

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Оцінка заходів щодо удосконалення реалізації товарної продукції
ПрАТ «Суха Балка»**

Виконав: студент IV курсу,

групи МН-20-1

_____ /Караханян М.О./
(підпис)

Керівник

_____ / Афанасьєв І.Є./
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ /Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Караханяна Марка Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка заходів щодо удосконалення реалізації товарної продукції ПрАТ «Суша Балка»»

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович., к.е.н., ст. викл.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року № 237 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПрАТ «Суша Балка».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади удосконалення процесу реалізації продукції; Загальна характеристика та обґрунтування заходів з підвищення ефективності реалізації товарної продукції ПрАТ «Суша Балка»; Стратегічний аналіз ПрАТ «Суша Балка» та вибір стратегій розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Типові концепції каналів розподілення; Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Суша Балка»; Розрахунок ринкової частки ПрАТ «Суша Балка» по окремим ринкам збуту; Дані виробництва ПрАТ «Суша Балка» за квартали 2018-2021 рр.; Розрахунок прогнозу виробництва і реалізації агломераційної та доменної руди; Динаміка реалізації товарної продукції на внутрішній ринок і на експорт ПрАТ «Суша Балка»; Динаміка зміни долі експорту руди ПрАТ «Суша Балка»; Розрахунок економічної ефективності; Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Суша Балка»; Матриця Томпсона і Стрікленда для вибору загальної стратегії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Афанасьєв І.Є., ст. викл.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	Афанасьєв І.Є., ст. викл.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	Афанасьєв І.Є., ст. викл.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 -	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024	

Студент

(підпис)

Караханян М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв І.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Караханян М.О. «Оцінка заходів щодо удосконалення реалізації товарної продукції ПрАТ «Суха Балка»». – КНУ, 2024 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 64 сторінках, містить 15 таблиць, 16 рисунків. При підготовці роботи використано 33 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: Удосконалення процесу реалізації продукції промислового підприємства

Завдання дослідження: Розглянути теоретичні засади процесу реалізації продукції підприємства; Дослідити напрями удосконалення системи реалізації продукції підприємства; Надати характеристику ПрАТ «Суха Балка» та проаналізувати його основні техніко-економічні показники діяльності; Надати пропозиції щодо удосконалення процесу реалізації продукції на основі розробки стратегії підвищення ефективності збутової діяльності. Обґрунтувати і вибрати загальну й функціональну стратегію розвитку ПрАТ «Суха Балка».

Об'єкт дослідження: процес управління реалізацією продукції гірничо-збагачувального підприємства на зовнішньому ринку на прикладі ПрАТ «Суха Балка».

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів щодо розробки пропозицій по удосконаленню процесу реалізації продукції промислового підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): забезпечення збільшення доходу від реалізації продукції на зовнішньому ринку на 9050664.8 тис. грн.

Ключові слова: реалізація продукції, експорт, зовнішньоекономічна діяльність, ринок, капітал, стратегія, продажі.

Зміст

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ	8
1.1. Основні поняття реалізації продукції підприємства	8
1.2. Дослідження напрямів удосконалення системи реалізації продукції підприємства	12
1.3. Удосконалення процесу реалізації продукції підприємства на зовнішньому ринку	15
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «СУХА БАЛКА»	20
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Сухо Балка»	20
2.2. Дослідження місця підприємства на ринку реалізації товарної продукції	25
2.3. Розробка пропозицій та заходів та оцінка їх ефективності щодо реалізації товарної продукції ПрАТ «Сухо Балка»	30
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА ВИБІР СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Аналіз макро- та мікросередовища підприємства	42
3.2. Установлення місії та цілей ПрАТ «Сухо Балка»	49
3.3. Обґрунтування загальної й функціональної стратегії розвитку ПрАТ «Сухо Балка»	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Сфера реалізації готової продукції (інжиніринг, послуги) є важливою сферою підприємницької діяльності, оскільки саме в цій сфері формуються майбутні прибутки бізнесу, а також йдеться про подальше вдосконалення процесу збуту та виробництва продукції, що максимально наближено до міжнародних стандартів. Це, в свою чергу, є основою ефективної зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

Проблема управління процесом реалізації продукції під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності не є новою для економічної науки, що виникають на різних етапах економічного розвитку. Ці проблеми посилюються в країнах з ринковою економікою, в тому числі в Україні, насамперед через кризовий стан їхніх економічних систем, у яких зовнішньоторговельна діяльність виступає стримуючим фактором і перешкоджає подальшому розвитку кризи. Додатковими мотиваційними факторами вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні в останні часи виступають процеси глобалізації господарських процесів, при яких створюються високоефективної системи збуту і реалізації продукції..

Особливо важливим для підприємств є підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що характерно для підприємств, що адаптуються до умов жорсткої міжнародної конкуренції. Вказані обставини визначили вибір теми дипломної роботи, її актуальність і практичне значення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних положень та інструментів щодо розробки пропозицій по удосконаленню процесу реалізації продукції промислового підприємства.

Об'єктом роботи є процес управління реалізацією продукції гірничо-збагачувального підприємства на зовнішньому ринку на прикладі ПрАТ «Суша Балка».

Метою роботи є удосконалення процесу реалізації продукції промислового підприємства.

Для досягнення визначеної мети вирішуються у роботі наступні завдання:

- Розглянути теоретичні засади процесу реалізації продукції підприємства;
- Дослідити напрями удосконалення системи реалізації продукції підприємства;
- Надати характеристику ПрАТ «Суха Балка» та проаналізувати його основні техніко-економічні показники діяльності;
- Надати пропозиції щодо удосконалення процесу реалізації продукції на основі розробки стратегії підвищення ефективності збутової діяльності.
- Обґрунтувати і вибрати загальну й функціональну стратегію розвитку ПрАТ «Суха Балка».

Перелічені завдання у даній роботі вирішуються через застосування наступних методів: горизонтального, вертикального і порівняльного методів, аналізу фінансових коефіцієнтів, методів SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Для проведення дослідження користалися фінансовою звітністю підприємства, даними законодавчо-нормативних актів, наукових досягнень.

В процесі обробці науково-періодичної інформації та проведенні економіко-статистичного аналізу з метою раціонального використання часу та якісного оформлення результатів дослідження використовуються програмні засоби для ПК, а саме Microsoft Word, Microsoft Excel.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Основні поняття реалізації продукції підприємства

Процес реалізації (продажу) продукту необхідно вважати невід'ємною частиною маркетингу. Запорукою ефективної роботи підприємства є формування правильної маркетингової стратегії в системі реалізації продукції. Вивчення цього питання необхідне для розуміння основних пунктів підприємницької діяльності, які стосуються адаптації фірм до ринкових умов. В умовах зовнішньоекономічної інтеграції питання діяльності з реалізації продукції вітчизняних підприємств розглядається як сутнісний аспект підприємств галузі у світовій економічній системі.

Для визначення сучасного етапу управління проблемами управління процесом реалізації продукції основних підприємств необхідно сформулювати конкурентоспроможну організаційну структуру як ключову систему управління діяльністю.

Пропонується, на думку сучасних українських науковців, кілька варіантів визначення поняття «діяльність з реалізації продукції»: одні виокремлюють її з поняття «розподілу», «товароруху» або «продажу», інші визначають, як саме збут, або як на завершальному етапі здійснення господарської діяльності процес, або якщо говорити в широкому сенсі, як власне розкриття цих понять та їх сутності через процес управління збутовою діяльністю.

Процес реалізації продукції є ключовою ланкою маркетингу, а це вся діяльність підприємства по створенню, виробництву та доставці товару споживачам, головним завданням якого є повернення коштів, вкладених у виробництво товару, та отримання прибутку [23].

Сьогодні виробничо-комерційна діяльність, що пов'язана з реалізацією продукції, поділяється на два аспекти. Перше завдання полягає в створенні комплексної системи підходів до розподілу та раціонального збуту продукції (включає комплекс заходів щодо стратегічного вибору, побудови збутової мережі; управління складовими збуту; розробки управлінських рішень щодо цін всередині збутової мережі тощо) [2].

Друге - визначати діяльність з реалізації продукції як систему розробки дій, пов'язаних із ефективним створенням інформаційного забезпечення зв'язку ланцюга «виробник-споживач», визначенням кількості та розташування складів; встановленням раціональних маршрутів, фізичним переміщенням продукції тощо.

Термін «менеджмент реалізації» також має кілька тлумачень. Деякі дослідники розглядають це як загальне управління збутовою діяльністю компанії, інші — як планування та повсякденне управління збутовою діяльністю компанії. Вони також трактують цей термін, як є невід'ємну частину плану маркетингу і який є частиною загального плану бізнесу.

Основним змістом політики підприємства щодо організації реалізації продукції є вибір найкращого рішення щодо доставки продукції від виробника до споживача, її матеріально-технічне забезпечення та обслуговування покупців навіть після продажу товару. Тому вибір мережі збуту (каналу збуту) є стратегічним рішенням, яке відповідає не тільки очікуванням цільового сегмента, але й цілям самої організації.

Отже, організація процесу реалізації товару передбачає створення системи руху товару, тобто системи з максимально можливим рівнем обслуговування покупців, тобто діяльність з планування, реалізації та контролю, яка передається від точки виробництва до точки продажу, щоб задовольнити потреби споживачів і отримати вигоду виробників [18].

Вибір каналів збуту є важливим етапом у роботі підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Специфіка товарів, що продаються на зовнішніх ринках, визначає чотири найбільш типові конфігурації каналів розподілу споживчих товарів (рис. 1.1).

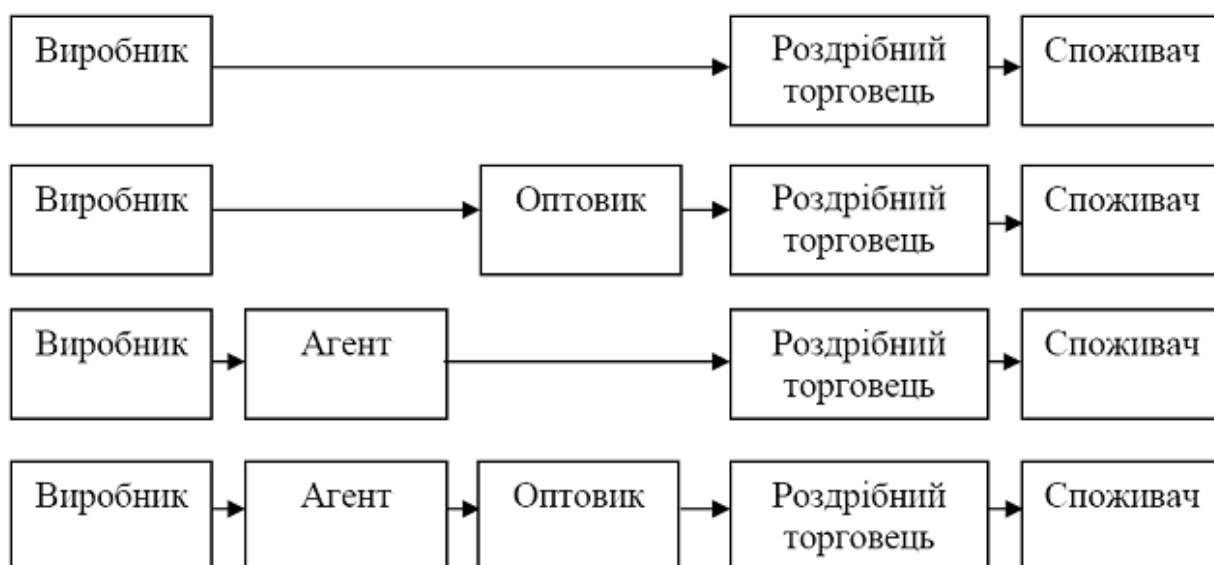


Рис. 1.1. Типові концепції каналів розподілення [22]

Вітчизняні економісти підкреслюють, що при використанні маркетингових методів управління політикою реалізації товару необхідно врахувати фактори успіху, зокрема цільові ринки, асортиментну політику, торговельний персонал, заходи викладки товарів, які залежать від позиції підприємства на ринку. Основним фактором, на який слід звернути увагу в області планування збуту, є вибір напрямку реалізації довгострокової збутової політики.

У сучасних умовах, коли посилення інтересів споживача в системі економічних відносин призводить до гострої конкуренції за ринок збуту, однією з найважливіших передумов ефективної діяльності бізнесу на цільовому ринку є забезпечення конкурентної переваги. у сфері продажів. Збутова діяльність. Основною метою бізнесу, який виходить на зовнішній ринок, є максимізація доходу за рахунок та можливості проводити дослідження на цільовому зовнішньому ринку.

Перехід на міжнародний рівень зазвичай складається з багатьох етапів. Підприємства починають з непрямого експорту, розвиваються в напрямку прямого експорту і, нарешті, розвиваються в напрямку іноземного виробництва.

Матричне представлення методів (стратегій) виходу на зовнішні ринки, засноване на обліку витрат та інвестиційної привабливості, що пов'язане з виходом на зовнішні ринки - показано на рисунку 1.2.

		Привабливість для інвестування		
		Висока	Середня	Низька
Витрати при виході на ринок	Високі	Власне підприємство за кордоном	Об'єднання	Франчайзинг
	Середні	Спільне підприємство	Промислова кооперація (підлегле виробництво)	Контракти по продажу ліцензій, ноу-хау
	Низькі	Експортний продаж	Управління за контрактом	Експорт через агентів або експортерів

Рис. 1.2. Стратегії виходу на зовнішні ринки, виходячи з обліку витрат та інвестиційної привабливості [16]

Управлінська одиниця, яка забезпечує процес реалізації продукції на кожному підприємстві, може бути представлена відділом збуту, маркетингу або групою в складі інших підрозділів управління. Виробничий відділ включає склад готової продукції, складальний цех, цех маркування та пакування готової продукції, транспортний відділ, відділ післяпродажного обслуговування та ін.

