МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Трансформація системи організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» у сучасних умовах»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Волков В.Ю..
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

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

Волков Василь Юрійович

1. Тема роботи «Трансформація системи організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» у сучасних умовах»
керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 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 ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
3 НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗЕД ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

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

5 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ В. Ю. Волков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 67 с., 8 рис., 16 табл., 52 дж.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій формування організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства.

Об’єкт дослідження: трансформація системи організації управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПАТ «Дніпроспецсталь».

Мета дослідження — розвиток та розробка теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій щодо трансформації організаційного механізму ефективності зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства ПАТ «Дняпроспецсталь».

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція.

Специфіка даного дослідження полягає у вирішенні наступних завдань: проаналізовано теоретико-методологічні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства; надано загальну характеристика металургійному підприємству ПАТ «Дніпроспецсталь»; вивчено процес трансформації системи організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»; проаналізовано ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь». На підставі чого визначено перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» за рахунок адаптація механізму організації зовнішньоекономічної діяльності компанії; вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту, а також оптимізації логістичної системи збуту в контексті формування дієвого механізму організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗЕД.

ABSTRACT

Master's qualification work: 67 pages, 8 figures, 16 tables, 52 pages.

The subject of the research: theoretical aspects and practical toolkit of formation of organizational support for foreign economic activity of a metallurgical enterprise.

The object of the study: transformation of the system of organization of management of foreign economic activity at the enterprise of PJSC "Dniprospetsstal".

The purpose of the study is the development and elaboration of theoretical provisions and scientific-methodological recommendations regarding the transformation of the organizational mechanism of the effectiveness of foreign economic activity of the metallurgical enterprise "Dniaprospetsstal" PJSC.

Research methods: analysis, synthesis, induction.

The specifics of this research consists in solving the following tasks: the theoretical and methodological aspects of the organization of the foreign economic activity of the enterprise are analyzed; a general description of the metallurgical enterprise "Dniprospetsstal" PJSC is provided; the process of transformation of the system of organization of foreign economic activity of PJSC "Dniprospetsstal" was studied; the effectiveness of the organization of foreign economic activity of PJSC "Dniprospetsstal" was analyzed. On the basis of which, promising directions for improving the organizational mechanism of the foreign economic activity of PJSC "Dniprospetsstal" were determined due to the adaptation of the mechanism of organization of the company's foreign economic activity; improvement of the mechanism of the organization of the ZED of PJSC "Dniprospetsstal" by building a system of representative offices and sales agents, as well as optimization of the logistics system of sales in the context of the formation of an effective mechanism for the organization of the enterprise's foreign economic activity.

ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL SUPPORT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EXPORT ACTIVITY, METALLURGICAL ENTERPRISE, EFFICIENCY OF FEA.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства 10
1.2 Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах 12
1.3 Визначення ефективності та аналіз організаційно-економічного механізму його зовнішньоекономічної діяльності 16
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 19
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Дніпроспецсталь» 19
2.3 Трансформація системи організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» 32
2.4 Аналіз ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» 44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗЕД ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» 52
3.1 Адаптація механізму організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» 52
3.2 Напрямки вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту 56
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 63

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].

На сьогодні залишається недостатньо розробленим комплексний підхід до побудови організаційно-економічного механізму ефективної зовнішньоекономічної діяльності 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 механізму ефективної зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- проаналізувати теоретико-методологічні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- здійснити діагностику світового ринку сталі та визначити місце українських виробників на ньому;

- надати загальну характеристика металургійному підприємству ПАТ «Дніпроспецсталь»;

- вивчити процес трансформації системи організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»;

- проаналізувати ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь»;

- визначити перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» за рахунок адаптація механізму організації зовнішньоекономічної діяльності компанії; вдосконалення механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту, а також оптимізації логістичної системи збуту в контексті формування дієвого механізму організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій організації зовнішньоекономічної діяльності металургійного підприємства.

Об’єкт дослідження: процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві ПАТ «Дніпроспецсталь».

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 ефективно збільшувати економічний ефект своєї діяльності, зміцнювати своє становище на зовнішніх ринках та успішно просувати свою продукцію на нові зарубіжні ринки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Участь у міжнародному розподілі праці завжди сприяє вирішенню національних економічних проблем унаслідок удосконалення внутрішньогосподарських пропозицій, використання переваг розміщення та розвитку продуктивних сил, підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг підприємствами, що виходять із пропозицією на зовнішні ринки. Якщо раніше зовнішньоекономічні зв'язки здійснювались лише спеціалізованими зовнішньоекономічними організаціями, то тепер кожне підприємство в Україні одержало право самостійно виходити на зовнішній ринок. У цих умовах першочерговим завданням стає опанування вітчизняними підприємцями теоретичних аспектів та практичного світового досвіду встановлення економічних зв'язків із зарубіжними партнерами, проникнення з пропозиціями на ринки інших країн, здійснення фінансових та товарних операцій, які дотримують національних інтересів у міжнародній експортно-імпортній та інвестиційній діяльності [7, с12].

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 [8, с 44].

У сучасних умовах ЗЕД держав являє собою систему економічних відносин, які складаються при обміні ресурсами між країнами та їх економічними суб'єктами. Економічні відносини запроваджують усі аспекти економічного життя держави: виробництво, торгівлю, інвестиційну сферу та фінанси [9, с 127].

Зовнішньоекономічна діяльність являє собою багатомірну цілісну систему господарювання. Вона залучає до себе дві основні підсистеми:

– зовнішньоторговельну діяльність;

– міжнародну виробничо-інвестиційну діяльність.

Суб’єкти ЗЕД – це суб’єкти господарської діяльності, що належать до різних форм власності, самостійно здійснюючи зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами (рис. 1.1).

