

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: Підвищення ефективності збуту товарної продукції  
ПрАТ «ПІВНГЗК».

Виконав:

студент 4 курсу,  
групи ЗМН-20-1

\_\_\_\_\_ / Перцев В.В. /  
(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**

Перцев Валерій Вадимович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності збуту товарної продукції ПрАТ «ПІВНГЗК».

керівник роботи Афанасьєв Ігор Євгенович, к.е.н., \_\_\_\_\_

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №238с.

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
1) теоретичні засади підвищення ефективності збуту товарної продукції; 2) характеристика ПрАТ «ПІВНГЗК» та визначення ефективності заходів з підвищення ефективності збуту товарної продукції; 3) обґрунтування і вибір загальної та збутової стратегій в умовах ПрАТ «ПІВНГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; фінансові показники ПрАТ «ПІВНГЗК»; структура та ефективність використання оборотного капіталу; дерево цілей; модель М. Портера для ПрАТ «ПІВНГЗК».

6. *Консультанти розділів роботи*

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

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
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 бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
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	20.06.2024

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Перцев В.В.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Афанасьєв І.Є.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності  
073 Менеджмент.*

*Перцев В.В. «Підвищення ефективності збуту товарної продукції  
ПрАТ «ПІВНГЗК»». – КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 57 сторінках, містить 12 таблиць, 18 рисунків.

При підготовці роботи використано 24 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: вдосконалення процесу стратегічного планування на ПРАТ «ПІВНГЗК».

Завдання дослідження: проаналізувати існуючий процес стратегічного планування на ПРАТ «ПІВНГЗК»; визначити основні недоліки та проблеми існуючого процесу стратегічного планування; розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу стратегічного планування; оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні положення щодо стратегічного планування на підприємстві.

Одержаний економічний ефект (ефективність): дасть змогу ПРАТ «ПІВНГЗК» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що, в результаті, призведе до покращення фінансово-економічних показників підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, аналіз підприємства, стратегія, ринки збуту, витрати, реалізація продукції.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	8
1.1. Сутність збуту товарної продукції.....	8
1.2. Характеристика системи управління збутовою діяльністю .....	12
1.3. Методичні підходи до підвищення ефективності збуту продукції підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПІВНГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	18
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства .....	18
2.2. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства.....	29
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» .....	32
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ПІВНГЗК».....	37
3.1. Стратегічний аналіз підприємства.....	37
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

## ВСТУП

Сучасні економічні умови, що характеризуються високою конкуренцією між компаніями та динамічними змінами на ринку, вимагають від підприємств гірничо-збагачувальної галузі постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності, особливо збуту товарної продукції. ПРАТ «ПІВНГЗК», як один з провідних виробників залізорудного концентрату та обкотишів, зіштовхується з необхідністю підвищення ефективності своєї збутової діяльності для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Обрана теми дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра «Підвищення ефективності збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК»» зумовлена важливістю оптимізації збутових процесів, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його позиції на ринку та здатність швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції. Підвищення ефективності збуту є ключовим фактором для забезпечення стабільного зростання та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Метою даної роботи є дослідження та розробка заходів щодо підвищення ефективності збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних тенденцій на ринку залізорудної продукції.

Завдання дослідження в кваліфікаційній роботі бакалавра:

- 1) Проаналізувати теоретичні аспекти збутової діяльності та розглянути методи підвищення її ефективності.
- 2) Проаналізувати техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства ПРАТ «ПІВНГЗК».
- 3) Дослідити систему управління збутовою діяльністю ПРАТ «ПІВНГЗК».
- 4) Визначити напрямки підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства.

5) Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

6) Обґрунтувати вибір загальної та збутової стратегій для ПРАТ «ПВНГЗК» на основі стратегічного аналізу підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі є процеси збуту готової продукції ПРАТ «ПВНГЗК».

Предметом дослідження є методи підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства.

У роботі використані наступні методи дослідження:

1) Аналіз та синтез - для вивчення теоретичних засад та методичних підходів до підвищення ефективності збуту.

2) Економічний аналіз - для оцінки техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства.

3) Метод порівняння та аналогій - для порівняння різних підходів до підвищення ефективності збуту.

4) Метод стратегічного аналізу: для обґрунтування вибору загальної та збутової стратегій підприємства.

Основними джерелами інформації для даного дослідження є:

1) Внутрішні документи та звітність ПРАТ «ПВНГЗК» за 2017-2021 рр..

2) Наукова література, що охоплює теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності.

3) Статистичні дані та аналітичні звіти щодо ринку залізорудної продукції.

4) Інформаційні ресурси Інтернет, включаючи галузеві публікації та дослідження.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність збуту товарної продукції

Збут товарної продукції є невід'ємною складовою будь-якої підприємницької діяльності. Під збутом розуміють сукупність дій та процесів, пов'язаних з доведенням продукції від виробника до кінцевого споживача. Збутова діяльність включає в себе такі етапи, як планування продажів, організація та контроль над процесом збуту, управління запасами, робота з клієнтами та аналіз результатів збутової діяльності.

Основною метою збутової діяльності є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством. Важливими аспектами цієї діяльності є визначення потреб ринку, сегментація споживачів, вибір каналів збуту та встановлення оптимальних цін.

Збутова діяльність є однією з ключових функцій підприємства і важливим елементом в системі управління бізнесом. Ефективна організація збутової діяльності на підприємстві суттєво впливає на результати його фінансово-господарської діяльності, оскільки можливості подальшого виробництва продукції та загальне існування підприємства залежать від того, наскільки успішно здійснюється реалізація виробленої продукції. Раціональна організація процесів управління збутовою діяльністю та своєчасне впровадження відповідних стратегій збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках можуть забезпечити підприємству стабільні позиції на ринку.

Над теорією та практикою збутової діяльності працювали такі зарубіжні науковці, як Г. Армстронг, Д. Ланкастер, К. Браун, П. Вінкельманн, Д. Джоббер, Ф. Котлер, та ін. Проблеми теоретичного обґрунтування сутності, процесів організації та систем управління збутовою діяльністю підприємств розглядали і



вітчизняні вчені, серед яких Л.В. Балабанова, А. Балабаниць, П.І. Белінський, А.Г. Кальченко, Т.І. Лук'янець, М.В. Майбогіна, В.П. Онищенко, А.О. Старостіна, О.М. Ямкова та ін.

В науковій літературі пропонується різноманіття підходів до визначення збутової діяльності підприємства. Деякі вчені ототожнюють її з такими поняттями, як «збут», «розподіл» та «товарорух». Інші науковці розглядають збутову діяльність як процес продажу продукції або як завершальну стадію комерційної діяльності підприємства. Існує також широке трактування цього поняття як процесу управління збутовою діяльністю підприємства.

Наприклад, Ф. Котлер [12] визначає збутову діяльність як виявлення та забезпечення потреб споживачів через процес обміну товарів та послуг. Л.В. Балабанова вважає, що збутова діяльність охоплює всі процеси, які забезпечують максимальну вигідність торговельних угод щодо реалізації продукції для кожного з партнерів при обов'язковому врахуванні вимог та інтересів кінцевих споживачів. П.І. Белінський [3] зазначає, що сутність збутової діяльності полягає в просуванні продукту на ринок та організації товарообміну з метою отримання комерційного прибутку. С.Є. Хрупович [22] розглядає збутову діяльність як систему відносин у сфері товарного та грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, які мають комерційні інтереси.

М.В. Майбогіна [12] описує збутову діяльність підприємства як сукупність заходів, пов'язаних із дослідженням та аналізом кон'юнктури ринків, визначенням обсягів реалізації продукції, вибором та управлінням каналів розподілу, організацією управління запасами, обслуговуванням замовлень та транспортуванням з метою досягнення економічних результатів. О.М. Ямкова пропонує розглядати збутову діяльність в стратегічному і тактичному аспектах: стратегічні дії пов'язані з вибором стратегії охоплення ринків, формуванням мережі розподілу продукції підприємства та плануванням системи організації товароруху, тоді як тактичні дії спрямовані на операційне регулювання процесів

збуту та забезпечення реалізації різних форм маркетингової активності для досягнення цілей підприємства.

Збут товарної продукції є ключовою функцією підприємства, що забезпечує реалізацію виготовлених товарів та задоволення потреб ринку.

Основні компоненти збутової діяльності:

1. Планування збуту: Планування збуту передбачає встановлення цілей продажів, визначення обсягів продукції, що підлягає реалізації, а також розробку стратегій та тактик для досягнення поставлених цілей. Це включає аналіз попиту, прогнозування продажів, визначення потенційних ринків збуту та розробку планів маркетингових заходів.

2. Організація збуту: Організація збуту передбачає вибір і впровадження ефективних методів і каналів збуту. Це включає визначення оптимальної структури збутового відділу, розподіл функцій та обов'язків серед співробітників, а також забезпечення належного рівня взаємодії між відділами підприємства.

3. Контроль збуту: Контроль збуту включає моніторинг виконання планів збуту, оцінку результатів збутової діяльності та коригування стратегій і тактик у разі необхідності. Важливими аспектами контролю є аналіз показників продажів, оцінка ефективності роботи збутових підрозділів та визначення причин відхилень від запланованих показників.

4. Управління запасами: Управління запасами спрямоване на забезпечення безперебійного процесу збуту шляхом оптимізації рівня запасів готової продукції. Це включає визначення оптимальних обсягів запасів, розрахунок потреб у зберіганні продукції, організацію складських процесів та управління логістикою.

5. Робота з клієнтами: Робота з клієнтами передбачає встановлення та підтримку довгострокових взаємовигідних відносин з покупцями. Це включає аналіз потреб клієнтів, надання якісного обслуговування, організацію системи зворотного зв'язку та вирішення конфліктних ситуацій.

