

ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

на тему «Підвищення операційної ефективності експорту сталевого прокату на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС»

Керівник роботи

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

Консультант від
бази практики

Володимир ЖУКОВ

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач

Анна ЦИМБАЛ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Юлія РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2025

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»	
Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 Економіка
ОПП	Бізнес-процеси та операційна ефективність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Гарант ОПП

— Дмитро ЖЕРЛІЦИН

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Цимбал Анни Вікторівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Підвищення операційної ефективності експорту сталевого прокату на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС»

керівник роботи: Жерліцин Дмитро Михайлович, Доктор економічних наук

Професор кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень, Професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08.2023 р.
№137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи: 10.02.2025 р.

3. Вихідні дані: Навчальна література, літературні джерела, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, внутрішні нормативні матеріали підприємства щодо прогнозування та ціноутворення при здійсненні експортних продажів, результати атестаційної практики, результати власних експериментів та досліджень тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань): Анотація. Зміст. Вступ. Теоретико-методологічні основи забезпечення операційної ефективності експортних продажів- гарячекатаних рулонів (далі – ГКР). Дослідження особливостей та проблем прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи. Підвищення операційної

ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи METINVEST.
Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Діаграми в програмному продукті Visio типу BPMN. Діаграми динаміки показників розвитку секторів споживання сталевого прокату в ЄС. Діаграми географічної структури та динаміки імпорту сталевого прокату в ЄС. Діаграми продуктової структури та динаміки експорту сталевого прокату з України в ЄС Графіки динаміки ринкових цін. Діаграма обсягів виробництва чавуна в ЄС. Діаграми прогнозних обсягів пропозиції товарного ГКР в ЄС. Графік-крива попиту-пропозиції на товарний ГКР в ЄС на календарний період. Таблиці розрахунків прогнозних обсягів попиту на підставі систематизації статистичних та аналітичних даних.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
1	ЖЕРЛІЦИН Д.М.
2	ЖЕРЛІЦИН Д.М.
3	ЖЕРЛІЦИН Д.М.

7. Дата видачі завдання 14.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Вступ, зміст, Розділ 1. Теоретико-методологічні основи забезпечення операційної ефективності експортних продажів- гарячекатаних рулонів (далі – ГКР).	01.11.2024 - 25.11.2024
2	Розділ 2. Дослідження особливостей та проблем прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи	05.12.2024 - 25.12.2024
3	Розділ 3. Підвищення операційної ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи МЕТІНВЕСТ	28.12.2024 - 15.01.2025
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	16.01.2025 - 25.01.2025
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	30.01.2025 - 04.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	05.02.2025 - 10.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	11.02.2025 - 17.02.2025

Здобувач

(Анна Цимбал)

Керівник роботи

(Дмитро Жерліцин)

АНОТАЦІЯ

Цимбал А.В. «Підвищення операційної ефективності експорту сталевих прокатів на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка. ОПП «Бізнес-процеси та операційна ефективність» - ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя 2025.

Мета роботи полягає у розробці науково-практичних рекомендацій для підвищення операційної ефективності експорту сталевих прокатів на основі удосконалення бізнес-процесу прогнозування попиту та цін на гарячекатані рулони в ЄС.

Об'єкт дослідження: процеси підвищення операційної ефективності експорту сталевих прокатів на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС .

Предмет дослідження: механізми та методи підвищення операційної ефективності експорту сталевих прокатів на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС.

В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи забезпечення операційної ефективності експортних продажів гарячекатаних рулонів (ГКР); проведений аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту; розглянута важливість прогнозування для забезпечення ефективної експортної діяльності, в тому числі в поточних умовах в Україні, і з фокусом на ринок ЄС.

В другому розділі проведено дослідження особливостей та проблем прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи. Для цього в аналітичній частині роботи проаналізована та надана

характеристика поточного стану бізнес процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС» з використанням інструментарію аналізу та моделювання AS IS, визначено вузькі місця бізнес-процесу та запропоновано концепції їхнього вдосконалення в майбутньому; обґрунтовано наявність проблематики, можливі ризики, а також надана доцільність впровадження заходів, з метою оптимізації бізнес-процесу, що аналізується.

В третьому розділі розглянуті напрямки підвищення операційної ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи Метінвест. Проведений аналіз бізнес процесу дозволив сформуванню та довести ефективність пропозиції щодо систематизації та вдосконалення прогнозування цін та попиту з метою покращення преміальності продажів. Запропоновано впровадження системного та поглибленого процесу прогнозування, а саме – забезпечення фундаментального аналізу ринку, який буде системно охоплювати 1 - прогноз обсягів пропозиції товарного ГКР в ЄС, 2 - прогноз попиту та 3 - прогноз рівня цін маржинального виробника. Особлива актуальність даного інструменту – для щомісячного ковзного прогнозування цін, для визначення зміни цінового тренду на горизонті місяць, квартал, рік.

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ, ПРОГНОЗУВАННЯ,
СТАЛЕВИЙ ПРОКАТ, ПОПИТ, ПРОПОЗИЦІЯ, РИНОК, ЦІНИ,
СОБІВАРТІСТЬ, ТРЕНД, БЕНЧМАРКІНГ

Список публікацій здобувача:

1. Цимбал А.В., Латишева О.В. Підвищення операційної ефективності експорту сталевих прокатів на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС. *International scientific conference “ MININGMETALTECH 2024 – THE MINING AND METALS SECTOR: INTEGRATION OF BUSINESS, TECHNOLOGY AND EDUCATION: conference proceedings (November 28–29, 2024. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2024. Vol. 2. P. 340-343. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-225>*

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ ГАРЯЧЕКАТАНИХ РУЛОНІВ	14
1.1. Сутність конкуренції та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках ..	14
1.2 Аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту	19
1.3 Особливість експортно-імпортних операцій в умовах кризи в Україні	26
1.4 Особливості та проблеми прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи	31
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРОБЛЕМ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ В СФЕРІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ НА РИНОК ЄС.....	38
2.1 Опис бізнес-процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС»	38
2.2 Розробка комплексу інструментів та методів удосконалення процесу прогнозування попиту ГКР в ЄС	41
2.3. Етапи та потенційні ризики впровадження моделей прогнозування попиту ГКР на ринку ЄС.....	49

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	52
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ ГКР НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ.....	54
3.1 Напрямки забезпечення ефективності функціонування базового бізнес-процесу.....	54
3.2. Оцінка ефективності бізнес процесу та обґрунтування заходів з реалізації механізму удосконалення прогнозування змін в попиті та цінах ГКР на ринку ЄС.....	59
3.3 Оцінка планового економічного ефекту від впровадження вдосконаленого процесу прогнозування цін та попиту на ГКР в ЄС та напрямки подальшого розвитку	63
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	68
ВИСНОВКИ.....	71
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена важливістю металургійної галузі для економіки України, яка забезпечує експорт, робочі місця та валютні надходження; важливістю експорту сталевого прокату, який є важливим джерелом доходів для України.

Металургія забезпечує значну частину промислового виробництва, що сприяє економічному зростанню та стабільності, забезпечує робочі місця. Металургія - це одне з основних джерел доходу державного бюджету через податки. Галузь забезпечує зайнятість на багатьох підприємствах і в регіонах країни.

Україна - це один з провідних експортерів металургійної продукції, зокрема, сталі, чавуну та прокату. Металургія складає значну частину експортного виторгу країни, що важливо для підтримки позитивного платіжного балансу та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Металургійні підприємства забезпечують роботою тисячі людей на різних етапах виробничого процесу — від видобутку сировини до обробки готової продукції. Ця галузь особливо важлива для економік регіонів, де інші галузі можуть бути менш розвинутими. Металургійна продукція використовується в будівництві, машинобудуванні, транспортній галузі та енергетиці, що сприяє розвитку інфраструктури та інших галузей економіки.

Металургія стимулює розвиток інфраструктури, зокрема транспорту, енергетики, будівельних матеріалів та інших супутніх секторів. Високі технологічні вимоги до виробництва сприяють розвитку інновацій та модернізації виробничих потужностей.

Металургійна продукція використовується в багатьох інших важливих для економіки галузях, таких як будівництво, машинобудування,

енергетика, транспорт, а також в оборонній промисловості. Тому розвиток цієї галузі сприяє стабільності й зростанню інших секторів економіки.

Україна володіє великими запасами залізної руди, вугілля та інших корисних копалин, що робить металургійний сектор стратегічно важливим для країни, оскільки забезпечує їй значну частину сировини для власного виробництва і для експортних поставок.

В умовах економічних криз та політичної нестабільності, металургія виступає як стабілізуючий фактор, забезпечуючи країну важливими валютними надходженнями, необхідними для підтримки стабільності фінансової системи.

Таким чином, металургійна галузь є не лише однією з основних для розвитку української економіки, а й стратегічно важливим сектором для підтримки національної безпеки, розвитку регіонів та забезпечення стійкого економічного зростання.

В поточних умовах ринок ЄС є одним з найбільших споживачів металургійної продукції українських виробників, забезпечуючи стабільний попит на сталевий прокат завдяки, географічній близькості, а також безмитному режиму.

По оцінкам, країни ЄС імпортують 26,4 млн т сталевого прокату у 2024 році, з них близько 9 млн. т (35%) – гарячекатаний рулонний прокат (далі – ГКР) (рис. 1), який автор пропонує дослідити.

Прогнозування попиту є критично важливим для експортних продажів, оскільки воно забезпечує експортеру можливість ефективного планування виробничих, логістичних і фінансових процесів та, як результат, підвищення преміальності продажів.

Мета роботи полягає у розробці науково-практичних рекомендацій для підвищення операційної ефективності експорту сталевого прокату на основі удосконалення бізнес-процесу прогнозування попиту та цін на гарячекатані рулони (ГКР) в ЄС, у т.ч. удосконалення методики та

організації аналізу попиту і розробка практичних заходів для підвищення ефективності управління реалізацією сталювого прокату на ринках ЄС.

Об'єкт дослідження: процеси підвищення операційної ефективності експорту сталювого прокату на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС.

Предмет дослідження: механізми та методи підвищення операційної ефективності експорту сталювого прокату на основі аналізу та прогнозування попиту на ринку ЄС.

Дослідження проводилось на прикладі ТОВ Метінвест Холдинг (а саме – функціонал Департаменту Маркетингу Комерційної Дирекції)

В процесі дослідження автором визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність конкуренції та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- провести аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту;
- визначити роль експорту для економіки України та особливості експортно-імпортних операцій в умовах кризи (війни) в Україні;
- уточнити особливості та проблеми прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи;
- провести опис поточного стану перебігу бізнес-процесу процесу «Формування цін для експортних продажів в ЄС»;
- розробити комплекс методів удосконалення процесу прогнозування попиту;
- визначити етапи впровадження моделі, а також потенційні ризики при прогнозуванні;
- визначити напрямки підвищення операційної ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи Метінвест;

– оцінити ефективність бізнес-процесів та заходів з реалізації механізму удосконалення прогнозування змін в попиті та цін на ринку ЄС базового підприємства;

– провести оцінку планового економічного ефекту від впровадження вдосконаленого та більш глибокого процесу прогнозування цін та попиту на ГКР в ЄС.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових, і спеціальних методів дослідження: спостереження, порівняння, експеримент, моделювання; методи економіко-статистичного аналізу, порівняльний аналіз, а також розглянуті можливості його удосконалення через використання методу бенчмаркінгу - для аналізу кращих галузевих практик з формування цін; структурний аналіз бізнес-процесу підприємства (проведено графічне моделювання бізнес-процесу в нотації IDEF0 для двох станів AS IS (ЯК Є) та TO BE (ЯК БУДЕ) – для визначення вузьких місць в поточній моделі і вироблення заходів ефективного покращення та оптимізації бізнес-процесу); аналіз рівня систематизації процесу аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є результати напрацювань провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали базового підприємства, результати власних досліджень. За допомогою програмного забезпечення Microsoft Visio було проведено моделювання бізнес процесу в нотації IDEF0 AS IS (ЯК Є) та TO BE (ЯК БУДЕ). В якості рекомендованого до впровадження програмного продукту для підвищення ефективності бізнес-процесу визначено Microsoft Excel.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає в удосконаленні системи прогнозування при здійсненні експортної діяльності підприємства, зокрема в умовах підприємства гірничо-металургійного комплексу з метою підвищення операційної ефективності діяльності. Ключові елементи, що складають наукову **новизну дослідження**,

полягають у наступному: розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій для підвищення операційної ефективності експорту сталевого прокату на основі впровадження комбінованих підходів щодо моделювання та прогнозування цін та попиту на ГКР в ЄС, та що враховують специфіку діяльності підприємства і специфіку макросередовища, в якому воно здійснює діяльність.

Особистий внесок здобувача полягає в тому, що на підставі його досвіду роботи в області маркетингу, а також завдяки залученню до аналізу ринку та прогнозування цін в компанії ТОВ "МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ" автор проаналізував поточний стан процесу прогнозування і надав рекомендації щодо його удосконалення.

Кваліфікаційна робота магістра **складається** із вступу, трьох основних розділів (1, 2 та 3), висновків та рекомендацій, списку використаних джерел (42 посилання), містить 1 таблицю, 16 рисунків. Основний текст роботи викладено на 73 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ ГАРЯЧКАТАНИХ РУЛОНІВ

1.1. Сутність конкуренції та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках

В умовах сучасного розвитку української економіки та зростання інтеграційних процесів, підприємства України стикаються з викликом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Інтеграція України до ЄС ставить перед українськими експортерами завдання організації ефективного виробництва, здатного вести жорстку конкурентну боротьбу, оперативно реагувати на зміни ринку, а також впроваджувати нові види високоякісної продукції. Таким чином, постійне підвищення рівня конкурентоспроможності є однією з ключових умов успішного господарювання для підприємств.