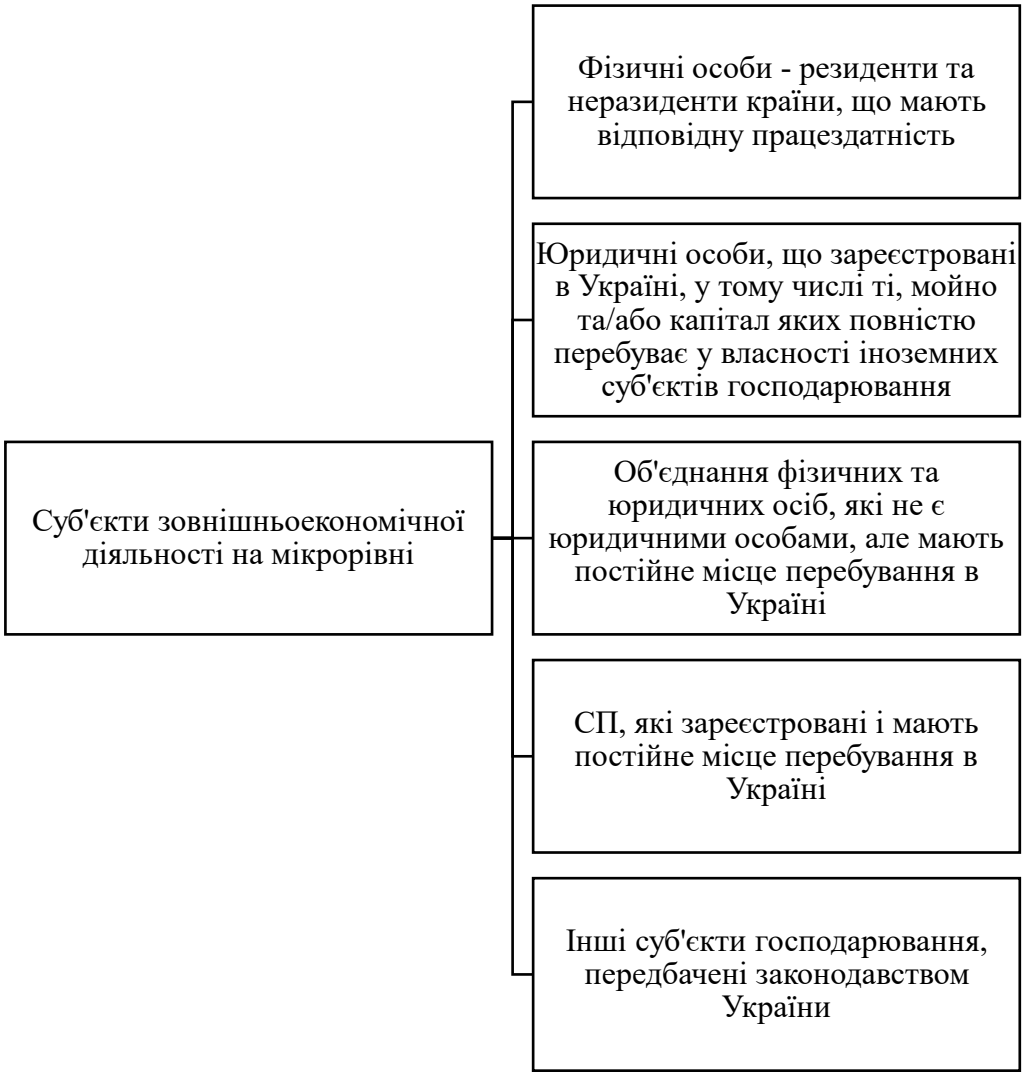


Рис. 1.1 Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на мікрорівні [19, с 106]

Для всіх суб’єктів макрорівня властиві спільні цілі, а саме: максимізація індивідуального прибутку; розширення виробництва; розширення ринків збуту завдяки проникненню в господарську сферу зарубіжних країн; підвищення

ефективності виробництва через наближення до іноземного споживача; подолання інституційних, тарифних та нетарифних перешкод; розв'язання проблем, пов'язаних з нестабільністю міжнародних цін.

1.2 Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах

Будучи складовою частиною загальнофірмового управління, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства має з ним загальні риси.

Перш за все, це стосується до загальної ринкової стратегії підприємства, що є основним орієнтиром при організації управління ЗЕД. Загальними в своїй основі для внутрішнього і зовнішнього менеджменту є також принципи і функції управління, технологія ухвалення рішень, основні методи управління та інше. Менеджмент ЗЕД – відносно самостійна частина загального (внутрішнього) управління підприємством, що має свої специфічні цілі, завдання і функції, свої закономірності, правила і норми. Все це має бути враховано під час практичної діяльності з управління.

Слід зауважити, що питання організації управління ЗЕД, формування його організаційної структури, зміни організаційних форм, оцінки їхньої якості й адаптивності до довкілля, є актуальними для будь-якого підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, значення цих питань постійно зростає. Для ефективного експорту вже недостатньо наявності товару для продажу на зовнішньому ринку. Як справедливо підкреслюють фахівці, крім цього потрібна така організація управління ЗЕД, що забезпечила б максимум прибутку при мінімумі витрат на одиницю реалізованої продукції; і успішну реалізацію стратегії підприємства в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Це є ще одним підтвердженням того, що організація управління ЗЕД, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку або прагне вийти на нього [24, с 82].

В світовій практиці склалися і використовуються такі типи організаційних структур в галузі міжнародного бізнесу [25, с 133]:

- Міжнародні відділи в структурі фірми.
- Глобальні продуктові відділення (підрозділи).
- Територіальні структурні підрозділи.
- Функціональна організаційна структура
- Матрична структура.

Однак на вітчизняних промислових підприємствах в останні роки склалися і використовуються в основному дві форми організаційної структури управління ЗЕД. Це [26, с 92]:

- Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління.
- Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

В Україні, як і інших країнах СНД, ще не завершився процес становлення управління ЗЕД, його перебудови на ринковій основі, тому багато аспектів організації управління ЗЕД, що склалися в період доринкових відносин, вимагають переосмислення з урахуванням тих змін, що відбулися в економіці країни.

Структура зовнішньоторговельного обороту досі має переважно сировинний характер, нераціональним є імпорт, недостатньо ефективно функціонують спільні підприємства з іноземним капіталом. Вирішення вимагають також питання створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, ефективної системи управління ЗЕД на рівні підприємства, підвищення якості експортної продукції та деякі інші.

Отже, на підприємствах, які здійснюють експорт і імпорт товарів, зовнішньоторговельні функції управління будуються в основному удвох формах: як частка внутрівиробничої структури – зовнішньоекономічний відділ і як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма (рис. 1.2).

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу є: маркетингова діяльність: вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорт товарів; облік досягнень конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічної діяльності; виставкова діяльність; підготовка та здійснення реклами своїх товарів; вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків; збір і обробка інформації про ціни, якість та обсяги продажу конкурентоздатної продукції; укладання контрактів; оформлення документів; організація зустрічей з іноземними діловими людьми; розробка перспективних планів експорту й імпорту товарів; розробка кошторису витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності; визначення ризиків та фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. 1.2 Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві [27]

Зовнішньоторговельна фірма є посередницькою організацією при корпораціях та інших підприємствах. Вона має юридичну самостійність і надає широке коло послуг з експорту та імпорту товарів, утому числі щодо пошуку зарубіжного покупця на товар. Фірма видає гарантії стосовно оплати товару покупцеві та виконує митні формальності. Вона діє від імені і за дорученням підприємства чи організації.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо:

- 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 [27].

В інших випадках виправдане використання посередників як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних. Посередники можуть підвищити ефективність 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 [27].

На відміну від зовнішньоторговельної фірми, відділ зовнішньоекономічних зв’язків є складовою системи управління підприємством-експортером. До його складу входять: протокольний відділ, відділ науково-

технічного співробітництва, відділ маркетингу і ряд інших. До основних завдань відділу зовнішньоекономічних зв'язків як органу управління належать: планування й організація експортно-імпортних операцій; маркетингова діяльність; участь у виставках, ярмарках, презентаціях; підготовка й укладання зовнішньоторговельних контрактів; прийняття іноземних партнерів і відрядження власних спеціалістів за кордон; інші пов'язані із діяльністю підприємства функції.