Організація міжнародної діяльності бізнесу передбачає вибір засобів виходу на зовнішні ринки. Він може бути зосереджений на експорті, спільних підприємствах або прямих закордонних інвестиціях.

Планування, організація, мотивація та контроль операцій, з метою доставки необхідної продукції споживачам у встановлений час, у встановленому місці, у встановленій кількості та належної якості, необхідно координувати при забезпеченні функціонування системи управління діяльністю реалізації продукції (функціональний маркетинг, а також всю діяльність відділу, його зв'язок із внутрішнім відділом підприємства та зовнішнім середовищем.

Прийняття маркетингових концепцій на підприємствах змінило спосіб виробництва та продажу продукції. Змінюється характер роботи, пов'язаної зі збутом продукції, що пов'язано з інтеграцією маркетингових функцій в системи управління підприємством і більш глибокою і ефективною інтеграцією збуту з дослідженням ринку і плануванням асортименту.

Система, яка організовує процес реалізації продукції, повинна відповідати основному напрямку господарської діяльності підприємства, щоб забезпечити раціональну реалізацію продукції споживачам у діяльності з виробництва, реалізації, зберігання та транспортування. своєчасно.

Тому головною метою бізнесу, який виходить на зовнішній ринок, є максимізація прибутку шляхом продажу більшої кількості товарів і послуг на зовнішньому контурі ведення бізнесу та забезпечення довгострокових успішних продажів, тим самим сприяючи економічному зростанню.

1.2. Дослідження напрямів удосконалення системи реалізації продукції підприємства

Економічний погляд на нові організаційні умови виробничо-збутової діяльності допускає поділ економічних категорій на «збут» і «реалізація». Під реалізаціями розуміють продаж саме товарів і послуг (або їх перепродаж), яке супроводжується отриманням виручки. Реалізацію продукції (товарів), при цьому, вони визначають як продаж і реалізацію продукції і товарів, виготовлених підприємствами, організаціями та підприємцями з метою забезпечення надходження коштів. Визначення таке є ширшим за поняття «реалізація» і включає також перелік суб'єктів, які займаються самим збутом, однак суть цих економічних категорій зводиться до того, що реалізація товару – це реалізація, продаж [11].

Щоб зробити збутову діяльність підприємства ефективною, необхідно створити систему управління, орієнтовану на стратегії збуту й потреби кінцевих споживачів. Робота з організації процесу реалізації продукції залежить від можливостей фірми та обраної нею збутової політики - набору маркетингових стратегій збуту та комплексу заходів щодо формування асортименту та ціноутворення, рекламних акцій, укладення договорів, транспортування та інші організаційні моменти продажу. Це один із способів проведення кампанії з продажу [7].

Реалізація цільової збутової політики передбачає організацію та формування збутової мережі, здатної охопити цільовий ринок, швидко й якісно збути в обсягах, достатніх для забезпечення виробничих потужностей. Політика збуту стосується таких питань, як залучення посередників, договірні відносини, визначення форми і типу збуту, пропозиція компанії щодо характеристик продукту, умови конкретного цільового ринку, а також збутова політика конкурентів [12]

Канали збуту, прийоми і способи просування продукції на ринку є найбільш ефективними маркетинговими проявами в умовах нецінової конкуренції. При управлінні збутовою політикою за допомогою методів маркетингу є істотним враховувати ключові чинники успіху, включаючи цільові ринки, персонал, асортиментну політику, збутові заходи, які залежать від позиції суб'єкта господарювання на ринку та ефективності збутової діяльності.

Управління процесом реалізації продукції — це процес розвитку координації торгових операцій і впровадження методів, які дозволяють організації постійно досягати та й навіть перевищувати цільові показники продажів.

Якщо бізнес приносить дохід, стратегія управління продажем продукції є абсолютно необхідною. Коли мова заходить про управління продажами та підвищення ефективності для будь-якого розміру діяльності, незалежно від галузі, секрет успіху завжди полягає в точних процесах управління процесом

реалізації. Це починається з талановитого менеджера з продажу, який знає, як надихнути та очолити відділ продажів.

У процесі збільшення обсягів реалізації продукції можна керувати трьома аспектами::

- Збутові операції;
- Стратегія продажів;
- Аналіз продажів;

Процес буде відрізнятися від бізнесу до бізнесу, особливо коли підприємство просувається далі, але операції, стратегія та аналіз є трьома ключовими відправними або координаційними точками.

Перше, з чого варто почати, відповідаючи на питання «Що таке управління процесом реалізації», це розуміння ролі менеджера з продажу – це людина, яка керує вашими продавцями та відповідає за:

- Встановлення цілей продажів і квот;
- Мотивація та наставництво команди;
- Створення планів продажів і робочих процесів;
- Наймання та адаптація нових працівників;
- Організація програм навчання продажам;
- Забезпечення координації з відділом продажу та маркетингу
- Загальне керівництво командою.

Це лише частина обов'язків у посадовій інструкції менеджера з продажу. Давайте зосередимося на трьох найважливіших завданнях, з якими чудово справляється хороший менеджер з продажу: створення команди, визначення процесу продажів і звітність.

Загалом, команда з продажів повинна відчувати себе цінною частиною компанії та мати ресурси для прогресу, а не розглядатися як машини для заробляння грошей. Вибираючи та залучаючи нових талантів, ви повинні не поспішати, щоб ретельно навчати їх і розвивати їхні навички, незалежно від їхнього досвіду.

Продавці повинні бути не просто чудовими продавцями, а й уміти продавати продукт і бути представниками організації, з якою клієнти хочуть працювати.

Команда з продажів, повинна бути на одному боці, працюючи окремо в рамках єдиного підрозділу для співпраці. Більш систематичний підхід призведе до меншої кількості помилок і більших досягнень для відділу продажів і компанії в цілому.

При налаштуванні команду на успіх, поставивши їй високі, але реалістичні цілі, які можна відстежувати, щоб оцінити майбутні успіхи. Для цього знадобиться: постановка цілей; визначення території для управління; установка цілей та квот.

1.3. Удосконалення процесу реалізації продукції підприємства на зовнішньому ринку

З точки зору маркетингу управління процесом реалізації продукції на ринку, розглядається як процес, який необхідний для формування продукції підприємства та досягнення цілей продажів. Управління продажами не обмежується побудовою структур управління продажами, це ще необхідний підбір спеціалістів з продажу, розподіл завдань, прав і відповідальності між співробітниками, створення ефективних умов праці (організація робочого місця, забезпечення необхідною інформацією, оргтехнікою тощо) [17].

Система управління збутом (реалізацією) продукції полягає в визначенні функцій забезпечення формування підходу на кожному етапі збутової операції як процесу. Так, управління збутовою діяльністю підприємства має реалізовуватися через такі функції:

1. Планування (підготовка даних для формулювання стратегії збуту; оцінка та аналіз факторів зовнішнього внутрішнього середовища; рішення щодо стратегії розвитку).

2. Організація (створення) структури управління корпоративними продажами; створення внутрішньофірмової та посередницької систем для розподілу продукції).

3. Стимулювання (заохочення) учасників, тобто знижки, премії, бонуси, навчання співробітників.

4. Контроль і коригування (встановлення системи індексів для оцінки ефективності системи збуту) [18].

Організаційна структура управління збутом — це група підрозділів, які організують і здійснюють комплексні збутові операції і доставляють готову продукцію до споживачів відповідно до їх вимог, де збут - це процес реалізації, що гарантує продаж товару. Виходячи з цього, варто приділити увагу таким завданням:

- організувати інформаційне забезпечення кон'юнктури ринку, проводити дослідження ринку та розробляти прогнози продажів;
- підписати договори на поставку продукції;
- вибір форм і методів збуту, організація систем розподілу
- створити маркетингові комунікації та організація юридичного супроводу;
- організувати сервісне та післяпродажне обслуговування.

Організаційна система збутової діяльності повинна відповідати основному напрямку господарської діяльності підприємства, оскільки при управлінні товарно-матеріальними потоками необхідно створювати організаційні системи, що відображають цей потік. Це є структурою, що створює можливості для вивчення кон'юнктури ринку, матеріалів, етапів постачання, а також оптимізації логістичних етапів дистрибуції й елементів реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Отже, сукупність організаційних форм для комплексного управління всіма етапами реалізації продукції створює систему управління збутом, який сприяє збільшенню обсягів продажів та розвитку підприємства (рис. 1.3).

Метою системи є розробка методів впливу та реалізація комплексу заходів, пов'язаних з доставкою готових товарів і послуг споживачам, з метою оптимізації використання всіх ресурсів компанії з урахуванням ринкових умов.

Останнє зумовлене постійною необхідністю вивчення економічної кон'юнктури, прогнозування та коригування планових продажів до економічної ситуації й вимог споживача [16]



Рис. 1.3. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Функціональні підсистеми включають ті компоненти, як організаційні форми постачання товарів до кінцевого споживача. через менеджмент (систему посередництва всередині компанії та розподіл продукції) реалізувати взаємодію основного органу збутової діяльності; економічну оцінку збутової діяльності;

- Підсистема постачання включає ті компоненти, які забезпечують прив'язку системи управління збутом підприємства до економічної ситуації, що складається на ринку, з метою формування реакції на зміни зовнішнього середовища: інформаційно-аналітичне забезпечення збуту.

Для сучасних бізнес-інформаційних систем характерна увага до внутрішнього середовища (показників фінансово-господарської діяльності, технології та деяких аспектів організації підприємницької діяльності). Інформація про стан і динаміку зовнішнього середовища часто неповна, несвоєчасна, а тому неактуальна.

Кожен функціональний елемент системи управління збутом виконує функції планування, організації, мотивації та контролю за допомогою відповідного набору інструментів. Систематизація елементів дає змогу представити функціональні та допоміжні підсистеми, як показано нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Елементи підсистем, що входять до складу системи управління процесом реалізації [35, с. 38]

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
Забезпечуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Збутова діяльність базується на умовах досягнення максимальної реалізації вироблених товарів та потребує загального плану, де а першому етапі за плановим показником виробництва визначається потреба в ресурсі та його основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити плани виробництва і розподілу товарів з урахуванням фінансово-економічних, а також матеріально-технологічних пріоритетів.

Другий етап планування збуту передбачає розробку процедур руху товарного потоку по всьому ланцюгу розподілу: від виробничого підрозділу підприємства до торгового центру, де він остаточно продається, і навіть до окремого споживача товару. Цей етап стосується планування складських приміщень і вимог до транспортних засобів. У разі нестачі останнього планове відвантаження товару, за потреби, переглядатиметься. На завершальному етапі розробки плану продажів складається масштабний план транспортування вантажів, оптимізується схема складського приміщення і транспортного процесу, а також календарний план і графік підготовки відвантаження і доставки товару [22].

Підсумовуючи результати, зазначимо, що під час управління продажами побудовані системи організації збуту повинні здійснюватися з системної точки зору, щоб сформувані загальну модель, вигідну економічному розвитку підприємства, створити умови для збільшення обсягів продажів і підвищення ринкової конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку із загостренням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках керівництво компанії має надавати першочергове значення управлінню всіма аспектами збутової діяльності компанії, оскільки від цього залежатиме її фінансова стабільність.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «СУХА БАЛКА»

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Суха Балка»

Приватне акціонерне товариство «Суха Балка» - один з лідерів з видобутку залізної руди в Україні. Основна діяльність промислового підприємства полягає у видобутку та постачанні руди, що використовується у виробництві металургійної продукції. [32].

Загальна характеристика й історія становлення ПрАТ «Суха Балка» наведена на рис.2.1 та в додатку В.

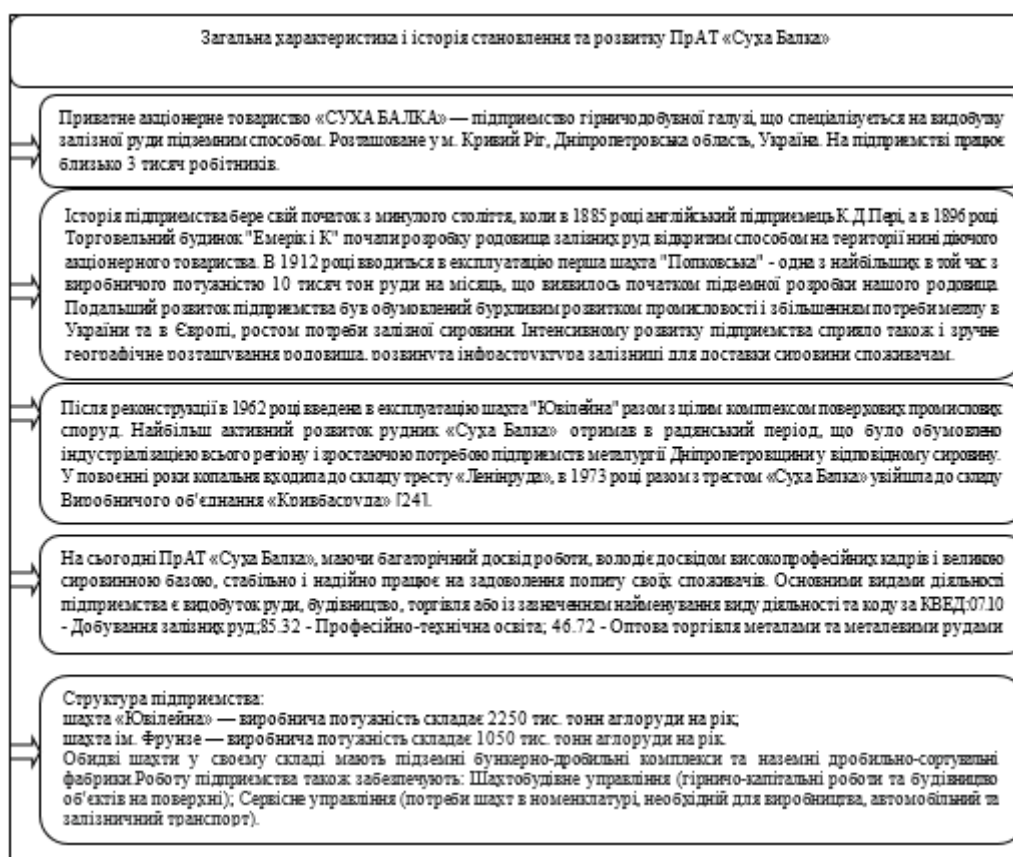


Рис.2.1. Загальна характеристика й історія становлення ПрАТ «Суха Балка» [32].

Проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за основними його техніко-економічними показниками в динаміці за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Суша Балка», тис грн.

Назва показника	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Усього активів	5475578	8203921	7414495	2 728 343	-789 426	49.8%	-9.6%
Основні засоби (за залишковою вартістю)	926922	2039232	1743495	1 112 310	-295 737	120.0%	-14.5%
Запаси	153365	318469	717707	165 104	399 238	107.7%	125.4%
Сумарна дебіторська заборгованість	287648	297023	101962	9 375	-195 061	3.3%	-65.7%
Гроші та їх еквіваленти	64626	29380	21534	-35 246	-7 846	-54.5%	-26.7%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3513147	3418682	4127774	-94 465	709 092	-2.7%	20.7%
Власний капітал	3565483	4579641	5285208	1 014 158	705 567	28.4%	15.4%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1105587	1272421	1158221	166 834	-114 200	15.1%	-9.0%
Поточні зобов'язання і забезпечення	804508	2351859	971066	1 547 351	-1 380 793	192.3%	-58.7%
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн)	0.44	1.58	0.58	1	-1	259.1%	-63.3%
Доход(виручка) від реалізації	4229652	6730292	3022321	2 500 640	-3 707 971	59.1%	-55.1%
Собівартість реалізованої продукції	1830869	2388735	1387968	557 866	-1 000 767	30.5%	-41.9%
Валовий прибуток	2398783	4341557	1634353	1 942 774	-2 707 204	81.0%	-62.4%
Чистий прибуток/збиток	366802	1326460	487878	959 658	-838 582	261.6%	-63.2%

За даними, наведеними в таблиці, можна зробити висновок, що підприємство має досить високий рівень активів, що свідчить про його значний розмір і фінансову міць. Однак, у 2022 році активи підприємства зменшилися на 9.6% порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з такими факторами, як:

- Зниження обсягу реалізації продукції;
- Збільшення дебіторської заборгованості;
- Збільшення поточних зобов'язань.

Аналіз активів

Основні засоби підприємства у 2022 році незначно зменшились у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство не проводило значних інвестицій у основний капітал.

Запаси підприємства у 2022 році зросли на 125.4% порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з такими факторами, як:

- Збільшення обсягу запасів на складі;
- Збільшення дебіторської заборгованості постачальників;
- Збільшення цін на запаси.

Сумарна дебіторська заборгованість підприємства у 2022 році зменшилася на 65.7% порівняно з 2021 роком. На це вплинули такі фактори, як:

- Зменшення обсягу реалізації продукції;
- Збільшення оплати дебіторської заборгованості;
- Збільшення простроченої дебіторської заборгованості.

Гроші та їх еквіваленти підприємства у 2022 році зменшилися на 26.7% порівняно з 2021 роком. Це може бути ознакою погіршення кредитоспроможності покупців

Нерозподілений прибуток підприємства у 2022 році збільшився на 20.7% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з такими факторами, як:

- Збільшення чистого прибутку;
- Зменшення відрахувань до резервного фонду.

Власний капітал підприємства у 2022 році збільшився на 15.4% порівняно з 2021 роком (рис. 2.2). Це може бути пов'язано з такими факторами, як:

- Збільшення нерозподіленого прибутку;
- Збільшення статутного капіталу.

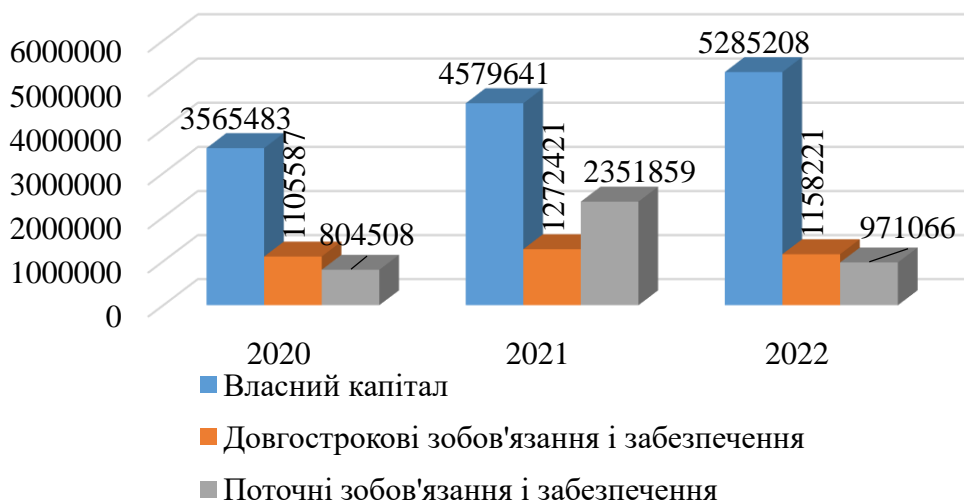


Рис. 2.2 Динаміка зміни власного капіталу та фінансових забезпечень, тис. грн.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства у 2022 році зменшились на 9% порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано із зменшенням обсягу кредитів та обсягу довгострокових зобов'язань перед постачальниками. Це також вплинуло і на розмір поточних зобов'язань, які зменшувались протягом 2-х років на 192.3% та на 58.7% відповідно.

Загалом, фінансовий стан підприємства у 2022 році є задовільним. Підприємство має достатній рівень активів, що забезпечує його фінансову міць. Однак, підприємство має деякі проблеми, які необхідно вирішити, щоб у подальшому забезпечити стабільний розвиток.

В результаті здійснення виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Суша Балка» дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році зменшився на 55.1%. Причиною чого є: зниження цін на продукцію та меншення обсягу реалізації продукції (рис. 2.3).

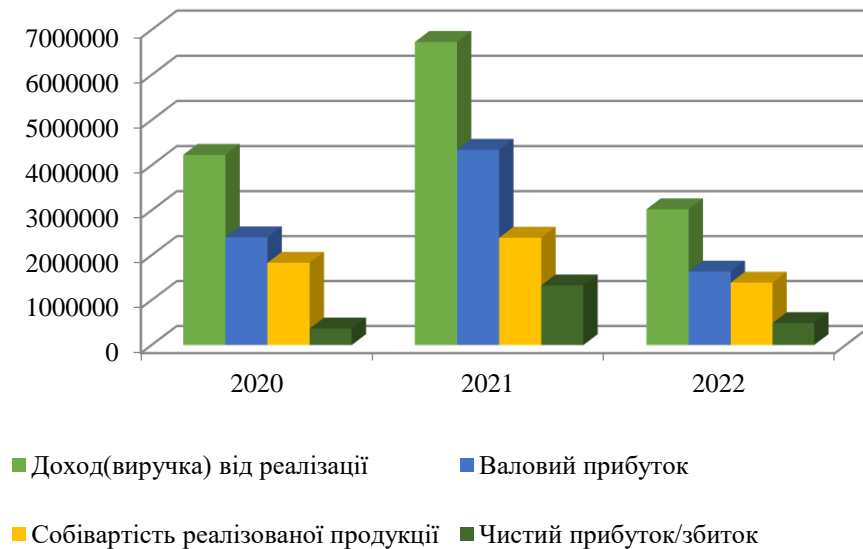


Рис. 2.3 Динаміка зміни основних результатів діяльності підприємства, тис грн.

Суттєве зниження валового прибутку та чистого прибутку у 2022 році на 62.4% може бути наслідком зростання витрат та погіршення умов продажу. Чистий прибуток зменшився у 2022 році на 63.2% порівняно з попереднім роком, що пов'язано з такими факторами, як:

- Зменшення валового прибутку;
- Збільшення витрат на фінансування.

Також і величина собівартості реалізованої продукції зменшилася на 41.9% порівняно з 2021 роком, що пов'язано із зниженням витрат на виробництво.

У цілому, компанія повинна ретельно проаналізувати причини змін у цих показниках та розробити стратегії для поліпшення фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Також важливо звернути увагу на управління запасами, дебіторською заборгованістю та оптимізацію витрат для покращення фінансового положення компанії в майбутньому.

2.2. Дослідження місця підприємства на ринку реалізації товарної продукції

В основу функціонування ПрАТ «Суша Балка» у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Великого значення при цьому набуває платоспроможний попит, оскільки лише за високого рівня платоспроможності зі сторони споживачів ПрАТ «Суша Балка» матиме можливість своєчасно отримати кошти на свої рахунки. Споживачі залізної руди – це рушійна сила, що визначає не лише існування, але й динамічний розвиток цілої галузі. З одного боку, вони визначають значимість існування галузі, а з іншого — встановлюють «конкурентні орієнтири», такі як: рівень цін та якості продукції.

При аналізі ринку залізорудної сировини важливо звертати увагу на якісні показники продукції та географічне розташування виробників. Попит на продукцію ПрАТ «Суша Балка» (Руда залізна агломераційна та руда залізна доменна) забезпечується такими основними клієнтами та покупцями як: АТ «Південний ГЗК» (м. Кривий Ріг), ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського» (м. Дніпропетровськ), а також меткомбінати Польщі, Угорщини, Словенії, Туреччини, Китаю. Основні ризики в діяльності ПрАТ «ЄСБ» є специфічність товару, який є чистим додатком як сировина для діяльності тільки металургійних комбінатів і як слід - не стабільність цін та попиту на ринку залізорудної продукції [24].

Незважаючи на те, що діяльність підприємства забезпечується видобутком корисних копалин із родовищ, діяльність ПрАТ «Суша Балка» характеризується значним впливом постачальників обладнання та інших матеріалів, які є необхідними при видобуванні. Закупівля від пов'язаних сторін складалася з придбання металовиробів (ПрАТ «ДМЗ»), сипучих будівельних матеріалів (ПрАТ «Бластко») будівельних матеріалів (ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр»), а також отримання послуг: транспортно-експедиційних послуг (ТОВ «Українська гірничовидобувна компанія») та оренди навантажувача (ПрАТ «Бластко»). Продаж пов'язаним сторонам складався з реалізації руди агломераційної (ПрАТ «ЄВРАЗ ДМЗ», ПрАТ «Бластко»), металобрухту (ПрАТ

«Бластко», ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр»), бетону (ПрАТ «Бластко»), матеріали (ПАТ «Янцівський гранітний кар'єр»), сіль (ПрАТ «Бластко»), надання послуг з оренди приміщень (ПрАТ «Бластко») та послуги з перевезення (ПрАТ «Бластко») [24].

Відсутність транспортних та митних бар'єрів сприяють формуванню умов здорової конкуренції між виробниками. На українському ринку залізорудної продукції підприємство стикається з конкуренцією з боку таких ключових гравців: ПрАТ "Криворізький залізорудний комбінат", ЗАТ "Запорізький залізорудний комбінат", ПрАТ "Північний ГЗК", ПрАТ "Центральний ГЗК". Рівень конкуренції на ринках збуту залізорудної сировини, де працює ПрАТ "Суша Балка", можна охарактеризувати як стабільно помірний. На ринку залізної руди ПрАТ «Суша Балка» є одним з провідних постачальників залізорудної сировини для українських підприємств. Це пояснюється тим, що, по-перше, це підприємство є територіально ближчим до українських споживачів, а, по-друге, має розвинуті та історично утворені довгострокові стосунки з українськими металургіями.

Основними ринками реалізації продукції ПрАТ "Суша Балка" є металургійні комбінати України та близького зарубіжжя. ПрАТ "Суша Балка" продукцію власного виробництва не споживає [24].

Основні види послуг для ПрАТ "Суша Балка" пов'язані із реалізацією продукції, це транспортно-експедиційні послуги та інспекторські послуги по визначенню якісних показників продукції [24].

Необхідно відмітити, що продукція ПрАТ «Суша Балка» є суто сировинною, тобто на відміну від споживчого маркетингу, покупцями продукції на промисловому ринку є підприємства металургійної галузі, які купують продукцію не для власного споживання, а для використання безпосередньо у виробництві.

Під час прийняття рішення щодо стратегії й тактики реалізації продукції потрібно враховувати кліматичні та географічні умови. Щодо цих факторів, то необхідно зауважити, що географічне місцезнаходження країн-імпортерів

продукції ПрАТ «Суха Балка» дозволяє транспортувати продукцію на порівняно невеликі відстані водним та залізничним транспортом, що є позитивним явищем при ціноутворенні на продукцію підприємства.

Визначення напряму та сили впливу кон'юктуроутворювальних факторів на товари ринку здійснюється на основі вивчення динаміки показників кон'юнктури.

Дані про місткість зарубіжних ринків збуту в країнах Центральної Європи наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Місткість ринків збуту

Країна	Загальна місткість ринку, тис.т	Імпорт, всього тис.т	Імпорт, країни СНД, тис.т
Австрія	6096,2	4227,2	2091,7
Польща	10187,3	10187,3	8474,7
Чехія	10383,1	9774,1	9044,9

З таблиці 2.2 видно, що найбільш місткими є ринки Польщі та Чехії. Частка ринку може бути розрахована різними способами:

- частка ринку за обсягом продажу;
- частка ринку за вартісними показниками;
- частка ринку в окремому сегменті;
- відносна частка ринку;
- частка ринку відносно лідера.

