємства;
- забезпечення функціонування корпоративної мобільного зв'язку.

Служба персоналу ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- формування кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
- організаційний розвиток підприємства. Розробка, моніторинг та вдосконалення основних положень в сфері управління підприємством, персоналом, діловодством;
- формування системи оцінки робочих місць і робіт, форм і систем оплати праці, мотивації персоналу підприємства;
- забезпечення функціонування об'єктів соціальної сфери;

- планування витрат на персонал в усіх напрямках, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери ПАТ «Дніпрощпецсталь»;
- контроль витрачання витрат на персонал в усіх напрямках, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери підприємства;
- взаємодія з профспілками, ЗМІ, органами державної влади, громадськими організаціями з питань управління персоналом;
- ведення обліку та підготовка статистичної звітності з персоналу;
- формування напрямків розвитку позитивного іміджу ПАТ «Дніпрощпецсталь». Взаємодія із засобами масової інформації, проведення PR - кампаній і рекламних заходів. Організація випуску внутрішніх електронних органів;
- формування соціально-відповідальної стратегії підприємства, забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Служба економічної безпеки ПАТ «Дніпрощпецсталь» та її функції:

- організація і забезпечення економічної безпеки підприємства.

Управління корпоративними правами ПАТ «Дніпрощпецсталь» та її функції:

- забезпечення правового регулювання відносин, пов'язаних з використанням корпоративних прав та правового захисту ПАТ «Дніпрощпецсталь» [36].

Діяльність товариства насамперед залежить від змін попиту на продукцію підприємства, собівартості продукції, змін законодавства та сезонних явищ. Протягом 2019 року підприємство ПАТ «Дніпрощпецсталь» мало проблеми, які пов'язані з падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної активності і нестійку економічну та політичну ситуацію в країні, та економічний спад в країнах Заходу. Також протягом 2019 р. на діяльність підприємства впливали наступні явища:

- зниження попиту та світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, унаслідок уповільнення

економічної активності, нестійкої економічної та геополітичної ситуацією в світі;

- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- падіння поставок в СНД через зменшення ринку Росії у зв'язку з нестабільністю торгових відносин;
- високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення);
- нестабільна ситуація на валютному ринку, пов'язана з різкою девальвацією національної валюти [37].

Як і для багатьох інших підприємств, що здійснюють свою діяльність в Україні, іноземні валюти, зокрема, долар США, відіграють значну роль у процесі проведення Товариством господарських операцій. Протягом року офіційний курс гривні, встановлений Національним банком України, знизився на 52 %: з 15,7686 грн./дол. США на 31 грудня 2017 року до 25,00067 грн. за один долар США станом на 31 грудня 2019 року. Девальвація національної валюти стала однією з причин зростання інфляції, яка за підсумками 2019 року досягла 23,3%.

- збільшення собівартості виробленої металопродукції, унаслідок постійного зростання цін на енергоносії, матеріали (в першу чергу іноземного виробництва в основному за рахунок зростання курсу валют), у той же час світові ціни на основні види металопродукції знизилися;
- проблеми у постачанні сировини, зокрема вуглецевого металобрухту;
- відсутність замовлень оборонного характеру з боку держави;
- низька інвестиційна активність;
- відсутність підтримки промислової галузі урядом.

З точки зору виробничо-технологічного напрямку виникає необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування з проведенням модернізації обладнання підприємства для підвищення якості та

конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості. Закони та нормативні акти, які впливають на провадження господарської діяльності в Україні, продовжують зазнавати стрімких змін та існує можливість їх довільного тлумачення. Майбутній економічний напрям розвитку галузі великою мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживає уряд країни, разом зі змінами в юридичному, регулятивному та політичному середовищі. У 2019 році вступили в дію суттєві зміни до податкового законодавства. На діяльність та фінансовий стан товариства впливає політичний розвиток України, включаючи вплив існуючого та майбутнього законодавства та податкового регулювання. Таким чином, попит на сталь у 2019 році у порівнянні з 2018 та 2017 роками продовжує знижуватись у зв'язку із загальною рецесією, погіршенням кон'юнктури ринку і зниженням платоспроможності споживачів металу в ключових галузях. У сукупності всі фактори впливають на діяльність емітента та призвели до зниження прибутковості продукції, проте протягом 2020 року спостерігається зворотна тенденція, що характеризується поступовим покращенням на ринку чорних та кольорових металів [37].

Починаючи з II кварталу 2018 року спостерігалася тенденція до зниження надходження грошових коштів, що було пов'язано зі спадом попиту і цін на світовому ринку металопродукції, що спричинило за собою зниження обсягів надходження грошових коштів на підприємство.

Аналіз джерел фінансування діяльності товариства. Зміни основних статей зворотного капіталу у 2019 році характеризувались наступними показниками: Дебіторська заборгованість. Станом на 01.01.2019 р дебіторська заборгованість становила 704 750 тис. грн.; на 01.01.2020 року заборгованість збільшилася на 320 578 тис. грн., або на 45,49%, і склала 1 025 328 тис. грн. Аналіз руху дебіторської заборгованості по структурі показує, що протягом 2019 року відбулася збільшення заборгованості за такими статтями: «за товари і послуги» на 73,96%; «Інша поточна заборгованість» на 112,14%. Відбулося зменшення заборгованості за такими статтями: «розрахунки з бюджетом» на

48,72%; «Розрахунки за виданими авансами» на 35,77%. Перелік найбільших дебіторів станом на 01.01.2019 наведений нижче:

По підприємствам України: ПрАТ "СЕНТРАВІС ПРОДАКШН" - 229 070 тис. грн. ПрАТ "НЗТО" – 7 849 тис. грн., ПАТ ХМЗ "СВІТЛО ШАХТАРЯ" 4 901 тис. грн., ТОВ "ПЕРШОТРАВНЕВИЙ РЕМОНТНИЙ ЗАВОД" 3 218 тис. грн. По підприємствах ближнього зарубіжжя: 248 818 тис. грн. По підприємствах далекого зарубіжжя: 406 224 тис. грн [37].

З наведених даних видно, що основна частина дебіторської заборгованості за товари і послуги доводиться на країни далекого зарубіжжя – 44,67%, дебіторів України - 27,97%, і на дебіторів країн СНД-27,36%. Станом на 01.01.2020. року кредиторська заборгованість становила 1 026 971 тис. грн. На початок звітної періоду вона становила 940 514 тис. грн. і за рік збільшилася на 86 457 тис. грн., або на 9,19%. Аналіз структури кредиторської заборгованості показує зростання за статтею: «за товари і послуги» - на 10,92%; «Бюджет» - на 16,62%, «оплата праці» - на 22,77%, «інші поточні зобов'язання» - на 47,93%. По інших статтях спостерігається зниження, в тому числі: «отримані аванси» - на 19,47%, «страхування» - на 15,00%, «учасники» - 0,02%. Кредиторська заборгованість за товари та послуги розподілилася наступним чином: По підприємствам України – 340 617 тис. грн. по підприємствам дальнього зарубіжжя - 501 600 тис. грн. по підприємствам ближнього зарубіжжя – 297 тис. грн. З наведених даних видно, що основна частина кредиторської заборгованості за товари і послуги доводиться на країни далекого зарубіжжя- 59,54%, на кредиторів з України - 40,43%, на країни СНД припало лише - 0,04%. Для забезпечення підприємства фінансовими ресурсами в 2018 році використовувалися в основному власні кошти і кредити банків, отримані раніше. Підприємством було видано векселів на суму 253 279 грн. за оплату виконаних робіт.

Станом на 01.01.2019 року загальна сума заборгованості за кредитами становила 2 412 932 тис. грн., в тому числі: у валюті 2 412 932 тис. грн. : короткострокових 1 211 879 тис. грн. ; довгострокових 1 201 053 тис. грн.

Станом на 01.01.2020 року загальна сума заборгованості за кредитами становила 3 672 624 тис. грн., в тому числі: у валюті 3 672 624 тис. грн.- короткострокових 1 567 716 тис. грн.; довгострокових 2 104 908 тис. грн. На 01.01.2019 р середньозважена процентна ставка по кредитному портфелю становила 10,86%. На 01.01.2020 р середньозважена процентна ставка по кредитному портфелю становила 11,04%. На 01.01.2020 р підприємство має кредити в 3 банках так само як і на 01.01.2019 рік [37].