Конкурентоспроможність підприємств - це важливий аспект їхньої діяльності. Вона визначається як здатність суб'єкта господарювання вивчати попит та пропозицію на ринку, виробляти та реалізовувати товари, які привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів [22].

Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, є науково-технічний рівень, удосконалення технології виробництва, використання новітніх винаходів та автоматизація виробництва. Важливо, щоб підприємство могло виробляти високоякісні товари та забезпечувати комерційний успіх. Конкурентоспроможність також залежить від стану економіки та інших факторів, таких як система державної підтримки виробників, ефективність виробництва, якість продукції та реклама. Фактори зовнішнього середовища також впливають

на конкурентоспроможність підприємств, і вибір конкретної стратегії залежить від місії та цілей підприємства [22].

Найважливішими факторами конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють бізнес на зовнішньому ринку, є такі:

поліпшення системи державної підтримки виробників;

підвищення ефективності виробництва й реалізації продукції за рахунок зниження витрат на всіх стадіях просування товару до споживачів;

виявлення переваг продукції порівняно із заміниками;

виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;

вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних; товарів; якість є основним неціновим фактором забезпечення конкурентоспроможності;

підвищення якості товару і його технічних параметрів згідно з вимогами споживача; в

плив безпосередньо на споживача шляхом проведення реклами;

виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; забезпечення поєднання інтересів усіх ланок [22].

Фактори зовнішнього середовища впливають на кожне підприємство по-різному, що ускладнює формування конкурентної стратегії підприємств. Окрім того, стратегії підприємств різняться з огляду на їх конкурентний статус, а також конкурентні ситуації на підприємствах і в галузі. Вибір конкретної стратегії конкурентоспроможності на зовнішньому ринку або їх комбінації залежить від місії, цілей підприємства та особливостей міжнародної ринкової ситуації [22].

Для визначення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках доцільно використовувати індекси відносної конкурентоспроможності експорту та імпорту, SWOT-аналіз, аналіз маркетингового середовища, рейтингових оцінок, загальний показник конкурентоспроможності, показники рентабельності та основних показників фінансово-господарської діяльності підприємств.



Рисунок 1.1. SWOT аналіз діяльності типового українського підприємства-виробника, що є експортером

Джерело: розроблено автором за джерелом [20;22]

Термін «конкуренція» (з лат. Concurrentia) означає: змагання, суперництво. Дослідження проблеми конкуренції й конкурентоздатності до 90-х років минулого століття в Україні не мало необхідності, оскільки термін «конкуренція» не застосовувався в радянській економіці, а у словнику політичної економії конкуренція визначалася як «антагоністична боротьба між приватними товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів». Поняття конкуренції сполучалося з анархією, хижацькими методами, і важкими соціальними наслідками.

Елементи конкуренції й конкурентної боротьби були знайомі тільки керівникам підприємств, чия продукція йшла на зовнішній ринок. Відсутність приватної власності на засоби виробництва й установлення планів для всіх підприємств було причиною відсутності конкуренції [27].

В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у середині XVIII сторіччя. Головна заслуга в цьому належить класичній політичній економії, представниками якої на основі багаторічних досліджень сформовано принципи досконалої конкуренції [27].

Вихідним положенням класичної теорії був принцип абсолютних переваг, сформульований А. Смітом. Видатний економіст вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776 р.) він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка начебто смикає за ниточки підприємців, змушуючи їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки [27].

Модель досконалої конкуренції, теоретичні засади якої заклав А. Сміт, повністю виключали будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим елементом в його теоретичних положеннях постає цінова система в абсолютно децентралізованій економіці [27].

Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, розробивши теорію відносної переваги. На прикладах він показав, що країна може імпортувати будь-який товар, навіть якщо вона виготовляє його самостійно з низькими витратами, а інші товари вона виготовляє з більшою ефективністю [27].

Спеціалізація в торгівлі не відбувається на основі порівняння виробничої ефективності між учасниками обміну в одній галузі. Замість

цього, спеціалізація відбувається на основі порівняння відносних переваг у кількох галузях. Давід Рікардо розробив модель досконалої конкуренції та описав, як така система функціонує в довгостроковій перспективі. Згідно з його дослідженнями, ціни формуються в результаті взаємодії попиту та пропозиції під час конкурентної боротьби. Фірми приймають рішення, опираючись на якісно-цінові матриці, що допомагають мінімізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції [27].

Теоретичне абстрагування, запропоноване Рікардо, дозволило обґрунтувати довгострокові варіанти вирішення проблеми росту в умовах досконалої конкуренції, а також теорії цінності та розподілу на основі граничної продуктивності. Ідея досконалої конкуренції допомогла розібратися, як ціни встановлюються в довгостроковій рівновазі, і як це поєднується з принципами децентралізованого управління, сприяючи розвитку капіталістичної економіки [27].

Джон Стюарт Мілль відзначав, що конкуренція, будучи основним регулятором цін, заробітної плати та ренти, сама по собі є законом, що встановлює правила цього регулювання. Він зробив суттєвий внесок в теорію конкуренції [27]:

1. розробив рівняння міжнародного попиту,
2. виділив неконкуруючі групи на ринку,
3. дав класифікацію цінової еластичності попиту,
4. розробив поняття економії на масштабах і альтернативних витрат.

Загалом, період від кінця XIX до початку XX століття був періодом, який суттєво змінив наше розуміння конкуренції та її ролі в економіці. Незадоволеність існуючою моделлю досконалої конкуренції в основному виникала через надмірну увагу до лише одного аспекту конкуренції - цінової, і невміння відобразити суть конкурентної діяльності. Критики моделі досконалої конкуренції, такі як І. Шумпетер [27] та Ф. А. Хайек [27], вказували на наявність монопольних елементів, які пронизували

економіку, але не знаходили відображення в існуючій концепції [27]. Головне, що викликало заперечення, полягало в тому, що економічна концепція досконалої конкуренції не враховувала глибинних коренів конкуренції, ігнорувала динаміку конкурентної діяльності та недооцінювала важливість тимчасових факторів.

Таким чином, дослідження сутності і проблематики конкуренції призвели до розуміння важливості прогнозування попиту. Конкуренція на ринку впливає на попит через різні механізми, що вимагає точного прогнозування для ефективного управління виробництвом і збутом продукції. Прогнозування попиту є важливим інструментом, який дозволяє підприємствам передбачати майбутні потреби ринку та відповідно планувати виробництво.

1.2 Аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту

Прогнозування попиту — це процес оцінювання попиту споживачів протягом певного майбутнього періоду. Як правило, прогнозування попиту враховує історичні дані та іншу аналітичну інформацію для отримання найточніших прогнозів [1].

Прогнозування попиту - це ключовий елемент управління бізнесом у будь-якій економічній галузі. Воно дозволяє підприємствам здійснювати обґрунтоване планування виробництва, закупівель, маркетингових стратегій та інших аспектів діяльності. Прогнозування попиту допомагає підприємствам завчасно адаптуватися до ринкових змін, враховуючи такі фактори, як: технологічні інновації, демографічні зміни та економічні тенденції. Це також сприяє встановленню оптимальних цін на продукцію, що підвищує ймовірність продажу та збільшує прибуток. Глибоке та якісно обґрунтоване прогнозування попиту дозволяє підприємствам ефективно

конкурувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів, та відповідно, досягати достатнього рівня ефективності операційної діяльності.

Прогнозування економічного розвитку регіону є предметом значної уваги в роботах як українських, так і зарубіжних економістів. Дослідження таких вчених, як Гаркуша Н.М., Юрченко М.Є., Гече Ф.Е., Мулеса О.Ю., Гриненко В.В., Смоланка В.Ю., Вітинський П.Б. та Ткаченко Р.О., [1] стали основою для розробки нових напрямів і методик моделювання економічного розвитку. Наприклад, Гече Ф.Е. та інші [2] запропонували новий алгоритм вибору факторних ознак, Гаркуша Н.М. описала теоретичні основи прийняття управлінських рішень, а Вітинський П.Б. та Ткаченко Р.О. розробили нейроподібну систему обчислювального інтелекту для підвищення точності прогнозування [3].

Аналіз наукових видань та публікацій показує активне застосування методів прогнозування попиту як у українському, так і у світовому контексті, особливо з огляду на автоматизацію цих процесів. Слід зазначити, що з розвитком обчислювальної техніки, методи прогнозування стають складнішими та охоплюють більші обсяги даних.

Отже, прогнозування – це науковий процес обґрунтування можливих кількісних та якісних змін у майбутньому, а також визначення альтернативних шляхів досягнення очікуваного стану [4].

При цьому, в процесі прогнозування попиту аналітики стикаються з рядом труднощів, таких як:

- багато країн зіштовхуються з недостатнім статистичним обґрунтуванням, тобто з невідповідністю статистичних даних реальним запитам;
- високий ризик геополітичних факторів (політичні та економічні кризи) впливають на зміни попиту та вносять певні ризики невизначеності;
- неоднорідність джерел даних, а саме - відсутність уніфікованих стандартів даних, ускладнює процес аналізу.

Очевидно, що помилкові розрахунки та недостатні знання ринку призводять до неефективного планування експортної діяльності підприємства, що зумовлює збитковість та фінансові втрати, а також втрату достатнього рівня конкурентоспроможності на ринку.

Багато існуючих методичних підходів зосереджені на питаннях прогнозування попиту для експортно-імпортних операцій країни в цілому. Проаналізувавши їх, автором підкреслено, що однією з ключових проблем у системі прогнозування попиту на експортно-імпортну продукцію є відсутність єдиної думки щодо вибору методу прогнозування та обґрунтування сукупності факторів, що впливають на обсяг попиту [5;6].

В результаті проведеного аналізу, було виявлено, що існуючі підходи до прогнозування попиту можна поділити на три великі групи: якісні, кількісні та комбіновані (таб. 1.1).

Отже, до якісних методів прогнозування попиту на експортно-імпортну продукцію належать експертні та статистичні.

Основою експертного методу є сукупність суджень експертів щодо причинних факторів первинного попиту на продукцію та ймовірності їх реалізації. Суть експертних методів прогнозування попиту на експортно-імпортну продукцію полягає в тому, що врахування результатів оцінок професіоналів відповідної галузі, сформованих за певними правилами, дозволяє зробити висновки щодо шляхів подальшого розвитку об'єкта дослідження. Судження експерта або групи експертів щодо поставленої мети прогнозування називається експертною оцінкою [5].

Експерти, орієнтуючись на власний досвід, предметні знання та аналітичні матеріали, пропонують свої судження щодо ймовірності настання визначеної події у майбутньому, строків та особливостей майбутніх подій, переліку важливих факторів зовнішнього впливу, кількісного значення окремих параметрів тощо. Дані, отримані від експертів, піддаються математичній обробці, що дозволяє сформулювати узагальнену думку та встановити точність прогнозу [5].

Таблиця 1.1 - Науково-методичні підходи до прогнозування попиту на експортну продукцію

Підхід	Сутнісні характеристики	Переваги	Недоліки
Якісний	Експертні: базуються на узагальненому статистичному обробленні позицій експертів стосовно досліджуваних подій у майбутньому	Максимальне використання індивідуальних здібностей та кваліфікації експерта, можливість впливу на отримані оцінки	Суб'єктивний характер оцінки, обмеженість застосування в разі аналізу складних систем, високої вартості
	Статистичні: базуються на аналізі статистичної інформації за певний період часу та побудові тренду з використанням математичних моделей	Об'єктивний характер оцінювання	Недостатній обсяг числової інформації для прогнозування майбутньої динаміки
	Аналіз динамічних рядів, виявлення в них закономірностей, екстраполяція	Врахування причинно-наслідкових зав'язків	Можуть не враховувати індивідуальні особливості
Кількісний	Аналіз динамічних рядів, виявлення в них закономірностей, екстраполяція	Врахування причинно-наслідкових зав'язків	Можуть не враховувати індивідуальні особливості
Комбінований	Поєднання різних методів прогнозування задля отримання найбільш вірогідного прогнозу	Дає змогу знизити ризику й забезпечує попередження коливань на стадії їх виконання	Складність застосування, необхідність розроблення методичних підходів до прогнозування

Джерело – угруповано та розроблено автором за джерелами [5;6]

З урахуванням особливостей існуючих варіантів розробки експертних висновків, у сукупності експертних методів прогнозування попиту на експортно-імпорتنу продукцію можна виділити дві групи: методи індивідуальної та колективної експертної оцінки.

Методи прогнозування, що базуються на висновках одного експерта шляхом проведення інтерв'ю або аналітичного експертного оцінювання, вважаються методами індивідуальної експертної оцінки [5].

Методи колективної експертної оцінки базуються на процесі встановлення узагальненої оцінки досліджуваної події групою експертів шляхом аналізу та подальшої обробки оцінок експертів, що входять до групи.

Методи колективної експертної оцінки, залежно від способу отримання кінцевої інформації від учасників експертної групи, умовно поділяються на методи групової експертизи та методи анкетування. Серед експертних методів найчастіше застосовують методи «комісій», колективної генерації ідей, Дельфі, «Паттерн» та матричний метод [5;16].

Основною метою методу експертних оцінок прогнозування попиту на експортно-імпорتنу продукцію є отримання даних для визначення подальшої маркетингової стратегії підприємства.