6. Аналіз результатів збутової діяльності: Аналіз результатів збутової діяльності дозволяє оцінити ефективність реалізованих заходів та визначити напрями для вдосконалення. Це включає аналіз показників продажів, рентабельності збуту, частки ринку, а також дослідження задоволеності клієнтів.

Значення збуту в діяльності підприємства:

1. Забезпечення фінансових результатів: Ефективний збут продукції забезпечує підприємству стабільний грошовий потік, що дозволяє покривати витрати, інвестувати в розвиток та отримувати прибуток. Високий рівень продажів сприяє зростанню виручки та підвищенню рентабельності підприємства.

2. Підвищення конкурентоспроможності: Успішна збутова діяльність сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Завдяки ефективному задоволенню потреб клієнтів, підприємство здатне витримувати конкуренцію, розширювати свою частку ринку та залучати нових споживачів.

3. Зворотний зв'язок з ринком: Збутова діяльність є важливим джерелом інформації про потреби та переваги споживачів, а також про зміни ринкових умов. Завдяки зворотному зв'язку з клієнтами, підприємство має можливість оперативно реагувати на зміни попиту, вдосконалювати продукцію та розробляти нові товари.

4. Підтримка позитивного іміджу підприємства: Високий рівень обслуговування клієнтів, якісна продукція та своєчасна доставка сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку. Це, в свою чергу, підвищує довіру споживачів, сприяє зростанню лояльності клієнтів та покращує репутацію компанії.

Виклики та проблеми збутової діяльності:

1. Конкуренція: В умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої збутові стратегії, адаптуватися до змін ринкових умов та швидко реагувати на дії конкурентів. Це вимагає гнучкості, інноваційності та постійного моніторингу ринку.

2. Зміни в споживчих перевагах: Смаки та потреби споживачів постійно змінюються під впливом різних факторів, таких як технологічний прогрес, зміна моди, соціальні тренди та економічні умови. Підприємствам необхідно бути готовими швидко адаптувати свою продукцію та стратегії збуту до нових умов.

3. Економічна нестабільність: Економічні кризи, інфляція, зміни валютних курсів та інші макроекономічні фактори можуть суттєво впливати на збутову діяльність підприємства. В таких умовах важливо розробляти антикризові заходи та забезпечувати гнучкість бізнес-процесів.

Таким чином, збут товарної продукції є складним та багатогранним процесом, що потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Ефективне управління збутовою діяльністю сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечує його стабільний розвиток та підвищує конкурентоспроможність на ринку.

## **1.2. Характеристика системи управління збутовою діяльністю**

Управління збутовою діяльністю – це багатогранний процес, спрямований на забезпечення ефективного й довгострокового збуту продукції підприємства в мінливому середовищі.

Основна мета управління збутовою діяльністю: визначення оптимальних напрямків та методів для максимальної реалізації продукції. Це передбачає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збуту, орієнтованих на досягнення запланованих результатів.

Ключові орієнтири системи управління збутовою діяльністю:

- 1) Прибуток. отримання від реалізації продукції зараз і в майбутньому.
- 2) Задоволення попиту. забезпечення потреб платоспроможних споживачів.
- 3) Ринкова стійкість. збереження стійких позицій на ринку протягом тривалого часу.

4) Конкурентоспроможність. забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції.

5) Імідж. створення позитивного іміджу надійного бізнес-партнера.

Управління збутом охоплює такі процеси:

- 1) Розробка - визначення стратегії та плану дій.
- 2) Планування - встановлення цілей, бюджетів і графіків.
- 3) Організація - створення структури збутової служби.
- 4) Мотивування - стимулювання співробітників до досягнення цілей.
- 5) Регулювання - внесення коректив у плани та дії.
- 6) Контроль - відстеження результатів і виконання показників.
- 7) Визначення ключових показників ефективності (КПІ) - вибір метрик для оцінки успішності збутової діяльності.
- 8) Забезпечення масштабів просування - просування продукції на ринок з урахуванням цільової аудиторії та бюджету.
- 9) Налагодження партнерських відносин - формування довгострокових зв'язків з партнерами по бізнесу.

Управління збутом також передбачає налагодження стратегічних партнерських відносин з іншими компаніями. Це може допомогти підприємству розширити ринки збуту, отримати доступ до нових ресурсів і технологій, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

В цілому, управління збутовою діяльністю є динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов ринку. Завдяки ефективному управлінню збутом підприємства можуть досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити стійке зростання.

За умови урахування галузевих Враховуючи особливості підприємств різних галузей, факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, а також поєднання практично-методичних підходів до управління можна сформулювати «оптимальну» функціональну систему управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.1) [11].



Рис. 1.1. Функціональна схема управління збутовою діяльністю [11]



Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю [13]

Враховуючи те, що система управління збутовою діяльністю орієнтується на досягнення головної мети діяльності, з врахуванням цілей збутової діяльності, стратегічний напрямок активності та систему забезпечення, схематично її також можна представити з деталізацією складових елементів так, як це наведено на рис. 1.2 [9].

Цілі збутової діяльності підприємства базуються на глобальних цілях, серед яких більше значення мають цілі, що пов'язані з максимізацією показника прибутку від реалізації продукції.

### **1.3. Методичні підходи до підвищення ефективності збуту продукції підприємства**

Підвищення ефективності збуту продукції є ключовим завданням будь-якого підприємства, що прагне забезпечити стабільне зростання та розвиток. Це завдання включає застосування різноманітних методичних підходів та інструментів, які сприяють оптимізації збутових процесів, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню взаємодії з клієнтами.

Сегментація ринку є одним із основних методичних підходів до підвищення ефективності збуту. Вона передбачає поділ ринку на окремі сегменти, що відрізняються між собою за різними характеристиками, такими як демографічні, географічні, психографічні та поведінкові.

Етапи сегментації ринку:

1. Визначення критеріїв сегментації: Обираються найбільш значущі критерії, які дозволяють виділити окремі групи споживачів.
2. Аналіз ринку: Проводиться детальний аналіз ринку для визначення потенційних сегментів.
3. Оцінка привабливості сегментів: Оцінюються виділені сегменти за критеріями обсягу, зростання, конкуренції та рентабельності.
4. Вибір цільових сегментів: Вибираються найбільш перспективні сегменти, на які буде спрямована збутова діяльність.

Вибір каналів збуту є також важливим аспектом методичних підходів до підвищення ефективності збуту. Ефективно обрані канали збуту дозволяють максимально охопити цільову аудиторію, мінімізувати витрати на дистрибуцію та забезпечувати своєчасну доставку продукції до споживача. Це можуть бути прямі канали (безпосередні поставки кінцевим споживачам) або непрямі (через посередників, дистриб'юторів).

Основні канали збуту:

1. Прямі продажі. Безпосередні контракти з великими промисловими споживачами, що забезпечує стабільність поставок і зменшує витрати на посередників.
2. Посередники. Використання дистриб'юторів або торгових компаній, які можуть забезпечити більш широке охоплення ринку та знизити ризики, пов'язані з логістикою.
3. Електронна комерція. Впровадження онлайн-платформ для торгівлі сировиною, що може спростити процес укладання контрактів і забезпечити більш прозорий механізм ціноутворення.

Встановлення цінової політики

Цінова політика є важливим інструментом підвищення ефективності збуту, оскільки ціна є одним з основних факторів, що впливають на рішення споживачів про покупку. Встановлення оптимальної ціни дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції та максимізувати прибуток підприємства.

Розглянемо основні методи ціноутворення :

- 1) Вартісне ціноутворення: Визначення ціни на основі собівартості продукції з додаванням певного відсотка прибутку.
- 2) Ціноутворення на основі конкурентів: Встановлення ціни на основі аналізу цін конкурентів.
- 3) Ціноутворення на основі сприйняття цінності: Встановлення ціни на основі сприйняття споживачами цінності продукції.
- 4) Динамічне ціноутворення: Зміна ціни в залежності від попиту, сезону, залишків продукції та інших факторів.



Сучасні технології також відіграють важливу роль у підвищенні ефективності збуту продукції. Використання автоматизованих систем управління, інтернет-технологій, аналітичних інструментів та інших новітніх технологій дозволяє оптимізувати процеси збуту, підвищити продуктивність праці та покращити взаємодію з клієнтами.

Основними напрямками впровадження технологій є:

1. Автоматизація збутових процесів: Використання CRM-систем, ERP-систем для управління продажами, логістикою, запасами та іншими аспектами збутової діяльності.

2. Інтернет-маркетинг: Використання інтернет-реклами, соціальних мереж, SEO та інших інструментів для залучення клієнтів та просування продукції.

3. Аналіз даних: Використання аналітичних систем для збору, обробки та аналізу даних про продажі, споживачів, ринок та конкурентів.

4. Мобільні інформаційні технології: Використання мобільних додатків, чат-ботів та інших мобільних рішень для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу.

Таким чином, підвищення ефективності збуту продукції підприємства потребує комплексного підходу, що включає сегментацію ринку, вибір оптимальних каналів збуту, встановлення ефективної цінової політики та впровадження сучасних технологій. Застосування цих методичних підходів дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та задовольнити потреби споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ПІВНІГЗК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

#### **2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства**

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» (далі - ПРАТ «ПІВНІГЗК») – це потужне підприємство, що видобуває та збагачує залізну руду, виготовляє концентрат та обкотиші та реалізує готову продукцію на ринок.