1.3 Визначення ефективності та аналіз організаційно-економічного механізму його зовнішньоекономічної діяльності

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій проводиться для обґрунтування не лише окремих пропозицій щодо закупівлі та продажу певних товарів. Ці дані можуть бути використані при розробці планів експорту й імпорту в масштабах країни, при оцінці структури та напрямків зовнішньоторговельного обігу. Подібні розрахунки виконуються як у національній, так і в іноземній валюті.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для здійснення економічного аналізу потрібно обрати критерій ефективності. Критерій - це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць. [19] На основі такої ознаки здійснюється кількісна оцінка ефективності виробництва. Згідно з цим визначенням обраний критерій має відповідати принципам побудови показників ефективності, а також всебічно відтворювати її економічну сутність.

На основі похідних даних можна вирахувати проміжні та узагальнений показники, побудувати факторну модель, розробити формули впливу факторів на узагальнений показник, вирахувати можливі відхилення при здійсненні

фінансово-господарської діяльності, обчислити резерви та обґрунтувати проблеми, які потребують негайного вирішення на управлінському рівні.

Економічне обґрунтування діяльності підприємств, у тому числі і тих його напрямків, які пов'язані із зовнішньоекономічною сферою господарювання, здійснюється на підставі аналізу показників ефективності.

Показники економічної ефективності поділяють на [20]:

1) показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;

2) показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану підприємства в галузі ЗЕД, його відхилень від запланованого рівня та виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має за мету [19]:

1) оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;

2) виявити можливі резерви;

3) сформулювати проблему, яку слід вирішити.

Оцінка діяльності здійснюється шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими або за попередній період. Можливою вважається і оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств. Результати оцінки діяльності є базою для стимулювання цієї діяльності, коректування планів.

Виявлення резервів - надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства. Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії.

Формулювання проблем, які виникають під час діяльності підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної вітчизняними підприємствами свідчить про те, що вона може досить обґрунтовано використовуватися на практиці, бо є простою та прийнятною для оцінки ефективності будь-якої операції, що здійснює підприємство як у сфері зовнішньоекономічної, так і у сфері будь-якої іншої діяльності (маркетингової, фінансової, господарської тощо).

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].

Отже, в даному розділі були досліджені 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 ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Загальна 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 стали (виготовлені методами відкритої виплавки або порошкової металургії);
- підшипникові марки стали;
- 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).

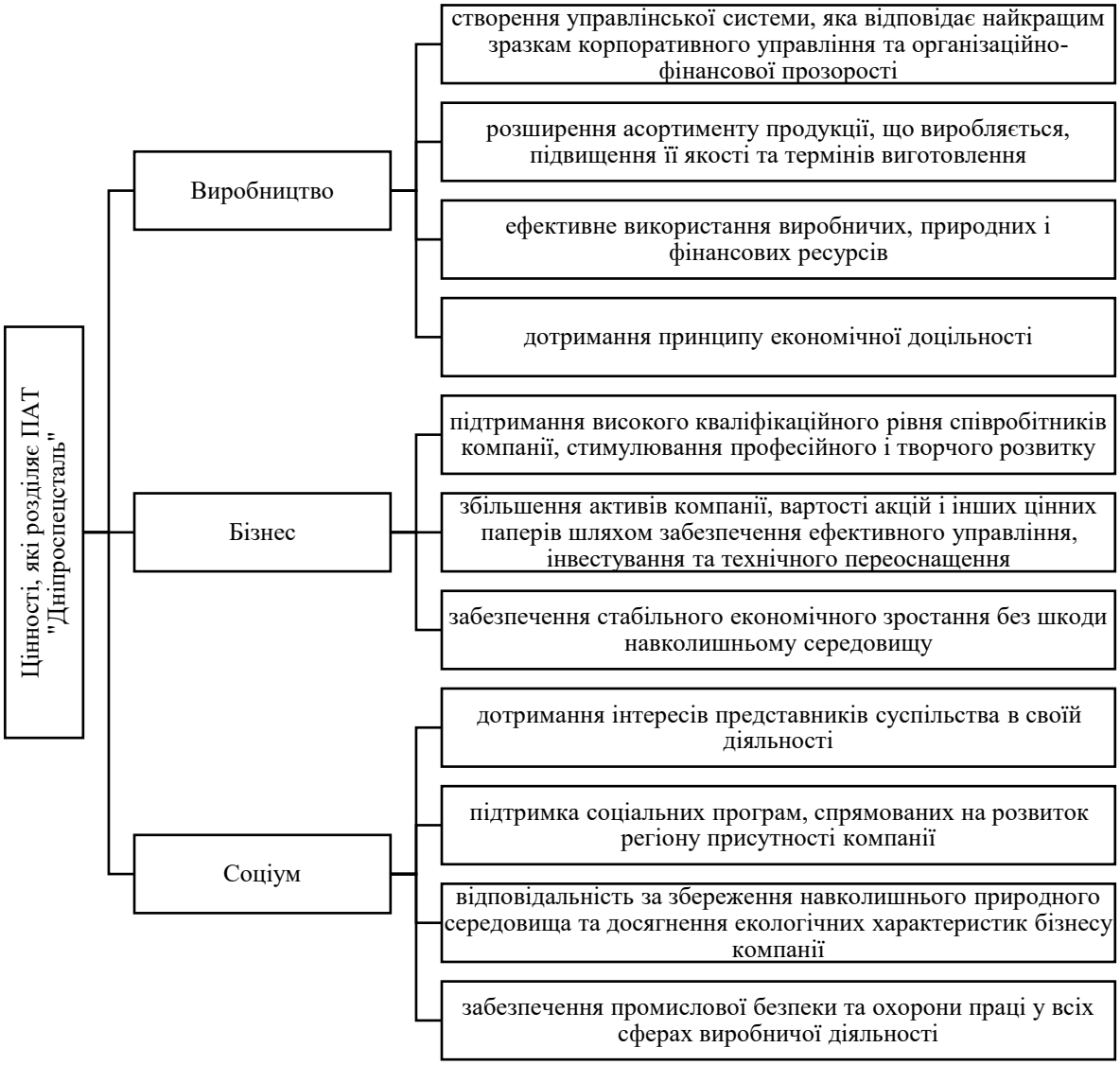


Рис. 2.1 Цінності, які розділяє ПАТ "Дніпроспецсталь" [35]

Станом на 02 березня 2017 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 виробництво): 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 «Дніпроспецсталь»;
- 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 «Дніпроспецсталь». 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 «Дніпроспецсталь» та її функції:

- організація і забезпечення економічної безпеки підприємства.

Управління корпоративними правами ПАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

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

Діяльність товариства насамперед залежить від змін попиту на продукцію підприємства, собівартості продукції, змін законодавства та сезонних явищ. Протягом 2021 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 Заходу. Також протягом 2021 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 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. Девальвація національної валюти стала однією з причин зростання інфляції, яка за підсумками 2022 року досягла 33,3%.

- 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 2021 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 2021 році у порівнянні з 2020 та 2019 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 2017 року спостерігається зворотна тенденція, що характеризується поступовим покращенням на ринку чорних та кольорових металів [37] .

Починаючи з II кварталу 2020 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 2021 році характеризувались наступними показниками: Дебіторська заборгованість. Станом на 01.01.2021 р дебіторська заборгованість становила704 750 тис. грн .; на 01.01 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 2021 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 01.01.2021 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 01.01.2017. року кредиторська заборгованість становила 1 026 971 тис. грн. На початок звітного 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 іншим статтям 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 2020 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 01.01.2021 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 01.01.2017 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 01.01.2021 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 01.01.2021 рік [37].