До недоліків експертного оцінювання слід віднести суб'єктивний характер оцінки, оскільки результати аналізу залежать від кваліфікації експертів, їхнього досвіду та світогляду. Також варто зазначити високу вартість та тривалість проведення, а також обмеженість застосування у випадках, коли експертних знань недостатньо.

Більшість наявних кількісних методів прогнозування попиту базується на використанні статистичної інформації, сформованої на основі часових (історичних) рядів. Основна мета аналізу часових рядів досягається шляхом побудови тренду з використанням попередньо зібраних даних та подальшої екстраполяції. Для точнішого розташування трендової лінії використовуються математичні методи, що дозволяють

врахувати сезонні або циклічні коливання. Також для розрахунків, пов'язаних з аналізом динаміки часових рядів, використовуються спеціальні комп'ютерні програми [7].

До кількісних методів належать статистичні методи, методи ковзного середнього, регресійні методи, тобто ті, які базуються на аналізі динамічних рядів і виявленні в них закономірностей, а також на оцінюванні причинно-наслідкових зв'язків попиту і зовнішніх факторів, що впливають на нього. Дані методи досить широко використовуються для прогнозування попиту. Для стратегічного аналізу корисними є також методи прогнозування за допомогою регресійного аналізу.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Суть регресійного аналізу полягає в дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Визначені взаємозв'язки вважаються ustalеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних.

Процес прогнозування попиту на експортно-імпорتنу продукцію підприємства економіко-математичними методами можна представити у вигляді алгоритму, який складається з таких етапів (рис 1.1).

Важливо зазначити, що для отримання об'єктивних прогнозів доцільно і ефективно поєднувати різноманітні методи прогнозування, зокрема експертний, статистичний та методи математичного моделювання, що дозволяє зменшити ризики й забезпечити неупередженість та прозорість оцінки.



Рисунок 1.2 - Науково-методичні підходи до прогнозування попиту на експортну продукцію

Джерело: розроблено автором за джерелом [5]

Одним із варіантів підвищення точності прогнозів є комплексне використання результатів прогнозування, отриманих різними методами, шляхом комбінування не лише різних економіко-математичних методів, але й експертних методів. Наприклад, комбінування може здійснюватися шляхом використання даних, отриманих від експертів, як вихідної інформації для проведення математичного моделювання. З іншого боку, результати математичного моделювання можуть використовуватися як інформація для спеціалістів, які здійснюють прогнозування експертним методом [8].

Варто зазначити, що будь який обраний науково-практичний підхід до прогнозування попиту на товарну продукцію може бути доповнений специфічними особливостями відповідно до конкретних випадків і особливостей вхідних умов (особливості регіону, специфіка продукції, або навіть специфіка поведінки клієнта, тощо).

Отже, комплексне застосування математичних методів прогнозування є необхідним в процесі аналізу впливу різних факторів на зовнішньоекономічну діяльність, особливо за умов значних коливань попиту, економічної та політичної невизначеності, а також воєнного стану. Використання комплексного підходу, що базується і на економіко-математичному моделюванні, і на експертних методах, дозволяє системно та більш поглиблено вирішувати поставлені завдання та знижувати ризики під час дослідження прогнозного стану об'єкта. Це підвищує якість прийняття управлінських рішень у сфері обґрунтування стратегічних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

1.3 Особливість експортно-імпортних операцій в умовах кризи в Україні

Металургійна галузь є ключовою для економіки України, забезпечуючи значну частку експорту, створюючи робочі місця та забезпечуючи валютні надходження. Експорт сталевого прокату, як одного з основних продуктів галузі, є критично важливим джерелом доходів України.

Підвищення експортних продажів металургійних підприємств залежить від багатьох економічних, регуляторних та геополітичних факторів.

Військові конфлікти та пов'язані з цим кризові ситуації, негативно впливають на стан української металургії. Так, до 2014р Україна входила в топ 10 країн світу по виробництву рідкої сталі, за даними WSA. Вже після 2014 р. - перемістилась на 13-14 місце. А з початком повномасштабного вторгнення у 2022 і 2023 роках, Україна посіла 25те і 24те місця у світовому рейтингу країн-виробників рідкої сталі, відповідно [17].

Основу металургійної галузі України на сьогодні складають чотири підприємства:

ПАТ «Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"» (Метінвест)

ПрАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (Метінвест)

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»,

ПАТ «Євраз - Дніпровський металургійний завод ім. Петровського»

З 2014р на непідконтрольній Україні території залишились ПАТ «Алчевський металургійний комбінат» та ПАТ «Єнакіївський металургійний завод». З 2022р на тимчасово окупованій території залишились такі великі об'єкти металургії, як ПАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь"» та ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» [15].

Отже, відбулося зниження рівня завантаження потужностей і обсягів виробництва до історично низьких рівнів. Атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури вкрай негативно вплинули на функціонування відповідних підприємств. Починаючи з березня 2022 року, підприємства гірничо-металургійного комплексу, що розташовані на підконтрольних територіях України, продовжують зазнавати збитків у своїй діяльності.

Враховуючи наявні внутрішні економічні та політичні виклики в Україні, операційна ефективність експортерів стає критично важливою для конкурентоспроможності бізнесу на світових ринках. В цих умовах ринок ЄС є одним з найбільших споживачів металургійної продукції українських виробників, забезпечуючи стабільний попит на сталевий прокат для будівництва, автомобілебудування та інших секторів національної. Це зумовлено, по-перше, географічною близькістю ринку ЄС, що забезпечує швидкий доступ до клієнтів і знижує логістичні витрати (особливо – враховуючи обмежені можливості транспортування грузів за кордон після початку повномасштабного вторгнення; неповноцінного або повністю відсутнього вивозу морським шляхом); по-друге, безмитному

режиму, що дозволяє експортувати продукцію без сплати митних зборів; стабільному попиту на продукцію, особливо в контексті розвитку інфраструктури та екологічно чистих технологій.

Експортні продажі на ринок Європи мають суттєве значення для економіки багатьох країн, в тому числі і України. Вони сприяють збільшенню доходів, створенню робочих місць та покращенню зовнішньоторговельного балансу. Однак успішне планування та реалізація експортних постачань неможливі без точного прогнозування попиту. Дослідження в даному розділі спрямоване на виявлення особливостей, змін, ризиків та проблем у цьому процесі.

Важливо зазначити, що експортери стикаються з низкою загроз та викликів, здійснюючи поставки в ЄС. Розглянемо більш детально загрози та виклики для українських експортерів в ЄС.

В умовах поточного стану металургійної галузі, існуючих можливостей та викликів [1 - 5] згідно нормативів, угод та механізмів сталого розвитку (Європейська зелена угода – «Green Deal», механізми вуглецевого коригування на кордонах – «СВАМ» та ін.) українським підприємствам необхідно забезпечити впровадження програм екологічно спрямованої модернізації виробничих потужностей, які дозволять уникати додаткових втрат ресурсів, екологічних ризиків та штрафних санкцій, забезпечать конкурентоспроможність та енергоефективність.

Слід зазначити, що доволі важливим викликом для експортерів є стагнація економіки і невизначеність попиту в ЄС. Негативні тенденції на ринку сталі зберігалися у 2024 році. До низького попиту, зумовленого високими відсотковими ставками, інфляцією, економічною та геополітичною невизначеністю, додалася виробнича криза, що стосується найбільших галузей, включаючи будівництво та автомобілебудування, які є основними споживаючими ГКР секторами.

Зниження обсягів будівництва через зростання цін на матеріали, брак робочої сили та економічну невизначеність, вищі процентні ставки,

зниження інвестицій в житлове будівництво через зростання іпотечних ставок.

В секторі автомобілебудування мали місце невизначеність з боку пропозиції щодо виробництва електромобілів, а також збої, пов'язані з війною; низька довіра споживачів і скорочені доходи.

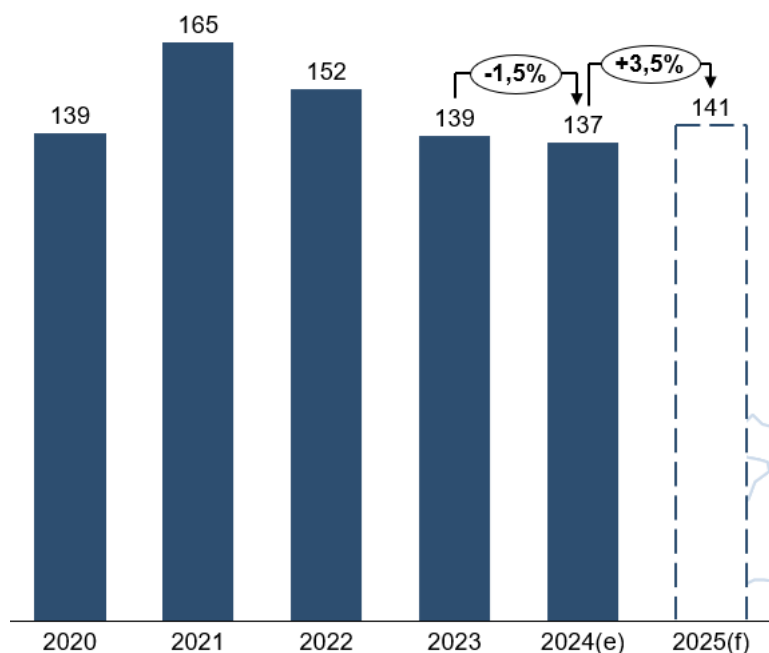


Рисунок 1.3 - Попит на сталевий прокат в ЄС, млн. т

Джерело: розроблено автором за джерелом [17]

По прогнозам WSA, споживання сталевих продукції в країнах ЄС зросте на 3,5% у 2025р [рис. 1.3] на тлі очікуваного зниження ставок, відновлення економіки та завершення періоду дестокінгу.

При цьому, помірно покращення очікується у поточному році. Так, по прогнозам Eurofer, у 2025р очікується помірно відновлення стану споживаючих сталевий прокат секторів у ЄС (рис. 1.4)

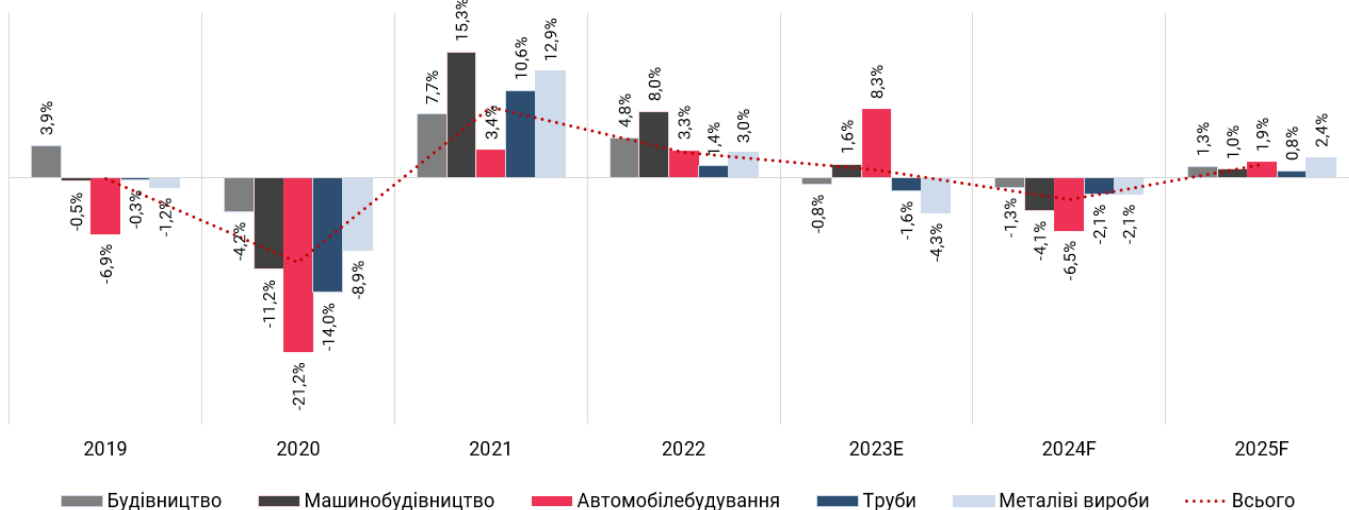


Рисунок 1.4 - Динаміка показників розвитку секторів споживання сталевих прокатів, % (рік до року)

Джерело: розроблено автором за джерелом [12]

Воєнний конфлікт в Україні змусив підприємства гірничо-металургійного комплексу (надалі – ГМК) шукати нові логістичні маршрути для зменшення ризиків, реалізовувати нові системи управління ланцюгами поставок (для збереження доступу до зовнішніх ринків, зокрема ринку ЄС), інвестувати в сучасні екологічно новації, в автоматизацію і впровадження цифрових рішень для управління виробництвом і логістикою.