У 2021 році ПІГЗК продемонструвало значне зростання у ключових показниках:

Видобуток:

Залізорудний концентрат: 8,0 млн тонн (+5% до 2020 року)

Залізорудні обкотиші: 6,35 млн тонн (+18% до 2020 року)

Фінанси:

Чистий дохід: 51,8 млрд грн (+116% до 2020 року)

Чистий прибуток: 25,3 млрд грн (+483% до 2020 року)

Рентабельність реалізації: 49% (+31% до 2020 року)

Витрати на 1 грн продукції: 31 коп (-47% до 2020 року)

Зростання фінансових показників пов'язано зі сприятливою кон'юктурою на ринку залізної руди. Незважаючи на значне зростання видобутку, витрати на 1 грн продукції суттєво скоротилися, що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства. Інвестиції у основні фонди зросли на 3%, а в оборотні – на 23%. Загалом, 2021 рік став для ПІГЗК дуже успішним. Підприємство значно наростило виробництво, збільшило доходи та прибутки, а також покращило свою ефективність.

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники діяльності ПРАТ «ЛПВНГЗК»

Назва показника	Од. вим.	2020	2021	+ , -	%
1. Виробництво товарної продукції	т.т	13032	14382	1350	10
- концентрат	т.т	7635	8032	397	5
- обколотиші	т.т	5397	6350	953	18
2. Чистий дохід від реалізації продукції	млн.грн.	24034	51817	27783	116
- концентрат	млн.грн.	13202	24923	11721	89
- обколотиші	млн.грн.	10832	26892	16060	148
3. Ціна одиниці продукції					
- концентрату	грн./т	1729	3103	1374	79
- обколотишів	грн./т	2007	4235	2228	111
4. Собівартість реалізованої продукції	млн.грн.	13908	15836	1928	14
5. Витрати на 1 грн. товарної продукції	коп.	58	31	-27	-47
6. Чистий прибуток	млн.грн.	4341	25293	20952	483
7. Рентабельність реалізації продукції	%	18	49	31	-
8. Основні фонди (залишкова вартість)	млн.грн.	15553	15989	436	3
9. Оборотні фонди	млн.грн.	40215	49530	9315	23
10. Фондовіддача	грн./грн.	1,33	2,34	1,01	76
11. Фондомісткість	грн./грн.	0,75	0,43	-0,32	-43
12. Фондоозброєність	тис.грн./чол.	2456	2636	180	7
13. Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	6332	6066	-266	-4
14. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	3796	8542	4747	125

Ефективність роботи ПРАТ "ПІВНГЗК" значно зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком.

- **Фондовіддача:** Збільшення на 76%. Це свідчить про те, що підприємство використовує свої активи більш ефективно, генеруючи більше продукції з меншою кількістю ресурсів.
- **Фондомісткість:** Скорочення на 43%. Це означає, що на одиницю продукції припадає менше основних фондів, що також свідчить про покращення ефективності.
- **Чисельність персоналу:** Зменшення на 4% (266 осіб). Незважаючи на скорочення штату, продуктивність праці зросла на 125%. Це говорить про те, що залишилися працівники стали більш продуктивними, що компенсувало скорочення чисельності.

Загалом, спостерігається значне покращення більшості техніко-економічних показників у 2021 році.

Для більш детального аналізу рекомендується розглянути динаміку техніко-економічних показників ПРАТ "ПІВНГЗК" за останні п'ять років (2017-2021 рр.). Дані представлені в таблиці 2.2 та на рисунках 2.2-2.8.

Виробництво:

- **Товарний концентрат:** Зростання більш ніж в 4 рази за 2019-2021 роки. З 1,7 млн тонн у 2018 році до 8 млн тонн у 2021 році.
- **Обкотиші:** Зниження у 2019-2020 роках, з 8,5 млн тонн у 2018 році до 5,4 млн тонн у 2020 році. Незначне зростання у 2021 році до 6,4 млн тонн.

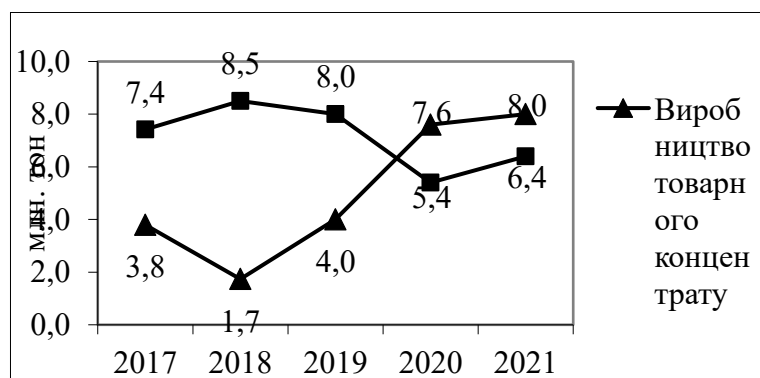


Рис. 2.2. Динаміка виробництва основної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2017-2021 рр.

Таблиця 2.24

## Основні техніко-економічні показники ПРАТ «ПВНІЗК» за 2017-2021 рр.

Показники	Од. вимірювання	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво концентрату товарного	млн. тонн	3,8	1,7	4,0	7,6	8,0
Виробництво обкотишів	млн. тонн	7,4	8,5	8,0	5,4	6,4
Первісна вартість основних засобів	млрд. грн.	16,4	18,1	15,8	20,3	24,0
Знос основних засобів	млрд. грн.	2,6	5,2	1,1	4,7	8,0
Залишкова вартість основних засобів	млрд. грн.	13,8	12,9	14,7	15,6	16,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	16	29	7	23	33
Коефіцієнт придатності основних засобів	%	84	71	93	77	67
Фондовіддача	коп./грн.	155	152	168	133	234
Середньоспискова чисельність	чол.	6351	6226	6341	6332	6066
Продуктивність праці одного працівника	млн. грн/особу	3,7	4,2	4,5	3,8	8,5
Чистий дохід від реалізації продукції	млрд. грн.	23,28	26,10	28,47	24,03	51,82
Собівартість реалізації продукції	млрд. грн.	11,49	13,33	16,06	13,91	15,84
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,49	0,51	0,56	0,62	0,31

Вартість основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду продемонструвала нерівномірну динаміку.

- 2018 рік: Спостерігалось зростання первісної вартості до 18,07 млрд. грн.
- 2019 рік: Наступного року відбулося зниження показника до 15,81 млрд. грн.
- 2020-2021 роки: У цей період первісна вартість знову почала зростати, досягнувши 20,29 млрд. грн. в 2020 році та 23,98 млрд. грн. в 2021 році.
- Знос основних засобів: Його динаміка мала схожий характер з динамікою первісної вартості.

Варто відзначити позитивну тенденцію: протягом 2019-2021 років залишкова вартість основних засобів збільшилась з 12,93 млрд. грн. в 2018 році до 15,99 млрд. грн. в 2021 році.

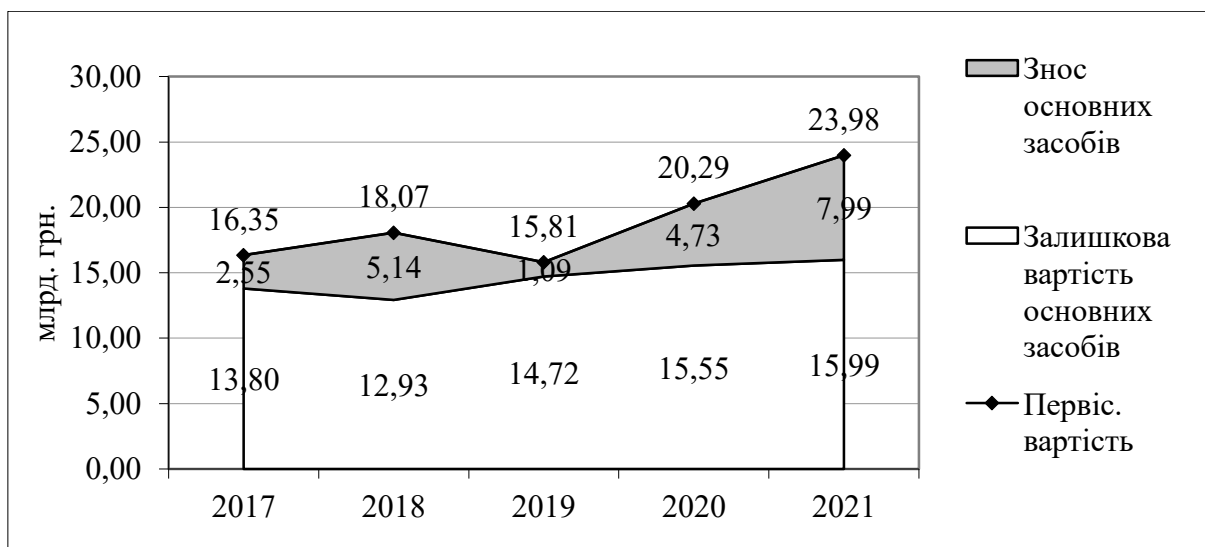


Рис. 2.3. Динаміка показників, що характеризують основні засоби в динаміці за 2017-2021 рр.

Стан основних засобів ПРАТ «ПІВНГЗК» характеризується такими показниками зносу та придатності (рис. 2.4).