За 11 місяців 2020 року ПАТ «Дніпроспецсталь» виплавало 215 648 т сталі та виробило 137 808 т прокату. Детальна динаміка виробництва металопродукції ПАТ "Дніпроспецсталь" показана в табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Динаміка виробництва металопродукції на ПАТ «Дніпроспецсталь» в 2020 р. [34]

Період	Виплавлено сталі, т	Вироблено прокату, т
Січень	14 925	10 629
Лютий	16 365	10 617
Березень	20 152	11 783
Квітень	18 472	12 575
Травень	20 891	12 397
Червень	21 181	12 967
Липень	20 872	13 183
Серпень	19 835	13 911
Вересень	21 099	13 335
Жовтень	22 821	13 626
Листопад	19 036	12 786

На рис. 2.2 зображена діаграма динаміки виробництва металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь» за січень – листопад 2019 р.

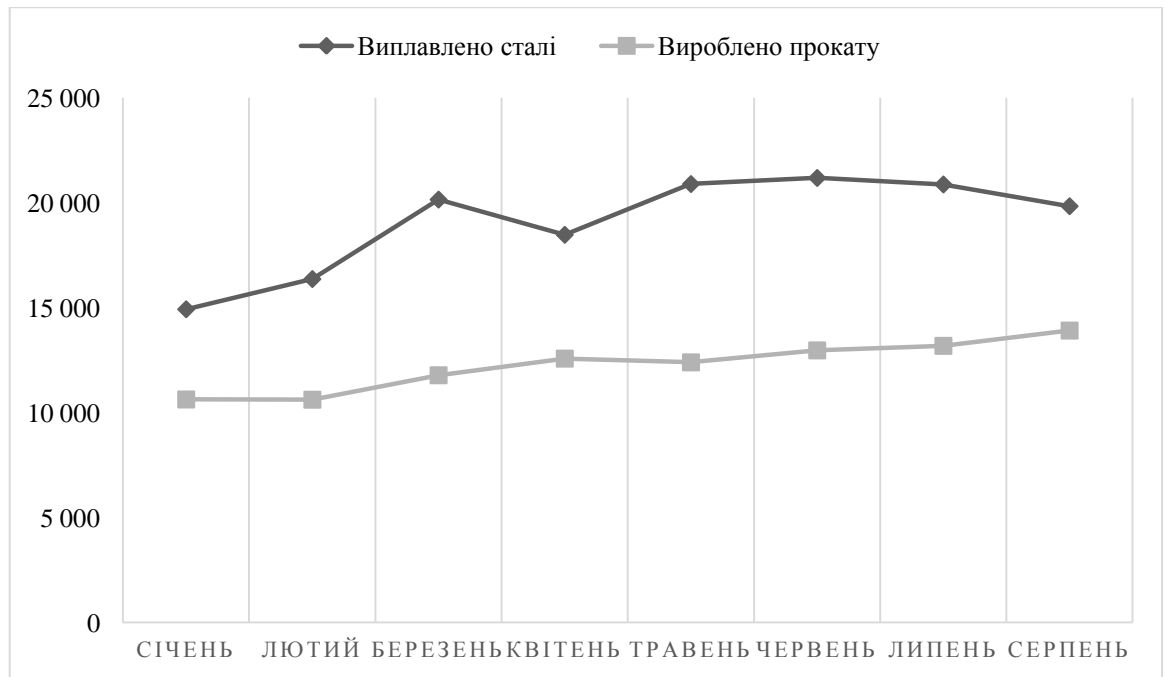


Рис. 2.2 Динаміка виробництва металопродукції на ПАТ «Дніпроспецсталь» в 2020 р. [34]

Розглянувши динаміку виробництва продукції ми бачимо, що за рік підприємство збільшило рівень виробництва металопродукції та вийшло з кризового періоду 2019 року.

2.2 Трансформація системи організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»

Загальними напрямками стратегічного розвитку ПАТ «Дніпроспецсталь» є посилення конкурентних позицій заводу на ринку спеціальної сталі, збільшення обсягів продажу та прибутковості виробленої продукції.

Найбільш істотними факторами, що впливають на діяльність компанії є зниження попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, внаслідок уповільнення економічної активності, нестійкої економічної і напруженої геополітичної ситуації в світі, зростання вартості сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та

конкурентоспроможність підприємства, зміни національного та закордонного законодавства, суттєвих змін умов міжнародної торгівлі.

В існуючих умовах першочерговими стратегічними задачами ПАТ «Дніпрощпецсталь» є:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення якості продукції;
- підвищення ефективності виробництва, покращення організації роботи підприємства, що у перспективі дозволить збільшити обсяги продажу.

Для досягнення поставленої мети підприємство активно впроваджує стратегічні зміни в тому числі в організацію управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпрощпецсталь» за останнє десятиліття зазнавала різноманітних змін: від зовнішньоекономічного департаменту внутрішньо-виробничої структури підприємства до зовнішньоторговельної фірми (самостійної організації), повертаючись знову до внутрішньо-виробничого зовнішньоекономічного департаменту (рис. 2.3).

З метою підвищення оперативності збуту, наближення спеціалістів з експорту ближче до ринків збуту та покупців, з метою оперативного реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі, задля реалізації продукції ПАТ «Дніпрощпецсталь» на найбільш сприятливих умовах для підприємства акціонерами та правлінням компанії в 2009 р. було прийнято та реалізовано рішення щодо створення торгового посередника - комісіонера ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг», якому була делегована більшість зовнішньоекономічних функцій підприємства, пов'язаних з експортом продукції.

ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» – посередницька зовнішньоторговельна компанія, утворена за дорученням зацікавлених сторін (акціонерів) та безпосередньо виробника-експортера ПАТ «Дніпрощпецсталь» на основі укладеного між ними угоди комісії.



Рис. 2.3 Трансформація організації управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь»

Утворена компанія надавала широке коло послуг ПАТ «Дніпроспецсталь» з експорту та імпорту товарів, включно із підписанням договорів із закордонними контрагентами та партнерами, підготовкою та здійсненням торгової угоди, надання гарантій оплати продукції покупцем, кураторство здійснення транспортних операцій, виконання митних формальностей, а також рекламних та інших заходів щодо просування продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» на ринки, організації маркетингових досліджень та іншого.

ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» зобов'язувалося за дорученням ПАТ «Дніпроспецсталь» за платню виконувати від свого ім'я та за кошти ПАТ «Дніпроспецсталь» наступні угоди та дії:

- здійснювати реалізацію на експорт металопродукції виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь»;

- укладати експортні контракти купівлі-продажу, оформляти та підписувати інші необхідні для здійснення продажу документи в інтересах ПАТ «Дніпроспецсталь» в рамках вже укладених зовнішньоекономічних контрактів;
- здійснювати інші дії, пов'язані з зовнішньоекономічними операціями, необхідні для виконання доручень ПАТ «Дніпроспецсталь».

Таким чином, протягом існування відокремленого від виробництва Торгового Дома ПАТ «Дніпроспецсталь» ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» був залучений в наступні зовнішньоекономічні операції:

- самостійно здійснювати необхідну комерційно-маркетингову роботу;
- знаходити покупців металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь» з метою здійснення експорту;
- проводити переддоговірну роботу і укладати з покупцем договір купівлі-продажу на найбільш вигідних для ПАТ «Дніпроспецсталь» умовах;
- проводити розрахунки з ПАТ «Дніпроспецсталь» за відвантаженою на експорт металопродукцією;
- оформляти експортні вантажні та митні декларації, які підтверджують право власності ПАТ «Дніпроспецсталь» на експортований товар у відповідність до вимог інструкцій Державної Митної служби України та інших нормативних документів, що діють на території України;
- щомісяця надавати ПАТ «Дніпроспецсталь» звіти про виконану роботу для затвердження;
- повідомляти ПАТ «Дніпроспецсталь» про будь-які обставини, пов'язані з виконанням або невиконанням власних обов'язків, які можуть викликати негативні наслідки для ПАТ «Дніпроспецсталь» задля прийняття підприємством відповідного рішення.

У свою чергу ПАТ «Дніпроспецсталь» брало на себе зобов'язання щодо виконання наступних функцій:

- передавати ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» металопродукцію в обсязі і на умовах, передбачених договором між компаніями;
- як виробник гарантувати, що товар є належної якості і належить ПАТ «Дніпроспецсталь» на правах власності і не є предметом претензій третіх осіб;
- за свій рахунок страхувати передану ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» металопродукцію;
- оформляти на металопродукцію відповідні супровідні документи (сертифікати якості, сертифікати походження, і т.п.);
- виплачувати ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» передбачену договором комісійну винагороду;
- забезпечити ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» всім необхідним для здійснення товариством експортних контрактів купівлі-продажу та інших дій, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями для виконання доручень ПАТ «Дніпроспецсталь».