Проведене дослідження поточного стану ГМК [9-11], а також умов та вузьких місць базового підприємства щодо покращення умов експорту сталевих прокатів на ринок ЄС пропонується прийняття програм розвитку за наступними напрямками:

1. Реалізація спільних з державою та міжнародних донорів проєктів, націлених на розвиток інфраструктури та бізнесу.
2. Гнучке планування обсягів виробництва та оптимізація асортименту на підставі використання даних моделювання та

прогнозування попиту з врахуванням цінових трендів та коливань валют, даних аналізу споживання в різних країнах ЄС (з метою зменшення витрат та прискорення поставок, а також оптимізації портфеля продукції)

3. Оптимізація логістичних процесів, у т.ч. через відновлення морського експорту, створення складів продукції ближче до основних ринків збуту для забезпечення попиту тощо.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності металургійних підприємств є критично важливим для збереження конкурентних переваг української металургії. В умовах воєнного стану, важливим є кооперація з державою, сумісні зусилля щодо розвитку інфраструктури і забезпечення безпеки. Це дозволить знизити витрати, підвищити якість продукції, відповідати екологічним стандартам ЄС та зміцнити позиції на європейському ринку в умовах зростаючої глобальної конкуренції, враховуючи також невизначеність попиту та негативні тенденції на ринку ЄС. Для збереження доступу до зовнішніх ринків, зокрема ринку ЄС, заходи енергоефективності та використання сучасних технологій зможуть забезпечити сталість поставок на європейський ринок.

1.4 Особливості та проблеми прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи

Одна з особливостей прогнозування попиту в Європі – це різноманітність споживачів та культурні відмінності. Європейський ринок характеризується високим ступенем соціально-культурної різноманітності. Це вимагає врахування потреб різних сегментів споживачів.

Важливо також враховувати динамічність змін на ринку. Ринок Європи часто зазнає швидких змін, що викликає необхідність адаптації прогнозів до сучасних реалій.

демонстрували зацікавленості в закупках імпортного матеріалу, через наявність ризиків, пов'язаних з антидемпінговими розслідуваннями та обмеженнями квот.

Таким чином, прогнозування попиту є важливим інструментом для бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам планувати виробництво, закупівлі та маркетингові стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи ефективність діяльності. Особливо, враховуючи, що ринок ЄС часто зазнає змін, пов'язаних із коливаннями економічних умов, політичних ситуацій та міжнародних торгових відносин. Це вимагає постійного коригування прогнозів і стратегій, щоб адаптуватися до нових реалій.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

Були розглянуті теоретико-методологічні основи забезпечення операційної ефективності експортних продажів ГКР; проведений аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту; розглянута важливість прогнозування для забезпечення ефективної експортної діяльності, в тому числі в поточних умовах в Україні, і з фокусом на ринок ЄС.

Проведено аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту в результаті якого автором встановлено, що комбінування різних методів прогнозування — це ефективний підхід, оскільки дає можливість знижувати ризики та отримувати об'єктивніші результати. Наприклад, поєднання експертних і математичних методів дозволяє створювати більш точні і надійні прогнози.

Зазначено, що вибір методу прогнозування має враховувати специфіку продукції, регіону та ринкових умов, що дозволяє адаптувати прогноз до конкретних вимог і знижувати можливі помилки в плануванні. Таким чином, для ефективного прогнозування попиту на експортно-

імпортну продукцію важливо використовувати комплексний підхід, комбінуючи різні методи та зважаючи на специфічні умови.

Проведено дослідження особливостей та проблем прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРОБЛЕМ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ В СФЕРІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ НА РИНОК ЄС

2.1 Опис бізнес-процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС»

Актуальна модель функціонування бізнес-процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС» демонструє високу участь Функції Маркетингу в даному бізнес процесі (рис. 2.1).

Департамент маркетингу формує прогнози щодо цін на наступний період (тиждень, місяць, квартал, рік) надаючи відповідні прогнози, аналітичні матеріали та опис факторів, що впливають на ринок, з обґрунтуванням та необхідною аналітикою. Щотижневий план обсягів і цін для реалізації на тиждень на тиждень обговорюється та затверджується на відповідній нараді. Під час дискусії Маркетинг надає обґрунтування наданих прогнозів, базуючись як на експертних оцінках, так і математичних розрахунках. Важливим підпроцесом є бенчмаркінг – порівняння цін з певним обраним бенчмарком (індексом, який відображає ринкові ціни).

Результати ухвалених управлінських рішень щодо плану продажів фіксуються в Протоколі наради з планування продажів. Будь-які зміни, або доповнення, якщо вони не є в межах встановлених повноважень менеджерів з продажів, узгоджуються з Маркетингом.

Крім того, протягом тижня в оперативному порядку надаються додаткові аналітичні дані та узгодження цін, за запитами від менеджерів з продажів. Це відбувається у випадках, коли з'являються нові потенційні замовлення, які не були заплановані при формуванні плану.

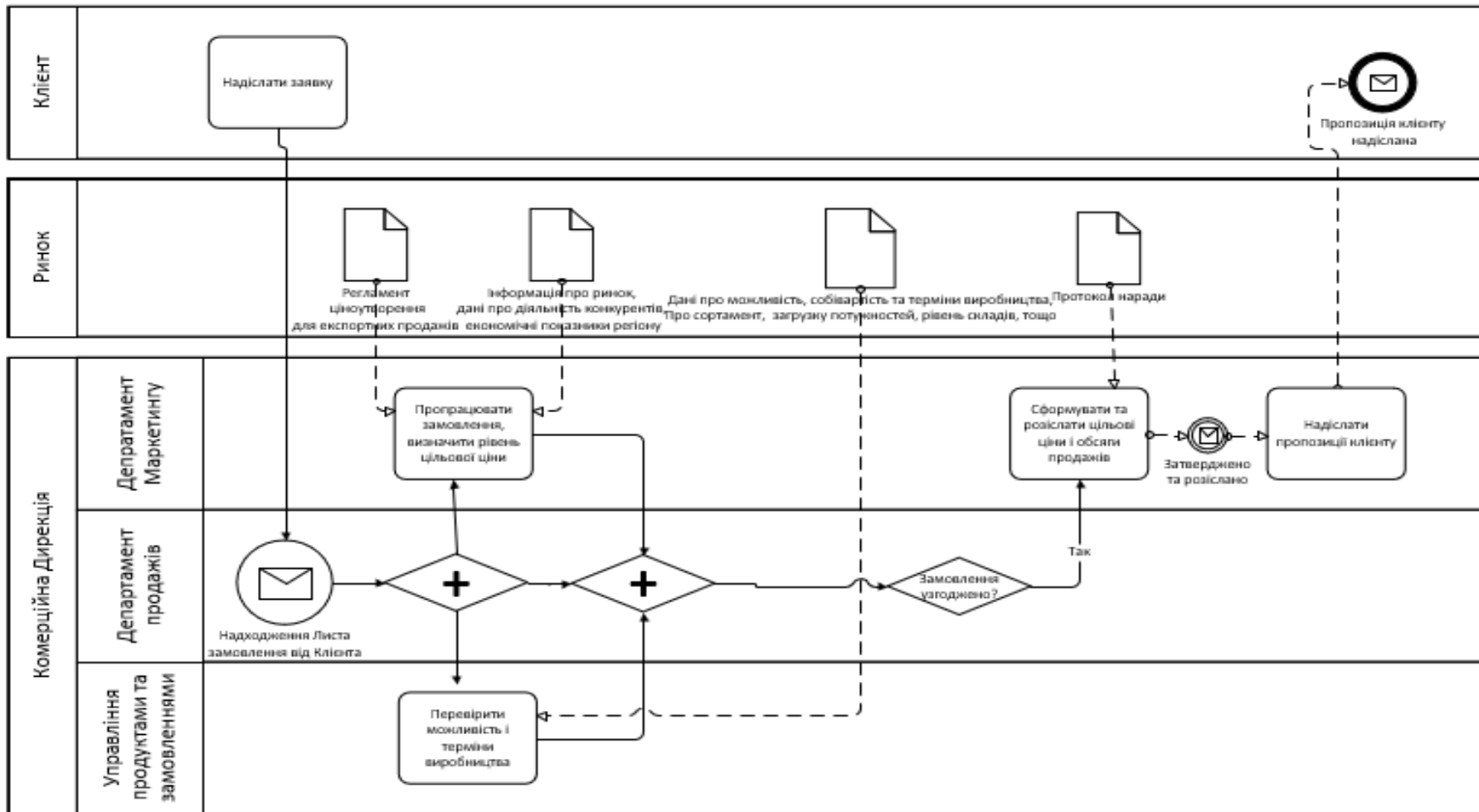


Рисунок 2.1 – Діаграма «As Is» бізнес-процесу «Формування цін для експортних продажів ГР в ЄС» (з побудовою в нотатції BPMN

Джерело: побудовано автором на платформі «Microsoft Visio» в нотатції BPMN)

Процес аналізу та прогнозування цін командою Маркетингу побудований на використанні комплексних методів прогнозування, основною складовою яких є експертні оцінки. Серед кількісних методів, що застосовуються, можна виділити розрахунок собівартості виробництва конкурентів.

Аналіз поточного стану цього бізнес-процесу свідчить про суттєвий рівень впливу служби Маркетингу на процес продажів, а саме – на покращення якості та підвищення ефективності продажів. Зокрема, маркетинговий аналіз сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню обсягів та ефективності продажів. В результаті проведеного аналізу, автором встановлено, що синергія між маркетингом і продажами є ключовим фактором для оптимізації бізнесу.

Однак, дослідження вказує і на наявність певних недоліків та вузьких місць, на необхідність подальшого вдосконалення взаємодії між Маркетингом і Продажами. Зокрема – можливості покращення комунікації, впровадження новітніх технологій, та адаптації маркетингових досліджень/аналізів відповідно до змін споживачів та фундаментальних змін на глобальних ринках збуту, тощо.

Важливу роль відіграє бенчмаркінг, як інструмент порівняння цін продажів з рівнем цін ринку. Для цього використовуються індекси аналітичних агенств, на які сплачується підписка. Порівняння реалізується через визначення так званого гепу (різниці ціни з конкретним бенчмарком), прогнозуванні бенчмарків і гепів, і подальшим аналізом

Для удосконалення процесу прогнозування змін в попиті та цін та підвищення якості і точності прогнозів можна застосувати різноманітні заходи, залежно від сфери діяльності підприємства. Автором запропоновано використовувати комплексний підхід, а саме наступні заходи:

- Збереження та аналіз даних з різних джерел (історичні дані продажів, ринкові тренди, соціальні мережі та інші зовнішні фактори) для отримання більш повної картини та точніших прогнозів.
- Автоматизація збору та аналізу даних, що дозволяє зменшити людський фактор та підвищити точність прогнозів, а також швидше реагувати на зміни ринкових умов.
- Регулярний перегляд та оновлення прогнозів на основі нових даних та змін у ринкових умовах - для забезпечення їх актуальності та точності.
- Використання сценарного підходу у прогнозуванні, а саме - моделювання різних варіанти розвитку подій (наприклад – базовий, оптимістичний і песимістичний сценарії) та оцінювати їх вплив на попит і ціни. Це допомагає підготуватися до різних можливих ситуацій.
- Використання штучного інтелекту для можливості аналізувати великі обсяги даних та виявляти складні закономірності, що допомагає точніше прогнозувати попит і ціни.

Ці заходи допоможуть підвищити точність прогнозування, і відповідно підвищить якість управлінських рішень, підвищити преміальність продажів і комерційної діяльності підприємства в цілому.

2.2 Розробка комплексу інструментів та методів удосконалення процесу прогнозування попиту ГКР в ЄС

Враховуючи постійні виклики та непрості умови ведення бізнесу на ринку, високий рівень конкуренції та невизначеність попиту, а також різноманітні умови ринкової кон'юнктури, автором запропоновано удосконалити процес ринкового аналізу та прогнозування, через впровадження більш системного та поглибленого процесу прогнозування.

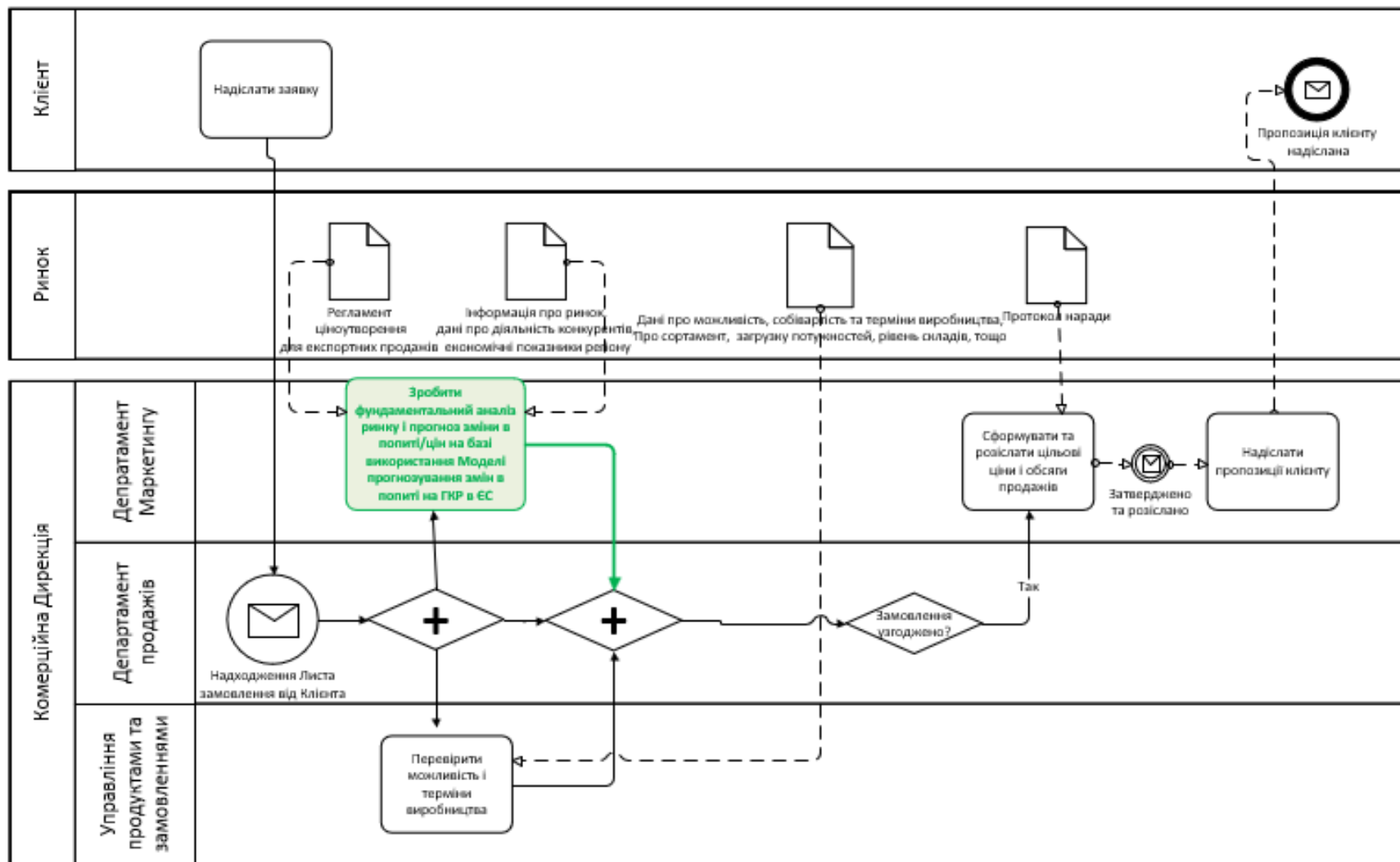


Рисунок 2.2 – Контекстна діаграма «TO BE» бізнес-процесу «Формування цін для експортних продажів ГРП в ЄС» (з побудовою в нотації BPMN

Джерело: побудовано автором на платформі «Microsoft Visio» в нотації BPMN)

Для оцінки обсягів пропозиції ГКР, автором проведений аналіз і збір інформації щодо виробничих потужностей європейських заводів, з деталізацією по прокатним станам.