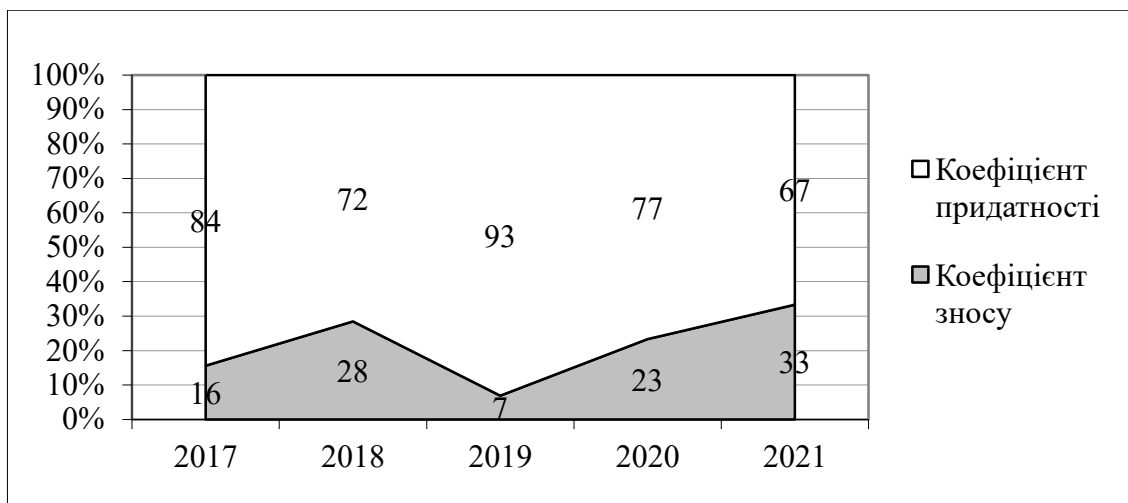


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів основних засобів  
в динаміці за 2017-2021 рр.

Динаміка зносу та придатності основних засобів ПРАТ "ПІВНГЗК":

- У 2018 році рівень зносу основних засобів на підприємстві сягнув 28%.
- У 2019 році спостерігалось зниження показника зносу до 7%.
- Протягом 2020-2021 років рівень зносу знову зріс, досягнувши 23% у 2020 році та 33% у 2021 році.
- Відповідно, протягом 2020-2021 років коефіцієнт придатності основних засобів знизився до 67%.

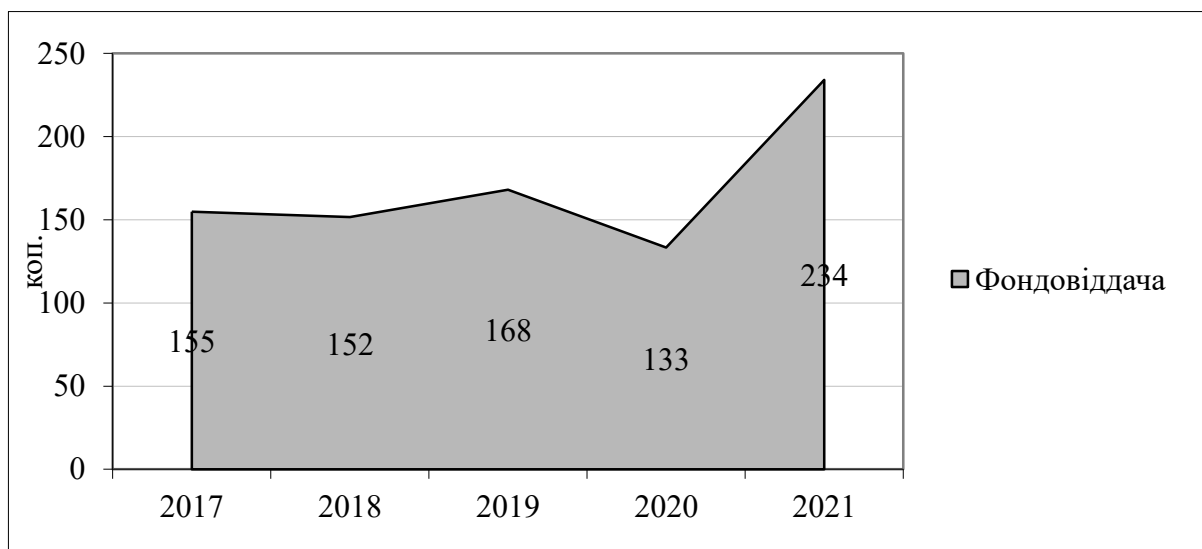


Рис. 2.5. Динаміка показника фондівіддачі

Фондовіддача ПРАТ «ПІВНГЗК» демонструє цікаву динаміку протягом 2017-2021 років. У 2017-2019 роках вона стабільно трималася на рівні 152-168 копійок чистого доходу на 1 гривню основних засобів. Проте у 2020 році

відбулося значне зниження показника до 133 копійок. Натомість 2021 рік приніс різке зростання фондівдачі до 234 копійок, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства.

Щодо чисельності персоналу ПРАТ «ПВНГЗК», то вона у 2021 році становила 6066 осіб (рис. 2.6). За останні три роки спостерігається скорочення чисельності на 275 осіб, або на 4%, у порівнянні з 2020-2021 роками.

Ефективність використання персоналу можна оцінити за показником продуктивності праці. У 2018-2019 роках він мав тенденцію до зростання, досягнувши 4,5 млн.грн. чистого доходу на одного працівника на рік. У 2020 році відбулося зниження до 3,8 млн.грн., але вже у 2021 році спостерігалось значне зростання до 8,5 млн.грн./особу, тобто на 124%. Це свідчить про покращення ефективності використання персоналу на підприємстві.

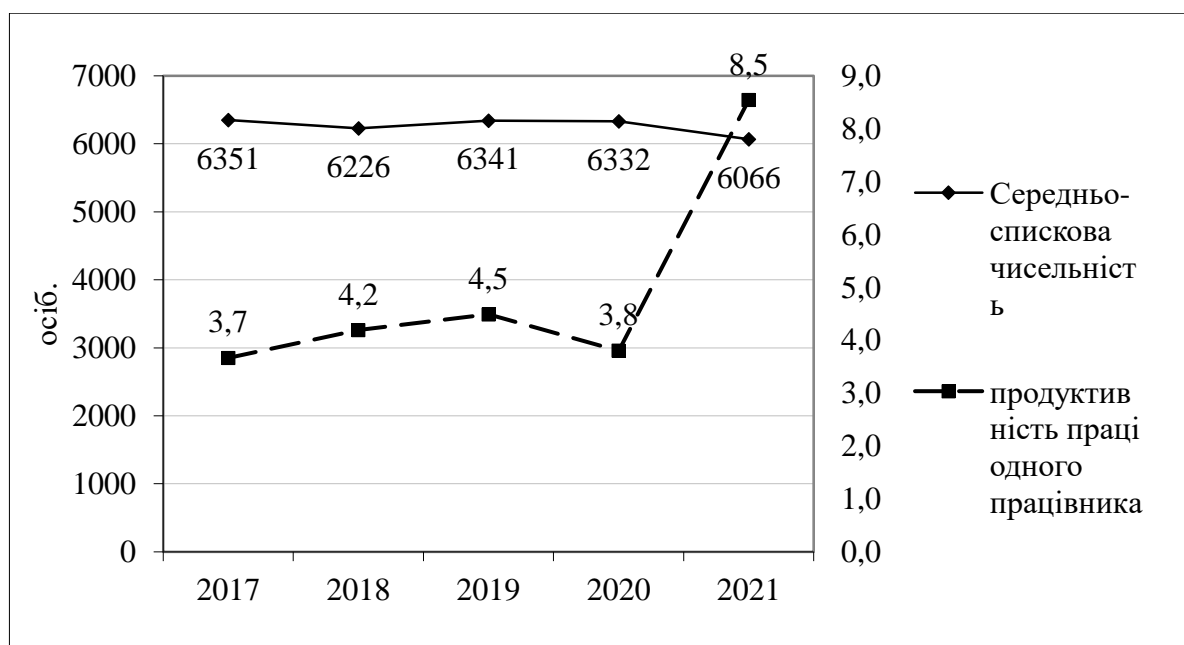


Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу

Суттєве зростання чистого доходу підприємства у 2021 році стало ключовим фактором, що обумовило значне покращення показників фондівдачі та продуктивності праці. (Рис. 2.7)

Протягом 2018-2019 років чистий дохід демонстрував поступове зростання: з 23,3 млрд грн у 2017 році до 28,5 млрд грн у 2019 році, що загалом становить 22% за два роки. Проте у 2020 році спостерігалось зниження до 24,1



млрд грн. 2021 рік став сприятливим завдяки сприятливій кон'юктурі ринку та зростанню цін на залізорудну сировину. Це призвело до значного збільшення чистого доходу до 51,8 млрд грн, що еквівалентно 27,7 млрд грн або 115% зростання.

Таким чином, стрімке зростання чистого доходу у 2021 році стало рушійною силою, яка стимулювала покращення показників фондівдачі та продуктивності праці.

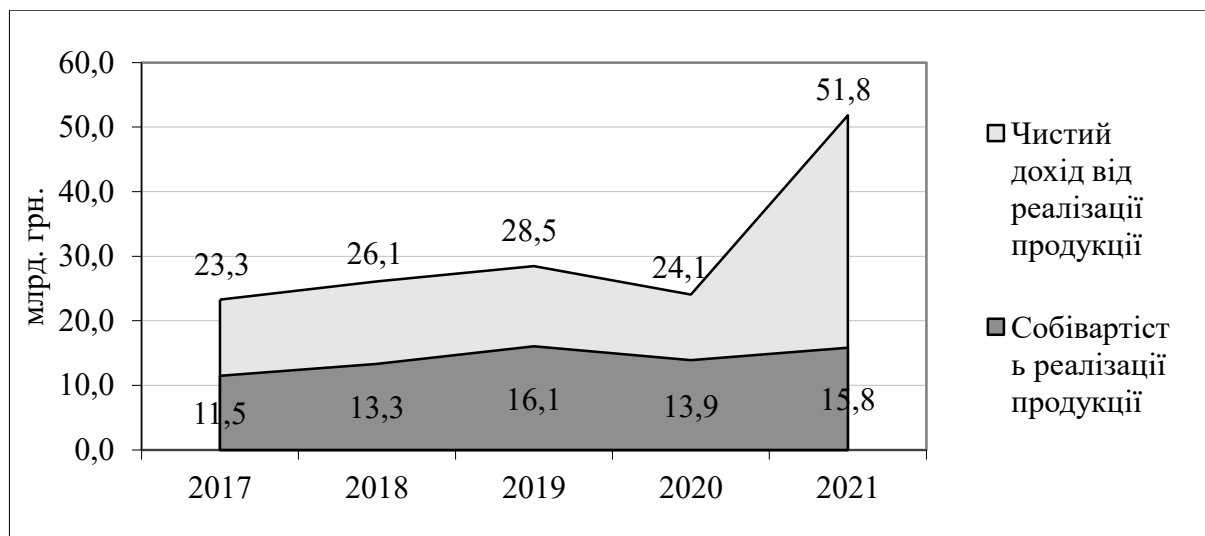


Рис. 2.7. Динаміка ЧД та собівартості

Вартість продукції та її рентабельність протягом 2017-2021 років:

Динаміка собівартості:

У 2017-2019 роках собівартість зростала, досягнувши 16,1 млрд грн у 2019 році.