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» і ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» відбувалося в такий спосіб:

- після отримання заявки від покупця-нерезидента України, ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» передає ПАТ «Дніпроспецсталь» запит для узгодження параметрів продажу металопродукції: дані про асортименті, ціну, кількість, якісні характеристики, умови поставки відповідно до Інкотермс, умови та строки оплати, а також інші істотні умови;
- ПАТ «Дніпроспецсталь» розглядаємо отриманий запит і дає ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» відповідь про можливість або неможливості поставки на адресу покупця металопродукції на умовах, запропонованих ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг»;

- ПАТ «Дніпроспецсталь» і ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» підписують відповідний документ (специфікацію), який містить всі обумовлені в замовленні умови;
- ПАТ «Дніпроспецсталь» передає ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» вироблену металопродукцію, яка поставляється покупцю-нерезиденту України, за актом прийому-передачі товару на комісію;
- мінімальна ціна металопродукції для реалізації на експорт встановлюється відповідно до базисом поставки Інкотермс і обумовлюється в специфікації;
- право власності на металопродукцію зберігається за ПАТ «Дніпроспецсталь» до моменту поставки металопродукції покупцеві.

За належне виконання доручення ПАТ «Дніпроспецсталь» виплачувало ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» комісійну винагороду, розмір якої узгоджувався сторонами шляхом підписання додаткових угод. Витрати по забезпеченню виконання зовнішньоекономічних контрактів відшкодовувалися з комісійної винагороди.

У 2017 році спільним рішенням акціонерів ПАТ «Дніпроспецсталь» і Правлінням акціонерного товариства зовнішньоекономічні функції були повернуті внутрішнім структурам компанії [38]. Цього року в організаційній структурі ПАТ «Дніпроспецсталь» відбулися наступні зміни:

- створено підрозділи:
 - Дирекція з продажу;
 - Управління продажів;
 - Відділ інвестицій та управління проектами;
 - Відділ стратегічного планування та інвестицій;
- скорочено підрозділи:
 - Управління продажів по машинобудівному сектору;
 - Управління продажів по енергетичному та трубному сектору;



Рис. 2.4 Організація дирекції зі збуту ПАТ "Дніпроспецсталь" (2017-2019 рр.) [38]

- Управління продажів на далеке зарубіжжя;
- Відділ управління проектами;
- Відділ стратегічного планування на інвестицій.

Управління продажів поряд з управлінням збутом ввійшли в структуру Дирекції зі збуту ПАТ «Дніпроспецсталь» (рис. 2.4). Керівник дирекції зі збуту: заступник голови правління - директор по збуту.

Організація роботи управління продажів побудована за принципом дивізіональної структури за типами продукції, що випускається підприємством (продуктовий принцип). Управління продажу складається з виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) з наданням їм оперативно-виробничої самостійності і відповідальності за отриманий прибуток. В управління продажів входять наступні відділи:

- Відділ продажів нержавіючих сталей і ЖПС;
- Відділ продажів конструкційних і шарікоподшипникових сталей;
- Відділ продажів інструментальних і швидкорізальних сталей.

Призначенням управління продажів є організація роботи по розширенню ринків збуту і пошуку клієнтів для збільшення продажів металопродукції підприємства, з урахуванням встановленої рентабельності продажів, в закріпленому сегменті.

Детальніше функції створеного управління продажів описані в рис. 2.5.

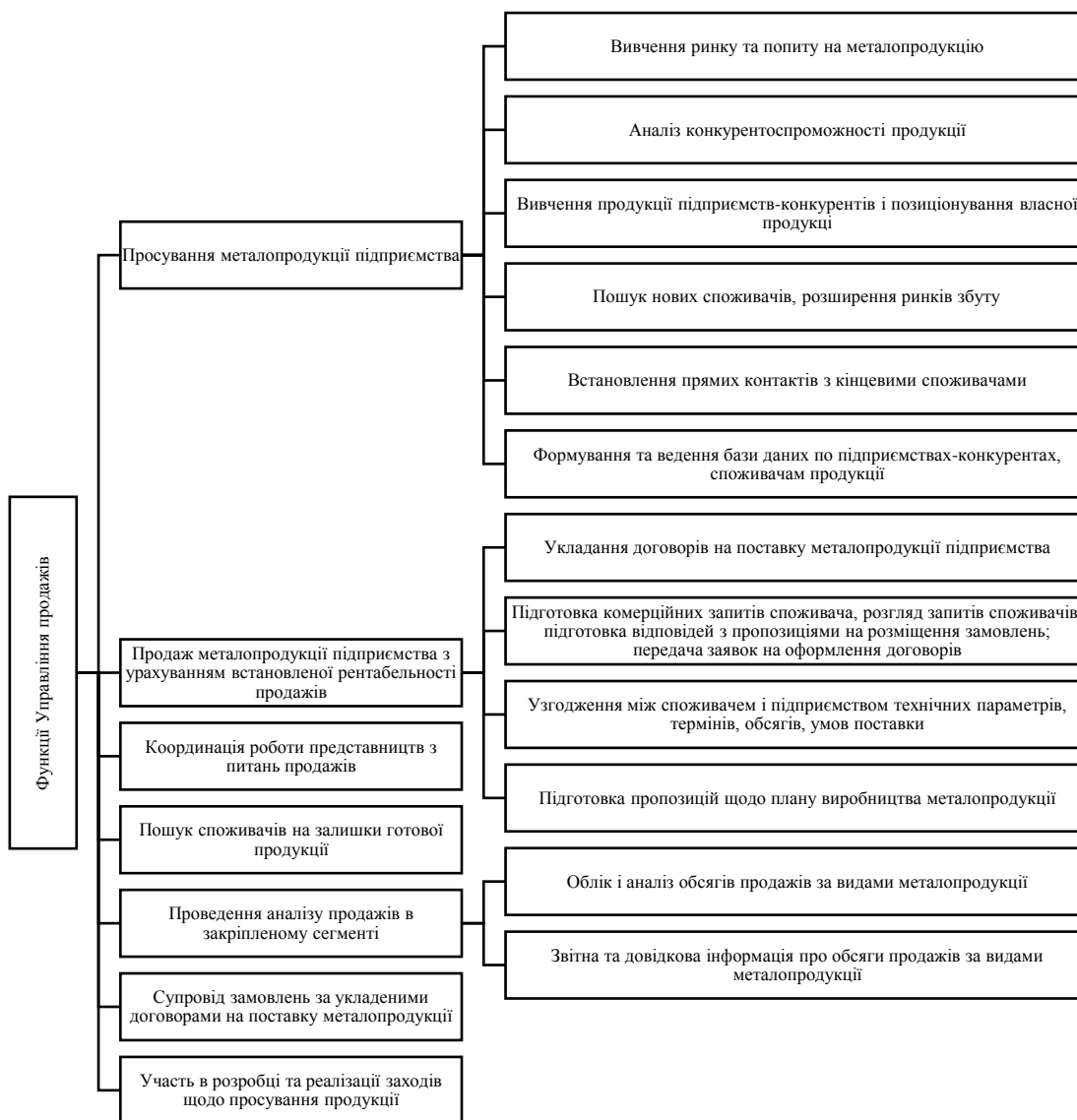


Рис. 2.5 Функції управління продажів ПАТ «Дніпроспецсталь»

Дана організаційна структура управління характеризується відповідальністю керівників відділів за результати діяльності, очолюваних ними підрозділів, перед начальником управління; здатністю швидше реагувати на зміну умов конкуренції і купівельного попиту; дозволяє поліпшити

координацію і професійність виконуваних робіт завдяки вузьким видам діяльності відділів.

Діяльність управління збутом направлена на забезпечення роботи підрозділів, що беруть участь в здійсненні продажів. Завданням даного департаменти було документарний і електронний супровід ринкових угод, що укладаються фахівцями управління продажів, а також комунікація між виробничими підрозділами в рамках виконання залучених в компанію замовлень.

Поряд з управлінням продажів та управлінням збутом до дирекції входили відділ маркетингового аналізу та реклами та відділ аналізу виробничих потужностей підприємства.

Результатом ефективної діяльності дирекції зі збуту повинно бути фактичне виконання норм наступних показників:

- виконання плану по маржинального доходу;
- зростання обсягів продажів продукції в закріпленому сегменті ринку;
- рівень наповнення портфеля замовлень відповідно до плану продажів;
- рівень залучення нових клієнтів (збільшення бази клієнтів);
- рівень успіху (кількість укладених договорів / кількість комерційних запитів);
- час відповіді на запит клієнта;
- своєчасність і достовірність звітної та облікової документації.