За 11 місяців 2022 року ПАТ «Дніпроспецсталь» виплавило 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 2021 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 2021 р.

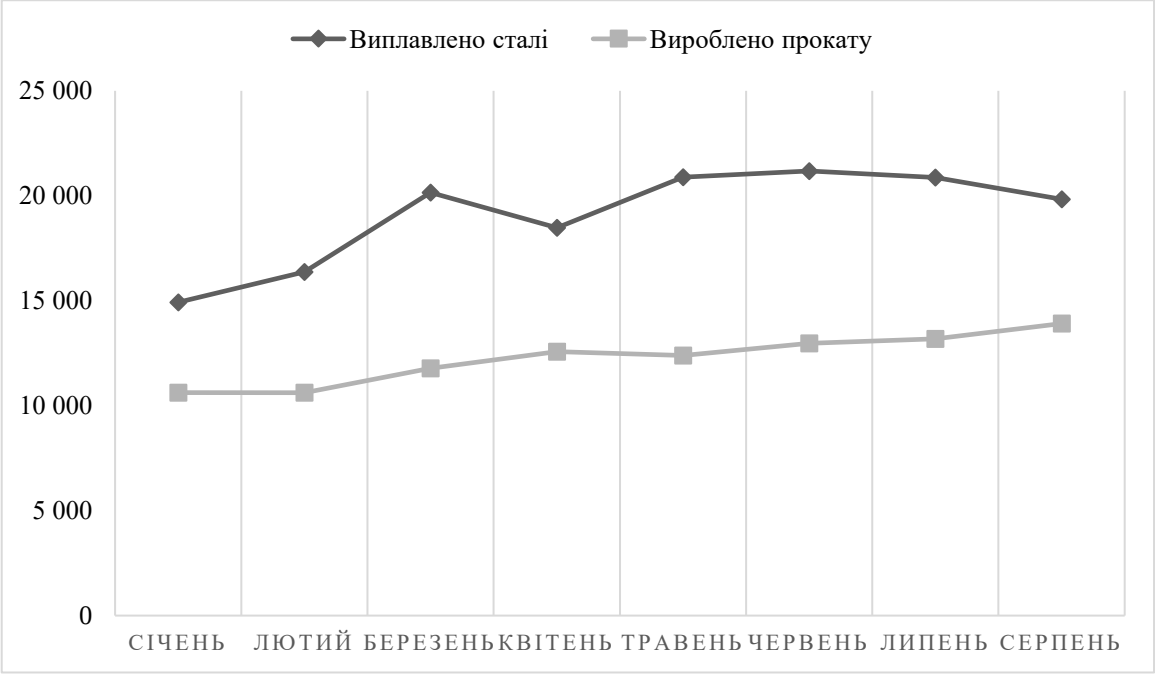


Рис. 2.2 Динаміка виробництва металопродукції на ПАТ «Дніпроспецсталь» в 2021 р. [34]

Розглянувши динаміку виробництва продукції ми бачимо, що за рік підприємство збільшило рівень виробництва металопродукції та вийшло з кризового періоду 2021 року.

2.3 Трансформація системи організації зовнішньоекономічної діяльності 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 «Дніпроспецсталь» 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 «Дніпроспецсталь» 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, наближання спеціалістів з експорту ближче до ринків збуту та покупців, з метою оперативного реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі, задля реалізації продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» 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 «Дніпроспецсталь» 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 відвантажену на експорт металопродукцію;
- 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 2010, 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 2010 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 2019 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;
  - Управління продажів на Далеке Зарубіжжя;
  - Відділ управління проектами;
  - Відділ стратегічного планування на інвестицій.

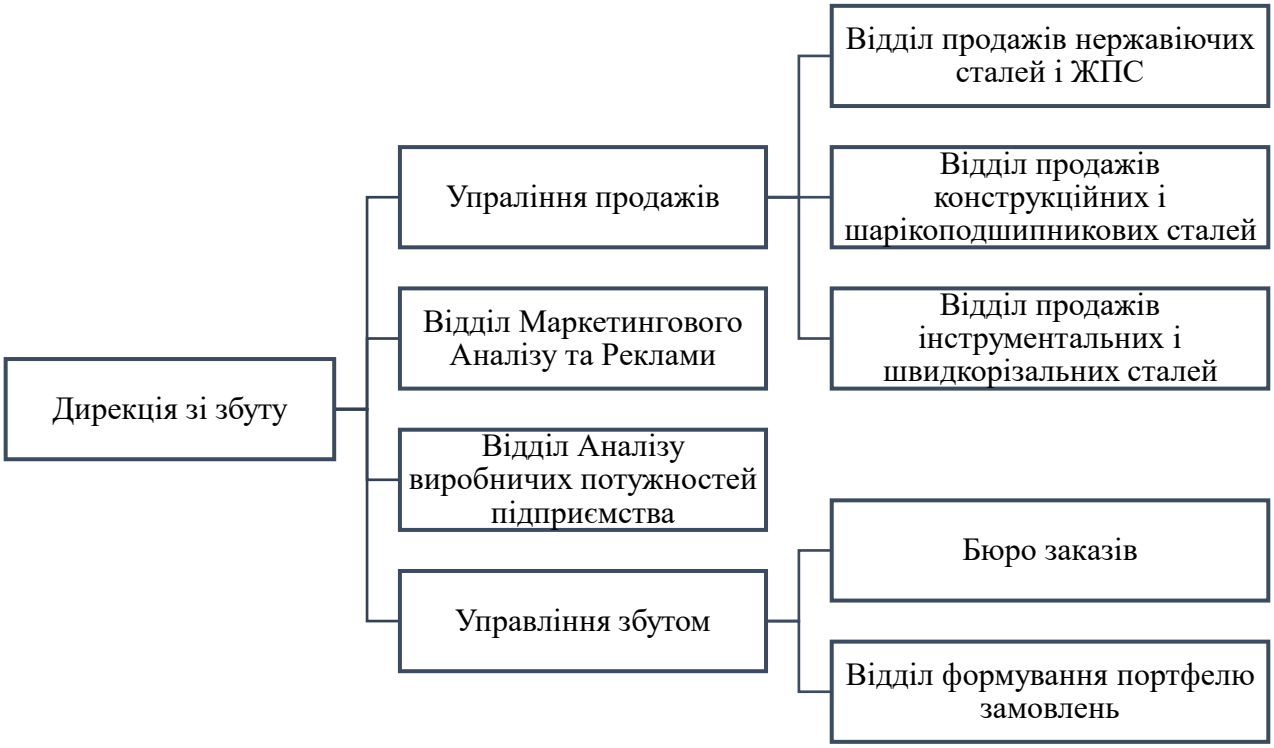


Рис. 2.4 Організація Дирекції зі збуту ПАТ "Дніпроспецсталь" (2014-2016 рр.) [38]

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 шарикопідшипникових 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.