У 2020 році відбулося зниження до 13,9 млрд грн.

У 2021 році спостерігалось нове зростання, проте до 15,8 млрд грн, що не перевищило рівень 2019 року.

Ефективність витрат:

Протягом 2018-2020 років витрати на 1 грн продукції зростали, досягнувши 0,58 грн у 2020 році (збільшення на 18% порівняно з 2017 роком).

У 2021 році відбулося значне скорочення витрат до 0,31 грн за 1 грн продукції (на 47%). Це є сприятливим фактором для такого великого промислового підприємства, як ПРАТ "ПівнігЗК".

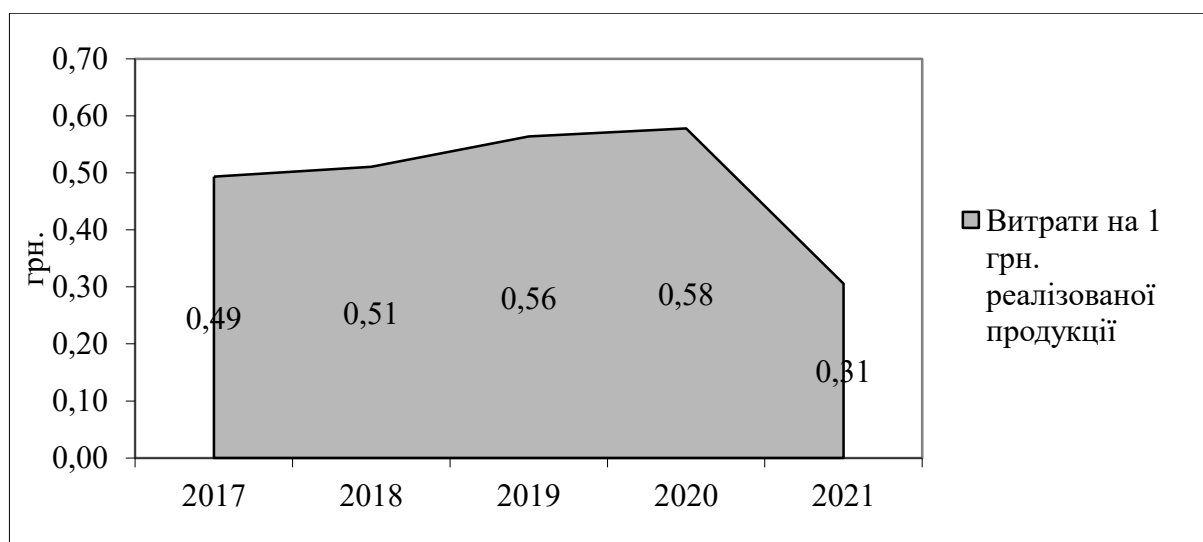


Рис. 2.8. Динаміка витрат на 1 грн. РП

Це стало можливим завдяки стрімкому зростанню чистого доходу підприємства. Хоча в попередні роки спостерігались певні негативні тенденції, такі як збільшення витрат, зниження фондівіддачі та продуктивності праці, зростання чистого доходу їх нівелювало.

За підсумками 2021 року чистий прибуток ПРАТ "ПІВНГЗК" досяг 51,8 млрд. грн., а витрати на 1 гривню реалізованої продукції склали 0,31 грн.

Таблиця 2.3

Основні показники Звіту про фінансові результати в динаміці за 2017-2021 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід, млн. грн.	23282	26103	28473	24064	51817
Собівартість, млн. грн.	11488	13331	16056	13908	15836
Валовий прибуток, млн. грн.	11794	12772	12417	10156	35981
Чистий прибуток (збиток)	7792	8211	7995	4341	25293

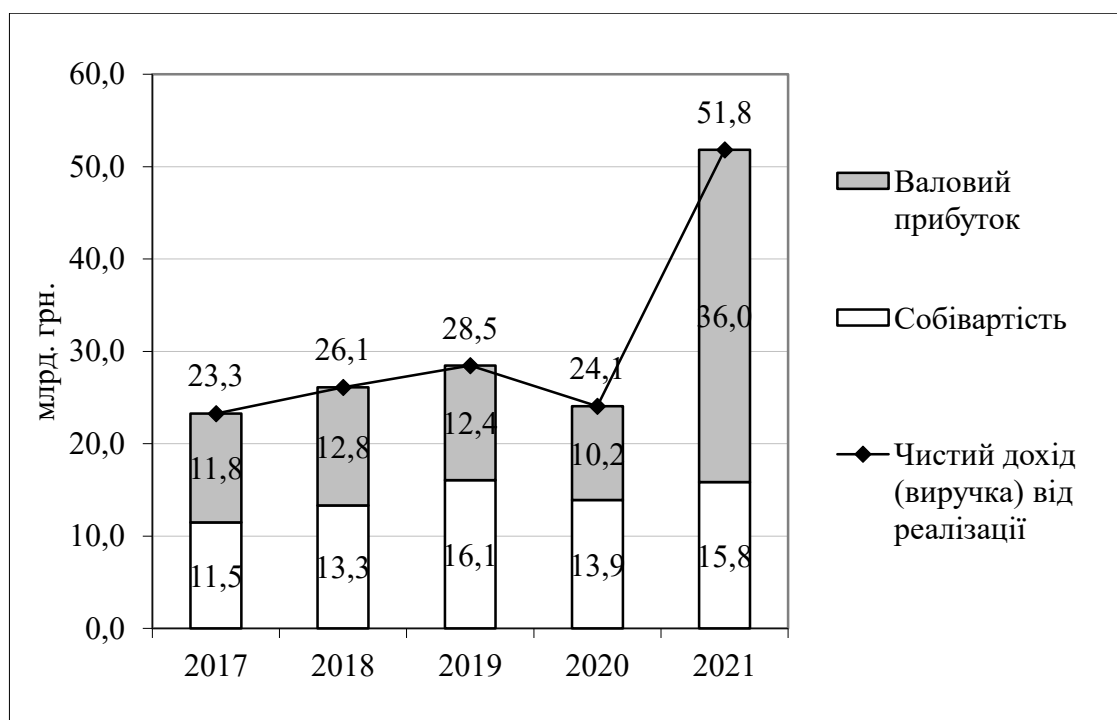


Рис. 2.9. Основні показники Звіту про фінансові результати за 2017-2021 рр.

Суттєве зростання чистого доходу, яке значно випередило темпи зростання собівартості, призвело до стрімкого збільшення валового прибутку підприємства.

З 10,2 млрд грн у 2020 році валовий прибуток підскочив до 36 млрд грн у 2021 році, що еквівалентно 26 млрд грн або 255% зростання (рис. 2.12). Це стало найвидатнішим досягненням підприємства за останні п'ять років.

Завдяки цьому стрибку валового прибутку, чистий прибуток також продемонстрував вражаюче зростання, сягнувши 25,3 млрд грн у 2021 році порівняно з 4,3 млрд грн у 2020 році. Це 488% зростання (рис. 2.13), яке стало контрастом до попереднього дворічного періоду (2019-2020 рр.), коли спостерігалось зниження як валового прибутку (з 12,8 млрд грн до 10,2 млрд грн), так і чистого прибутку (з 8,2 млрд грн до 4,3 млрд грн).

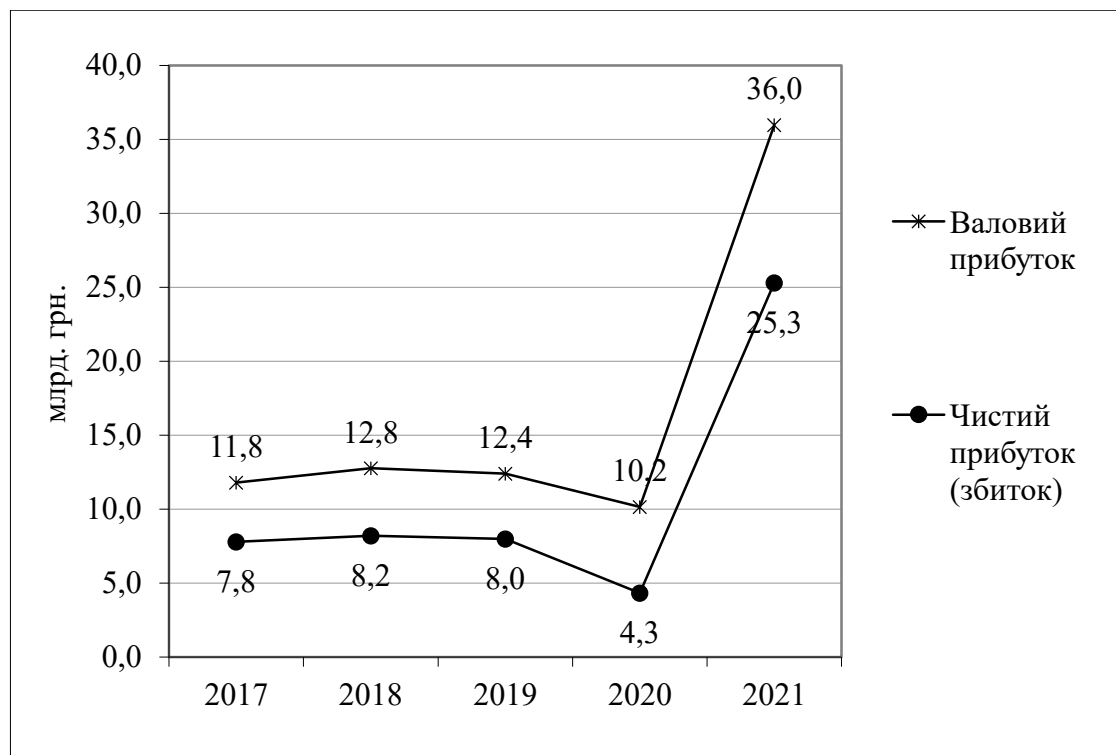


Рис. 2.10. Динаміка ВЧП

Фінансовий стан підприємства у 2021 році продемонстрував неоднозначні тенденції порівняно з попередніми роками. З одного боку, спостерігається значне зростання ключових показників прибутковості: валовий прибуток сягнув 36 млрд грн, а чистий - 25,3 млрд грн.