Будь-яке підприємство має право на існування як структура, як організація в тому випадку, якщо воно знаходить більш ефективний, ніж купівля на ринку, спосіб отримання необхідної споживачеві продукції, тобто технологію виробництва і управління. Але при цьому функціонування підприємства відбувається у взаємодії із зовнішнім для нього середовищем: ринками збуту і ресурсів усіх необхідних видів. Таким чином, формування

організаційної структури відбувається як результат взаємовпливу стратегічного задуму зацікавлених осіб (акціонерів) і зовнішніх умов.

В рамках вдосконалення та оптимізації організаційної системи управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпрспецсталь» в 2019 році було прийнято рішення про реорганізацію структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В рамках даного рішення було внесені наступні зміни в організаційну структуру ПАТ «Дніпрспецсталь» [37]:

- Ліквідовано:
 - Дирекція зі збуту;
 - Управління продажів;
 - Відділи продажів Управління продажів;
- Створено:
 - Служба з продажів (дальнє зарубіжжя);
 - Служба з продажів (Україна і ближнє зарубіжжя).

Схема нової структури управління ЗЕД ПАТ «Дніпрспецсталь» представлена на рис. 2.6.

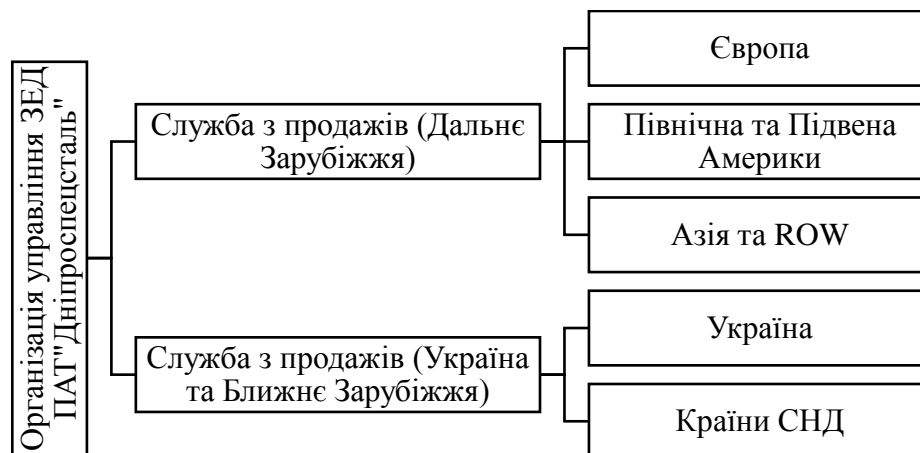


Рис. 2.6 Організація структури управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпрспецсталь» (з 2019 р)

У сучасному світі не кожна компанія, яка має представництва в різних точках світу, здатна ефективно конкурувати з організаціями-суперниками, але кожна компанію, яка здатна задовольнити індивідуальні потреби замовників по всьому світу, чекає успіх на міжнародному ринку.

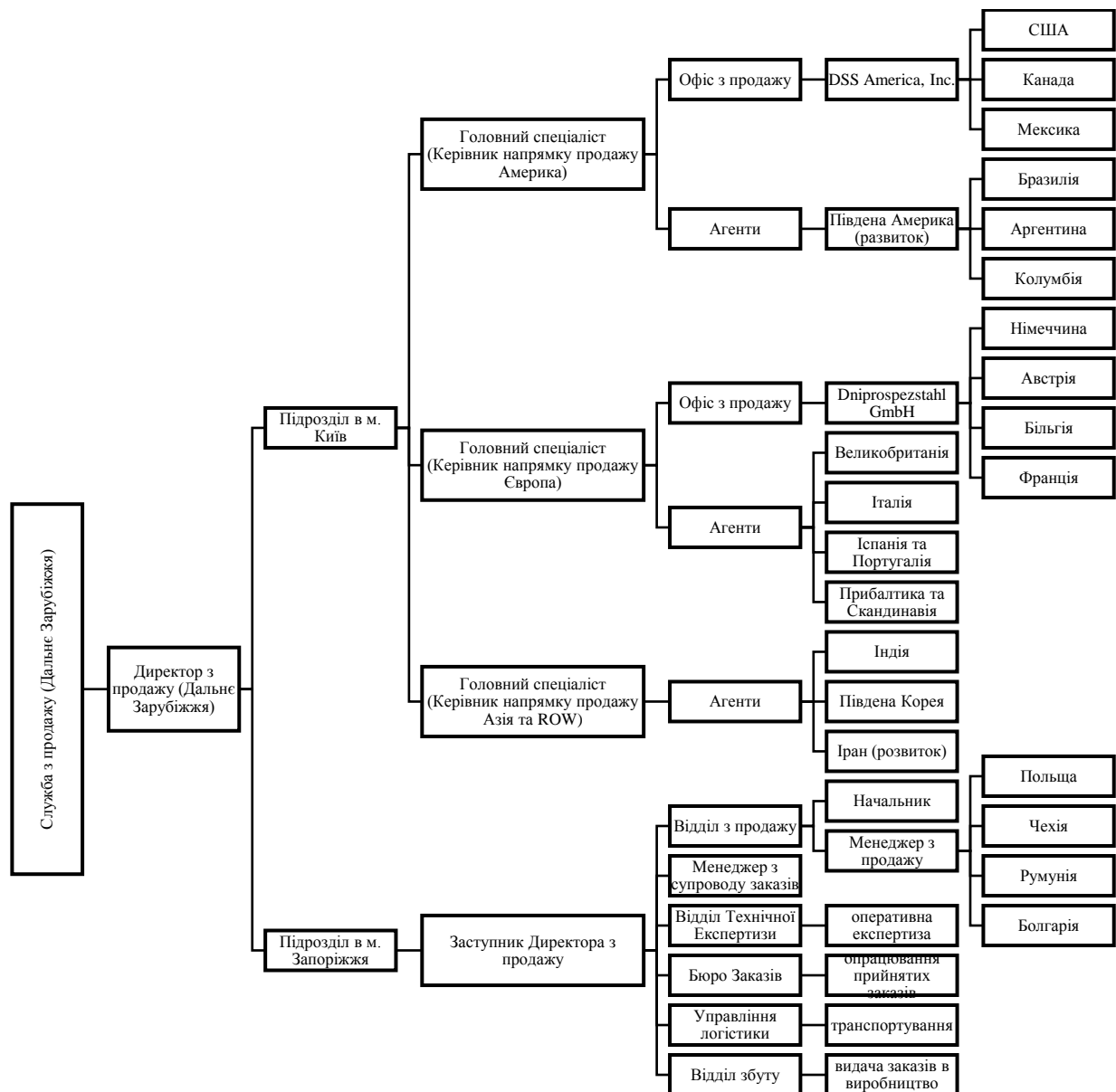


Рис. 2.7 Організаційна структура служби продаж (дальнє зарубіжжя)

ПАТ «Дніпроспецсталь»

Нова структура організації управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» передбачає виділення експортних продажів компанії в окрему службу (рис. 2.7).

Основне завдання, поставлене перед фахівцями новоствореної служби продажів на дальнє зарубіжжя, полягає в зміні підходу здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанії з урахуванням актуальних вимог глобалізованого ринку, максимального наближення можливостей підприємства до індивідуальних вимог замовників.

Поточна структура управління експортних продажів ПАТ «Дніпрспецсталь» побудована відповідно до дивізіональної структури організації управління. Управління зовнішньоекономічної діяльності будується за ринками споживачів, з якими працює компанія (Західна Європа, Східна Європа, Північна і Південна Америки, Азія та ROW).

Фахівці служби продажів на дальнє зарубіжжя забезпечують більш високу гнучкість в питаннях здійснення продажів за рахунок універсалізації продажів всіх продуктів компанії кожним відповідальним за ринок менеджером.

Фахівці служби продажів на дальнє зарубіжжя залучені в наступну діяльність:

- розробка планів продажів за закріпленими регіонами та побудова дистриб'юторської мережі, внесення пропозицій щодо стратегії продажів в регіоні, включаючи пропозиції про необхідність підбору агентів на ринках конкретних держав;
- виконання планів продажів за закріпленими регіонами та залучення учасників дистриб'юторської мережі;
- вивчення ринку спеціальних сталей в закріплених регіонах, тенденцій, що впливають на кон'юнктуру світового ринку;
- організація та здійснення пошуку нових споживачів для розширення ринків збуту металопродукції підприємства;
- проведення роботи по досягненню стійких зв'язків із замовниками;
- ведення переговорів, відвідування замовників.