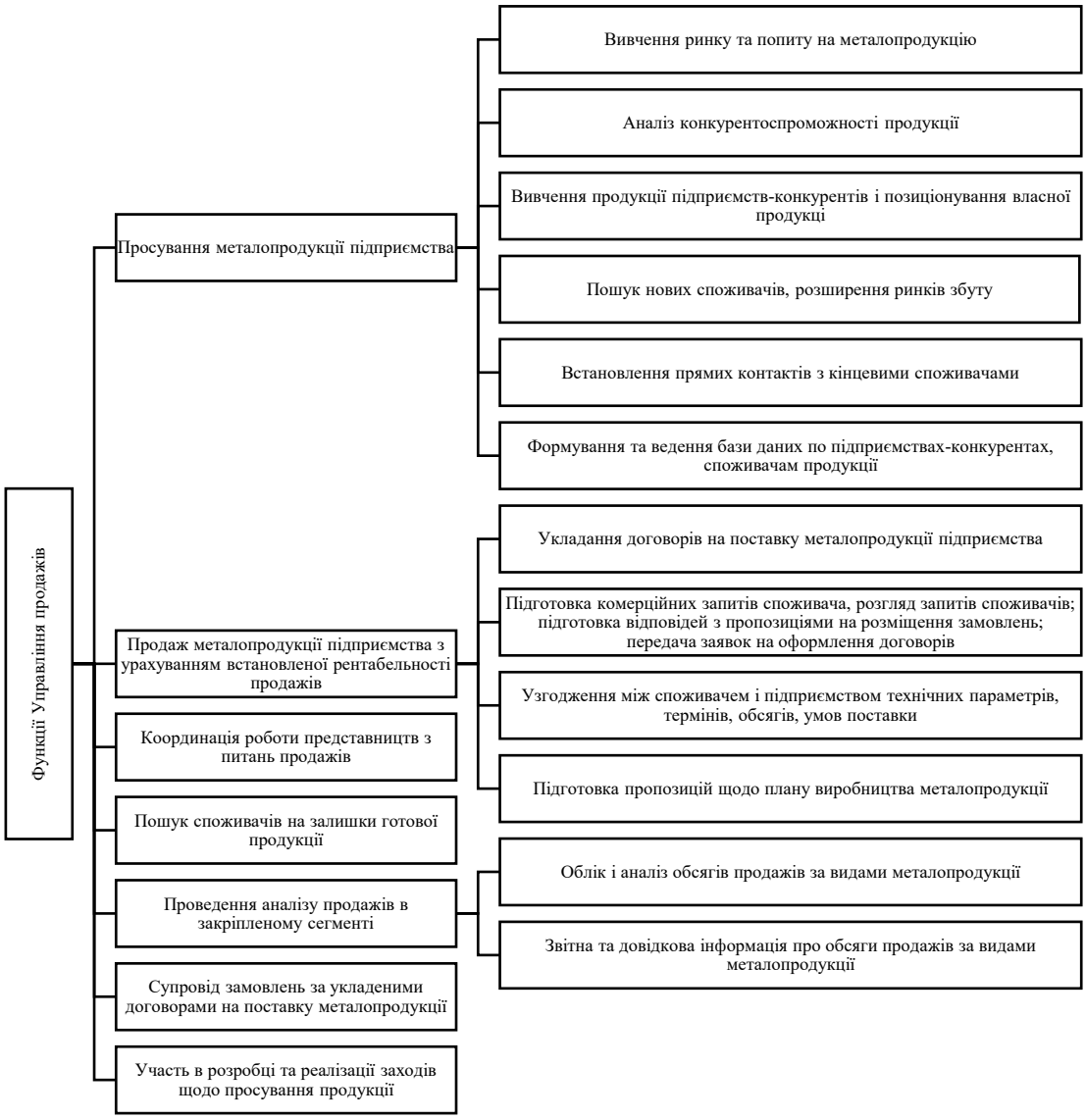


Рис. 2.5 Функції Управління продажів ПАТ «Дніпроспецсталь»

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 «Дніпроспецсталь» в 2021 році було прийнято рішення про реорганізацію структури зовнішньоекономічної

діяльності підприємства. В рамках даного рішення було внесені наступні зміни в організаційну структуру ПАТ «Дніпроспецсталь» [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 «Дніпроспецсталь» представлена на рис. 2.6.

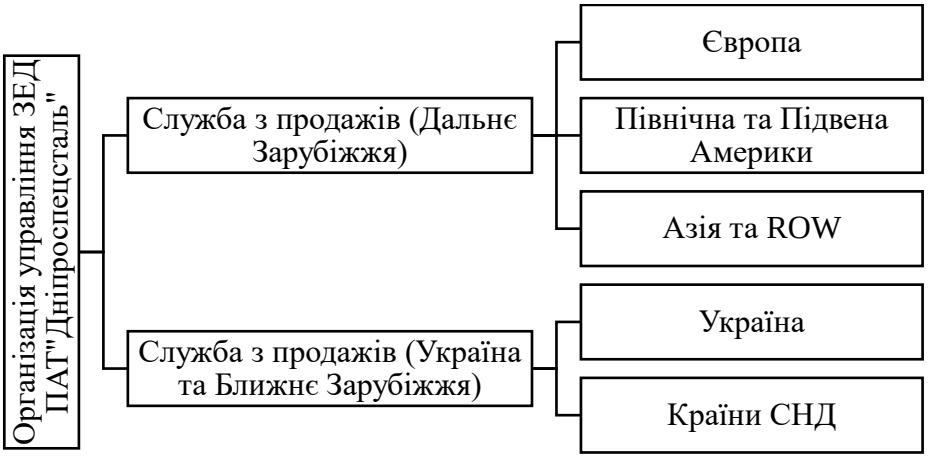


Рис. 2.6 Організація структури управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» (з 2021 р)