HRC production monitoring tool																								
Region	Country	Company	Mill	Production type	Agregate	Agregat	Total capacity, Kt/Year	Capacity on Feb 2024, Kt/m	Mill share for country, %	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	Jan 24	Feb 24	Mar 24
E. Europe	Hungary	Liberty Dunaferr	Dunaferr Dunaferr	производство гоустан горячей прок			2 000	167	1,00	10	7	10	33	33	34	37	48	17	25	7	10	5	9	17
E. Europe	Hungary total						2 000	167	1,00	10	7	10	33	33	34	37	48	17	25	7	10	5	9	17
E. Europe	Poland	AM Krakow	Krakow	производство гоустан горяч №1			3 300	275	1,00	96	114	117	74	72	43	53	58	81	126	62	78	133	104	77
E. Europe	Poland total						3 300	275	1,00	96	114	117	74	72	43	53	58	81	126	62	78	133	104	77
E. Europe	Romania	Liberty Galati	Galati plant	производство гоустан горяч No.1			3 500	292	1,00	20	32	21	52	48	41	22	24	17	5	-1	8	3	6	54
E. Europe	Romania total						3 500	292	1,00	20	32	21	52	48	41	22	24	17	5	-1	8	3	6	54
E. Europe	Serbia	HBIS Smederevo	HeSteel Serbia	производство гоустан горяч No.1			2 400	200	1,00	66	63	76	104	100	82	69	68	52	62	58	70	67	63	72
E. Europe	Serbia total						2 400	200	1,00	66	63	76	104	100	82	69	68	52	62	58	70	67	63	72
E. Europe	Slovakia	USSK	U.S. Steel Kosice	производство гоустан горяч No.1			4 350	363	1,00	85	138	172	168	169	168	50	63	152	177	177	134	159	145	139
E. Europe	Slovakia total						4 350	363	1,00	85	138	172	168	169	168	126	156	152	177	177	134	159	145	139
E. Europe	Czech Rep.	Liberty Ostrava	Ostrava plant	производство гоустан горяч No.1			1 500	125	1,00	8	20	22	33	32	7	16	12	23	4	0	0	0	0	0
E. Europe	Czech Rep. total						1 500	125	1,00	8	20	22	33	32	7	16	12	23	4	0	0	0	0	0
W. Europe	Austria	Voestalpine AG	Voestalpine St.	производство гоустан горяч No.1			4 800	400	0,96	122	139	143	140	131	140	119	104	125	144	133	89	133	143	132
W. Europe	Austria	Voestalpine AG	Voestalpine St.	производство гоустан горяч No.1			205	17	0,04	5	6	6	6	6	6	5	4	5	6	6	4	6	6	6
W. Europe	Austria total						5 005	417	1,00	127	145	149	146	136	146	124	108	131	150	138	93	139	149	137

Рисунок 2.4 – Фрагмент бази даних по виробникам ГКР в ЄС

Джерело: побудовано автором на підставі систематизації статистичних та аналітичних даних [12;17]

Наступний етап – розрахунок обсягів виробництва ГКР для кожного заводу. Дані виробництва ГКР по заводам визначені автором через використання різних підходів (виходячи з наявної інформації та доступних даних) (рис 2.4). Враховуючи відсутність доступних даних (не тільки по виробникам, а і по країнам також), автором запропонована модель розрахунку обсягів виробництва ГКР на базі наявних даних стосовно обсягів імпорту, експорту і споживання. Формула розрахунку обсягів виробництва виглядає наступним чином:

$$\text{Споживання} + \text{Експорт} - \text{Імпорт} = \text{Виробництво}$$

Розрахувавши обсяги виробництва ГКР по кожній країні з січня 2023р, а також маючи дані по питомій вазі кожного прокатного стану в загальному обсязі виробничих потужностей країни, автором було розподілено обсяги виробництва ГКР, відповідно.

Березень 2025

Дефіцит ~ -480 Kt

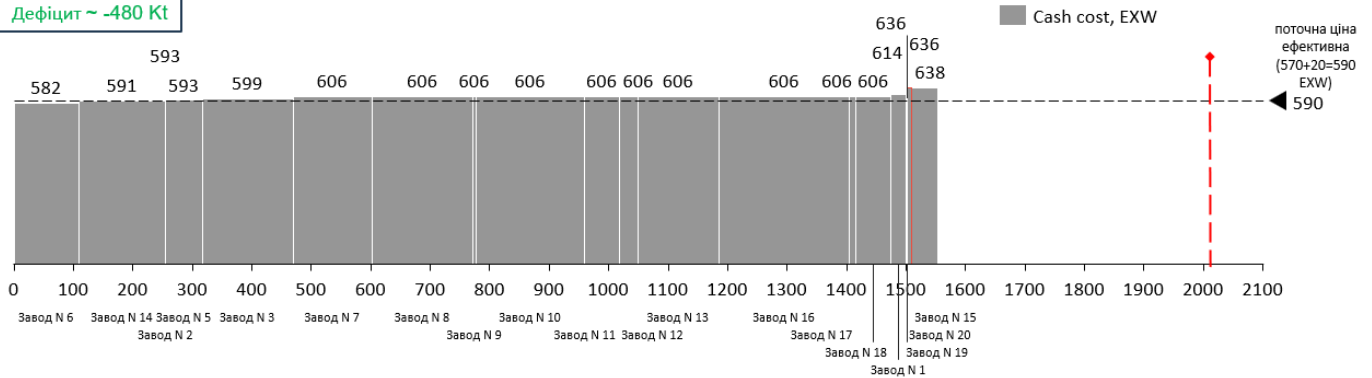


Рисунок 2.7 – Крива попиту-пропозиції на товарний ГКР в ЄС на період Березень 2025р

Джерело: змодельовано автором на підставі систематизації статистичних та аналітичних даних [12;17 та ін.]

Зміна стану балансу ринку (наприклад, зміна балансу в сторону дефіциту) говорить про потенційне зростання цін в той чи інший місяць (рис. 2.7).

Даний інструмент допоможе реалізувати більш комплексне вивчення змін, що відбуваються і прогнозуються на ринку. Основний фокус моделі – баланс ринку та зміни в ньому, а також точка беззбитковості і ціна маржинального виробника (рис. 2.7).

Прогнозування балансу ринку та визначення точки беззбитковості допоможе передбачити зміни в попиті та пропозиції, що впливає на ціни.

Якщо очікується дефіцит пропозиції товару, ціни можуть підвищитися. У свою чергу, коли пропозиція перевищує попит, зростання конкуренції може призвести до зниження цін.

Визначення точки беззбитковості дозволяє зрозуміти мінімальну ціну, за якої компанія не буде нести збитки. Це важливий етап у розрахунку прогнозних цін, оскільки він допомагає уникнути встановлення занадто низьких цін, що можуть призвести до фінансових втрат

Прогнозування балансу ринку дозволяє компанії краще адаптуватися до змін у ринкових умовах і своєчасно коригувати стратегію ціноутворення. Знання точки беззбитковості допомагає зберігати рентабельність, навіть у конкурентних умовах.

Визначення точки беззбитковості є інструментом для управління фінансовими ризиками, оскільки дає чітке розуміння того, при яких умовах компанія може нести збитки. Це дозволяє більш точно прогнозувати й планувати можливі сценарії зміни ринкових цін.

Також, прогнозування балансу ринку та точка беззбитковості забезпечують основу для прийняття стратегічних рішень щодо виробничих обсягів, інвестицій у нові продукти або послуги, а також планування цінової політики, що допомагає досягти фінансової стабільності та сталого розвитку компанії.

Таким чином, прогнозування балансу ринку і визначення точки беззбитковості сприяють більш точному й обґрунтованому формуванню цін, зменшенню ризиків збитковості і покращенню загальної ефективності бізнес-процесів.

Переваги запропонованого науково-практичного підходу полягають у використанні інструментальних засобів прогнозування з урахуванням комплексу ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Це підвищує якість прийняття управлінських рішень у сфері обґрунтування стратегічних напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2.3. Етапи та потенційні ризики впровадження моделей прогнозування попиту ГКР на ринку ЄС

Впровадження запропонованого Інструменту пропонується реалізувати в декілька етапів, відповідно до логіки його розробки і

подальшого використання, а також від конкретних задач і від особливостей його використання і подальшої перевірки. Отже, пропонується наступний алгоритм дій:

1. Вивчення всіх конкурентів (виробників) ГКР на ринку ЄС, з повною базою даних про їхні потужності з виробництва ГКР та чавуна

2. Розрахунок обсягів виробництва ГКР: фактичних – на основі наявних даних по споживанню, імпорту та експорту, прогнозних - на основі фактичних даних з виробництва чавуна

3. Розрахунок собівартостей виробництва ГКР. Вивчення моделі технологічного ланцюжку виробничого циклу конкурентів для побудови моделі розрахунку собівартостей виробництва

4. Визначення попиту

5. Будування кривої попиту, пропозиція. Визначення точки беззбитковості та маржинального гравця

6. Для підвищення якості прогнозів і розрахунків, важливо розуміти їх правильність та логічність. Автор підкреслює необхідність контролю та аналізу правильності та послідовності розрахунків. Отже, важливим етапом є перевірка правильності розрахунків, тобто аналіз отриманих даних і перевірка їх на правильність і логічність.

Однак, прогнозування попиту на сталевий прокат є складним процесом, що піддається впливу різноманітних економічних, політичних та технологічних факторів.

Важливо зазначити, що є ряд ризиків, які потенційно можуть виникнути в процесі прогнозування. Вони можуть бути як передбачуваними, так і непередбачуваними. Серед таких ризиків можуть бути наступні:

зміни у глобальних цінах на сировину. Ціни на сировину та енергоресурси, необхідні для виробництва сталі, можуть коливатися через глобальні економічні фактори. Це впливає на кінцеву вартість виробництва сталі і прокату;

коливання валютних курсів можуть істотно впливати на конкурентоспроможність на експортних ринках. Наприклад, девальвація євро стосовно до долару, яку спостерігаємо зараз, збільшила ціни в євровому еквіваленті для постачальників в доларах, тобто їхні позиції на ринку ЄС ослабли;

політичні та торгові обмеження (санкції, митні тарифи та інші торгові обмеження) істотно змінюють потоки сталі на світовому ринку, як було розглянуто вище (Підрозділ 1.4);

регулювання і екологічні вимоги: ЄС має суворі екологічні стандарти, які можуть змінюватися і впливати на виробництво сталі. Зниження викидів CO₂, енергетична ефективність та інші регуляторні заходи можуть змусити сталеліварні компанії вкладати кошти в нові технології або змінювати процеси виробництва, що може вплинути на обсяги пропозиції сталі та попит на ринку

загальні економічні умови в ЄС, зокрема, зростання або спад промислового виробництва, будівельної активності, інфраструктурних проектів, значною мірою визначають попит на сталь. Очевидно, що спад економіки або рецесія може призвести до зниження попиту на сталь, в той час як економічне зростання та інвестиції в інфраструктуру можуть його збільшити;

окрім того, слід пам'ятати про непередбачувані ризики, які можуть суттєво вплинути на ринок (приклад – пандемія COVID-19 у 2019-2020 рр, війна).

Таким чином, для успішного впровадження інструменту автором запропоновано забезпечити регулярне оновлення прогнозів на основі змінюваних даних і факторів, що впливають на ринок, а також врахувати можливі ризики та невизначеності.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

В результаті проведеного дослідження, автором встановлено, що покращення якості прогнозування для підвищення ефективності експортних продажів сталевого прокату на ринок ЄС є критично важливим для збереження конкурентних переваг української металургії.