З іншого боку, наявність значних обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей викликає занепокоєння. Частка поточної дебіторської заборгованості у 2021 році досягла 68% від загальної суми активів, тоді як частка поточної кредиторської заборгованості склала 57% від загальної суми пасивів.

Така структура фінансування несе певні ризики для стійкості фінансового стану підприємства.

## **2.2. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства**

Гірничозбагачувальні підприємства мають низку особливостей, що впливають на стратегію їх збутової діяльності. Ці особливості роблять управління збутовою діяльністю на підприємствах складнішим, порівняно з іншими галузями.

Гірничозбагачувальні підприємства, як правило, виготовляють один або два типи продукції у великих обсягах (наприклад, ПРАТ «ПІВНГЗК» виготовляє обкотиші та концентрат). Це робить їх більш чутливими до коливань цін на ринку.

Діяльність пов'язана із збутом готової продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» потребує постійного моніторингу та корегування, адже попит на продукцію може змінюватися залежно від кон'юнктури ринку.

Рішення щодо обсягів виробництва того чи іншого виду продукції значною мірою ґрунтуються на аналізі ринку, який проводять спеціалісти маркетингового відділу підприємства та аналітики Групи «Метінвест Холдинг».

Структура реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» може змінюватися залежно від того, який вид продукції є більш вигідним на даний момент.

Тобто, збутова стратегія ПРАТ «ПІВНГЗК» має знаходити баланс між оптимізацією виробництва та максимізацією прибутку від реалізації.

Рівень ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ефективна збутова стратегія є ключовим фактором конкурентоспроможності ПРАТ «ПІВНГЗК».

Управління конкурентоспроможністю ПРАТ «ПІВНГЗК» передбачає прийняття стратегічних рішень щодо виробництва, ціноутворення та маркетингу.

Для успішного управління процесами збуту готової продукції та конкурентоспроможністю ПРАТ «ПІВНГЗК» важливо максимально використовувати свої внутрішні ресурси.

ПРАТ «ПІВНГЗК» повинно чітко визначати та використовувати свої унікальні конкурентні переваги.

Управління збутовою діяльністю та конкурентоспроможністю на ПРАТ «ПІВНІЗК» є складним завданням, яке потребує ретельного аналізу, прийняття стратегічних рішень та ефективного використання ресурсів. Завдяки продуманій збутовій стратегії та чітко визначеним конкурентним перевагам ПРАТ «ПІВНІЗК» може досягти стійкого успіху на ринку.

Для ПРАТ "ПІВНІЗК", як великого гірничо-збагачувального підприємства, питання підвищення ефективності збуту готової продукції є надзвичайно актуальним. Визначимо основні напрямки щодо підвищення ефективності збуту готової продукції ПРАТ «ПІВНІЗК»:

### 1. Розширення географії збуту

Вихід на нові ринки збуту, зокрема ринки Азії та Африки, де попит на залізорудну продукцію зростає. Розширення географії збуту дозволить диверсифікувати ринки збуту, знизити ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури ринку в окремих регіонах, та забезпечити стабільний попит на продукцію

### 2. Вдосконалення логістичної системи

Оптимізація маршрутів постачання продукції, поліпшення управління складськими запасами та впровадження системи трекінгу вантажів. Поліпшення логістичної системи дозволить знизити витрати на транспортування, скоротити терміни доставки продукції до споживачів та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

### 3. Оптимізації структури збуту

Виробництво ПРАТ «ПІВНІЗК» включає два основні види продукції: залізорудний концентрат та залізорудні обкотиші. Попит на ці продукти формується переважно металургійними підприємствами, які використовують їх як сировину для виробництва сталі.

Концентрат використовується у металургійних процесах для підвищення вмісту заліза у руді. Попит на концентрат залежить від потужностей і технологій металургійних заводів, а також від світових цін на залізну руду.

Обкотиші мають вищу додану вартість та використовуються у доменних печах для зменшення витрат на енергію та підвищення ефективності

виробництва сталі.

Оптимізація структури збуту між концентратом та обкотишами передбачає балансування обсягів виробництва та продажу кожного виду продукції відповідно до ринкових умов та стратегічних цілей підприємства.

Для оптимізації збуту готової продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» потрібно:

1) Постійно проводити аналіз цінової еластичності попиту

Проведення аналізу цінової еластичності попиту на концентрат та обкотиші допоможе визначити, як зміна цін впливає на обсяги продажу. Це дозволить підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо встановлення оптимальних цін на продукцію.

2) Диверсифікація ринків збуту

Розширення географії збуту для кожного виду продукції дозволить знизити ризики, пов'язані з залежністю від окремих ринків. Наприклад, зосередження на ринках з високим попитом на обкотиші (наприклад, країни з розвиненою металургією) може забезпечити стабільні обсяги продажів.

3) Впровадження гнучкої політики ціноутворення

Використання диференційованого підходу до ціноутворення для різних видів продукції дозволить підприємству реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Наприклад, при зростанні попиту на обкотиші можна збільшити їх виробництво та реалізовувати за вищими цінами.

4) Оптимізація виробничих процесів

Модернізація виробничих потужностей для підвищення ефективності виробництва як концентрату, так і обкотишів дозволить знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Це особливо важливо в умовах коливань світових цін на залізну руду.

Оптимізація структури збуту продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» передбачає комплексний підхід, що включає аналіз ринку, диверсифікацію збутових каналів, гнучке ціноутворення, модернізацію виробництва та вдосконалення логістики. Такий підхід дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни ринкових

умов, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності збуту готової продукції ПРАТ «ПВНГЗК». Вони базуються на аналізі сучасних тенденцій ринку та специфіки діяльності підприємства. Впровадження цих заходів дозволить збільшити обсяги продажів, знизити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

### 2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПВНГЗК»

Розглянемо результати збутової діяльності ПРАТ «ПВНГЗК» у 2021 р.

Структура збуту готової продукції ПРАТ «ПВНГЗК» за 2021 р. наведена на рис. 2.11 та табл. 2.4.



Рис. 2.11. Структура збуту готової продукції ПРАТ «ПВНГЗК» за 2021 р.



Таблиця 2.4.

Структура збуту готової продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021 р.

№ з/п	Структура збуту готової продукції за ринками	Частка ЗРС, %
1	Україна	54
2	Китай	21
3	Чехія	9
4	Румунія	6
5	Словаччина	5
6	Польща	3
7	Інші	2
	Разом	100

Загальний обсяг реалізації залізорудної сировини ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021 р. склав 14400 тис. тон. Представимо структуру реалізації готової продукції окремо по ринках збуту в тонах:

- Україна – 7776 тис. т; - Китай - 3024 тис. т; - Чехія – 1296 тис. т;
- Румунія – 864 тис. т; - Словаччина – 720 тис. т; - Польща – 423 тис. т;
- інші - 297 тис. т.

Країни Чехії, Румунія, Словаччина, Польща об'єднаємо в одну категорію, їх сумарна реалізація буде 3303 тис. тон.

Середня ціна 1 тони концентрату ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021 р. склала 3103 грн./т, а середня ціна обкотишів ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021 р. склала 4235 грн./т.

Економіко-математичну модель, яка максимізує чистий дохід від реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» наведено в ДОДАТКУ Б.

За допомогою надбудови MicrosoftExcel «Розв'язувач – Пошук рішення» виконаємо завдання оптимізації структури збуту продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» та порівняємо отриманий результат з чистим доходом від реалізації за 2021 р. – 51816995 тис. грн.

Базисні умови оптимізації наведено в табл. 2.5

## Базисні умови оптимізації

Види продукції / Країни	Україна	КНР	Європейські країни	Інші країни	Обсяги збуту
Концентрат	3103	3103	3103	3103	8000000
Обкотиші	4235	4235	4235	4235	6400000
Обсяги споживання	7776000	3024000	3303000	297000	

Маємо результат оптимізації – максимум чистого доходу від реалізації по продукції (концентрат та обкотиші) та по ринкам у 2020 р. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

## Результат оптимізації

Види продукції / Країни	Україна	КНР	Європейські країни	Інші країни	Обсяги збуту
Концентрат	7776000	224000	0	0	8000000
Обкотиші	0	2800000	3303000	297000	6400000
Обсяги споживання	7776000	3024000	3303000	297000	

Результати розрахунків в надбудові MicrosoftExcel «Розв’язувач – Пошук рішення» наведені на рис. 2.12.