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

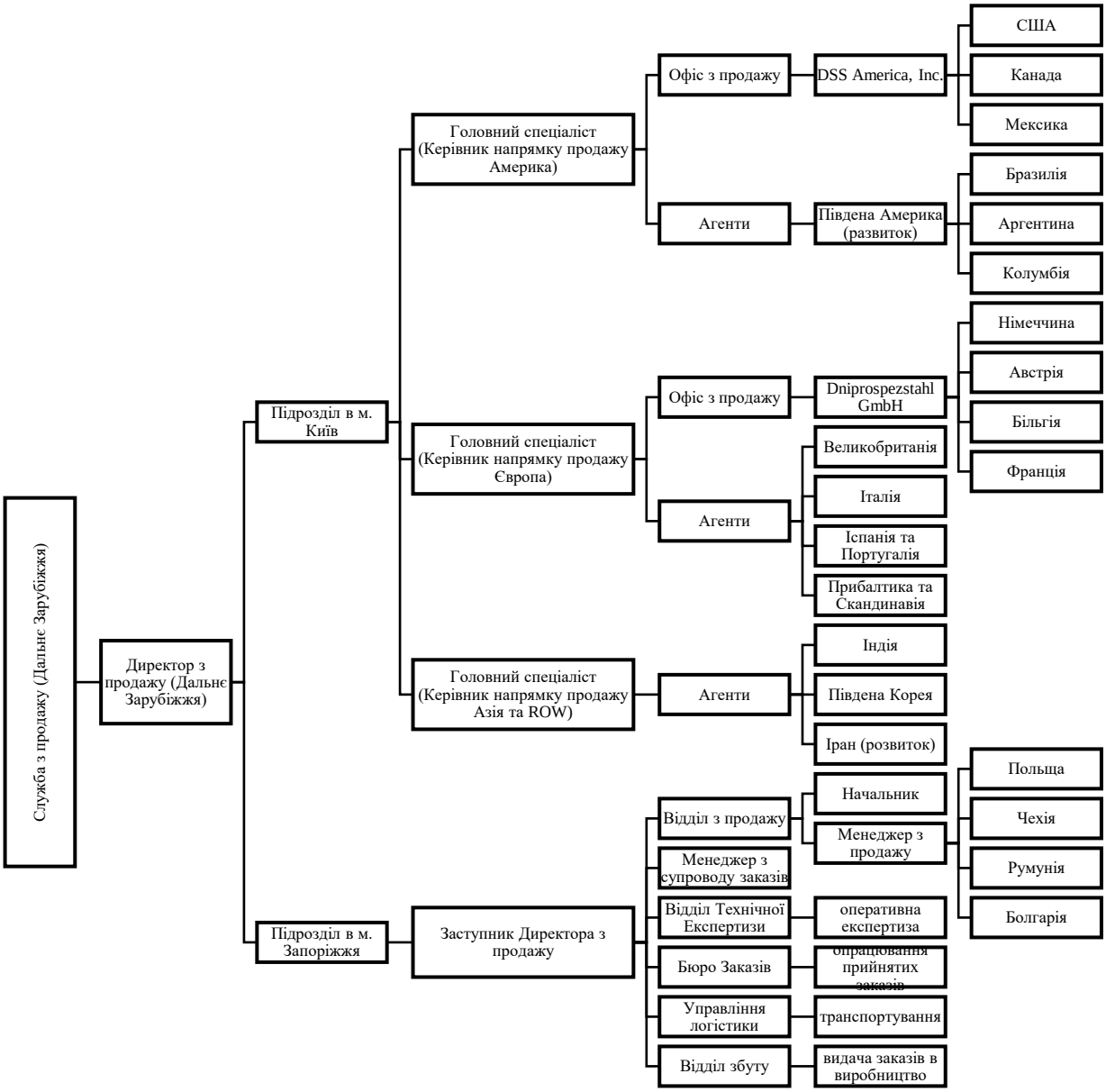


Рис. 2.7 Організаційна структура Служби продаж (Дальнє Зарубіжжя) ПАТ «Дніпроспецсталь»

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 «Дніпроспецсталь» 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.

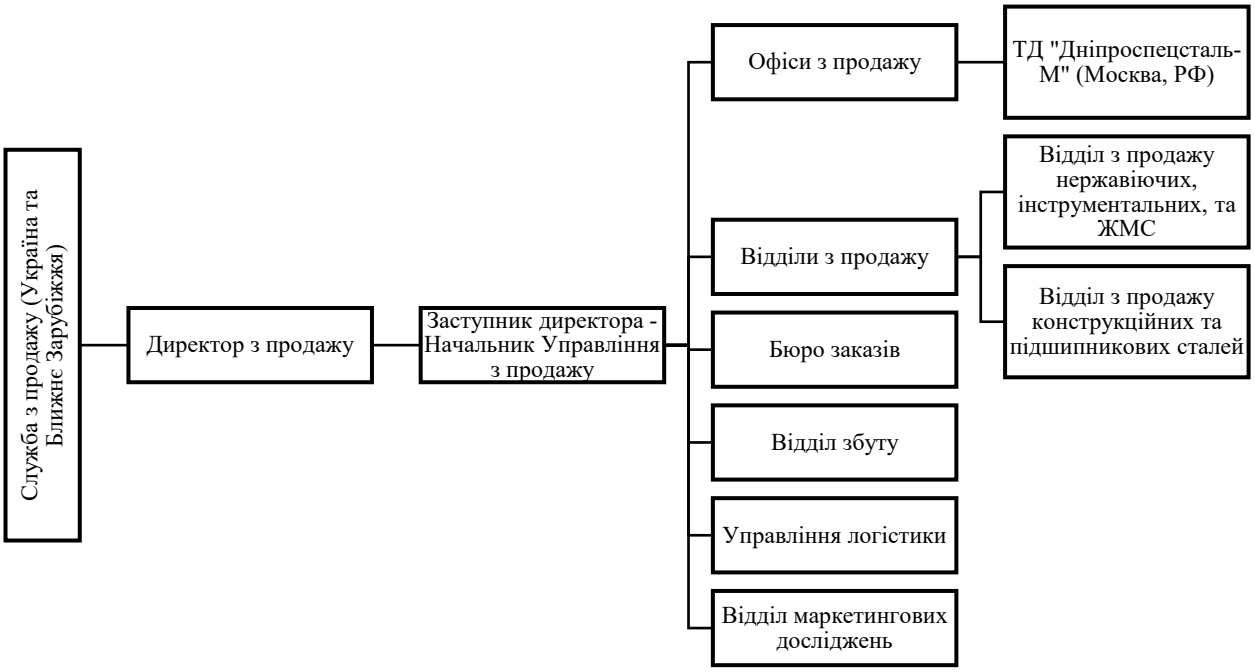


Рис. 2.8 Організаційна структура Служби продаж (Україна та Ближнє Зарубіжжя)

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 продуктові групі виробництва ПАТ «Дніпроспецсталь».

2.4 Аналіз ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності 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. 2.2) [37].

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва металопродукції ПАТ «Дніпроспецсталь» за 2020-2017 рр.

Основний вид продукції	2020		2021		2022	
	Обсяг виробництва		Обсяг виробництва		Обсяг виробництва	
	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї вироблен ої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї вироблен ої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї вироблен ої продукції
Конструкційна сталь	79 568	46	45 563	30	67 164	46
Інструменталь на сталь	15 437	9	17 061	11	17 236	12
Швидкорізаль на 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 металопродукц ії	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 2021 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 2021 році 3842745 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2020 роком складає 691018 тис. грн., що складає 121,9 %. В т. ч. Дальнє Зарубіжжя 2 659 385 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2019 роком складає 717 165 тис. грн., що складає 136,9 %. СНД 1 183 360 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2020 роком складає -26 148 тис. грн., що складає 97,8%. В 2021 році порівняно з 2020 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 2020 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 2017 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.