Автором надано опис поточного стану перебігу бізнес-процесу процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС» (з побудовою в нотації BPMN моделювання бізнес-процесів моделі «AS IS» – моделі «ЯК Є»), а також запропоновано напрямки удосконалення даного бізнес-процесу і надана контекстна діаграма «TO BE».

Отже, синергія між маркетингом і продажами є ключовим фактором для оптимізації бізнесу. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні цін на експортні продажі. Департамент маркетингу активно займається прогнозуванням цін, надаючи прогнози, аналітичні матеріали та обґрунтування для обсягів продажів, що дозволяє ефективно планувати діяльність компанії. Підкреслено, що бенчмаркінг також є важливим інструментом, який дозволяє порівнювати ціни з ринковими індексами. Процес формування цін включає застосування як експертних оцінок, так і кількісних методів. Маркетинг використовує аналітичні підходи, зокрема розрахунок собівартості виробництва конкурентів, що дозволяє більш точно прогнозувати ціни і попит.

В результаті проведених досліджень, автором визначено наявність певних недоліків та вузьких місць аналізованого бізнес-процесу, обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення взаємодії між Маркетингом і Продажами. Зокрема, автором запропоновано можливості покращення комунікації, впровадження новітніх технологій, та адаптації маркетингових досліджень/аналізів відповідно до змін споживачів та фундаментальних змін на глобальних ринках збуту, тощо. Також

підкреслена важливо проведення перевірки правильності розрахунків, тобто аналіз отриманих даних і перевірка їх на правильність і логічність.

Отже, зусилля мають бути спрямовані на вивчення та безперервне вдосконалення процесу аналізу та прогнозування попиту, особливо в умовах економіко-політичної нестабільності та стагнації споживаючих секторів.

Автором запропоновані етапи впровадження інструменту прогнозування попиту та підкреслено важливість підтримки постійного контролю та перевірки розрахунків, адже це є необхідною умовою для точності прогнозів. Також зазначено важливість враховувати можливі ризики, які можуть змінити ринкові умови і, відповідно, вплинути на якість прогнозів.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ПРОДАЖІВ ГКР НА ПРИКЛАДІ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

3.1 Напрямки забезпечення ефективності функціонування базового бізнес-процесу

Об'єктом даного дослідження є Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. Це - один із найбільших холдингів в Україні в сфері металургії та гірничодобувної промисловості, що об'єднує підприємства, які здійснюють виробництво сталі, прокату та гірничо-видобувні роботи. Група компаній була заснована в 2006 році і з того часу стабільно займає лідируючі позиції на ринку. Метінвест входить до складу міжнародної компанії SCM. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу [15].

Керуюча компанія Групи Метінвест – ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», дочірнє підприємство Metinvest B.V. (реєстраційний номер: 24321697; адреса: Zuidplein 216, 1077XV Amsterdam, The Netherlands). Основні акціонери Metinvest B.V. – Групи SCM і СМАРТ-ХОЛДИНГ, що беруть участь в управлінні компанією на партнерських засадах [15].

Отож, група Метінвест контролює весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Базовим бізнес-процесом для Метінвест є виробничий процес — від видобутку сировини до виробництва кінцевої продукції, яка поставляється на ринки України та інших країн. Цей процес охоплює кілька етапів, серед яких видобуток сировини, її переробка, виготовлення металопродукції, її транспортування та продаж. Близькість підприємств

Компанії до основних залізничних ліній і портів дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі [15].

Підприємства групи виробляють коксову продукцію, чавун, сталеві напівфабрикати, сортовий і плоский прокат на власних підприємствах в Україні, а також Італії, Болгарії та Великобританії [15].

В 2024 році, в умовах воєнного стану, а також складних умов ринку і більш ринкових низьких цін, у порівнянні з прогнозними, Групі вдалося зберегти у виробництві п'ять доменних печей – три на «Запоріжсталі» і дві на «Каметсталі» – та всю лінійку прокату. Ці металургійні заводи вийшли приблизно на 75% потужності порівняно з ситуацією до повномасштабного вторгнення. З урахуванням зруйнованих комбінатів у Маріуполі металургійне виробництво Групи Метінвест сьогодні становить близько 35-40% від довоєнних обсягів. Металурги підтримують такі обсяги виробництва внаслідок того, що у відкрився експорт через морські порти.

Підприємства, що випускають гарячекатані рулони, розташовані в Україні та Італії. Внаслідок повномасштабного вторгнення росії, наразі рулонний прокат комбінату ММК ім. Ілліча є недоступним для споживачів, підприємство зупинене та зруйноване (Рис 3.1).

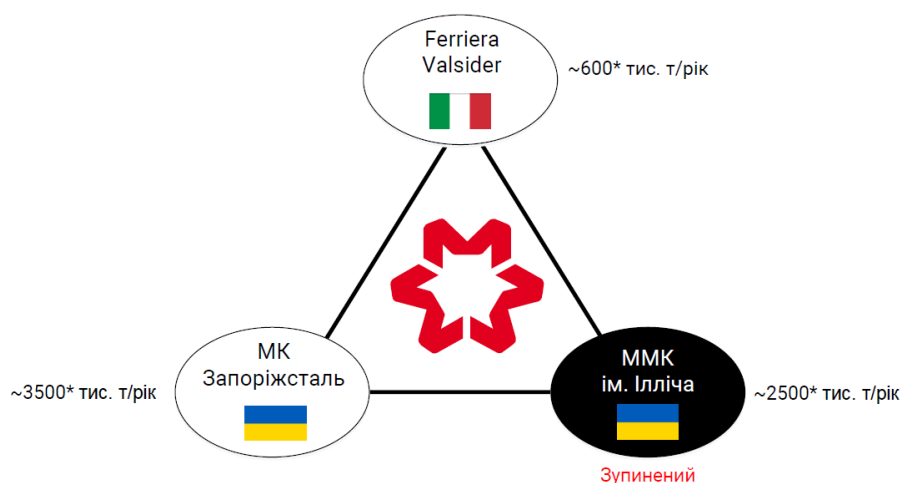


Рисунок 3.1 – виробничі потужності ГКР групи Метінвест

Джерело: змодельовано автором на підставі даних джерела [15]

Запоріжсталь – це єдиний виробник плоского прокату в Україні (рис. 3.1) в теперішній час. Це - підприємство повного циклу, спеціалізується на виробництві гарячекатаного і холоднокатаного прокату, а також сталевих стрічки, чорної жерсті, гнутого профілю [15].

Заготовкою для виробництва ГКР виступають гарячекатані сляби власного виробництва (мартенівська сталь, що розливається у злитки). Можлива також прокатка сторонніх зливків. Марочний сортамент ГКР виробництва Запоріжсталь налічує марки S235-S355 (JR, JO, J2) Ст1-Ст5, 08 кп/пс/сп, 09Г2, 09Г2Д, 09Г2С, ASTM A36/A36М, DD11 тощо [15].

У 2000 році в обтискному цеху МК «Запоріжсталь» входить в дію АСУ нагріву злитків в нагрівальних колодязях – значуще енергозберігаючий захід.

У 2003 році на МК «Запоріжсталь» вводиться в дію система управління якістю, покликана привести якість продукції у відповідність з міжнародними стандартами.

У 2008 році на МК «Запоріжсталь» розроблена Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці, підтверджена сертифікатом компанії «Бюро Верітас Україна». Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці МК «Запоріжсталь» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та МОП СУОП 2001.

У 2008 році в доменному цеху МК «Запоріжсталь» починається будівництво установки для вдування пиловугільного палива. Установка входить в роботу в жовтні 2011 року

2012 рік став ключовим для подальшого інноваційного розвитку металургійного комбінату «Запоріжсталь». На підприємстві відбулася зміна власника – ним стала Група Метінвест, що сприяло підвищенню ефективності управління.

Було розроблено та впроваджено програму з підвищення продуктивності, модернізації виробничих процесів, покращення умов

праці та забезпечення промислової безпеки. Починаючи з серпня 2012 року, комбінат демонструє зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності та зниження собівартості продукції, що дозволило досягти беззбитковості виробництва.

Особливу увагу підприємство приділяє екологічній модернізації виробничих потужностей. Усі природоохоронні заходи здійснюються відповідно до тристоронньої угоди між комбінатом, Запорізькою обласною радою та Міністерством екології та природних ресурсів України.

Одним із стратегічних пріоритетів підприємства є підвищення рівня промислової безпеки, що супроводжується зростанням обсягів фінансування соціальних програм. Починаючи з серпня 2012 року, працівникам надано новий спеціальний одяг та засоби індивідуального захисту, а на гарячих ділянках у цехах встановлено кондиціонери для покращення умов праці.

У жовтні 2012 року, після тривалої перерви, підприємство відновило співпрацю із Запорізьким річковим портом у сфері відвантаження продукції.

У травні 2015 року успішно завершено масштабний екологічний проєкт із модернізації агломераційного виробництва, що сприяло зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню екологічних стандартів підприємства.

У перспективних планах МК «Запоріжсталь» – заміна застарілого мартенівського способу виробництва сталі на сучасний конвертерний цех.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- агломераційний цех (6 агломашин);
- доменний цех (4 доменні печі, 3 в роботі);
- мартенівський цех (8 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- цех підготовки складів;
- ливарний цех;

- обжимний цех;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- цех холодної прокатки №1;
- цех холодної прокатки №3 .

МК «Запоріжсталь» веде масштабну модернізацію і реконструкцію виробничих потужностей.

В умовах сьогодення комбінат Запоріжсталь, як металургійне підприємство України, стикається з численними викликами в умовах війни.

Основні особливості його роботи:

- зниження виробничих потужностей та втрата інфраструктури через бойові дії та окупацію частини територій. Наприклад, завантаженість металургійних заводів у 2022 році впала на 85%
- проблеми з постачанням сировини через геополітичну ситуацію, економічну нестабільність та зниження якості вітчизняної сировини
- експортні обмеження, обумовлені війною, що призвело до зменшення обсягів продажу металургійної продукції за кордон
- обмеження в транспортній інфраструктурі, проблеми з доставкою продукції на ринки
- проблеми з енергопостачанням та значні витрати на енергоресурси, що негативно впливає на виробничі процеси, змушуючи підприємства працювати на знижених потужностях, збільшує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність на міжнародних ринка
- незважаючи на інвестиції, багато підприємств потребують модернізації, що може призвести до зниження ефективності виробництва
- як результат, підприємство змушене адаптуватися до нових умов, змінюючи асортимент продукції та виробничі процеси для забезпечення безперервності роботи

– важливим аспектом є також є також кадрова політика: забезпечення безпеки та підтримка працівників, а також вирішення проблем, пов'язаних з мобілізацією та евакуацією

Вказані фактори суттєво впливають на діяльність підприємства, змушуючи його шукати нові шляхи для підтримки виробництва та збереження економічної стабільності.

3.2. Оцінка ефективності бізнес процесу та обґрунтування заходів з реалізації механізму удосконалення прогнозування змін в попиті та цінах ГКР на ринку ЄС

Результативність є важливим аспектом при управлінні та вдосконаленні бізнес процесу підприємства, і являє собою ступінь досягнення цілей бізнес процесу та задоволеності внутрішніх та зовнішніх споживачів⁸ [42]. Оцінка ефективності дозволяє виявити можливості та напрямки розвитку підприємств, дає інформацію про необхідність створення нової продукції, про диверсифікацію, проблеми взаємодії бізнес-процесів [42].

Питання підвищення результативності бізнес-процесу прогнозування цін є досить актуальним, вирішення його обумовлюється наявністю якісного методичного забезпечення, оцінки бізнес-процесу, технології управління ним, постійний контроль, управління та вдосконалення бізнес-процесу [42].

Аналізуючи про будь-який бізнес процес (особливо, пов'язаний з продажами), щоб визначити його результативність, необхідно визначити показники його економічної ефективності. Показники економічної ефективності поділяють на: показники ефекту і показники ефективності.

Показник ефекту – це абсолютні значення в грошових одиницях, розраховані як різниця між отриманими результатами діяльності і

витратами на її здійснення. Тоді як показники ефективності – це співвідношення прибутку від діяльності до витрат на її здійснення, виражаються у відносних величинах (відсоток, частка) [20].

Оцінка ефективності експорту окремого продукту та оцінка його експортного потенціалу значною мірою залежить від показників конкурентоспроможності продукту, підприємства-виробника та країни-виробника; умов виходу на ринок, які охоплюють національні (торговельна політика країни, система підтримки експортного виробництва) та зовнішні умови (торговельний режим країни експортування) [20]. Пропонується для оцінки ефективності експорту використовувати такі показники:

коефіцієнт ефективності експорту,

рентабельність продажів;

порівняння з середньо-ринкова ціна продукту на ринку збуту (бенчмаркінг)

Впровадження більш досконалого і глибокого прогнозування попиту націлене на підвищення операційної ефективності підприємства. Перш за все, це буде обумовлено досягненням більшого прибутку від реалізації.

Оцінка ефективності процесу прогнозування попиту та цін є важливим елементом управління бізнесом, оскільки від її результатів залежить здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов ринку, знижувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність. Удосконалення механізму прогнозування є необхідним кроком для досягнення високих результатів і максимізації економічного ефекту.

Важливим інструментом оцінки ефективності є Бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це аналіз кращих світових практик у певній галузі, аналіз конкурентів, пошук найкращих пропозицій на ринку, які компанія може запровадити у власних процесах. Бенчмаркінг виступає як порівняльний аналіз, коли бізнесу необхідно змінювати власні напрямки в процесі виявлення нових потреб користувачів їх продукції.