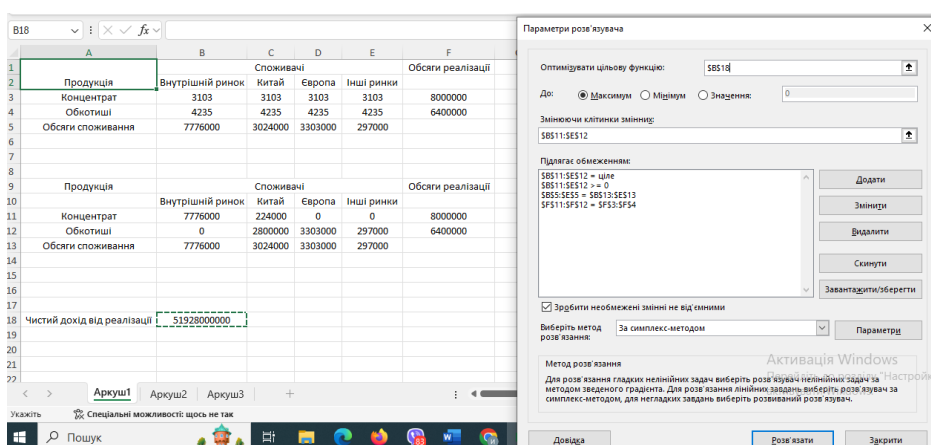


Рис. 2.12. Результати розрахунків в надбудові MicrosoftExcel «Розв’язувач – Пошук рішення»

Таким чином, отримуємо структуру реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», що забезпечує максимум чистого доходу від реалізації

51928000 тис. грн. проведемо порівняння цього показника з фактичним показником за 2021 р. 51816995 тис. грн. Показники мають дуже близьке значення, різниця між ними 111005 тис. грн. Таким чином, визначено оптимальну структуру реалізації продукції ПРАТ «ПВНГЗК», яка максимізує цільову функцію:

- Україна (концентрат – 7776000 т);
- КНР (концентрат – 224000 т, обкотиші - 2800000 т);
- Європейські країни (обкотиші - 3303000 т);
- Інші країни (обкотиші – 297000 т.).

Тепер розглянемо ситуацію аналізу цінової кон'юнктури в контексті оптимізації структури реалізації. Проведені дослідження демонструють можливість підвищення цін на 5% для споживачів з КНР. В базових умовах змінимо ціну для концентрату та обкотишів для КНР, тепер ціна 1 тони концентрату ПРАТ «ПВНГЗК» для КНР буде складати 3258 грн./т, а середня ціна обкотишів ПРАТ «ПВНГЗК» для КНР - 4447 грн./т.

Базисні умови оптимізації (зміна ціни для КНР) наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7.

## Базисні умови оптимізації (зміна ціни для КНР)

Види продукції / Країни	Україна	КНР	Європейські країни	Інші країни	Обсяги збуту
Концентрат	3103	3258	3103	3103	8000000
Обкотиші	4235	4447	4235	4235	6400000
Обсяги споживання	7776000	3024000	3303000	297000	

Таблиця 2.8.

## Результат оптимізації (зміна ціни для КНР)

Види продукції / Країни	Україна	КНР	Європейські країни	Інші країни	Обсяги збуту
Концентрат	7776000	0	0	224000	8000000
Обкотиші	0	3024000	3303000	73000	6400000
Обсяги споживання	7776000	3024000	3303000	297000	

Результати розрахунків по оптимізації (зміна ціни для КНР) в надбудові MicrosoftExcel «Розв’язувач – Пошук рішення» наведені на рис. 2.13.

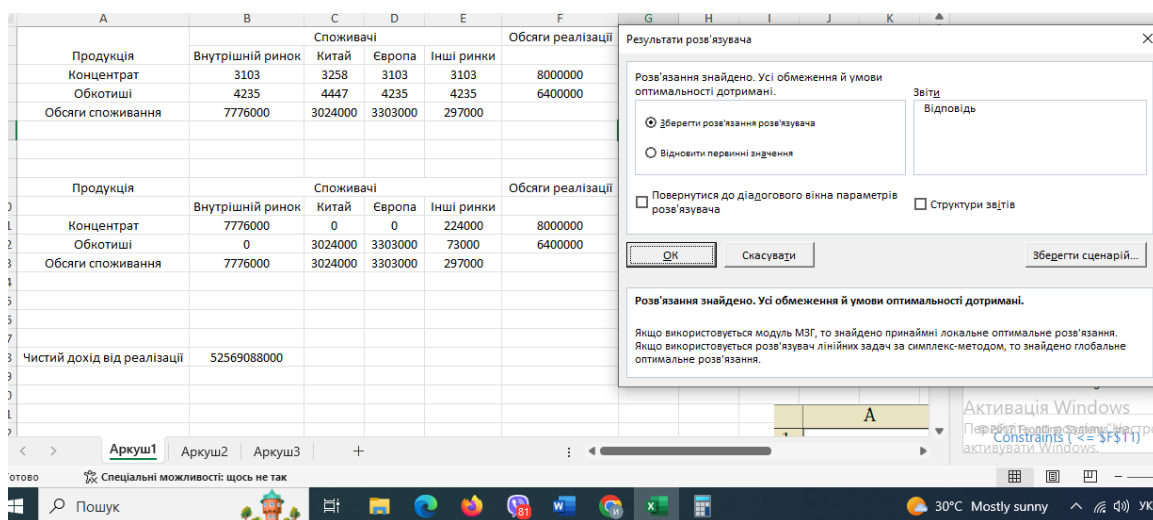


Рис. 2.13. Результати розрахунків по оптимізації (зміна ціни для КНР) в надбудові MicrosoftExcel «Розв’язувач – Пошук рішення»

Тепер, отримуємо нову структуру реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», що забезпечує максимум чистого доходу від реалізації 52569088 тис. грн. і також проведемо порівняння цього показника з фактичним показником за 2021 р. 51816995 тис. грн. Різниця між показниками вже значно суттєвіша 752093 тис. грн. Таким чином, визначено оптимальну структуру (за умов зміна ціни для КНР) реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», яка буде максимізувати цільову функцію:

- Україна (концентрат – 7776000 т);
- КНР (обкотиші – 3024000 т);
- Європейські країни (обкотиші – 3303000 т);
- Інші країни (концентрат – 224000, обкотиші – 73000 т.).

Реалізація заходів щодо оптимізації структури збуту продукції максимізує чистий дохід ПРАТ «ПІВНГЗК» і може забезпечити приріст показника на:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{\text{ОПТ}} - \text{ЧД}_{2021} = 52569088 - 51816995 = 752093 \text{ тис. грн.}$$

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ «ПІВНГЗК»

#### 3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є важливою складовою стратегічного управління, що дозволяє визначити довгострокові цілі, завдання та напрямки розвитку компанії. Цей процес включає оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз), визначення місії та цілей підприємства, а також формування стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Внутрішній аналіз спрямований на оцінку ресурсів і можливостей підприємства, його структури, культури та процесів.

Зовнішній аналіз спрямований на оцінку макро- та мікросередовища, в якому функціонує підприємство.

Результати стратегічного аналізу є основою для розробки ефективних стратегій, що сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку.

Стратегічний аналіз підприємства є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління, що забезпечує системний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, використовувати свої сильні сторони та можливості, а також ефективно протидіяти загрозам і долати слабкі сторони.

Проаналізуємо зовнішнє середовище за методикою PEST-аналізу, потім зробимо аналіз за «Зіркою М.Портера», і виконаємо SWOT-аналіз.

PEST-аналіз – це цінний інструмент, який допомагає компаніям оцінити вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність. Він ґрунтується на чотирьох

ключових категоріях: політичні (P), економічні (E), соціальні (S) та технологічні (T) аспекти.

#### PEST-аналіз ПРАТ «ПІВНГЗК»

У таблиці 3.1 представлено PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ПРАТ «ПІВНГЗК». Згідно з аналізом, найбільший вплив на компанію мають політичні та економічні фактори, за ними йдуть соціальні та технологічні.

#### Аналіз за «Зіркою М. Портера»: П'ять сил, що формують галузь

Модель «Зірка М. Портера» пропонує більш глибокий аналіз конкурентного середовища. Вона ґрунтується на вивченні п'яти ключових сил, які впливають на галузь, в якій працює компанія, а також на саму компанію (рис. 3.1).

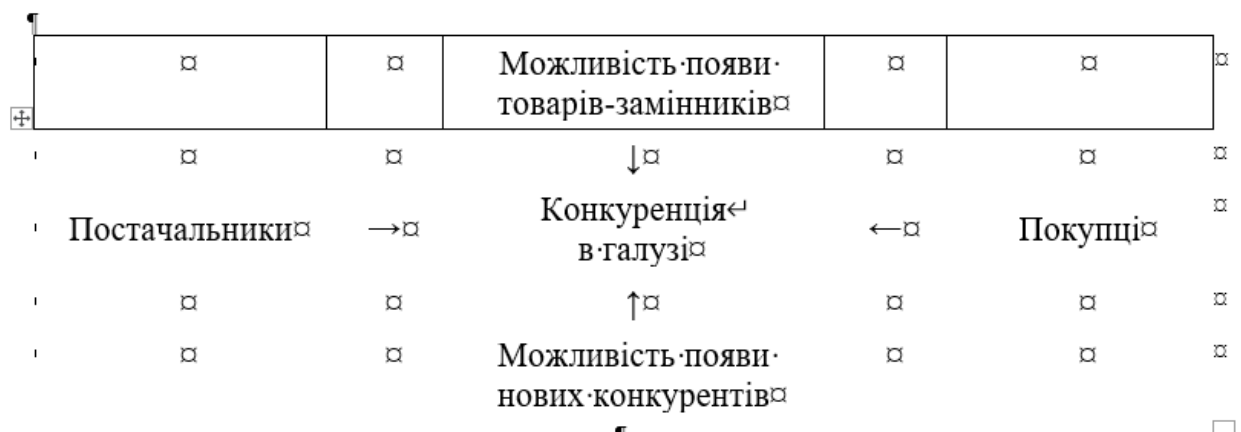


Рис. 3.1. Модель «Зірка Майкла Портера».