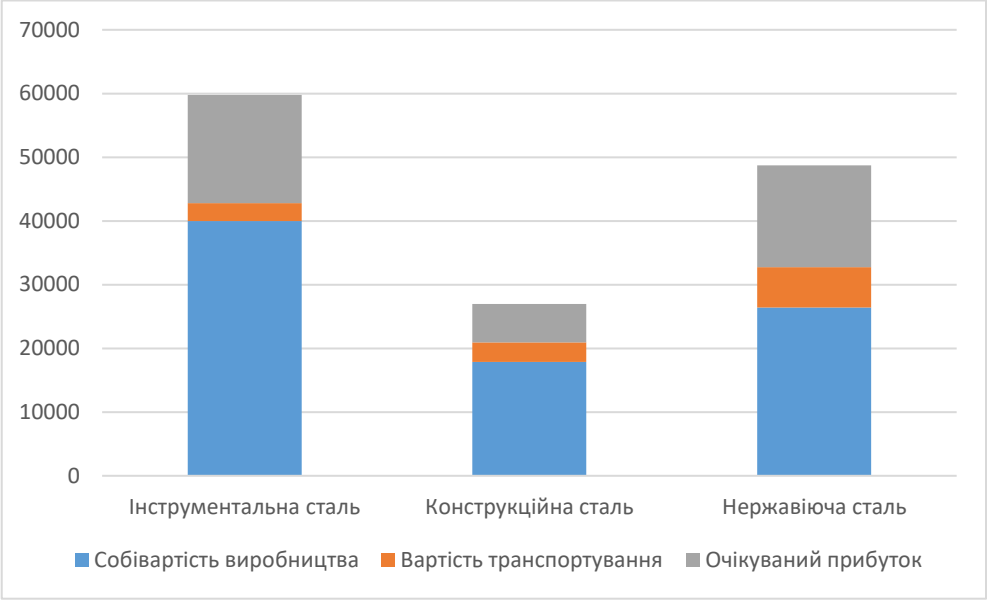


Рис. 2.9 Структура ціни продукції ПАТ «Дніпроспецсталь» [37]

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;

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

– коефіцієнт експорту конструкційних сталей;

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

– коефіцієнт експорту нержавіючих сталей;

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

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

Проаналізувавши організаційну структуру управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» 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 метою її адаптації до умов глобалізованого ринку.

Отже, в даному розділі був охарактеризований сучасний стан світового ринку сталі, тенденції його розвитку, питома вага найбільших виробників та регіонів-експортерів металопродукції. Також була наведена діюча організаційна структура управління зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Дніпроспецсталь» та проаналізовано ефективність її діяльності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ 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 ситуаційних 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].

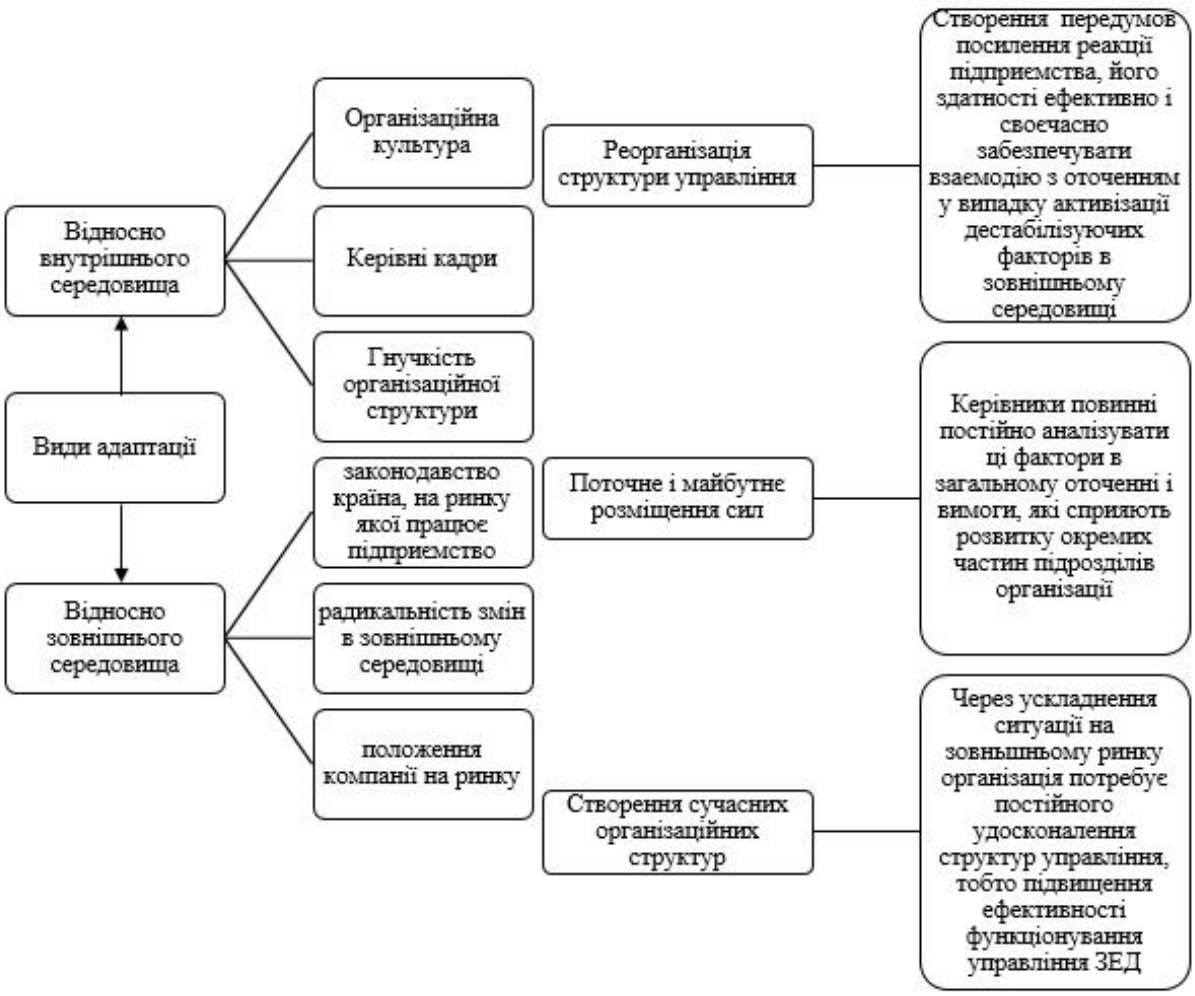


Рис. 3.1 Адаптація механізму організації ЗЕД ПАТ «Дніпроспецсталь» до викликів глобалізації економіки [45]

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 2021 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 Заходу.

Також протягом 2021 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).

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;	-розширення збутової мережі; -залучення агентів на нових ринках; -збільшення обсягів продажів за рахунок розширення виробничого сортаменту;

Продовження табл 3.1

1	2
-більше 800 марок сталі в більш ніж 1200 профілерозмірах; -привабливі терміни виробництва, ціни на металопродукцію;	-задіяння нових транспортних коридорів задля зменшення часу поставки; -впровадження тарифних бар'єрів до експорту неперероблені сировини;
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
-обмежена присутність необхідних ринку додаткових опцій при виробництві нержавіючих та конструкційних марок сталей; -застаріле обладнання; -низька пропускна 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;

Після того, як визначені загальні риси сильних та слабих 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]:

- 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 сортаменту 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
1	2
DSS International SA, Швейцарія	Весь світ
Dniprospezstahl GmbH, Німеччина	Німеччина, Австрія, Бельгія, Нідерланди, Франція

Продовження табл. 3.2

1	2

DSS America, Inc., США	США, Канада, Мексика

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

Отже, в третьому розділі проаналізовані складові механізму адаптації управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Дніпроспецсталь». Компанії запропоновано розширити поточну схему представництв 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. Зокрема, в економічному вимірі процес глобалізації узгоджується з переходом від індустріального суспільства до постіндустріального. Якщо так, то стратегії економічного розвитку країн, що знаходяться ще на аграрній або індустріальній стадіях, повинні бути націлені саме на постіндустріальні перспективи. З глобалізацією одні фахівці пов'язують надії на поширення соціального прогресу в масштабах усього людства, а інші виступають з песимістичними прогнозами щодо майбутнього розвитку світового суспільства. Така суперечливість у поглядах на глобалізацію має як об'єктивні, так і суб'єктивні причини.