Виконання покладених на них завдань дозволяє компанії збільшувати конкурентоспроможність пропонованої продукції на висококонкурентних ринках країн далекого зарубіжжя, де великі транснаціональні корпорації контролюють більшість найпривабливіших ринкових сегментів.



Рис. 2.8 Організаційна структура служби продаж (Україна та ближнє зарубіжжя)

Служба продажів (Україна та ближнє зарубіжжя) зберегла дивізіональну структуру за групам продукції виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь» (рис. 2.8). Даний підхід обумовлений в першу чергу співпрацею з кінцевими споживачами металопродукції компанії: виробниками безшовних труб, частин і компонентів продукції оборонного сектора, залізничної та суднобудівної індустрій, та інших промислових секторів, які часто зацікавлені виключно в конкретній продуктивній групі виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь».

2.3 Аналіз ефективності організаційного забезпечення функціональної стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь»

При вивченні стану ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства найважливіше значення має визначення її ефективності власне ЗЕД на ньому. Тому для управління підприємством

виключно важливим є питання про методи, показники та критерії ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Підприємства нерідко зазнають значних збитків внаслідок недостатнього техніко-економічного обґрунтування ефективності зовнішньоекономічної операції, відсутності в ньому оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу і інших валютно-фінансових умов угоди.

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи і послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг та ін. Під витратами розуміють грошову вартісну оцінку виробничих ресурсів, які приєдналися до господарського обороту: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких торгова угода не може бути здійснена. Економічні результати і витрати ресурсів мають кількісний вимір. А тому і економічна ефективність може вимірюватися кількістю, тобто мати критерій ефективності [39].

Критерій економічної ефективності не є однаковим для різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів і критерій ефективності.

На рівні підприємства під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміють ступінь збільшення доходу від цих операцій. Головним критерієм економічної ефективності є прибуток.

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій призводить ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дозволяє обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі і продажу певних товарів. Отримані дані можуть бути використані при розробці планів експорту та імпорту підприємства, при оцінці структури та напрямів зовнішньоторговельного обороту.

Розрахунок показників економічної ефективності здійснюється за такими принципами:

- повний облік всіх складових витрат і результатів. Неповний облік витрат і отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;
- необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може привести до спотворення оцінок;
- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, системи збору і аналізу інформації [40, с 260].

Конкретний розрахунок показників ефективності в значній мірі залежить від виду зовнішньоекономічної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди.

Серед показників ефективності діяльності підрозділів управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПАТ «Дніпроспецсталь» використовуються наступні категорії:

- рівень наповнення портфеля замовлень відповідно до плану продажів;
- виконання плану по отриманню відповідного рівня доходу;
- виконання плану з надходження грошових коштів від замовників підприємства;
- виконання плану по відвантаженню готової продукції з Центрального складу готової продукції.

Задля визначення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь» структурами, що відповідали за

наповнення портфелю замовлень компанії в різні періоди, розглянемо динаміку виробництва металопродукції за останні три роки (табл. 2.3) [37].

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2018-2020 рр.

Основний вид продукції	2018		2019		2020	
	Обсяг виробництва		Обсяг виробництва		Обсяг виробництва	
	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції
Конструкційна сталь	79 568	46	45 563	30	67 164	46
Інструментальна сталь	15 437	9	17 061	11	17 236	12
Швидкорізальна сталь	1 234	1	1 145	1	789	1
Нержавіюча безнікелева сталь	15 069	9	12 384	8	14 039	10
Нержавіюча нікелева сталь	49 036	28	44 710	30	41 957	29
Жаростійка сталь	670	0	700	0	536	0
Інші види металопродукції	11334	7	28 164	19	3 123	2
Всього	172 348	100	149 727	100	144 844	100

Доходи від реалізації основної продукції в загальному обсязі доходів за останні роки складають 90,7%. Обсяги виробництва та середньозважена ціна відвантаження основних видів продукції за 2019 рік має наступний вигляд:

- Конструкційна вуглецева 14 693 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ – 14 286, сума за відпускними цінами (тис. грн) 209 897.
- Конструкційна легована 46 535 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 22 888, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 1 065 093.

- Підшипникова 10 806 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 20 583, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 222 428.
- Інструментальна вуглецева 411 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 31 134, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 12 798.
- Інструментальна легована 16 510 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 45 926, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 758 218.
- Швидкоріжуча 1 148 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 348 903, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 400 602.
- Нержавіюча безнікелева 12 732 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 51 312, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 653 277.
- Нержавіюча нікелева 45 072 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 65 945, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 2 972 234.
- Жаротривка 692 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 774 208, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 536 000.
- Товарині зливки 2 853 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 13 292, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 37 920.
- Інші 154 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 13 232, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 2 040 [37].

Разом по металопродукції 151 605 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 45 318, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 6 870 507. Відвантаження на експорт у 2019 році 3842745 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2018 роком складає 691018 тис. грн., що складає 121,9 %. В т. ч. Дальнє Зарубіжжя 2 659 385 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2017 роком складає 717 165 тис. грн., що складає 136,9 %. СНД 1 183 360 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2018 роком складає -26 148 тис. грн., що складає

97,8%. В 2019 році порівняно з 2018 роком відбулося значне зменшення об'ємів виробництва в натуральному виразі, та збільшення у вартісному: здача сталі – 87,8 % до рівня попереднього року; виробництво прокату – 86,3 % до рівня попереднього року; відвантаження металопродукції із заводу зменшилось – 89,1 % до рівня попереднього року; товарна продукція в діючих цінах – 138,2 % до рівня попереднього року; реалізація промислової продукції – 140,8 % до рівня попереднього року; витрати на 1 грн. товарної металопродукції склали 92,19 коп., проти 91,92 коп. у 2018 році.

Проведемо аналіз ефективності експорту металопродукції виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь» на прикладі трьох основних груп марок сталей: інструментальна легована, конструкційна легована, нержавіюча аустенітна сталі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Структура ціни металопродукції виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь» у 2020 р [37]

Фактор	Інструментальна сталь	Конструкційна сталь	Нержавіюча сталь
Собівартість виробництва, грн/т	40 000	17 860	26 400
Транспортні витрати, грн/т	2 800	3 099	6 341
Ціна, грн/т	59 800	26 959	48 764

Структура ціни на продукцію виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь» проілюстрована на рис. 2.9.

Отже, користуючись наведеними показниками [41] проведемо розрахунок коефіцієнту ефективності експорту даних груп марок сталей за формулою 2.1:

$$K_e = \frac{P_e}{S_{\text{вир}} + T_{\text{варт}}} \quad (2.1)$$

де K_e – середньозважена величина коефіцієнта ефективності експорту;

P_e – ціна за одиницю металопродукції (грн/т);

$S_{вир}$ – вартість виробництва металопродукції (грн/т);

$T_{варт}$ – вартість транспортування продукції кінцевому споживачу.

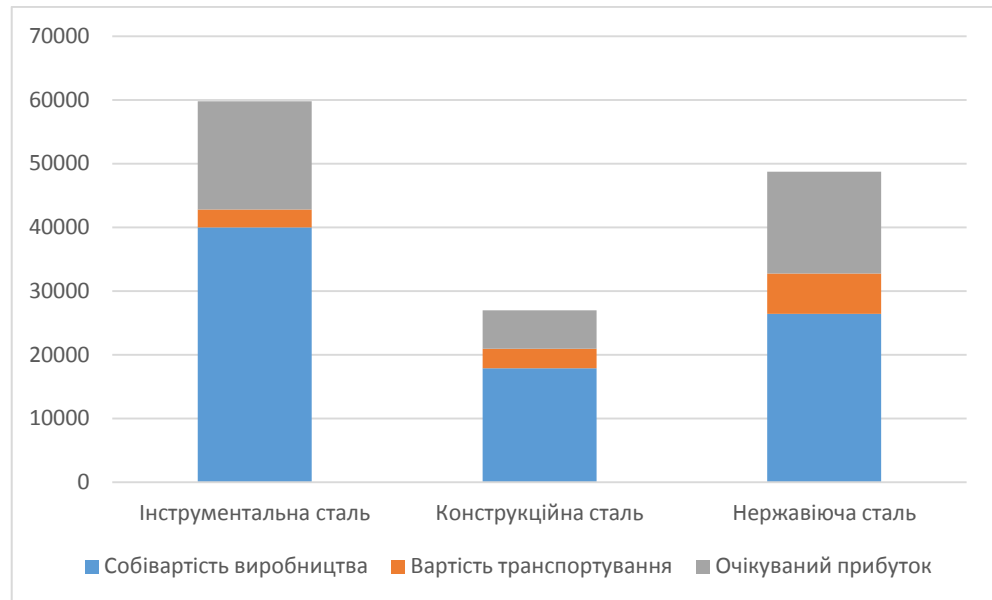


Рис. 2.9 Структура ціни продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» [37]

Отже, розрахувавши коефіцієнт ефективності експорту (формули 2.2, 2.3, 2.4), використовуючи значення показників, наведених в табл. 2.4 отримаємо наступні дані:

- коефіцієнт експорту інструментальних сталей;

$$K_e = \frac{59\,800}{40\,000 + 2\,800} = 1,40 \quad (2.2)$$

- коефіцієнт експорту конструкційних сталей;

$$K_e = \frac{26\,959}{17\,860 + 3\,099} = 1,29 \quad (2.3)$$

- коефіцієнт експорту нержавіючих сталей;

$$K_e = \frac{48\,764}{26\,400 + 6\,364} = 1,49 \quad (2.4)$$

Таким чином, середньозважена величина експортного коефіцієнту в усіх трьох випадках більша за одиницю – угоди з експорту даних видів продукції для ПАО «Дніпрспецсталь» є ефективними.