Розрахуємо частку ринку ПрАТ «Суха Балка» в окремому сегменті.

Вона визначається як обсяг продажу товарної продукції підприємства в даному сегменті до місткості даного сегмента (загального обсягу продажу продукції в окремому сегменті).

Розрахунок частки ринку ПрАТ «Суха Балка» по окремим сегментам наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Розрахунок ринкової частки ПрАТ «Суха Балка» по окремим ринкам збуту за 2022 р.

Країна	Заг. місткість, тис.т	Обсяги експорту, тис.т	Ринкова частка, %
Австрія	4227,2	191,09	4,5
Польща	10187,3	543,85	5,3
Чехія	9774,1	629,39	6,4
Словаччина	7803,7	161,9	2,1
Угорщина	691,6	101,7	14,7
Всього	32683,9	1627,93	5,0

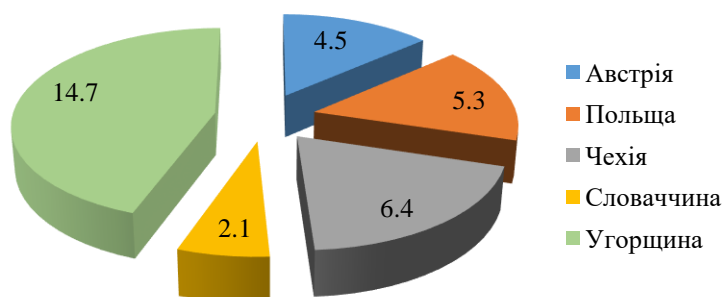


Рис.2.4. Ринкова частка ПрАТ «Суха Балка» по окремим ринкам збуту за 2021 р., %

З таблиці 2.3 видно, що найбільшу частку ринку підприємство займає на ринках таких країн, як Польща, Чехія та Словаччина.

Важливими показниками кон'юнктури є ціни:

- абсолютні - характеризують рівень і зміни цін у грошовому вираженні на конкретну продукцію;
- відносні - характеризують, як змінюються ціни з часом (індекси).

Слід відмітити, що сировина, як товар промислового призначення має велике значення в плануванні експортної діяльності, так як продукція, що пропонується різними постачальниками, схожа за своїми характеристиками.

Доступ до порівняльної інформації про посередників надає ПрАТ "Суша Балка" значні переваги у сфері маркетингу та розподілу продукції. Ця інформація дозволяє компанії моделювати та оптимізувати свої маркетингові контакти з посередниками та обґрунтовано обирати між двома ключовими цілями маркетингової підсистеми збуту та розподілу.

Аналіз якості, цін, строків поставок продукції постачальників має велике значення для розробки ефективної забезпечувальної мережі ПрАТ «Суша Балка» з урахуванням необхідності мінімізації витрат на транспортування продукції, приділяючи при цьому особливу увагу якості поставок та їхньої комплектності по строкам.

Аналіз конкурентів до країн Центральної Європи представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Обсяги експортних поставок ПрАТ «Суша Балка» та основних його конкурентів тис.т

Країна	ПрАТ «Суша Балка»	АТ "Кривбасзалірудком"	ЗАТ "Запорізький залізорудний комбінат"	ПрАТ «Північний ГЗК»
Австрія	191,09	15,05	-	-
Польща	543,85	1258,45	3,50	-
Чехія	629,39	319,35	258,40	369,44
Словаччина	161,90	338,05	0,24	289,18
Угорщина	101,7	-	-	7,58

Ринкова частка ПрАТ «Суша Балка» та головних його конкурентів представлені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Ринкова частка ПрАТ «Суша Балка» та головних його конкурентів

Країна	Загальна місткість тис.т	ПрАТ «Суша Балка», %	Головний конкурент,%
Австрія	6088,4	3,1	0,24
Польща	9548,8	5,6	13,2
Чехія	7153,9	8,8	5,26
Словаччина	5526,6	2,9	6,11
Угорщина	575,8	17,7	1,3

Отже, з таблиць 2.4 та 2.5 видно, що найбільшу частку ринку Польщі займає АТ "Кривбасзалізрудком" - 13,2%, , на ринку Чехії найбільшу частку займає ПрАТ «Північний ГЗК». На ринку Словаччини найбільшу частку займає АТ "Кривбасзалізрудком"- 6,1%, На ринках Австрії та Угорщини найбільшу частку займає ПрАТ «Суша Балка» (3,1% та 17,7% відповідно).

2.3. Розробка пропозицій та заходів та оцінка їх ефективності щодо реалізації товарної продукції ПрАТ «Суша Балка»

Зовнішній ринок споживання продукції ПрАТ «Суша Балка» є досить неоднорідним. Специфічні умови закордонних ринків збуту призводять до того, що необхідно розробити та використати спеціалізовані (унікальні) стратегії на кожному з цих ринків збуту, тобто необхідно розробити комплекс заходів по адаптації комплексу маркетингу до особливостей закордонних ринків збуту.

Маркетингове середовище представляється сукупністю суб'єктів, умов та сил, що здатні вплинути на маркетингову діяльність та діють за межами підприємства і. Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: макросередовище та мікросередовище.

ПрАТ «Суха Балка» – це українське підприємство, яке займається видобуванням та експортом залізної руди. На даний момент компанія стикається з певними проблемами у сфері експорту, які стримують її зростання та розвиток.

Основні проблеми підприємства

Недостатня диверсифікація ринків збуту: Продукція компанії експортується лише на кілька країн, що робить її вразливою до змін кон'юнктури ринку та політичних факторів.

Неефективна маркетингова діяльність: Компанія не використовує в повній мірі сучасні маркетингові інструменти та канали для просування своєї продукції на міжнародних ринках.

Складність процедур експорту: Процедури експорту продукції з України можуть бути складними та трудомісткими, що збільшує витрати та ускладнює вихід на нові ринки.

Недостатній рівень логістики: Компанія не має власної логістичної мережі, що робить її залежною від сторонніх постачальників послуг та може призводити до затримок поставок та подорожчання продукції.

Рекомендації щодо вдосконалення:

Диверсифікація ринків збуту: Провести дослідження нових перспективних ринків збуту для продукції компанії. Вийти з експортом на ці ринки, використовуючи різні канали продажів.

Посилення маркетингової діяльності: Розробити комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на просування продукції на міжнародних ринках. Використовувати різні маркетингові інструменти, такі як реклама, PR, участь у виставках та конференціях.

Оптимізація процедур експорту: Вивчити та оптимізувати процедури експорту продукції з України. Зменшити бюрократичні бар'єри та спростити процес оформлення експортних документів.

Розвиток власної логістики: Створити власну логістичну мережу для транспортування продукції до країн-експортерів. Це дозволить компанії знизити витрати та контролювати процес доставки.

Очікувані результати

- Вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Суха Балка» дозволить компанії:
- Збільшити обсяги експорту та отримати нові ринки збуту.
- Підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.
- Збільшити прибуток та рентабельність бізнесу.
- Підвищити імідж компанії на міжнародному ринку.

Вдосконалення експортної діяльності є ключовим фактором для успішного розвитку ПрАТ «Суха Балка». Реалізація вищезазначених рекомендацій дозволить компанії значно посилити свої позиції на міжнародних ринках та досягти нових успіхів.

За наявності великої кількості швидкозмінних факторів впливу на обсяги виробництва і продажу продукції доцільно оцінювати прогноз на підставі тенденцій попереднього періоду. Досконалий прогноз по динаміці часових рядів можна здійснити маючи щонайменше 7-8 попередніх значень обсягів реалізації. Але за умов швидкозмінної кон'юнктури ринку ЗРС, особливо в останні роки, тенденції десятирічної давнини практично не мають впливу на прогнозні показники. Найбільш інформативними за цих умов будуть квартальні дані обсягів виробництва останніх років.

В табл. 2.6 наведено інформацію з квартальних обсягів виробництва ПрАТ «Суха Балка» за 2018-2021 рр.

Таблиця 2.6

Дані виробництва ПрАТ «Суша Балка» за квартали 2018-2021 рр.

2018 рік					
Показники виробництва	один. вимір.	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
Руда залізна агломераційна	тис.тон	1253	1195	1170	1356
Руда залізна доменна.	тис.тон	1368	1506	1107	1149
2019 рік					
Руда залізна агломераційна	тис.тон	1233	1390	1207	1007
Руда залізна доменна.	тис.тон	1002	1116	925	637
2020 рік					
Руда залізна агломераційна	тис.тон	936	1174	1369	1548
Руда залізна доменна.	тис.тон	316	265	224	301
2021 рік					
		1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
Руда залізна агломераційна	тис.тон	1680	1895	1963	1814
Руда залізна доменна.	тис.тон	345	447	403	410

Використовуючи дані табл. 2.6 можемо спрогнозувати обсяги виробництва агломераційної та доменної руди на проектний рік, використовуючи метод експоненційного згладжування часового ряду квартальних значень.

Алгоритм розрахунку експоненційного згладжування значень в будь-якій точці ряду (i) заснований на трьох величинах:

- фактичне значення A_i в даній точці ряду (i)
- прогноз в точці ряду F_i
- деякий заздалегідь заданий коефіцієнт згладжування W , постійний по всьому ряду.

Прогноз можна записати формулою:

$$F_{i+1} = W_x \cdot A_i + (1 - W) \cdot F_i$$

Для прогнозу було обрано три коефіцієнта згладжування (0,8; 0,50; 0,33). Розрахунки прогнозу здійснено за допомогою табличного редактора Excel за алгоритмом аналізу часових рядів. Дані розрахунку прогнозу по агломераційній руді наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розрахунок прогнозу виробництва і реалізації агломераційної руди ПрАТ «Суха Балка» (тис. т).

Номер квартала	Обсяг продаж (Ai)	Прогноз (Fi) для W=0,8	Прогноз (Fi) для W=0,5	Прогноз (Fi) для W=0,33
1(2018)	1253	1224,000	1224,000	1224,000
2	1195	1247,200	1238,500	1233,570
3	1170	1205,440	1216,750	1220,842
4	1356	1177,088	1193,375	1204,064
5(2019)	1233	1320,218	1274,688	1254,203
6	1390	1250,444	1253,844	1247,206
7	1207	1362,089	1321,922	1294,328
8	1007	1238,018	1264,461	1265,510
9(2020)	936	1053,204	1135,730	1180,202
10	1174	959,441	1035,865	1099,615
11	1369	1131,088	1104,933	1124,162
12	1548	1321,418	1236,966	1204,959
13(2021)	1680	1502,684	1392,483	1318,162
14	1895	1644,537	1536,242	1437,569
15	1863	1844,907	1715,621	1588,521
16	1814	1859,381	1789,310	1679,099
17 (Проект)		1823,076	1801,655	1723,616

Прогноз обсягу виробництва агломераційної руди ПрАТ «Суха Балка» на перший квартал проектного року буде в межах 1723,6 - 1823,1 тис. тон. Представимо дані розрахунків у графічному вигляді, на рис. 2.4

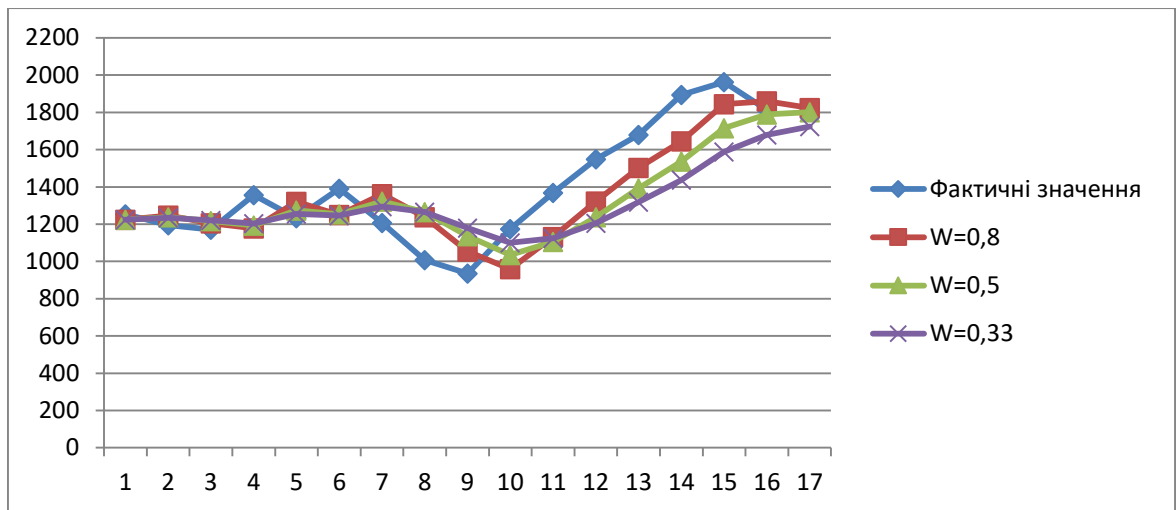


Рис. 2.5 Фактичні обсяги виробництва агломераційної руди ПрАТ «Суха Балка» та прогнозні значення

Аналогічний прогноз виконаємо відносно обсягів виробництва і реалізації доменної руди.