Головним завданням бенчмаркінгу – є завдання вивести компанію на новий рівень та зробити її більш конкурентоспроможною.

Бенчмарки (ціни, індекси) – це ринкові рівні цін, які можуть визначатись будь якими авторитетними ринковими гравцями, або міжнародними аналітичними агентствами, згідно певній методології, яка чітко сформульована і опублікована. Вони використовуються для того, щоб орієнтуватись і рівнятись на ринкові рівні цін, на кращі практики ринку.

Прогноз бенчмарків – це один з перших і найбільш вагомих етапів процесу прогнозування. Це по суті – прогноз тренду ринку, від якого залежить якість і точність подальшого прогнозування цін продажів.

Розрахунок прогнозних цін продажів реалізується через так звані гепи. Геп – це різниця між ціною і бенчмарком; Бенчмарк+Геп=Ціна (визначення автора). Прогнозний геп розраховується і затверджується рішенням менеджменту на основі історичних даних, специфіки ринку, інших факторів, які мають вплив на ринок, тощо. Наступним етапом аналізується відхилення фактично досягнутого гепа від прогнозного, вивчаються причини відхилень, порівнюються зміни відхилень за різні періоди, тощо.

Для розрахунку показників ефективності необхідно дотримуватися таких методологічних принципів [20]:

принципу комплексного обліку всіх складових витрат і результатів, а саме – чітку та прозору класифікацію та коректне відображення відповідних показників у документації оперативного, статистичного та бухгалтерського обліку;

принципу узгодженого зіставлення витрат і результатів, згідно з яким порівнювані показники мають бути подані в однакових кількісних одиницях та мати протилежний економічний зміст. Під час формування показника ефективності варто уникати дублювання складових;

принципу приведення витрат і результатів, що мають різні часові періоди, до єдиного періоду для коректного порівняння;

принципу порівняння з базовим варіантом, який розкриває сутність використання показників ефективності для економічного аналізу. Це дослідження здійснюється не лише для оцінки поточного стану діяльності господарюючого суб'єкта, а й для розроблення пропозицій щодо покращення економічної ситуації у відповідний період

Очікується, що впровадження якісного прогнозування попиту та цін у процесі експортних продажів матиме значний вплив на ефективність і стабільність міжнародної торгівлі. Прогнозування попиту та цін передбачає використання статистичних та аналітичних методів для визначення ймовірних змін у ринковій ситуації, що дозволяє експортеру здійснювати більш обґрунтовані стратегії щодо виробництва, ціноутворення та маркетингу.

Внаслідок впровадження якісного прогнозування очікуються наступні позитивні ефекти:

1. Збільшення прибутку від реалізації в результаті якісного прогнозування буде забезпечено прозоре і зрозуміле бачення ринку, що дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення.

2. Оптимізація рівня запасів та виробничих потужностей. Точне прогнозування попиту дозволяє знизити ризики надлишкових чи дефіцитних запасів, що в свою чергу сприятиме зниженню витрат на зберігання продукції та підвищуватиме ефективність використання виробничих потужностей.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки здатності адаптувати ціни до змін у попиті та конкурентному середовищі, експортер може швидше реагувати на коливання ринку, забезпечуючи своєчасне коригування цінової політики. Це в тому числі дозволяє підтримувати привабливість продукції для споживачів і зберігати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

4. Зниження фінансових ризиків. Підприємство має змогу ефективно управляти валютними ризиками, змінами у вартості сировини та інших важливих факторах.

5. Покращення планування фінансових потоків. Знання майбутніх змін у попиті і цінах дозволяє експортеру точніше прогнозувати прибутки від експортних продажів і більш ефективно планувати інвестиції, витрати та прибутки.

6. Забезпечення стабільності на зовнішньому ринку. Завдяки здатності передбачати майбутні зміни попиту, експортер має змогу уникати ситуацій, коли надлишок або нестача продукції призводить до значних фінансових втрат. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень поставок і зміцнювати відносини з міжнародними партнерами.

Отже, якісне прогнозування попиту та цін є важливим інструментом для забезпечення стратегічного планування та підвищення ефективності експортних продажів, сприяючи зниженню витрат, поліпшенню фінансових результатів та забезпеченню конкурентних переваг на міжнародних ринках.

3.3 Оцінка планового економічного ефекту від впровадження вдосконаленого процесу прогнозування цін та попиту на ГКР в ЄС та напрямки подальшого розвитку

Економічний ефект це результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (тобто, результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату. Це – корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовими доходами від діяльності та грошовими витратами на її здійснення [20].

Економічний ефект – це кількісна та якісна характеристика впливу елементів економічної системи на результативність її функціонування. На відміну від інших неекономічних ефектів, економічний ефект існує переважно у грошовій формі й є грошовим доходом. Тому в певному значенні поняття «економічний ефект» і «грошовий дохід» тотожні. Залежно від характеру впливу окремих елементів на результативність функціонування економічної системи виділяють позитивний (плюсовий), негативний (від'ємний) і нульовий ефект [26].

У сучасній економічній науковій літературі виділяють також ефект у суто економічній і бухгалтерській інтерпретації. В суто економічному розумінні ефект – це сума платежів за ресурси, зокрема й такий специфічний ресурс, як підприємницькі здібності, або сума доходів усіх власників ресурсів (відсоток, рента, заробітна плата, нормальний прибуток). Таким чином, економічний ефект, як і всі інші суто економічні поняття (категорії), має як дохідний, так і витратний вимір. Він водночас є певною сумою грошових доходів і певною сумою грошових витрат (платежів) [20]

В процесі аналізу та визначення ефекту для отримання коректних результатів важливо діяти поетапно, слідуючи рекомендаціям методологічного характеру:

1. Визначити задачі аналізу
2. Визначити терміни для аналізу та послідовність дій
3. Обрати методику здійснення аналізу
4. Визначити конкретних співробітників (Департаментів), які відповідають за конкретні задачі в рамках даного аналізу.
5. Важливо визначити і чітко осмислити часові обмеження і терміни на задачі

Від визначення перелічених параметрів залежить перелік і послідовність етапів проведення аналізу, а також якість кінцевого результату.

Запропоноване покращення бізнес процесу прогнозування буде підставою для розробки певних управлінських заходів та проектних рішень з підвищення операційної ефективності Комерційної Дирекції загалом. Впровадження вдосконаленого, системного та більш прозорого процесу прогнозування цін та попиту на ГКР в ЄС в першу чергу підвищить преміальність експортних продажів.

На підставі визначення автором можливостей підвищення операційної ефективності, доцільність оптимізації даного аспекту бізнесу об'єкту дослідження через:

вдосконалення системи організації та управління бізнес-процесом розробка та впровадження проекту підвищення операційної ефективності.

Першим етапом даного глобального проекту є Розробка та впровадження моделі прогнозування попиту та цін на ГКР в ЄС.

Прогнозний ефект від впровадження запропонованого покращення – зростання прибутку на 20% у 2025 році проти 2024. Це відбудеться за рахунок:

- Зростання частки ринку
- Збільшення обсягів продажів, у тому числі за рахунок розширення клієнтської бази, залучення нових клієнтів
- Оптимізація залишків складів
- Покращення клієнтського сервісу
- Оптимізація витрат на аналітичні видання

З огляду на динамічні зміни умов ринкового середовища, складну економіко-політичну ситуацію в регіоні та стагнацію як загальної економіки, так і основних секторів, що споживають сталевий прокат в ЄС, процес вивчення та аналізу ринкового попиту неминуче супроводжується наявністю невідомих факторів і непередбачуваних явищ, а також ризиків, які здатні впливати на прогнози. Конкурентне середовище та стратегічна й тактична поведінка конкурентів потребують постійного вивчення,

моніторингу та аналізу. Надзвичайно важливо зберігати знання і розуміння інформації про ситуацію на ринку безперервно та підтримувати глибоке розуміння ринкової кон'юнктури через регулярний моніторинг і оцінку.

Як було встановлено в результаті проведеного аналізу, відзначається суттєвий рівень впливу служби Маркетингу на процес продажів, а саме – на покращення якості та підвищення ефективності продажів. Зокрема, маркетинговий аналіз сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню обсягів та ефективності продажів. В результаті проведеного аналізу, автором встановлено, що синергія між маркетингом і продажами є ключовим фактором для оптимізації бізнесу.

Однак, дослідження вказує і на наявність певних недоліків та вузьких місць, на необхідність подальшого вдосконалення взаємодії між Маркетингом і Продажами. Зокрема – можливості покращення комунікації, впровадження новітніх технологій, та адаптації маркетингових досліджень/аналізів відповідно до змін споживачів та фундаментальних змін на глобальних ринках збуту, тощо.

Отже, подальший розвиток в даному напрямку передбачає:

1. Прицільний аналіз та моніторинг імпортного сегменту ринку, детальне вивчення потенційних постачальників, з особливим фокусом на потенціал імпорту враховуючи торгівельні обмеження (імпортні мита та квоти)
2. Розробка та впровадження карти ринку сталевого прокату ЄС (внутрішній та імпортний ринки)
3. Детальний аналіз макроекономічних показників регіону
4. Вивчення динаміка на специфіки розвитку основних секторів, що споживають сталевий прокат (а саме – ГКР)
5. Вдосконалення та покращення системи розрахунків собівартості конкурентів, уточнення деталей та впровадження коригувань в існуючий інструмент.

Вивчення цих блоків пропонується розбити на окремі задачі і включити в існуючу Модель прогнозування, таким чином отримати більш глобальну і системну базу (інструмент). Результатом є продукт, який є фундаментальним і всеохоплюючим інструментом аналізу ринку, допоможе для прийняття управлінських рішень і покращення ефективності експортної діяльності підприємства.

Розрахунок економічного ефекту пропонується здійснювати за наступними напрямками:

Конкурентоспроможність, частка ринку. Оцінка, наскільки точно прогнозування попиту дозволяє зберігати конкурентоспроможність, реагувати на зміни в ринку та використовувати можливості для зростання в експортних продажах

Обсяги. Оцінка впливу прогнозування попиту на зростання доходів від експортних продажів. Тобто, визначення можливого збільшення обсягів продажу завдяки точним прогнозам, які дозволяють краще відповідати на потреби ринку.

Преміальність. Розраховується як відношення чистого прибутку до загальної виручки компанії за певний період. Цей показник допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія генерує прибуток з кожної заробленої грошової одиниці. Наприклад, якщо рентабельність продажів становить 20%, це означає, що компанія отримує 0,2 грошових одиниць прибутку з кожної гривні виручки

Рентабельність. Порівняння витрат і доходів з попередніми періодами, щоб оцінити, наскільки ефективно використовувались ресурси. Зокрема, варто оцінити зміну рентабельності на основі зниження витрат та підвищення точності прогнозів.

Витрати. Визначення, чи допомогло прогнозування знизити витрати, зокрема на управління запасами та виробництво. Це може включати зменшення витрат на утримання запасів, транспортування та логістику.

Після проведення аналітичних розрахунків і презентації матеріалу, здійснюється порівняння планові результати з фактичними результатами, для того, щоб оцінити точність прогнозів та ефективність прийнятих рішень. Оцінюється, наскільки правильно були передбачені зміни попиту та їхній вплив на фінансові показники компанії.

На основі оцінки ефекту здійснюється коригування методів прогнозування для подальшого вдосконалення точності та ефективності прогнозів. Це може включати зміну алгоритмів прогнозування, покращення збору та обробки даних, або впровадження нових методів для більш точного визначення попиту.

Важливим етапом є визначення цілей і критеріїв оцінки. Головною метою оцінки буде визначення, як прогнозування попиту впливає на економічні показники компанії, такі як доходи, витрати, рентабельність, а також на загальну конкурентоспроможність на експортних ринках. Критеріями оцінки бути такі показники, як збільшення обсягів продажів, оптимізація витрат, покращення точності прогнозів, зменшення ризиків та покращення управління запасами.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

Автором розглянуті напрямки підвищення операційної ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи Метінвест.

Зазначено, що підвищення результативності бізнес-процесів, зокрема прогнозування змін у попиті та цінах на ринку ЄС, є важливим кроком для забезпечення економічної ефективності. Впровадження вдосконалених методів прогнозування дозволить значно оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

В результаті дослідження, зазначено очікуване збільшення прибутку, зростання обсягів реалізації, оптимізація запасів і підвищення

конкурентоспроможності є основними перевагами, які забезпечить покращене прогнозування попиту та цін. Зокрема, очікується 20% зростання прибутку, 15% зростання обсягів реалізації, а також утримання частки ринку та оптимізація рівня складських залишків.

Дослідження економічного ефекту як ключового показника ефективності економічної діяльності дозволяє визначити основні чинники, що впливають на результативність функціонування економічних систем. Аналіз підтверджує, що економічний ефект є багатовимірним показником, який включає як дохідну, так і витратну складову, що в сукупності дозволяє оцінити рівень економічної ефективності підприємства чи галузі.

Застосування методологічного підходу до аналізу економічного ефекту дозволяє систематизувати процес оцінювання, підвищуючи його точність і об'єктивність. Поетапний підхід до аналізу, що включає визначення задач, термінів, методичних вказівок та відповідальних осіб, є ключовим для отримання достовірних результатів та підвищення якості управлінських рішень.