Проаналізувавши організаційну структуру управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпрспецсталь» та розрахувавши ефективність експорту трьох груп металопродукції виробництва компанії можемо дійти висновку, що за останні кілька років організаційна структура підрозділів, відповідальних за здійснення зовнішньоекономічної діяльності постійно змінювалася з метою максимального наближення підприємства до запитів і потреб глобалізованого зовнішнього ринку.

Розрахунок коефіцієнта ефективності експорту показав, що підприємству вигідно продавати металопродукцію на експорт і прагнути нарощувати обсяг таких продажів. При цьому варто розуміти, що з метою утримування поточних позицій на зовнішніх ринках, залучення нових замовників потрібне внесення подальших змін до стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності в мету її адаптації до умов глобалізованого ринку.

Отже, в даному розділі був охарактеризований сучасний стан організаційного забезпечення функціональної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпрспецсталь» та проаналізовано її ефективність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗЕД ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3.1 Адаптація механізму організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»

Головною умовою проведення зовнішньоекономічної операції є її ефективність. В сучасних умовах поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має комплексний і багатоаспектний характер. Воно може виражатись за допомогою різноманітних економічних показників, більшість яких демонструє переваги розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. При цьому варто враховувати те, що зовнішньоекономічні зв'язки сприяють забезпеченню оптимальних розмірів виробництва окремих видів товарів, упровадженню світових досягнень в області науки техніки, отриманню необхідної сировини і матеріалів, розширенню номенклатури продукції, яка реалізується на внутрішніх ринках тощо. Все це визначає необхідність ретельного узгодження відповідних видів діяльності, забезпечення єдності критеріїв параметрів, які використовуються відповідно із реальними потребами господарства [42].

Також у сучасних умовах господарювання з метою швидкої та результативної адаптації підприємств до змін саме у зовнішньому середовищі, на нашу думку, слід використовувати ситуаційний підхід. Це насамперед дасть можливість залежно від обставин, які виникли в оточенні підприємства, приймати оперативні ефективні управлінські рішення, запроваджувати відповідні заходи по підвищенню обсягів виробництва, використання новітніх технологій для виходу на новий сегмент ринку, а також скорочення можливих втрат від непередбачуваних подій в економіці [43, с 12].

Таким чином, досягнення підприємствами відповідних цілей можливе за рахунок впровадження та реалізації системи адаптивного управління змінами

(рис. 3.1), що може мати як поточний, так і стратегічний характер. Вагомий вплив на формування відповідної системи має генеральна стратегія розвитку, яка є складовою частиною економічної політики підприємства, що визначає основні орієнтири та пріоритетні напрями економічної діяльності [44].

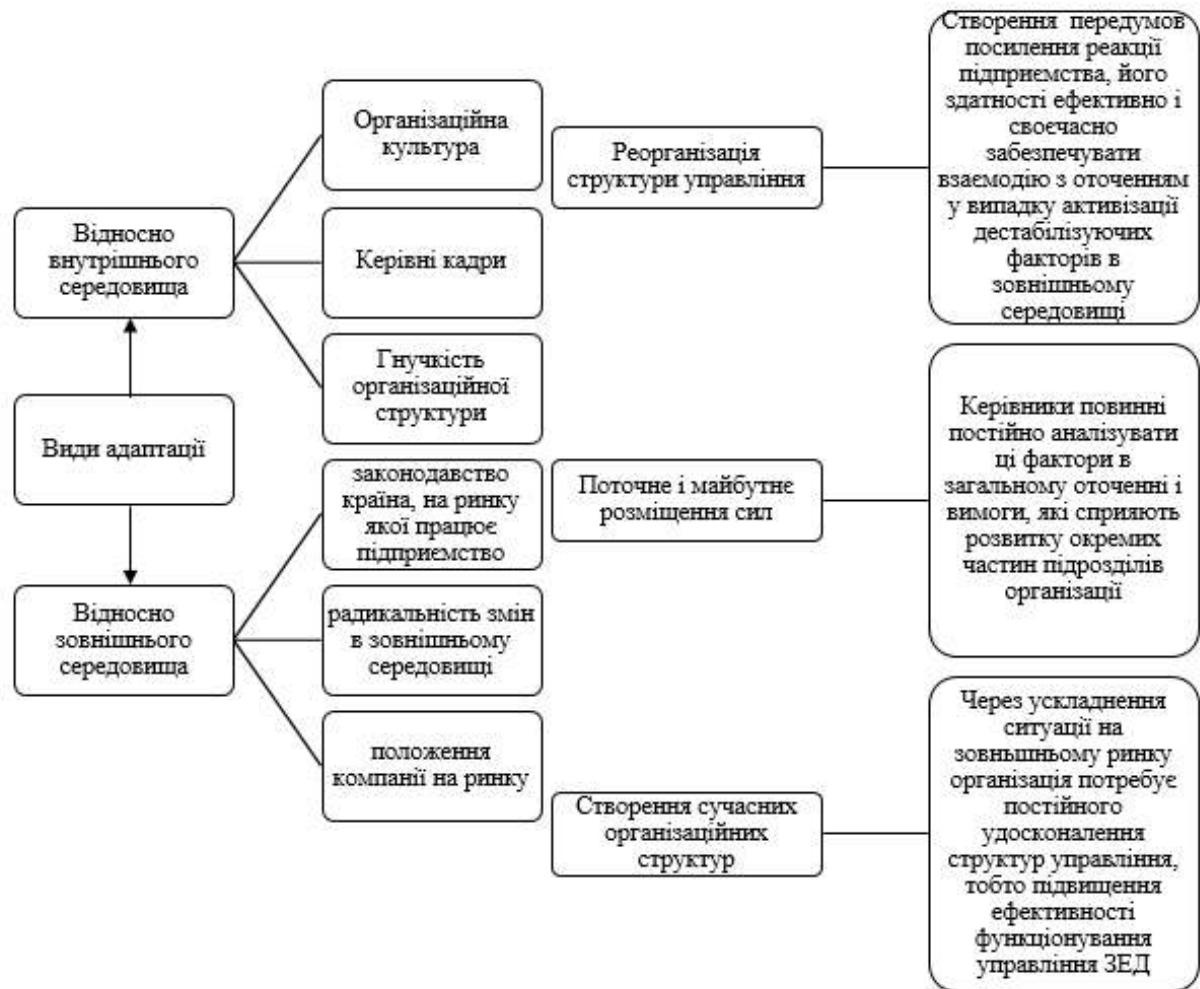


Рис. 3.1 Адаптація механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» до викликів глобалізації економіки [45]

На сучасному етапі зовнішньоекономічна діяльність більшості українських підприємств потребує вдосконалення. ПАТ «Дніпроспецсталь» в даному випадку не є виключенням. Підприємство, маючи високий експортний потенціал, потребує оптимізації підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності задля нівелювання негативних ефектів пов'язаних з діяльністю на зовнішніх ринках.

Діяльність компанії насамперед залежить від змін попиту на продукцію підприємства, собівартості продукції, змін законодавства та сезонних явищ. Протягом 2020 року підприємство ПАТ «Дніпроспецсталь» мало проблеми, які пов'язані з падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної активності і нестійку економічну та політичну ситуацію в країні, та економічний спад в країнах спричинений наслідками COVID-19.

Також протягом 2020 р. на діяльність компанії впливали наступні явища: зниження попиту та світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, унаслідок уповільнення економічної активності, нестійкої економічної та геополітичної ситуацією в світі; перевиробництво металопродукції в Китаї; високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення); нестабільна ситуація на валютному ринку, пов'язана з різкою девальвацією національної валюти. Зусилля Правління компанії, також як і зацікавлених осіб, спрямовані на організацію максимально ефективного управління зовнішньоекономічної діяльності.