Таблиця 2.8

Розрахунок прогнозу виробництва і реалізації доменної руди
ПрАТ «Суха Балка» (тис. т)

Номер квартала	Обсяг продаж (A _i)	Прогноз (F _i) для W=0,8	Прогноз (F _i) для W=0,5	Прогноз (F _i) для W=0,33
1(2018)	1368	1437,000	1437,000	1437,000
2	1506	1381,800	1402,500	1414,230
3	1107	1481,160	1454,250	1444,514
4	1149	1181,832	1280,625	1333,134
5(2019)	1002	1155,566	1214,813	1272,370
6	925	1032,713	1108,406	1183,148
7	1116	946,543	1016,703	1097,959
8	637	1082,109	1066,352	1103,913
9(2020)	316	726,022	851,676	949,831
10	265	398,004	583,838	740,667
11	224	291,601	424,419	583,697
12	301	237,520	324,209	464,997
13(2021)	345	288,304	312,605	410,878
14	403	333,661	328,802	389,138
15	410	389,132	365,901	393,713
16	447	405,826	387,951	399,087
17(Проект)		438,765	417,475	414,899

Прогноз обсягу виробництва доменної руди ПрАТ «Суша Балка» на четвертий квартал 2021 року в межах 405,83 – 439 тис. тон. Представимо дані розрахунків у графічному вигляді, на рис. 2.6

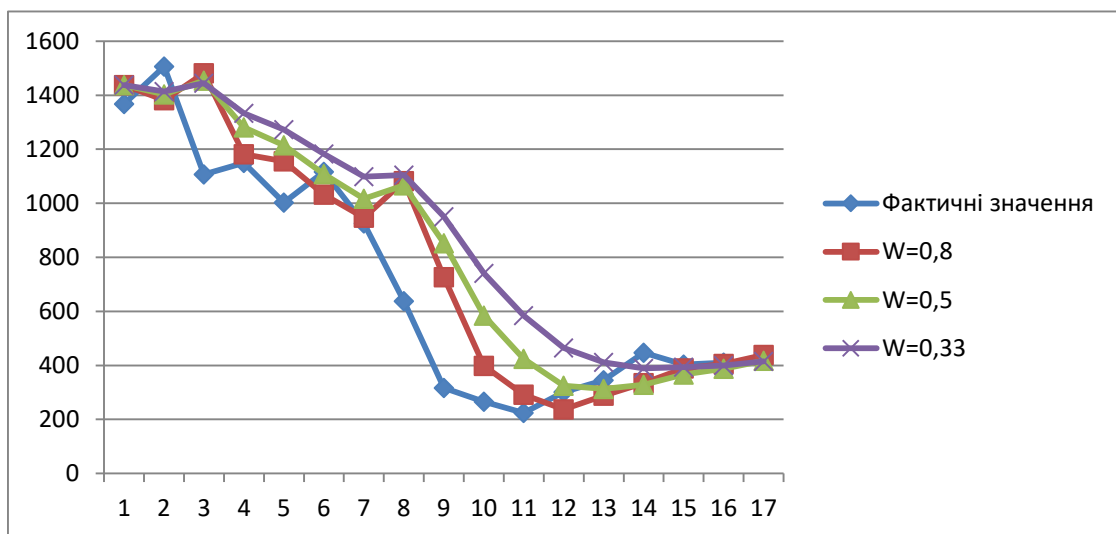


Рис. 2.6 Фактичні обсяги виробництва і реалізації доменної руди ПрАТ «Суша Балка» та прогностні значення

З метою обґрунтування ефективності збутової програми здійснимо також прогноз цін зовнішнього ринку.

В табл. 2.9 наведено динаміку середньоквартальних цін на ЗРС (концентрат і агломерат) EXW склад руди ПрАТ «Суша Балка»

Таблиця 2.9

Середньоквартальні ціни на ЗРС (руда агломераційна і доменна) EXW склад руди ПрАТ «Суша Балка»

Роки	Один. виміру	2 018р.				2019р			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Руда залізна агломераційна	долл.США/т	65	70	72	75	83	100	125	75
	грн./т	2600	2800	2880	3000	3320	4000	5000	3000
Руда залізна доменна	долл.США/т	90	95	98	100	105	135	160	90
	грн./т	3600	3800	3920	4000	4200	5400	6400	3600
Роки	Один. виміру	2020р				2021р			
Квартали		1	2	1	2	1	2	1	2
Руда залізна агломераційна	долл.США/т	55	42	55	42	55	42	55	42
	грн./т	2200	1680	2200	1680	2200	1680	2200	1680
Руда залізна доменна	долл.США/т	70	65	70	65	70	65	70	65
	грн./т	2800	2600	2800	2600	2800	2600	2800	2600

На основі цих даних спрогнозуємо зміну цін на найближчу перспективу.
Для прогнозу будемо враховувати ціни зовнішнього ринку.

Таблиця 2.10

Середньоквартальні фактичні і прогнозні ціни на ЗРС (агломераційна руда).

Номер квартала	Середньоквартальні ціни (A_i)	Прогноз (F_i) для $W=0,8$	Прогноз (F_i) для $W=0,5$	Прогноз (F_i) для $W=0,33$
1(2018)	65	67,50	67,50	67,50
2	70	65,50	66,25	66,68
3	72	69,10	68,13	67,77
4	75	71,42	70,06	69,17
5(2019)	83	74,28	72,53	71,09
6	100	81,26	77,77	75,02
7	125	96,25	88,88	83,26
8	75	119,25	106,94	97,04
9(2020)	55	83,85	90,97	89,76
10	42	60,77	72,99	78,29
11	38	45,75	57,49	66,32
12	45	39,55	47,75	56,97
13(2021)	75	43,91	46,37	53,02
14	120	68,78	60,69	60,27
15	115	109,76	90,34	79,98
16	125	113,95	102,67	91,54
17 (Проект)		122,79	113,84	102,58

Результати таблиці представимо у вигляді графіку (Рис. 2.7).

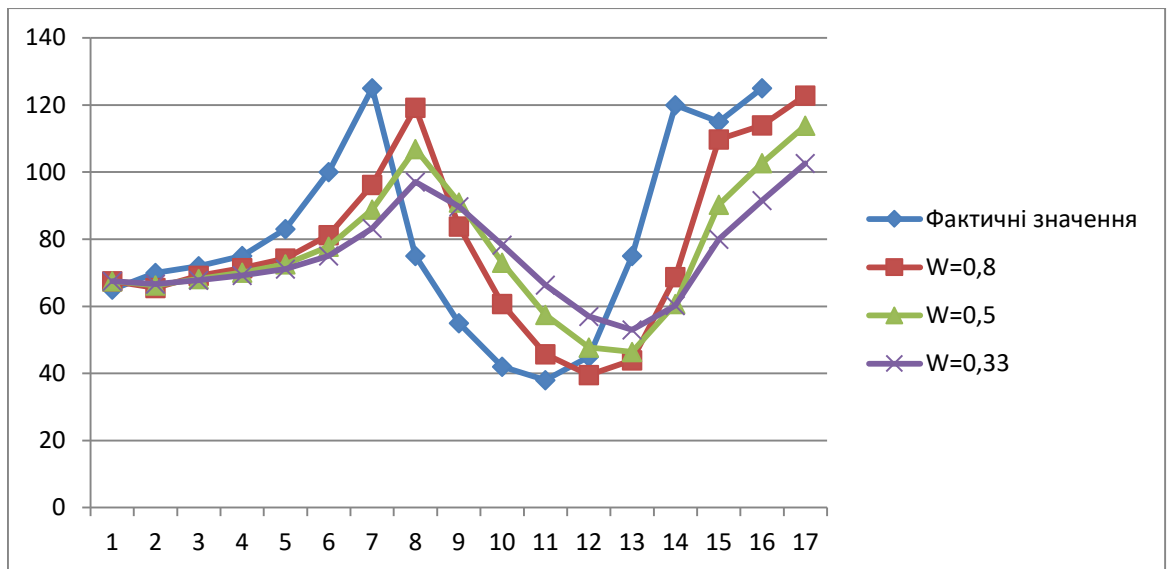


Рис. 2.7 Фактичні ціни на ЗРС (агломераційна руда) та прогнозні значення

Виконаємо прогнозування цін на доменну руду:

Таблиця 2.11

Середньоквартальні фактичні і прогнозні ціни на ЗРС (доменна руда).

Номер квартала	Середньоквартальні ціни (A_i)	Прогноз (F_i) для $W=0,8$	Прогноз (F_i) для $W=0,5$	Прогноз (F_i) для $W=0,33$
1	90	92,50	92,50	92,50
2	95	90,50	91,25	91,68
3	98	94,10	93,13	92,77
4	100	97,22	95,56	94,50
5	105	99,44	97,78	96,31
6	135	103,89	101,39	99,18
7	160	128,78	118,20	111,00
8	90	153,76	139,10	127,17
9	70	102,75	114,55	114,90
10	65	76,55	92,27	100,09
11	60	67,31	78,64	88,51
12	75	61,46	69,32	79,10
13	95	72,29	72,16	77,75
14	130	90,46	83,58	83,44
15	138	122,09	106,79	98,81
16	140	134,82	122,39	111,74
17		138,96	131,20	121,07

Дані зобразимо на графіку (Рис.2.8).

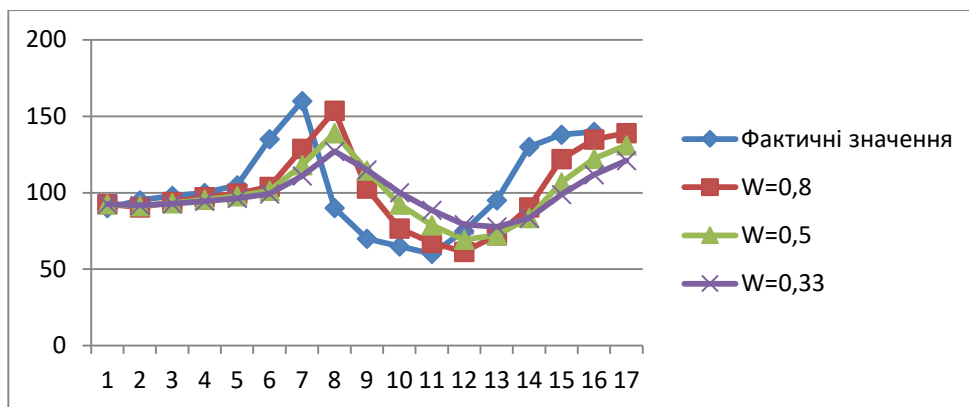


Рис.2.8 Фактичні ціни на ЗРС (доменна руда) та прогнозні значення

Аналіз цін і обсягів реалізації продукції останніх кварталів свідчить про значний діапазон зміни цих параметрів в передкризовий, кризовий і післякризовий періоди, що вказує на певну циклічність процесів.

Для формування ефективної збутової програми ПрАТ «Суха Балка» на зовнішньому ринку скористаємося прогнозами цін на залізорудну сировину і обсягами її виробництва на ПрАТ «Суха Балка», а також тенденціями зміни експорту.

Будемо вважати, що при впровадженні активної маркетингової стратегії на зовнішньому ринку тенденції зміни долі експорту збережуться і на найближчу перспективу. Спрогнозуємо долю експорту в реалізації продукції ПрАТ «Суха Балка», побудувавши лінію тренду на діаграмі попередніх значень 2017-2021 рр.

Таблиця 2.12

Динаміка реалізації товарної продукції на внутрішній ринок і на експорт
ПрАТ «Суха Балка»

Рік	Вн.ринок, тис.т	Експорт тис.т	Всього тис.т	% експ.
2017	7280	2640	9920	26,6129
2018	7707	2397	10104	23,72328
2019	6637	1880	8517	22,0735
2020	5301	832	6133	13,56595
2021	7021	1836	8857	20,72937

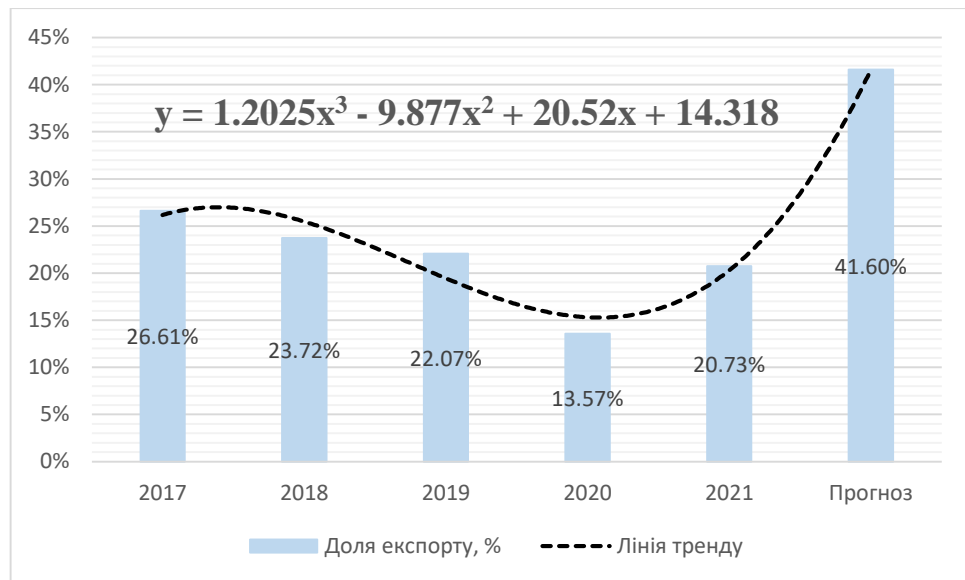


Рис. 2.9. Динаміка зміни долі експорту руди ПрАТ «Суха Балка», %

Прогнозне значення долі експорту в прогностному періоді складе за рівнянням лінії тренду:

$$Y = 1,2025 * 6^3 - 9,877 * 6^2 + 20,511 * 6 + 14,339 = 41,6\%.$$

Для оцінки загальних обсягів виробництва і збуту продукції руди ПрАТ «Суха Балка» скористаємося кварталними прогнозами, розрахованими попередньо. Найвірогідніші обсяги квартального виробництва і збуту:

- по руді агломераційній: 1823,0 тис.т
- по руді доменній: 439 тис.т

Загальнорічний прогностований обсяг продукції по підприємству складе:

$$(1823,0 + 439) * 4 = 9048 \text{ тис.т.}$$

Вважаючи, що прогностне значення долі експорту складає 41,6%, визначимо прогност обсягів реалізації на експорт:

$$9048 * 0,416 = 3767,6 \text{ тис.т.}$$

Розрахуємо ефективність від заходів удосконалення планування експортної програми ПрАТ «Суха Балка», враховуючи, що основні зусилля підвищення

ефективності ЗЕД дадуть змогу утримати позитивні тенденції зростання експорту, а максимальний потенціал реалізації продукції буде досягнутий за рахунок активізації маркетингових зусиль на обраних сегментах зовнішнього ринку. Розрахункові дані занесемо в табл. 2.13 і визначимо можливу зміну доходу.