Запропоновані заходи з оптимізації бізнес-процесів, зокрема впровадження вдосконаленої системи прогнозування попиту та цін на ГКР у ЄС, сприяють зростанню прибутку, підвищенню рентабельності, розширенню ринкової частки та оптимізації виробничих і складських процесів. Доведено, що ефективне прогнозування дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Встановлено, що синергія між маркетингом і продажами є ключовим фактором для досягнення оптимальної операційної ефективності. Разом із тим, виявлено необхідність вдосконалення взаємодії між цими підрозділами, що включає покращення комунікації, застосування новітніх технологій та адаптацію маркетингових стратегій до динамічних змін ринку.

Запропоновані напрямки подальшого вдосконалення включають глибший аналіз макроекономічних показників, моніторинг імпортного сегменту ринку, вивчення розвитку основних секторів-споживачів ГКР та вдосконалення методик розрахунку собівартості конкурентів. Реалізація цих заходів дозволить підвищити точність прогнозування та ефективність управлінських рішень.

Проведений аналіз підтвердив, що розробка комплексної моделі прогнозування попиту та цін на ГКР у ЄС є стратегічно важливим кроком для підвищення операційної ефективності. Використання розширеної бази даних та інтеграція аналітичних інструментів дозволять зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового середовища, що, в свою чергу, сприятиме довгостроковому розвитку підприємства та його стійкості в конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження було визначено, що фактор конкурентоспроможності металургійних підприємств на основі підвищення ефективності експортних продажів сталевого прокату на ринок ЄС є критично важливим для збереження конкурентних переваг української металургії. Підкреслена важливість забезпечення якісного прогнозування попиту на даному ринку.

Розглянуто теоретико-методологічні основи забезпечення операційної ефективності експортних продажів ГКР; проведений аналіз сучасних практик та напрямків удосконалення процесів аналізу та прогнозування попиту; розглянута важливість прогнозування для забезпечення ефективної експортної діяльності, в тому числі в поточних умовах в Україні, і з фокусом на ринок ЄС.

Підкреслена важливість розвитку металургії також і в умовах економічних криз та політичної нестабільності. Адже, вона забезпечує країну важливими валютними надходженнями, необхідними для підтримки стабільності фінансової системи. Україна - це один з провідних експортерів металургійної продукції, зокрема, сталі, чавуну та прокату. В умовах воєнного стану важливою є кооперація між державою та підприємствами для розвитку інфраструктури та забезпечення безпеки. Спільні зусилля сприятимуть зниженню витрат, покращенню якості продукції та відповідності екологічним стандартам ЄС.

В роботі доведено, що прогнозування попиту є важливим інструментом для бізнесу, оскільки дозволяє підприємствам планувати виробництво, закупівлі та маркетингові стратегії, знижуючи ризики і підвищуючи ефективність діяльності. Це особливо важливо в умовах змінних економічних, технологічних і демографічних факторів.

Таким чином, використання комплексного підходу, базованого на економіко-математичному моделюванні та експертних методах, дозволяє більш системно вирішувати поставлені завдання, мінімізувати ризики та покращити якість управлінських рішень при здійсненні експортної діяльності.

Було проведено дослідження щодо особливостей та проблем прогнозування попиту в сфері експортних продажів на ринок Європи. Для цього в аналітичній частині роботи була проаналізована та надана характеристика поточного стану бізнес процесу «Формування цін для експортних продажів ГКР в ЄС» з використанням інструментарію аналізу та моделювання AS IS, визначено вузькі місця бізнес-процесу та запропоновано концепції їхнього вдосконалення в майбутньому; обґрунтовано наявність проблематики, можливі ризики, а також надана доцільність впровадження заходів, з метою оптимізації аналізованого бізнес-процесу.

Встановлено, що синергія між маркетингом і продажами є ключовим фактором для оптимізації бізнесу. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні цін на експортні продажі. Визначено, що Бенчмаркінг виступає важливим інструментом для порівняння цін із ринковими індексами та забезпечення конкурентоспроможності експортних продажів.

В результаті проведених досліджень, автором визначено наявність певних недоліків та вузьких місць аналізованого бізнес-процесу, обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення взаємодії між Маркетингом і Продажами. Зокрема, автором запропоновано можливості покращення комунікації, впровадження новітніх технологій, та адаптації маркетингових досліджень/аналізів відповідно до змін споживачів та фундаментальних змін на глобальних ринках збуту, тощо. Також підкреслена важливо проведення перевірки правильності розрахунків, тобто аналіз отриманих даних і перевірка їх на правильність і логічність. Такі зусилля мають бути спрямовані на вивчення та безперервне

вдосконалення процесу аналізу та прогнозування попиту, особливо в умовах економіко-політичної нестабільності та стагнації споживаючих секторів.

Далі були розглянуті напрямки підвищення операційної ефективності експортних продажів ГКР на прикладі групи Метінвест. Проведений аналіз бізнес процесу дозволив сформувавши та довести ефективність пропозиції щодо систематизації та вдосконалення прогнозування цін та попиту з метою покращення преміальності продажів. Запропоновано впровадження системного та поглибленого процесу прогнозування, а саме – забезпечення фундаментального аналізу ринку, який буде системно охоплювати 1 - прогноз обсягів пропозиції товарного ГКР в ЄС, 2 - прогноз попиту та 3 - прогноз рівня цін маржинального виробника. Даний інструмент вже розроблений та почав використовуватись в процесі маркетингового аналізу. Особлива актуальність даного інструменту – для щомісячного ковзного прогнозування цін, для визначення зміни цінового тренду на горизонті місяць, квартал, рік.

В результаті дослідження, зазначено очікуване збільшення прибутку, зростання обсягів реалізації, оптимізація запасів і підвищення конкурентоспроможності є основними перевагами, які забезпечить покращене прогнозування попиту та цін. Зокрема, очікується 20% зростання прибутку, 15% зростання обсягів реалізації, а також утримання частки ринку та оптимізація рівня складських залишків.

Отже, було доведено, що розробка комплексної моделі прогнозування попиту та цін на ГКР у ЄС є стратегічно важливим кроком для підвищення операційної ефективності. Використання розширеної бази даних та інтеграція аналітичних інструментів дозволять зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю ринкового середовища, що, в свою чергу, сприятиме довгостроковому розвитку підприємства та його стійкості в конкурентному середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник. 2-ге вид., К.: Знання, 2012. С. 591.
2. Гече Ф.Е., Мулеса О.Ю., Гриненко В.В., Смоланка В.Ю. Знаходження найвпливовіших факторних ознак при побудові лінійних регресійних моделей. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(2(47)), 2019. Р. 20–25. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.175020> (дата звернення: 22.05.2024)
3. Вітинський П.Б., Ткаченко Р.О. Нейроподібна структура для задач прогнозування в умовах корот-ких вибірок даних. *Науковий вісник НЛТУ України*, т. 29, №. 5, 2019. С. 147–150
4. Макаренко М.В., Гудкова В.П., Аджавенко М.М., Приймук О.Р., Творонович В.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. К.: ДЕТУТ, 2014. С. 161
5. Говоруха В.Б. Математичні методи і моделі прогнозування в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Питання прикладної математики і математичного моделювання*. 2017. № 17. С. 54–61.
6. Вороніна А.В. Економіко-математичне моделювання прогнозування обсягів експорту товарів України. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 163–166.
7. Гринько П.О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпоротної діяльності підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 8. С. 51–56
8. Бабій І.В. Застосування методів математичного моделювання у прогнозуванні зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 29–32

9. Шкрабак І.В., Латишева О.В., Шевченко Н.Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес - процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Perfomance Management. Економічний вісник Донбасу. Випуск 3 (69). 2022. С. 66-73

10. Shevchenko Natalia, Moiseienko Kostiantyn, Latysheva Olena. Project implementation of corporate information systems (ERP and MES) as a guarantee for increasing the operational efficiency of the enterprise. Економічний вісник Донбасу. № 4 (70) . 2022. С.87-92

11. Офіційний сайт «Gmk.center». URL: <https://gmk.center/ua/analitycs/> (дата звернення: 22.05.2024)

12. Eurofer Economic and steel market outlook 2024-2025, fourth quarter. URL: [Economic and steel market outlook 2024-2025, fourth quarter](#) (дата звернення: 29.10.2024)

13. What is the Ukraine grain deal and what good has it done? BBC: Website. 26.09.2023. URL: <https://www.bbc.com/news/world-61759692> (дата звернення: 22.05.2024)

14. The imports content of exports. OECD.Stat: Website. 2023. URL: <https://stats.oecd.org> (дата звернення: 22.05.2024)

15. Офіційний сайт МетінвестХолдингу. URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 22.05.2024)

16. Глущенко Я.І. Компаративний аналіз експортно-імпортової діяльності України і європейських країн. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (1). С. 90–95.

17. WSA. World Steel in Figures 2024. URL: <https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures-2024/>

18. МЕТІНВЕСТ Річний звіт 2021. URL: https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/Metinvest_AR2021_UA_all.pdf. (дата звернення: 22.05.2024).

19. METINVEST Річний звіт 2022. URL: https://metinvestholding.com/ar2022/pdf/PDF_UA/UNITED_ON_ALL-FRONTES/I_STRATEGIC_FRONT.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

20. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

21. Бабаченко О. І., Тубольцев Л. Г. Технологічний розвиток чорної металургії України на середньострокову і довгострокову перспективу. Фундаментальні та прикладні проблеми чорної металургії. 2020. Вип. 34. С. 4-29. DOI: 10.52150/2522-9117-2020-34-4-29. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001243645> (дата звернення: 22.05.2024)

22. Білоусов О. М., Імшеницька І. Г., Єфремов А. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку. Бізнес-навігатор. 2017. № 1. С. 18–23. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2017/40_2017/05.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

23. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 24–30. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1234/1/8.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

24. Кононенко Я. В. ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2018. 367 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324236829.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

25. Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с. URL:

<http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19542/1/2017-%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%88%20%D0%9E%20%D0%9C%2C%20%D0%9C%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%86%20%D0%92.pdf> (дата звернення: 22.05.2024).

26. Волошан І. Г. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 24, Ч. 1. С. 74–77. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/16.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

27. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОРМ Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020.pdf (дата звернення: 22.05.2024)..

28. Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання : монографія / Л. М. Малярець та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29325/1/2022-%d0%9c%d0%b0%d0%bb%d1%8f%d1%80%d0%b5%d1%86%d1%8c%20%d0%9b%20%d0%9c%2c%20%d0%9e%d1%82%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%92%20%d0%86%2c%20%d0%9e%d1%82%d0%b5%d0>

[%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%86%20%d0%9f%20%d1%82%d0%b0%20%d1%96%d0%bd.pdf](#) (дата звернення: 22.05.2024)..

29. Білявська Ю. В., Мовчан Т. С. Методичні аспекти оцінки ефективності операційної діяльності промислового підприємства. Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів : теоретичні та прикладні аспекти : IV міжнар. наук.-практ. інтер.-конф., м. Одеса, 21 квітня 2021 р. Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2021. С. 333–336. URL:

<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/50005/1/%d0%9e%d0%b4%d0%b5%d1%81%d0%b0%202021-333-336.pdf> (дата звернення: 22.05.2024)..

30. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 22.05.2024)..

31. Тарасенко А. Актуальна ситуація на ринку HRC. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/aktualna-sytuatsiia-na-rynku-hrc/>. (дата звернення: 22.05.2024).

32. Єрмоленко Г. Вичерпання імпорتنих квот на HRC в ЄС сприятиме попиту на місцеву продукцію. URL: <https://gmk.center/ua/news/vicherpannya-importnih-kvot-na-hrc-v-ies-spriyatime-popitu-na-miscevu-produkciju/>. (дата звернення: 22.05.2024).

33. Колісніченко В. Світовий ринок г/к прокату знаходиться під тиском послаблення попиту. URL: <https://gmk.center/ua/news/svitovij-rinok-g-k-prokatu-znahoditsya-pid-tiskom-poslablennya-popitu/>. (дата звернення: 22.05.2024).

34. Коваленко О. В., Примаченко Т. А. Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017.

Випуск 5, № 11. С. 18–21. URL: http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/5-11-2017_2/6.pdf (дата звернення: 22.05.2024)..

35. Сущенко О. О. Управління розвитком та підвищення ефективності виробничої діяльності ПАТ «Запоріжсталь» : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник О. А. Онищенко. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 127 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/4140/1/Syshenko.pdf> (дата звернення: 22.05.2024)..

36. Раєвнева О. В., Чанкіна І. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2013. 264 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7645/1/%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F%20%D0%A0%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%A7%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8.pdf> (дата звернення: 22.05.2024)..

37. Сталінська О. В. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" 2010. № 5. С. 156–164. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/98365487-57d5-4c44-bd46-8e7d27080e6f/content> (дата звернення: 22.05.2024)..

38. Лопатовський В., Новіцький О. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.139.146>.

39. МЕТІНВЕСТ Річний звіт 2021. URL: https://metinvestholding.com/ar2021/pdf/Metinvest_AR2021_UA_all.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

40. МЕТІНВЕСТ Річний звіт 2022. URL: https://metinvestholding.com/ar2022/pdf/PDF_UA/UNITED_ON_ALL-FRONTS/I_STRATEGIC_FRONT.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

41. Anthony de Carvalho, Naoki Sekiguchi. The structure of steel exports. Changes in specialisation and the role of innovation. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. 2015. № 07. p. 40. DOI: <https://doi.org/10.1787/5jrxfmstf0xt-en>.

42. Артюх О. В., Чернишова Л. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ОГЛЯД ПІДХОДІВ. 2022. 10 с. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> URL: [1443-Текст статті-1386-1-10-20220719.pdf](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7)