Для визначення стратегії оптимізації та впровадження змін в діяльності зовнішньоекономічних служб Підприємства, виявлення внутрішніх можливостей проведемо SWOT-аналіз ЗЕД Компанії (табл. 3.1).

Після того, як визначені загальні риси сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища, впроваджують зміни до зовнішньоекономічної стратегії на всіх функціональних рівнях і здійснюють постійний контроль за її виконанням для забезпечення найвищого результату.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві необхідно виділити основні напрямки для реалізації та поступово адаптувати поточний стан зовнішньоекономічної стратегії до сучасних вимог ринку [46]:

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»

Сильні сторони	Можливості зовнішнього середовища
-високий рівень кваліфікації співробітників; -85 річний досвід виробництва, надійний постачальник високоякісної продукції; -більше 800 марок сталі в більш ніж 1200 профілерозмірах; -привабливі терміни виробництва, ціни на металопродукцію;	-розширення збутової мережі; -залучення агентів на нових ринках; -збільшення обсягів продажів за рахунок розширення виробничого асортименту; -здіяння нових транспортних коридорів задля зменшення часу поставки; -впровадження тарифних бар'єрів до експорту непереробленої сировини;
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
-обмежена присутність необхідних ринку додаткових опцій при виробництві нержавіючих та конструкційних марок сталей; -застаріле обладнання; -низька пропусканна здатність деяких агрегатів, стадій виробничого процесу;	-наплив дешевої продукції з Індії та Китаю; -непропорційне здешевлення вартості легуючих компонентів на зовнішніх ринках і ринку України; -підвищення вартості сировини на внутрішньому ринку через утворення штучного дефіциту, експорту сировини на зовнішні ринки

- створення розгалуженої мережі представництв на потенційних ринках, залучення агентів на нових або тимчасово втрачених для збуту ринках;
- зниження собівартості продукції за рахунок модернізації обладнання;
- розширення асортименту продукції (виробничих опцій деяких видів продукції), що поставляється підприємством, шляхом встановлення нових виробничих агрегатів;
- збільшення виробничих потужностей окремих цехів і служб.
- оптимізація логістичних систем збуту.

Визначимо найбільш актуальні напрямки впровадження елементів механізму адаптації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства окремо.

3.2 Напрямки вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту

Одним з найважливіших критеріїв при оптимізації управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь» є стратегічна гнучкість. Нестабільна, мінлива ринкова кон'юнктура і конкурентне середовище, регулярне впровадження нових технологій і тривалі життєві цикли продукції диктують умови, в яких компанії вигідно залучати до роботи зовнішніх агентів.

Компанії пропонується прийняти рішення про часткову передачу функцій збуту на ексклюзивному або не ексклюзивному базисі в руки залучених представників компанії, які знаходяться безпосередньо на ринку:

- агенти зі збуту;
- дистриб'ютори.

Дане рішення дозволить підприємству підтримувати гнучкість власних каналів розподілу і успішно конкурувати на ринку. Основна причина полягає в тому, що наймання кваліфікованого агента зі збуту, відкриття дистрибуційного офісу дозволить швидко організувати власну систему збуту на конкретному, новому для підприємства ринку.

Реалізація даної стратегії дозволить забезпечити успішне просування продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» зовнішні ринки, що сприятиме забезпеченню стійких контактів з новими споживачами, регулярним поставкам металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь».

Реалізація даного напрямку підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії на ринку як конкурентоспроможного експортера високоякісної продукції.

В результаті виконання даної стратегії буде сформована стимулююче експорт середовище, що забезпечує залучення заказів нових замовників і збільшення лояльності до компанії у існуючих клієнтів, та передбачає:

- усунення можливих митних, адміністративних і фіскальних труднощів для розвитку експорту;
- розширення асортименту та підвищення доступності увагу кінцевих споживачів металопродукції для ПАТ «Дніпроспецсталь»;
- розвиток ключових елементів інфраструктури підтримки експорту: організаційні, маркетингові та інформаційні послуги, що надаються найнятим агентом на користь компанії;
- активізацію торгової політики, промоутерської діяльності з просування і закріплення продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» на зовнішньому ринку;
- регулярне отримання актуальної інформації від агента про ситуацію на ринку комерційними, виробничими, логістичними структурами ПАТ «Дніпроспецсталь».

2021 року ПАТ «Дніпроспецсталь» активізувала реалізацію даної стратегії. За минулий рік Компанія залучила або розпочала процедуру щодо залучення агентів з продажів на наступних зовнішніх ринках:

- Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії;
- Литовська Республіка;
- Латвійська Республіка;
- Естонська Республіка;
- Королівство Норвегія;
- Королівство Швеція;
- Королівство Данія;
- Ісламська Республіка Іран;
- Республіка Корея;
- Республіка Індія;
- Федеративна Республіка Бразилія.

Для найбільш привабливих ринків з потенційно великими обсягами поставок має сенс розгляду можливості залучення до збуту дистриб'ютора.

Дистриб'ютор – це юридична або фізична особа, яка закуповує оптові партії товарів і реалізує їх на регіональних ринках. На відміну від представника і агента, дистриб'ютор закуповує продукцію за свій рахунок і перепродує її іншим покупцям. Дистриб'ютор укладає з компанією-замовником договір, в якому встановлюється мінімальний обсяг продажів за певний період часу; якщо фактичний обсяг продажів виявиться нижче, компанія може розірвати договір з дистриб'ютором. В даному випадку ПАТ «Дніпроспецсталь» в якості виробника продукції зобов'язується всіляко сприяти в просуванні і рекламі продукції; надає право на використання свого товарного знаку, сприяє в організації навчання персоналу. В обов'язки дистриб'ютора на металургійному підприємстві також можуть входити збір інформації та аналіз ринку, реклама, пошук дилерів і робота з ними, організація і стимулювання каналів збуту, логістика, адаптація товарів під вимоги покупців, забезпечення технічного і гарантійного обслуговування.

Таблиця 3.2 - Дистриб'юторські офіси ПАТ «Дніпроспецсталь» станом на 2021 р.

Дистриб'юторський офіс	Регіон
DSS International SA, Швейцарія	Весь світ
Dniprospezstahl GmbH, Німеччина	Німеччина, Австрія, Бельгія, Нідерланди, Франція
DSS America, Inc., США	США, Канада, Мексика

Наразі ПАТ «Дніпроспецсталь» співпрацює з чотирма дистриб'юторськими офісами, розташованими в Швейцарії, Німеччині, Російській Федерації та Сполучених Штатах (табл. 3.2).

Отже, в третьому розділі проаналізовані складові механізму адаптації управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь». Компанії запропоновано розширити поточну схему представництва та агентів зі збуту продукції та оптимізувати логістичну систему збуту.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Світова економіка розвивається під впливом процесу глобалізації, що дедалі поширюється й поглиблюється. Дослідники в галузі економіки, соціології й політології пов'язують з глобалізацією принципово новий етап в розвитку людства, що якісно відрізняється від попередніх історичних формацій.

Перебудова економіки України на ринкових засадах супроводжується дедалі більшим залученням нашої країни до існуючої системи світогосподарських зв'язків. Інтегрування економіки України у світове господарство, її участь у різних видах міжнародного підприємництва підвищує роль та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка здійснюється шляхом проведення комерційних операцій є важливим елементом механізму управління зовнішньоекономічними відносинами. Зовнішньоекономічні відносини виявляються у формах обміну матеріальними товарами, послугами, продуктами інтелектуальної праці, результатами виробничо-технічного співробітництва між країнами.

Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах спрямована на:

- сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку;
- порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях;
- реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік.

Функціями ЗЕД є:

- організація та обслуговування міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- міжнародне призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

Підприємства, що здійснюють експорт та імпорт товарів, концентрують зовнішньоторговельні функції управління в основному удвох формах: як частка внутрівиробничої структури – зовнішньоекономічний відділ або як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма.

Створення власних зовнішньоекономічних служб звично при наступних складових: частка експорту велика в загальному обігу; зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно; випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями; невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку; продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання; на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності.

В інших випадку використовують посередників, метою яких є підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій за рахунок: кращого знання ринку, наявності постійної клієнтури; зниження витрат транспортування і збереження продукції, у тому числі за рахунок операцій зі значними партіями, що належать різним виробникам; скорочення термінів постачань і оформлення документів; забезпечення сервісу перед продажом і обслуговування після продажу; постачання товаровиробників оперативною і докладною інформацією про зміни конкурентоспроможності продукції і ринкової ситуації в цілому, відомостями про реальних і потенційних конкурентів.