Таблиця 2.13

Розрахунок економічної ефективності

No	Найменування показника, один. виміру	Варіант «До...»	Варіант «Після...»	Абс. Відх
1	Загальний обсяг виробництва і реалізації, тис. т, в т.ч.:	8856.7	9048	191.3
	- руда агломераційна	7251.7	7407.6	155.9
	- руда доменна	1605	1640.4	35.4
2	Обсяг реалізації на зовнішньому ринку, тис. т, в т.ч.:	1836.2	3767.6	1931.4
	- руда агломераційна	1501	3084.5	1583.5
	- руда доменна	332	683.1	351.1
3	Обсяг реалізації на внутрішньому ринку, тис. т, в т.ч.:	7020.5	5280.4	-1740.1
	- руда агломераційна	5750.7	4323.1	-1427.6
	- руда доменна	1273	957.3	-315.7
4	Прогнозні ціни (зовн. ринок/внутр.ринок), долл./грн., в т.ч.:			
	- руда агломераційна	113.8 / 4552	113.8 / 4552	
	- руда доменна	131.2/ 5248	131.2/ 5248	
5	Дохід від реалізації продукції на зовнішньому ринку, тис. грн., в т.ч.:	8574888.0	17625552.8	9050664.8
	- руда агломераційна	6832552.0	14040644.0	7208092.0
	- руда доменна	1742336.0	3584908.8	1842572.8

Із розрахунків доходу видно, що запропонований варіант формування ефективної збутової програми на зовнішньому ринку забезпечить збільшення доходу від реалізації продукції на зовнішньому ринку на 9050664.8 тис. грн. Планується, що цього ефекту буде досягнуто за рахунок активізації маркетингових зусиль на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАТ «СУХА БАЛКА» ТА ВИБІР СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз макро- та мікросередовища підприємства, побудова

Аналіз макросередовища

Макросередовище підприємства включає всі фактори, які впливають на організацію опосередковано. Такий вплив можна виявляти й вивчати, але не можна ігнорувати, тому що саме фактори часто визначають тенденції, які згодом впливатимуть на «найближче» організаційне оточення. Вплив підприємства на макросередовище є практично неможливим. До макросередовища підприємства відносять переважно галузь або сферу його діяльності. ПрАТ «Суха Балка» є видобувним підприємством, яке здійснює свою діяльність на ринку залізорудної сировини.

Так, економіка України стикається з низкою проблем, серед яких:

Низька ліквідність на ринку капіталу: Це ускладнює для компаній та інвесторів швидку та вигідну купівлю-продаж активів, що обмежує мобілізацію капіталу для інвестицій та розвитку.

Висока інфляція: 2021 році рівень інфляції в Україні сягнув 109,8%, а у 2020 році - 113,7%.

Це знижує купівельну спроможність населення, зменшує заощадження, ускладнює планування для бізнесу та негативно впливає на загальну економічну стабільність., наявністю жорсткого регулювання валютних операцій, що є причиною неліквідності національної валюти за межами України.

Більше половини (52%) залізної руди, що видобувається в Україні, йде на експорт. Проте, через несприятливу ситуацію на світовому ринку українська залізна руда втратила свою цінову конкурентоспроможність. Це призвело до зниження експорту руди на 17% у 2021 році.

Хоча зростання цін у другій половині 2021 року трохи підтримало виробників, причини цього зростання мають тимчасовий характер.

Зовнішні та внутрішні виклики, з якими стикається українська економіка, можуть мати значний вплив на фінансовий стан, результати операційної діяльності та перспективи бізнесу підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК). Деякі з ключових факторів, які слід враховувати:

Низький рівень ліквідності на ринку капіталу: Це може ускладнити для ГМК-підприємств мобілізацію капіталу, необхідного для інвестицій та розвитку.
Висока інфляція: Зростання цін може негативно вплинути на прибутковість ГМК-підприємств, а також на їхню купівельну спроможність.

Залежність від експорту сировини: ГМК-підприємства України значною мірою залежать від експорту сировини, таких як сталь, метали та руди. Коливання світових цін на ці товари можуть призвести до значних збитків для українських ГМК.

Необхідність структурних реформ: Для підвищення конкурентоспроможності та диверсифікації українській економіці необхідні структурні реформи. Це може включати усунення бюрократії, боротьбу з корупцією та покращення інвестиційного клімату.

Геополітична нестабільність: Війна в Україні та напруженість у регіоні створюють значні ризики для ГМК-підприємств. Це може призвести до перебоїв у постачанні, пошкодження інфраструктури та зростання витрат.

Підприємства, які мають диверсифіковані потоки доходів, сильну фінансову позицію та добре диверсифіковані ринки збуту, ймовірно, зможуть краще впоратися з викликами.

Проведена характеристика зовнішнього середовища діяльності підприємства дозволяє узагальнити основні фактори впливу на нього у вигляді матриці PEST-аналізу з визначенням характеру впливу чинника на саме підприємство (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PEST-аналіз (оцінка макрооточення)

Компо- нент	Фактори		Вплив на СГ
	Стан фактора	Тенденції розвитку	
Політико-правова Р	Політичне ігнорування галузей металургії та машинобудування	Скорочення пріоритетності галузей ГМК	-
	Високий ризик узурпації підприємств ГМК	Політична волатильність для окремого бізнесу	-
	Стабільне законодавче поле в галузі видобувної промисловості	Дотримання СГ наявного чинного правового поля	+
	Недосконале правове поле, ігнорування законодавчих норм	Скорочення інвестицій в бізнес-структури	-
	Закриття ринкових відносин з РФ, інтеграція економіки до ЄС	Скорочення бар'єрів на світові ринки ЄС, згортання бізнесу з РФ	+/-
Економічна Е	Зростання рівня НД, ВВП, ВНД	Зростання платоспроможного попиту	+
	Зростання показників ІСЦ та ІВЦ	Знецінення активів підприємств	-
	Різкі коливання курсу валют	Знецінення активів	-
	Підвищення показників на ринку ЗРС та металургії	Підвищення попиту на ЗРС	+
	Високий рівень тіньової економіки та корупції	Ризики втрати бізнесу	-
	Приплив іноземних інвестицій в країну	Перерозподіл інвестицій в промисловість	+
Соціальна S	Інтеграція промислових підприємств до асоціацій	Укрупнення бізнесу	+
	Відсутність індексації доходів населення	Зменшення реального попиту населення	-
	Міграція робочої сили	Скорочення кваліфікованої пропозиції РС	-
	Відсутність іміджу промислових професій	Скорочення РС	-
Технологічна Т	Підвищення рівня самоосвіти серед населення	Зростання ліберальних поглядів серед молоді	+
	Зростання пропозицій технічних та наукових розробок в добувній галузі	Можливість впровадження нових розробок у виробництво	+
	Сприяння власних науково-технічних розробок при підприємстві	Співробітництво з державними науково-дослідними центрами	+
	Поширення автоматизації виробництва	Скорочення рівня трудомісткості виробництва	+

Проведений PEST-аналізу дозволяє зробити висновок про наявність перспектив розвитку галузі, незважаючи на певні ризики. Уміння підприємства нівелювати такі ризики значно залежить і від умов його мікросередовища діяльності.

Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера

Найвідомішою моделлю аналізу бізнес-середовища є модель "галузевої конкуренції" М. Портера. Вона розглядає галузь, в якій функціонує підприємство, як його зовнішнє (мікросередовище). М. Портер також додав до своєї моделі фактори загального зовнішнього середовища (середовища опосередкованого впливу). Це було зроблено для того, щоб підкреслити ієрархічну структуру бізнес-середовища [31]. Компоненти загального зовнішнього середовища можуть як загрожувати існуванню підприємства, так і створювати можливості для його розвитку.. Визначимо таку модель для ПрАТ «Суха Балка» (рис. 3.1).

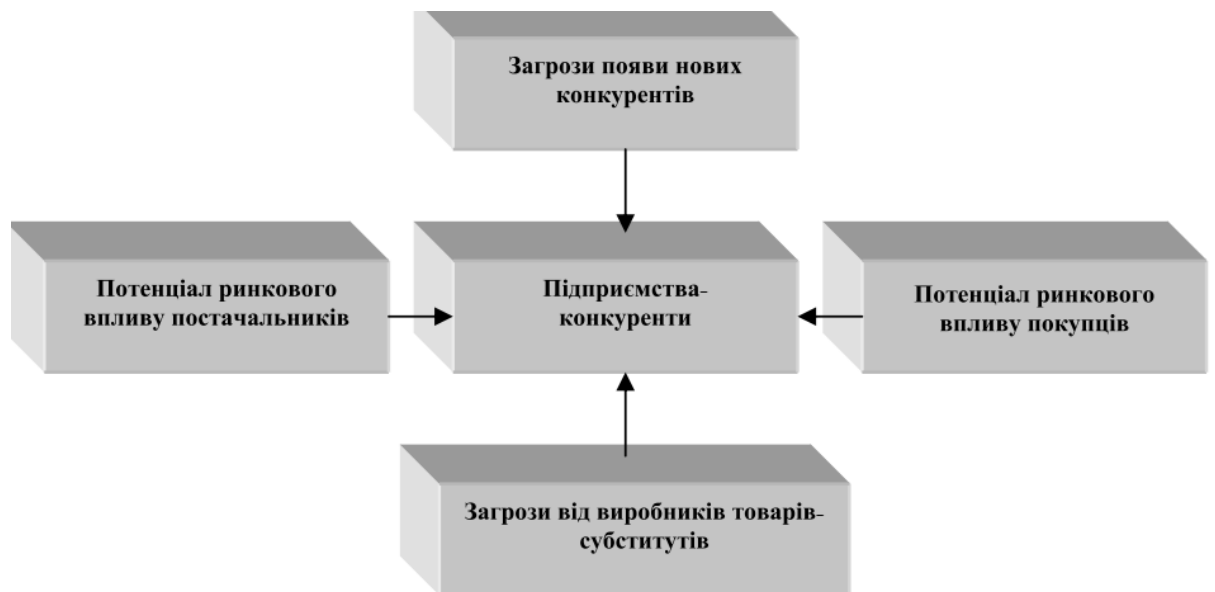


Рис. 3.1 Модель М. Портера для ПрАТ «Суха Балка»

Так, ПрАТ "Суха Балка" ґрунтує свою діяльність у ринковій економіці на принципі задоволення потреб. Потреби споживачів є рушійною силою для придбання товарів і послуг. Коли купується продукція ПрАТ "Суха Балка", то відшкодовуються витрати компанії на виробництво та отримується прибуток. Цей прибуток, у свою чергу, необхідний для продовження виробництва та забезпечення життєздатності підприємства.

Споживачі залізної руди мають двоякий вплив на стан галузі. З одного боку, саме вони визначають необхідність існування галузі. Тому підприємства галузі повинні орієнтуватися на потреби та очікування своїх клієнтів. З іншого боку, споживачі задають "конкурентні показники" для підприємств. Ці показники включають:

Рівень цін: Споживачі очікують, що ціни на залізну руду будуть справедливими та конкурентоспроможними.

Якість продукції: Споживачі очікують, що залізна руда буде відповідати високим стандартам якості.

Підприємства, які не можуть відповідати цим "конкурентним показникам", ризикують втратити своїх клієнтів. Тому постійне вдосконалення виробництва та підвищення якості продукції є ключовими факторами успіху в залізорудній галузі.

Побудова SWOT-матриці

Для визначення підґрунтя для утворення певних конкурентних позицій ПрАТ «Суша Балка» та визначення можливостей їх зміцнення доцільним є проведення SWOT-аналізу шляхом позиціонування стратегічних можливостей зовнішнього середовища та внутрішніх сил і слабкостей даного підприємства. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який використовується для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими стикається підприємство [8].

Стратегічне мислення є важливою навичкою для будь-якого керівника чи управлінця. SWOT-аналіз може допомогти їм розвинути цю навичку, надаючи чітку структуру для аналізу внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, з якими стикається підприємство. Сформуємо отриману інформацію у формі SWOT-матриці (табл. 2.10).