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.

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.

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 «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузльміна». Будучи великою міжнародною компанією, ПАТ «Дніпроспецсталь» 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 «Дніпроспецсталь» 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 «Дніпроспецсталь» затребувана більш ніж в 60 країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, Дніпроспецсталь 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*. 2017. №2. С. 98-103.

2. Клочко, В. Глобалізація та особливості сучасної економічної кризи *Економіка України*. 2020. № 9. С. 27–37.

3. Куриляк, В. Є. Вплив глобалізації на економічний розвиток України *Економіка України.* 2021. № 9. С. 5769.

4. Шимаі, М. Виклики для посткризової глобальної системи *Економіка України.* 2017. № 4. С. 2229.

5. Is globalization purely an economic phenomenon? URL: http://www.investopedia.com/ask/answers/022615/globalization-purely-economic-phenomenon

6. Шкодіна, І. В. Сучасні тенденції самоорганізації світової економічної системи *Економіка України*. 2020. № 9. С. 7077.

7. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / Шкурупій О.В. Гончаренко В. В. , Артеменко І А.: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2021. - 248 с.

8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: [підручник для вузів] / І. В. Багрова, Н. І. Рединa, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. — К. : ЦНЛ, 2021. — 580 с.

9. Торгова Л. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навчально-методичний посіб. : [для студ. вищ. навч. закл.] / Торгова Л. В., Хитра О. В. — Львів : «Новий світ-2000», 2021. — 512 с.

10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероблене та доповнене : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. Гребельник — К. : Центр учбової літератури, 2017. — 432 с.

11. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / М. Дідівський — К. : Знання, 2021. — 462 с. — (Вища освіта XXI століття).

12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Макогон, В. С. Рижиков, та ін. / — К. : ЦНЛ, 2021 — 424 с.

13. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко; 2-ге видання перероблене та доповнене. — К. : ЦНЛ, 2021. — 792 с.

14. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Румянцев А. П., Румянцева Н. С. — К. : ЦНЛ, 2019. — 377 с.

15. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture / Roland Robertson. — London : Sage Publications Ltd., 2012. — 188 p.

16. Scholte J. A. Globalization. A critical introduction / Jan Aart Scholte. — London : Palgrave, 2020. — 361 p.

17. Steger M. B. Globalization: a Very Short Introduction / Manfred B. Steger. — New York : Oxford University Press, 2013. — 147 p.

18. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ризик») / А. Старостіна, В. Кравченко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2020. — № 128. — С. 5—10.

19. Економічна теорія: Політекономія : підруч. / за ред. В. Д. Базилевича. — [6-те вид., перероб. і доп.]. — К. : Знання-Прес, 2017. — 719 с.

20. Тенденції розвитку сучасної системи міжнародних відносин та світового політичного процесу : зб. матеріалів Другої Інтернет-конференції (16 берез. 2012 р.) / під заг. ред. К. В. Балабанова. — Маріуполь, 2020. — 304 с.

21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. 4-тє вид., перероб. та доп. К.: Освіта України, 2021. 272 с.

22. Вплив глобалізації на розвиток національної економіки. Адаптація національної економіки до глобальних змін [Електронний ресурс] / А.Ф. Мельник . - Режим доступу: http://westudents.com.ua/glavy/22176-121-vliv-globalzats-na-rozvitok-natsonalno-ekonomki-adaptatsya-natsonalno-ekonomki-do-globalnih-zmn

23. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ Микола Дідківський,. - К.: Знання , 2021. - 462 с.

24. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник/ Анатолій Загородній, Геннадій Вознюк,. - К.: Кондор, 2017. - 166 с.

25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник/ Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко та ін.; Мін-во освіти і науки України, Одеський державний економічний ун-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2021. - 791 с.

26. Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/ Юрій Макогон, В'ячеслав Рижиков, Сергій Касьянюк; Ред. Ю. В. Макогон; М-о освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2021. - 423 с.

27. Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/5.pdf

28. Кислова Л.А. Перспективы развития украинской черной металлургии в условиях глобализации мирового рынка металлов / Л.А.Кислова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2021, - №1. - С. 182-188

29. Лисин В. С. Стратегічні орієнтири розвитку чорної металургії. ─ К.:Думка, 2020. 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. ─ Донецк: ДонНУ, 2013. С. 1258-1260.

31. Металургійний комплекс [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/18.php

32. Офіційний сайт World Steel Association [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.worldsteel.org/statistics/

33. Глобализація черної металургії [Електроний ресурс]. - Режим доступу: http://metal-archive.com/metallurgicheskie-pmetallurgii.html

34. Офіційний сайт ПАТ "Дніпроспецсталь" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.dss-ua.com/rus/index.wbp

35. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності ПАТ "Днепроспецсталь" за 2020-2017 рр [Електроний ресурс]. - Режим доступу: http://www.dss-ua.com/media/company/information-material/DSS%20CSR%202020-20174.PDF

36. Статут ПАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dss-ua.com/media/rus/company/official-info/registration_info/Ustav

37. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: smida.gov.ua

38. Організаційна структура відділів управління ПАТ "Електрометалургійний завод "Дніпроспецсталь" ім. А.М. Кузьміна" . - [Чинний від 2017-01-09]. - К.: ПАТ "Дніпроспецсталь" 2017. - 25 с

39. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Видання 5-те, перероб. та доп. - Київ- Катовіце: Центр учбової літератури, 2021. - 289 с.

40. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник/за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. - К.: Освіта України, 2012. -300 с.

41. Зовнішньоекономічні операції і контракти / [Козик В.В., Пайкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О.]: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. -К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 608 с.

42. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://intkonf.org/den-prof-chorna-lo-tkachuk-yuo-otsinka-efektivnosti-eksportnoyi-diyalnosti-virobnichih-pidpriemstv/

43. Соболєва-Терещенко О.А. Комплексна оцінка експорту товарів // Економіка. Фінанси. Право. 2021. №2. С. 12-13.

44. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: Новітні тенденції [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2020/11.pdf

45. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2017. — 240 с.

46. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації [Електронний ресурс] / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. — 20219. — № 2. — С. 38—42

47. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Економічна безпека підприємства — К.: Либра, 2013. — 280 с.

48. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності / І.І. Сергійчук // Економіка і управління. —2012. — № 3. — С. 147—153.

49. Ячменьова В.М. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність" / В.М. Ячменьова, З.О. Османова // Вісник Національного університету "Львівська Політехніка". — 2020. — №684. — С. 346—353.

50. Кальченко, А. Г. Логістика: підручник / А. Г. Кальченко ; МОН України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. - 2-ге вид. без змін. - К. : КНЕУ, 2021. - 284 с.

51. Каніщенко, О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств [Текст] : монографія / О. Л. Каніщенко; КНУ ім. Тараса Шевченка. - К. : Знання, 2017. - 446 с.

52. Струтинська І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами / І.В. Струтинська // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал. Випуск 4 (20). Хмельницький: ХЕУ, 2021. 214 с.