Сучасний ринок чорної металургії є єдиним в масштабах світу економічним простором, з такими чинниками як вільне переміщення товарів та

ресурсів, так і як об'єднання регіональних економічних зон, що об'єднують декілька країн, декілька виробників, споживачів, індустрій.

Одним з основних гравців на ринку чорної металургії України виступає ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпрспецсталь» ім. А.М. Кузьміна». Будучи великою міжнародною компанією, ПАТ «Дніпрспецсталь» розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з неіржавіючих, інструментальних, швидкорізальних (в т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, конструкційних легованих і вуглецевих сталей.

Застосовувані на заводі технології дозволяють отримувати високоякісні сталі і сплави, що використовуються в найбільш відповідальних галузях промисловості – машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувної галузях.

З металу виробництва ПАТ «Дніпрспецсталь» виготовляють деталі машин і механізмів, безшовні труби і підшипники, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів.

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

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю зазнала за останні кілька років значних змін, так, організаційна структура підрозділів, відповідальних за здійснення зовнішньоекономічної діяльності постійно змінювалася з метою максимального наближення підприємства до запитів і потреб глобалізованого зовнішнього ринку: від внутрішньої структури компанії - Служби з маркетингу та продажів, подальшим залученням зовнішньої торговельної компанії – ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг», поверненням до внутрішньої структури – Дирекції зі збуту, до останньої зміни – виокремлення зовнішніх продажів компанії в окрему структуру – Службу з продажів на Дальнє Зарубіжжя.

Головною умовою проведення зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. ПАТ "Дніпроспецсталь" маючи високий експортний потенціал, потребує оптимізації підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності задля нівелювання негативних ефектів пов'язаних з діяльністю на зовнішніх ринках. Компанії пропонується прийняти рішення про часткову передачу функцій збуту на ексклюзивному або не ексклюзивному базисі в руки агентів зі збуту та дистриб'юторам залученим представників компанії, які знаходяться безпосередньо на ринку. Дане рішення дозволить підприємству підтримувати гнучкість власних каналів розподілу і успішно конкурувати на ринку.

Зміни – це завжди досить тривалий процес. Проте, для того щоб не привести підприємство до збитку, потрібно діяти рішуче та систематично. За рахунок правильного використання механізму адаптації управління зовнішньоекономічною діяльністю та імплементації пропонованих напрямків підвищення ефективності ЗЕД ПАТ "Дніпроспецсталь" зможе й надалі здійснювати експортну діяльність максимально ефективно.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Тарханова Н.О. Глобалізація світового господарства та її вплив на економічний розвиток України. *Вісник Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2020. №2. С. 98-103.
2. Клочко В. Глобалізація та особливості сучасної економічної кризи. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 27–37.
3. Куриляк В. Є. Вплив глобалізації на економічний розвиток України. *Економіка України*. 2019. № 9. С. 57–69.
4. Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи. *Економіка України*. 2020. № 4. С. 22–29.
5. Is globalization purely an economic phenomenon? URL: <http://www.investopedia.com/ask/answers/022615/globalization-purely-economic-phenomenon> (дата звернення: 07.10.2021).
6. Шкодiна, І. В. Сучасні тенденції самоорганізації світової економічної системи. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 70–77.
7. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : ЦНЛ, 2019. 580 с.
9. Торгова Л. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Львів : «Новий світ-2000», 2019. 512 с.
10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
11. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ : Знання, 2019. 462 с.
12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ : ЦНЛ, 2019 424 с.
13. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : ЦНЛ, 2019. 792 с.
14. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : ЦНЛ, 2017. 377 с.

15. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. London : Sage Publications Ltd., 2012. 188 p.
16. Scholte J. A. Globalization. A critical introduction. London : Palgrave, 2018. 361 p.
17. Steger M. B. Globalization: a Very Short Introduction. New York : Oxford University Press, 2016. 147 p.
18. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ризик»). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 128. С. 5—10.
19. Економічна теорія: Політекономія. Київ : Знання-Прес, 2020. 719 с.
20. Тенденції розвитку сучасної системи міжнародних відносин та світового політичного процесу : зб. матеріалів Другої Інтернет-конференції (16 берез. 2012 р.). Маріуполь, 2018. 304 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Освіта України, 2019. 272 с.
22. Вплив глобалізації на розвиток національної економіки. Адаптація національної економіки до глобальних змін URL: <http://westudents.com.ua/glavy/22176-121-vliv-globalzats-na-rozvitok-natsionalno-ekonomki-adaptatsya-natsionalno-ekonomki-do-globalnih-zmn> (дата звернення: 07.10.2021)
23. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Знання, 2019. 462 с.
24. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. Київ: Кондор, 2020. 166 с.
25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 791 с.
26. Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 423 с.

27. Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/5.pdf> (дата звернення: 07.10.2021)

28. Кислова Л.А. Перспективы развития украинской черной металлургии в условиях глобализации мирового рынка металлов. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, №1. С. 182-188

29. Лисин В. С. Стратегические ориентиры развития черной металлургии в современных условиях. Минск: Экономика, 2018. 404 с.

30. Локшин А.И. Развитие черной металлургии – основа экономической безопасности Украины. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов*. Мозырь : МНУ, 2016. С. 1258-1260.

31. Металлургический комплекс URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/18.php (дата звернення: 07.10.2021)

32. Офіційний сайт World Steel Association URL: <https://www.worldsteel.org/statistics/> (дата звернення: 07.10.2021)

33. Глобализация черной металлургии URL: <http://metal-archive.ru/metallurgicheskie-processy/1088-globalizaciya-chnoy-metallurgii.html> (дата звернення: 07.10.2021)

34. Офіційний сайт ПАТ "Дніпроспецсталь" URL: <http://www.dss-ua.com/rus/index.wbp> (дата звернення: 07.10.2021)

35. Отчет по корпоративной социальной ответственности ПАО "Днепроспецсталь" за 2018-2020 гг URL: <http://www.dss-ua.com/media/rus/company/information-material/DSS%20CSR%202018-20204.PDF> (дата звернення: 07.10.2021)

36. Статут ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» URL: http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/registration_info/Ustav (дата звернення: 07.10.2021)

37. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку
URL: smida.gov.ua (дата звернення: 07.10.2021)
38. Організаційна структура відділів управління ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А.М. Кузьміна" . - [Чинний від 2020-01-09]. Київ: ПАТ "Дніпроспецсталь" 2020. 25 с
39. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ-Катовіце: Центр учбової літератури, 2019. 289 с.
40. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Освіта України, 2012. 300 с.
41. Зовнішньоекономічні операції і контракти. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 608 с.
42. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств
URL: <http://intkonf.org/den-prof-chorna-lo-tkachuk-yuo-otsinka-efektivnosti-eksportnoyi-diyalnosti-virobnichih-pidpriemstv/> (дата звернення: 07.10.2021)
43. Соболева-Терещенко О.А. Комплексна оцінка експорту товарів // *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №2. С. 12-13.
44. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: Новітні тенденції URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2018/11.pdf (дата звернення: 07.10.2021)
45. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 240 с.
46. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38—42
47. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография. Київ: Либра, 2016. 280 с.
48. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 147—153.

49. Ячменьова В.М. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність". *Вісник Національного університету "Львівська Політехніка"*. 2018. №684. С. 346—353.

50. Новий Шовковий шлях: перспективи і «вузькі місця» URL: <http://socportal.info/2019/03/25/novij-shovkovij-shlyah-perspektivi-i-vuz-ki-mistsya.html> (дата звернення: 07.10.2021)

51. Новый Шелковый путь URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 07.10.2021)

52. Новый Шелковый путь и Украина: 5 ключевых вопросов URL: <http://cfts.org.ua/spetsproekty/novyy-shelkovyy-put-i-ukraina-5-klyuchevykh-voprosov> (дата звернення: 07.10.2021)

53. НОВЫЙ ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ: ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ УКРАИНСКОГО БИЗНЕСА URL: <http://ubr.ua/market/transport/novyi-shelkovyi-put-perspektivy-dlia-ukrainskogo-biznesa-442369> (дата звернення: 07.10.2021)

54. Кальченко, А. Г. Логістика. Київ : КНЕУ, 2019. 284 с.

55. Канищенко, О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2020. 446 с.

56. Струтинська І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами. *Наука й економіка: науково-теоретичний журнал*. Випуск 4 (20). Хмельницький: ХЕУ, 2019. 214 с.