	Можливості	Загрози
	<p>Здатність обслужити додаткові групи споживачів на внутрішньому ринку</p> <p>Вихід на нові ринки закордонного збуту</p> <p>Здійснення програми технічного переозброєння та модернізації</p> <p>Підтримка потужностей шахт за рахунок залучення до видобутку та переробки запасів усіх видів залізорудної сировини, розконсервації раніше тимчасово законсервованих об'єктів</p> <p>Впровадження вдосконалених систем розкриття, транспортних схем, систем розробки за рахунок широкого використання циклічно-поточних технологій у комбінаціях з іншими видами транспорту тощо</p> <p>Удосконалення систем розкриття та розробки родовищ залізних руд, впровадження ефективних комбінованих способів розкриття та технологій відпрацьованих руд</p> <p>Розробка та впровадження НТП</p>	<p>Скорочення попиту на продукцію підприємства, що специфічною</p> <p>Невизначеність майбутнього світової економіки</p> <p>Зниження ціни на залізорудну сировину, профіцит сировини на світовому ринку, імпорт аналогічної ЗР</p> <p>Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами</p> <p>Несприятлива зміна курсів іноземних валют чи торгової політики іноземних урядів</p> <p>Зростаюча спроможність покупців</p> <p>Порушення процесу виробництва через використання застарілого обладнання</p> <p>Зростання платежів за користування надрами та енергоресурсами, постійне зростання залізничних тарифів та плати за користування залозами, недостатність логістичних засобів</p> <p>Міграція кваліфікованих працівників</p>
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значні балансові запаси залізної руди; 2. Наявність кваліфікованих кадрів з багаторічним досвідом; 3. наявність внутрішніх споживачів (металургійних заводів); 4. Тенденція до збільшення фінансових ресурсів; 5. Уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів 6. Досвід функціонування на зовнішньому та внутрішньому ринку 7. Застосування останнім часом нових технологій та транспортних засобів. 8. Стабільні довгострокові контракти із споживачами 	<p><i>Поло СЛМ. Заходи</i></p>	<p><i>Поло СІЗ. Заходи</i></p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька природна якість залізорудної сировини 2. Постійне збільшення глибини ведення гірничих робіт та погіршення гірничо-геологічних умов на залізних глибинах; 3. Висока енергоємність гірничодобувної галузі; 4. Високий рівень відходів виробництва при видобутку і збагаченні залізорудної сировини та обмеженість вільних площ для її складування; 5. Суттєвий негативний вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище, що потребує значних витрат на його мінімізацію; 6. Постійне зростання витрат на транспортування сировини до збагачувальних комплексів; 7. На ділянках руднику наявність застарілого устаткування 	<p><i>Поло СЛМ. Заходи</i></p>	<p><i>Поло СІЗ. Заходи</i></p>

Рис. 3.2 Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Суша Балка»

Таким чином, сформована для ПрАТ «Суха Балка» матриця SWOT дозволяє сформувати принципово різні напрямки:

Поле СІМ (Сильні сторони + Можливості)

1. Значні балансові запаси залізної руди + Впровадження вдосконалених систем розкриття.

Заходи: Інвестувати в новітні технології для ефективного розкриття родовищ. Використовувати циклічно-поточні технології, які забезпечують більшу продуктивність і менші витрати на розкриття.

2. Застосування нових технологій + Розробка та впровадження НТП

Заходи: Створити науково-дослідні підрозділи, які займуться впровадженням новітніх технологій. Активно співпрацювати з університетами і науковими інститутами для впровадження інноваційних рішень у виробництво.

Поле СЛМ (Слабкі сторони + Можливості)

Застаріле устаткування + Програма модернізації.

Заходи: Розробити поетапний план заміни застарілого обладнання. Співпрацювати з провідними виробниками гірничодобувного устаткування для закупівлі сучасних, вискоелективних машин і механізмів.

Поле СІЗ (Сильні сторони + Загрози)

1. Стабільні довгострокові контракти + Зниження ціни на залізорудну сировину.

Заходи: Підтримувати тісні зв'язки з клієнтами і забезпечувати їх високоякісною продукцією для утримання довгострокових контрактів. Впроваджувати системи знижок і бонусів для лояльних клієнтів.

2. Досвід на зовнішньому ринку + Вихід на ринок іноземних конкурентів

Заходи: Активізувати маркетингові стратегії, спрямовані на просування продукції на зовнішніх ринках. Використовувати досвід роботи на інших ринках для адаптації до нових умов і покращення конкурентоспроможності.

Поле СЛЗ (Слабкі сторони + Загрози)

1. Зниження якості сировини + Скорочення попиту

Заходи: Впроваджувати інновації в збагаченні сировини для покращення її якості. Проводити активну рекламну кампанію, щоб переконати споживачів у високій якості продукції.

2. Висока енергоємність + Зростання енергоресурсів

Заходи: Впроваджувати енергоефективні технології для зменшення витрат на енергію. Розробити довгострокову стратегію щодо використання альтернативних джерел енергії для зменшення залежності від традиційних енергоресурсів.

3.2. Установлення місії та цілей ПрАТ «Суха Балка»

Початковим етапом формування стратегії підприємства є визначення місії ПрАТ «Суха Балка» (корпоративної місії, концепції), що полягає у встановленні смислу існування підприємства, її призначення) його місця в ринковій економіці. Головну мету, заради якої і існує підприємство називають місією підприємства. Враховуючи результати вищепроведених досліджень визначаємо місію ПрАТ «Суха Балка» як «орієнтація підприємства та стабільне зростання для забезпечення росту довгострокові вартості активів компанії».

В рамках визначеної місії формуємо цілі підприємства. Для ПрАТ «Суха Балка» доцільно будувати таку ієрархію у вигляді так званого «дерева цілей» – графа зв'язків числових значень, взаємопов'язаних показників (Рис. 3.3) .

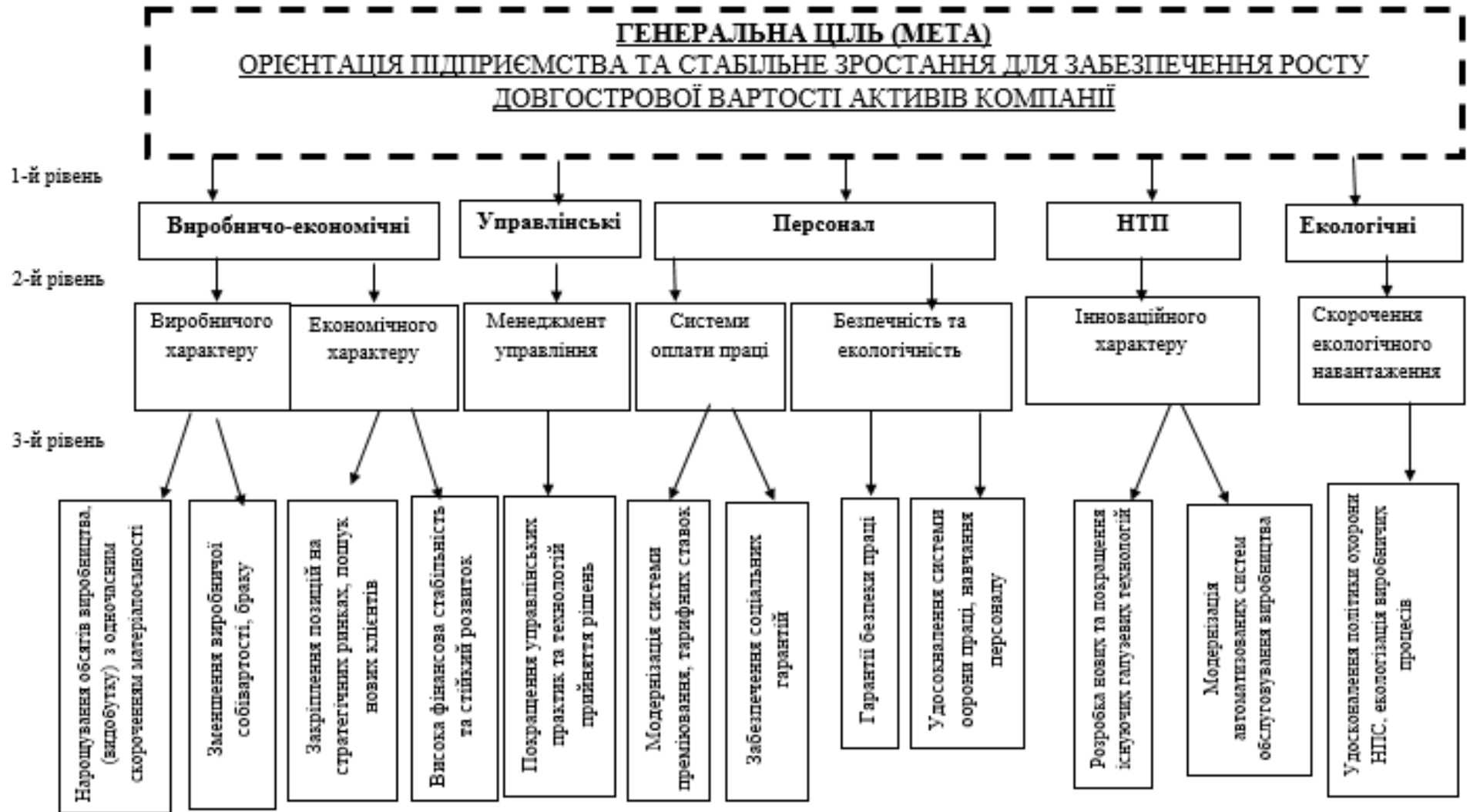


Рис. 3.3 «Дерево цілей» ПрАТ «Суша Балка»

Отже, основні цілі ПрАТ «Суха Балка» тісно пов'язані з його загальною стратегією розвитку. Вони спрямовані на:

Оптимізацію виробництва шляхом зменшення собівартості та підвищення обсягів виробництва;

Покращення конкурентних позицій на ринку через технологічні інновації та розширення ринкових можливостей;

Забезпечення екологічної та виробничої безпеки для стабільного та стійкого розвитку;

Таким чином, основні цілі сприяють досягненню стратегічних пріоритетів підприємства та його довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Обґрунтування загальної й функціональної стратегії розвитку ПрАТ «Суха Балка»

Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів ПрАТ "Суха Балка" має дві ключові мети: 1. Визначення можливих стратегічних альтернатив; 2. Формулювання критеріїв вибору найкращого варіанту з цих альтернатив

Матриця Томпсона-Стрікленда – це інструмент стратегічного планування, який використовується для вибору загальної стратегії розвитку підприємства [4].

Вона ґрунтується на двох ключових факторах:

Сила конкурентної позиції підприємства: Це визначається ринковою часткою, диференціацією продукції та доступом до ресурсів.

Темпи зростання галузі: Це визначається темпами зростання ринку та кількістю нових конкурентів (рис 3.4).



Рис. 3.4 Матриця Томпсона і Стрікленда для вибору загальної стратегії

Відповідно до отриманих результатів попереднього аналізу можна зробити висновок, що ринок залізорудної сировини є «зрілою галуззю економіки» та характеризується наразі середньо-повільним темпом зростання. При цьому рівень конкуренції на ньому є переважно визначеним. ПрАТ «Суша Балка» позиціонує наразі себе як підприємство із слабкою конкурентною позицією через специфіку своєї продукції з перспективою до зміцнення свого місця на ринку за рахунок нарощення обсягів виробництва та скорочення собівартості продукції.

Так, за матрицею Томпсона і Стрікланда варто обирати серед стратегічних альтернатив «ІІІ – квадранта стратегій», а саме: скорочення затрат, диверсифікації, скорочення або ліквідації. Останні дві є неприйнятними для підприємства, тому подальші стратегічні альтернативи мають базуватись на векторах скорочення затрат та диверсифікації.

В свою чергу, для ПрАТ «Суша Балка» рекомендована функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), реалізація якої планується в наступних напрямках:

1. Диверсифікація ринків збуту:

Розвиток цільових ринків:

- Країни, що розвиваються, з високим темпами зростання економіки та попитом на залізорудну сировину, такі як Китай, Індія, країни Південно-Східної Азії та Африки.
- Нові ринки, де попит на залізорудну сировину ще не повністю розкритий, наприклад, країни Латинської Америки та Близького Сходу.

Вихід на нові ринки:

- Проведення маркетингових досліджень для вивчення потреб та переваг споживачів на нових ринках.
- Співпраця з місцевими партнерами, які мають досвід роботи на ринку та знання його специфіки.
- Створення ефективної системи реалізації продукції.
- Запропонування конкурентних цін та умов оплати.

Очікувані результати від реалізації стратегії:

- Збільшення частки експорту на нових ринках.
- Зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного чи декількох ринків збуту.
- Підвищення стійкості компанії до змін кон'юнктури світового ринку.

2. Оптимізація логістики:

Завдання:

- Зниження витрат на транспортування.
- Підвищення ефективності ланцюга поставок.
- Збільшення швидкості доставки продукції.

Стратегії оптимізації логістики:

- Використання мультимодальних транспортних схем.
- Співпраця з надійними логістичними операторами.
- Впровадження систем управління ланцюгами поставок (SCM).
- Використання сучасних технологій, таких як GPS-навігація та RFID-

мітки.

Очікувані результати від реалізації стратегії:

- Зниження транспортних витрат
- Зменшення часу доставки продукції.
- Підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Таким чином, реалізація стратегії ЗЕД дозволить ПрАТ «Суха Балка» диверсифікувати ринки збуту, оптимізувати логістику, підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку та збільшити прибуток.

ВИСНОВКИ

Сфера реалізації готової продукції (інжиніринг, послуги) є важливою сферою підприємницької діяльності, оскільки саме в цій сфері формуються майбутні прибутки бізнесу, а також йдеться про подальше вдосконалення процесу збуту та виробництва продукції, що максимально наближено до міжнародних стандартів. Організація процесу реалізації товару передбачає створення системи руху товару, тобто системи з максимально можливим рівнем обслуговування покупців.

Вибір каналів збуту є важливим етапом у роботі підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Специфіка товарів, що продаються на зовнішніх ринках, визначає чотири найбільш типові конфігурації каналів розподілу споживчих товарів (рис. 1.1).

Побудова системи організації реалізації продукції повинна здійснюватися з системної точки зору, щоб сформувати загальну модель, вигідну для економічного розвитку підприємства, створити умови для збільшення обсягів продажів і підвищення ринкової конкурентоспроможності продукції.

Тому головною метою бізнесу, який виходить на зовнішній ринок, є максимізація прибутку шляхом продажу більшої кількості товарів і послуг на зовнішньому контурі ведення бізнесу та забезпечення довгострокових успішних продажів, тим самим сприяючи економічному зростанню.

Приватне акціонерне товариство «СУХА БАЛКА» є одним з найбільших підприємств по видобутку залізної руди на території України. На сьогодні ПрАТ «Суха Балка», маючи багаторічний досвід роботи, володіє досвідом високопрофесійних кадрів і великою сировинною базою, стабільно і надійно працює на задоволення попиту своїх споживачів.

Провели аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства за основними його техніко-економічними показниками в динаміці за 2020-2022 рр. (табл. 2.1) та зробили наступні висновки: За даними, наведеними в таблиці, можна зробити висновок, що підприємство має досить високий рівень активів, що свідчить про його значний розмір і фінансову міць. Однак, у 2022 році активи підприємства зменшилися на 9.6% порівняно з 2021 роком.

Основні засоби підприємства у 2022 році незначно зменшились у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство не проводило значних інвестицій у основний капітал. В результаті здійснення виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Суша Балка» дохід від реалізації продукції підприємства у 2022 році зменшився на 55.1%. Суттєве зниження валового прибутку та чистого прибутку у 2022 році на 62.4% може бути наслідком зростання витрат та погіршення умов продажу. Чистий прибуток підприємства у 2022 році зменшився на 63.2% порівняно з попереднім роком, що пов'язано з такими факторами, як: Зменшення валового прибутку; Збільшення витрат на фінансування.

В основу функціонування ПрАТ «Суша Балка» у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Споживачі залізної руди відіграють подвійну роль у впливі на стан галузі. Попит на продукцію ПрАТ «Суша Балка» (Руда залізна агломераційна та руда залізна доменна) забезпечується такими основними клієнтами та покупцями як: АТ «Південний ГЗК» (м. Кривий Ріг), ПАТ «Дніпровський МК ім. Держинського» (м. Дніпропетровськ), а також меткомбінати Польщі, Угорщини, Словенії, Туреччини, Китаю. Основними ринками реалізації продукції ПрАТ "Суша Балка" є металургійні комбінати України та близького зарубіжжя. ПрАТ "Суша Балка" продукцію власного виробництва не споживає. Дані про місткість зарубіжних ринків збуту в країнах Центральної Європи наведені в таблиці 2.2. Розрахували частки ринку ПрАТ «Суша Балка» по окремим сегментам (в табл. 2.3, Рис.2.4.). Так, видно, що найбільшу частку ринку підприємство займає на ринках таких країн, як Польща, Чехія та Словаччина.

Зовнішній ринок споживання продукції ПрАТ «Суха Балка» є досить неоднорідним. Специфічні умови закордонних ринків збуту призводять до того, що необхідно розробити та використати спеціалізовані (унікальні) стратегії на кожному з цих ринків збуту, тобто необхідно розробити комплекс заходів по адаптації комплексу маркетингу до особливостей закордонних ринків збуту. ПрАТ «Суха Балка» – це українське підприємство, яке займається видобуванням та експортом залізної руди. На даний момент компанія стикається з певними проблемами у сфері експорту, які стримують її зростання та розвиток.

Вдосконалення експортної діяльності є ключовим фактором для успішного розвитку ПрАТ «Суха Балка». Реалізація вищезазначених рекомендацій дозволить компанії значно посилити свої позиції на міжнародних ринках та досягти нових успіхів.

За наявності великої кількості швидкозмінних факторів впливу на обсяги виробництва і продажу продукції доцільно оцінювати прогноз на підставі тенденцій попереднього періоду. Досконалий прогноз по динаміці часових рядів можна здійснити маючи щонайменше 7-8 попередніх значень обсягів реалізації. Але за умов швидкозмінної кон'юнктури ринку ЗРС, особливо в останні роки, тенденції десятирічної давнини практично не мають впливу на прогнозні показники. Найбільш інформативними за цих умов будуть квартальні дані обсягів виробництва останніх років. В табл. 2.6 наведено інформацію з квартальних обсягів виробництва ПрАТ «Суха Балка» за 2018-2021 рр. Використовуючи дані табл. 2.6 можемо спрогнозувати обсяги виробництва агломераційної та доменної руди на проектний рік, використовуючи метод експоненційного згладжування часового ряду квартальних значень. Для прогнозу було обрано три коефіцієнта згладжування (0,8; 0,50; 0,33). Дані розрахунку прогнозу по агломераційній руді наведені в табл. 2.7. та Рис.2.5. Аналогічний прогноз виконали відносно обсягів виробництва і реалізації доменної руди (Табл. 2.8). Прогноз обсягу виробництва доменної руди ПрАТ «Суха Балка» на четвертий квартал 2021

року в межах 405,83 – 439 тис. тон. Представимо дані розрахунків у графічному вигляді, на рис. 2.6.

З метою обґрунтування ефективності збутової програми здійснимо також прогноз цін зовнішнього ринку. В табл. 2.9 наведено динаміку середньоквартальних цін на ЗРС (концентрат і агломерат) EXW склад руди ПрАТ «Суша Балка». На основі цих даних спрогнозуємо зміну цін на найближчу перспективу. Для прогнозу будемо враховувати ціни зовнішнього ринку (Табл. 2.10). Результати таблиці представимо у вигляді графіку (Рис. 2.7).

Виконаємо прогнозування цін на доменну руду (Таблиця 2.11, Рис.2.8). Для формування ефективної збутової програми ПрАТ «Суша Балка» на зовнішньому ринку скористаємося прогнозами цін на залізорудну сировину і обсягами її виробництва на ПрАТ «Суша Балка», а також тенденціями зміни експорту.

Будемо вважати, що при впровадженні активної маркетингової стратегії на зовнішньому ринку тенденції зміни долі експорту збережуться і на найближчу перспективу. Спрогнозуємо долю експорту в реалізації продукції ПрАТ «Суша Балка», побудувавши лінію тренду на діаграмі попередніх значень 2017-2021 рр (Таблиця 2.12, Рис.2.9).

Прогнозне значення долі експорту в наступному періоді складе за рівнянням лінії тренду 41,64%. Для оцінки загальних обсягів виробництва і збуту продукції руди ПрАТ «Суша Балка» скористаємося кварталними прогнозами, розрахованими в попередньо. Найвірогідніші обсяги квартального виробництва і збуту: - по руді агломераційній: 1823,0 тис.т - по руді доменній: 439 тис.т. Загальнорічний прогнозований обсяг продукції по підприємству складе 9048 тис.т. Вважаючи, що прогнозне значення долі експорту складає 41,6%, визначимо прогноз обсягів реалізації на експорт: $9048 * 0,416 = 3767,6$ тис.т. Розрахуємо ефективність від заходів удосконалення планування експортної програми ПрАТ «Суша Балка», враховуючи, що основні зусилля підвищення ефективності ЗЕД дадуть змогу утримати

позитивні тенденції зростання експорту, а максимальний потенціал реалізації продукції буде досягнутий за рахунок активізації маркетингових зусиль на обраних сегментах зовнішнього ринку. Розрахункові дані занесемо в табл. 2.13 і визначимо можливу зміну доходу. Із розрахунків доходу видно, що запропонований варіант формування ефективної збутової програми на зовнішньому ринку забезпечить збільшення від реалізації продукції на зовнішньому ринку на 9050664.8 тис. грн. Планується, що цього ефекту буде досягнуто за рахунок активізації маркетингових зусиль на зовнішньому ринку.

Далі провели аналіз макро- та мікросередовища підприємства, побудували SWOT-матрицю (Рис. 3.2).

Таким чином, сформована для ПрАТ «Суха Балка» матриця SWOT дозволяє сформувати принципово різні напрямки:

Поле СИМ (Сильні сторони + Можливості): Заходи: Інвестувати в новітні технології для ефективного розкриття родовищ. Використовувати циклічно-поточні технології, які забезпечують більшу продуктивність і менші витрати на розкриття; Створити науково-дослідні підрозділи, які займуться впровадженням новітніх технологій. Активно співпрацювати з університетами і науковими інститутами для впровадження інноваційних рішень у виробництво.

Поле СЛМ (Слабкі сторони + Можливості): Заходи: Розробити поетапний план заміни застарілого обладнання. Співпрацювати з провідними виробниками гірничодобувного устаткування для закупівлі сучасних, високоефективних машин і механізмів.

Поле СІЗ (Сильні сторони + Загрози): Заходи: Підтримувати тісні зв'язки з клієнтами і забезпечувати їх високоякісною продукцією для утримання довгострокових контрактів. Впроваджувати системи знижок і бонусів для лояльних клієнтів; Активізувати маркетингові стратегії, спрямовані на просування продукції на зовнішніх ринках. Використовувати досвід роботи на інших ринках для адаптації до нових умов і покращення конкурентоспроможності.

Далі визначили місію ПрАТ «Суша Балка» як «орієнтацію підприємства та стабільне зростання для забезпечення росту довгострокові вартості активів компанії», та таку ієрархію у вигляді побудови «дерева цілей» – графа зв'язків числових значень, взаємопов'язаних показників (Рис. 3.3). Таким чином, побудована система «дерева цілей» для ПрАТ «Суша Балка» дозволяє визначити стратегічні альтернативи та здійснити вибір загальної стратегії розвитку підприємства.

При визначенні стратегічної альтернативи на основі результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати матрицю А.Томпсона і А.Стріклєнда для вибору загальної стратегії розвитку (рис 3.4). Так, за матрицею Томпсона і Стріклєнда варто обирати серед стратегічних альтернатив «ІІІ – квадранта стратегій», а саме: скорочення затрат, диверсифікації, скорочення або ліквідації. Останні дві є неприйнятними для підприємства, тому подальші стратегічні альтернативи мають базуватись на векторах скорочення затрат та диверсифікації. В свою чергу, для ПрАТ «Суша Балка» рекомендована функціональна стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), реалізація якої планується в наступних напрямках: *Розвиток цільових ринків*: Нові ринки, де попит на залізорудну сировину ще не повністю розкритий, наприклад, країни Латинської Америки та Близького Сходу; *Вихід на нові ринки*: Проведення маркетингових досліджень для вивчення потреб та переваг споживачів на нових ринках; Співпраця з місцевими партнерами, які мають досвід роботи на ринку та знання його специфіки; Створення ефективної системи реалізації продукції; Запропонування конкурентних цін та умов оплати. *Очікувані результати від реалізації стратегії*: Збільшення частки експорту на нових ринках; Зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від одного чи декількох ринків збуту; Підвищення стійкості компанії до змін кон'юнктури світового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аріков В. П. Формування нових підходів щодо планування зовнішньоекономічних операцій підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. С. 19–25.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 580с.
3. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. 244 с.
4. Богатирьова, Л.Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. /Л.Д. Богатирьова. – Одеса : ОНАЗ, 2014. – 384 с.
5. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2019. № 4.
6. Бондарєва Т.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства / Т.І. Бондарєва, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2016.– № 3(15). – С. 91-104.
7. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Вічевич А. М. – Львів: «Афіна», 2014. – 140 с.
8. Герасимчук, В.Г. Стратегічне управління підприємством [Текст] : підручник /В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2015. – 348 с.
9. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 5. С. 66-71.
- 10.Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги. Управління розвитком. 2013. № 18. С. 110–114.
- 11.Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 462 с.

12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ. : ЦУЛ, 2012. 172с.
13. Зінов'єв, Д.В. Найважливіші елементи збуту / / Принципи управління фірмою: Переклад з англійської. М., 2002 - № 4, С 40-45.
14. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту[Текст]. – Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД. – 2014.
15. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 392 с.
16. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.
17. Медвідь М. М. Економічна ефективність на торговельних підприємствах та їх оцінка. Науковий вісник. №17.5. 2017. С. 45-52.
18. Мельник О. Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О. Г. Мельник, М. Я. Нагірна // Інноваційна економіка. – 2013. – №5. – С. 63-66.
19. Михайлов В. С. Методичні аспекти розрахунків експортних цін суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України / В. С. Михайлов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №5(36). – С. 68-72
20. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / за редакцією проф. І. О. Піддубного. – [2-е видання]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 252 с.
21. Мних, Е. В. Економічний аналіз: підручник для студентів вузів / Е. В. Мних. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 412 с.
22. Несторишен І. В. Досвід впровадження системи контролю імпорту та експорту (ICS/ECS) в ЄС / І. В. Несторишен, І. Г. Бережнюк, В. В. Булана // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. «Економічні науки». – 2015. – № 27. – С. 12-21.
23. Румянцев А. П., Климко Г. Н., Рокоча В. В. Міжнародна економіка: підручник. Київ : ЗнанняПрес, 2013. 447 с.

24. Руцишин Н. М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем. Вісник ЛКА : сер. економічна. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. Вип. 16. С. 401-405.
25. Савіна Г. Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 12. С. 34-39.
26. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // «Економіка, фінанси, право». – 2015. – № 11. – с. 17- 20.
27. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства : монографія / П. В. Круш, О. П. Кавтиш, Т. П. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. П. В. Круша. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – 404 с
28. Уткіна Ю. М., Тупікова О. Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94–101.
29. Чернишова Л. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : практикум : навч. посібник / Л. О. Чернишова, В. О. Козуб, Л. Л. Носач, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. – Х.: «Видавництво «Форт», 2017. – 238 с.
30. Шаповал В.А. Економіка гірничого підприємства: навч. посіб. / В.А. Шаповал, О.В. Горпинич; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д.: НГУ, 2017. – 204 с.
31. Шершньова З.С. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб./ З.С. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014.- 384 с.
32. Офіційний сайт ПрАТ «Суша Балка». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sukhabalka.com/ru/>
33. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>