Модель п'яти сил Портера є інструментом для оцінки привабливості та динаміки галузі. Вона ґрунтується на аналізі п'яти ключових факторів, які впливають на здатність підприємства отримувати прибуток: Сила покупців: Наскільки покупці можуть впливати на ціни, якість продукції та умови поставок. Сила постачальників: Наскільки постачальники можуть впливати на ціни та доступність ресурсів. Загроза появи нових конкурентів: Які бар'єри для входу на ринок і наскільки ймовірно, що з'являться нові конкуренти. Загроза появи товарів-замінників: Які існують альтернативні продукти, які можуть задовольнити потреби покупців. Сила конкурентної боротьби: Наскільки інтенсивною є конкуренція між існуючими гравцями на ринку.

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз ІПАТ «ПВНЗК»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність			Які зміни, що прогноуються, мають вплинути на підприємств
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Р (Політичні)	Бойові дії на Сході України, які розпочалися у 2014р., призвели до аварійної роботи металургійних підприємств в Донецькій і Луганській областях, а також Авдіївського коксохімічного заводу, та до руйнування транспортної інфраструктури. Це призвело до зменшення попиту на ЗРС на внутрішньому ринку.	□	□	Х	Існує ймовірність загострення політичної ситуації між Україною та Росією, посилення бойових дій, навіть до повномасштабної війни, внаслідок чого можливі подальші порушення логістичних ланцюгів постачань ресурсів на підприємств та готової продукції з підприємства, а також подальше зменшення попиту і цін на ЗРС на внутрішньому ринку.
Е (Економічні)	Епідемія COVID-19 призвела до завмирання економіки, скорочення попиту і цін на ЗРС в Україні, але, несподівано, до росту цін на ЗРС в світі. Запровадження повномасштабної вакцинації дозволило зменшити карантинні обмеження наприкінці 2020р і покращити стан економіки України.	□	□	Х	Продовження вакцинації населення, що дозволить зменшити карантинні обмеження та зменшити їх негативний обмежувачий вплив на економіку.
С (Соціальні)	Епідемія COVID-19 призвела до необхідності впровадження карантинних обмежень, переведення частини працівників на дистанційний режим роботи, і до зростання витрат підприємства, пов'язаних зі зростанням захворюваності персоналу та карантинними заходами.	□	Х	□	Продовження негативного впливу епідемії COVID-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень на економіку України загальною на витрати підприємства зокрема.
Т (Технологічні)	Введення карантинних обмежень змусили підприємства швидко впроваджувати комп'ютерні технології віддаленої роботи для працівників, та дистанційні технології ведення бізнесу. Зростання популярності "екологічності" виробництва в світі.	□	Х	□	Зростання популярності засобів і методів дистанційної роботи і ведення бізнесу. Поширення в світі технологій виготовлення металу методом прямого відновлення заліза, яка є більш екологічною, але вимагає сировини більш високої якості.

Об'єднання гірничо-металургійних компаній та постачальників в одну структуру:

- Переваги:
  - Зменшення ризиків постачання стратегічних ресурсів.
  - Контроль над схемою виробництва та постачання залізорудної сировини.
  - Зменшення конкуренції та максимізація прибутку Групи «Метінвест».

- Недоліки:
  - Можливість зловживання монопольним становищем.
  - Зниження гнучкості та адаптивності до змін ринку.
  - Бюрократизація та неефективність управління.

Можливість появи товарів-замінників:

- Загрози:
  - Зростання популярності технології прямого відновлення заліза (DR).
  - Збільшення попиту на DR-обкотиші та гарячекатане залізо (ГКЗ).
  - Втрата частки ринку та зниження прибутковості.
- Можливості:
  - Впровадження технології виробництва DR-обкотишів на ПРАТ «ПІВНГЗК».
  - Збільшення обсягів виробництва та прибутку.
  - Зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Вхід нових конкурентів:

- Загрози:
  - Зниження цін та посилення конкуренції.
  - Втрата частки ринку.
- Можливості:
  - Створення бар'єрів для входу нових конкурентів (технологічні, патентні, фінансові).
  - Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки.



- Збільшення лояльності споживачів.

Тепер перейдемо до стратегічного SWOT-аналізу, який передбачає розподіл внутрішніх факторів підприємства на:

- сильні сторони (Strengts),
- слабкі сторони ( Weaknesses ),

А зовнішніх фактори розподіляються на:

- можливості (Opportunities),
- загрози (Threats).

На основі проведеного PEST-аналізу та аналізу за «Зіркою Портера» можемо визначити наступні можливості та загрози для ПРАТ «ПІВНІЗК», що наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Можливості та загрози для ПРАТ «ПІВНІЗК»	
Загрози	Можливості
1. Зменшення попиту і цін на продукцію підприємства на внутрішньому ринку внаслідок бойових дій на Сході України. 2. Погіршення з часом конкурентоспроможності продукції підприємства через її недостатньо високу якість. 3. Продовження негативного впливу епідемії COVID-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень на економіку України загалом, і на витрати підприємства зокрема.	1. Зростання цін на залізорудну сировину на зовнішньому ринку. 2. Можливість впровадження технології виробництва DR-обкотишів, що дозволить збільшити обсяг прибутку при тих самих обсягах виробництва. 3. Знаходження способів економії витрат завдяки широкому впровадженню засобів і методів дистанційної роботи і ведення бізнесу.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства можемо виявити сильні та слабкі сторони ПРАТ «ПВНГЗК», представимо їх в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони ПРАТ «ПВНГЗК»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Отримання у 2021р. чистого прибутку в розмірі 25,3 млрд. грн. 2. Підприємство є фінансово автономним від позикових джерел коштів. 3. Приналежність до Групи «Метінвест», що створює захисні механізми щодо постачання стратегічних ресурсів та знижує гостроту конкуренції між виробниками ЗРС.	1. Фінансова залежність підприємства від позикових джерел фінансових ресурсів. 2. Наявність великих обсягів дебіторської і кредиторської заборгованостей, що свідчить про складнощі в поточних розрахунках.

SWOT-аналіз ПРАТ "ПВНГЗК" (табл. 3.4) демонструє, що компанія має значний потенціал для зростання. Її сильні сторони, такі як ... (перелік сильних сторін), можуть бути використані для максимального використання сприятливих можливостей, таких як ... (перелік можливостей).

Стратегія, спрямована на використання сильних сторін та можливостей, передбачає:

В найближчій перспективі:

Оптимізацію структури збуту шляхом:

Збільшення виробництва більш прибуткових видів продукції.

Реалізації продукції на більш вигідних ринках.

В подальшій перспективі:

Впровадження технології виробництва DR-обкотишів для підвищення конкурентоспроможності.

Ця стратегія дозволить ПРАТ "ПВНГЗК":

Збільшити прибуток.

Розширити ринкову частку.

Підвищити конкурентоспроможність.

Стати лідером у своїй галузі.

## SWOT-матриця ПРАТ «ПВНГЗК»

	<p><b>Можливості:</b></p> <p>1. Зростання цін на залізорудну сировину на зовнішньому ринку.</p> <p>2. Можливість впровадження технології виробництва DR-обкотишів, що дозволить збільшити обсяг прибутку при тих самих обсягах виробництва.</p> <p>3. Знаходження способів економії витрат завдяки широкому впровадженню засобів і методів дистанційної роботи і ведення бізнесу.</p>	<p><b>Загрози:</b></p> <p>1. Зменшення попиту і цін на продукцію підприємства на внутрішньому ринку внаслідок бойових дій на Сході України.</p> <p>2. Погіршення з часом конкурентоспроможності продукції підприємства через її недостатньо високу якість.</p> <p>3. Продовження негативного впливу епідемії COVID-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень на економіку України загалом, і на витрати підприємства зокрема.</p>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <p>1. Отримання у 2021р. чистого прибутку в розмірі 25,3 млрд грн.</p> <p>2. Підприємство є фінансово автономним від позикових джерел коштів.</p> <p>3. Приналежність до Групи Метінвест, що створює захисні механізми щодо постачання стратегічних ресурсів та знижує гостроту конкуренції між виробниками ЗРС.</p>	<p>1. В найближчій перспективі - стратегія оптимізації структури збуту шляхом збільшення виробництва більш прибуткових видів продукції і реалізації їх на більш вигідних ринках.</p> <p>2. В подальшій перспективі - стратегія впровадження технології виробництва DR-обкотишів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.</p>	<p>1. Стратегія використання чистого прибутку, а також повернення дебіторами боргів для підтримки його виробничих потужностей, персоналу, та фінансового стану.</p>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <p>1. Фінансова залежність підприємства від позикових джерел фінансових ресурсів.</p> <p>2. Наявність великих обсягів дебіторської і кредиторської заборгованостей, що свідчить про складнощі в поточних розрахунках.</p>	<p>1. Стратегія збільшення експорту з метою збільшення обсягу доходу і прибутку, і покращення техніко-економічних показників.</p> <p>2. Фінансова стратегія покращення поточних розрахунків та зменшення обсягів дебіторської і кредиторської заборгованостей.</p>	<p>1. Стратегія суворої економії витрат.</p> <p>2. Стратегія часткової консервації виробничих потужностей.</p>

1. Забезпечення стійкості за допомогою сильних сторін:

- Використання наявного чистого прибутку:
  - Інвестування в підтримку та модернізацію виробничих потужностей.

- Зміцнення фінансової стійкості підприємства.
  - Забезпечення безперебійної роботи персоналу.
  - Стягнення дебіторської заборгованості:
    - Покращення кеш-поточку.
    - Зниження потреби в кредитах.
    - Підтримка платоспроможності.
2. Використання можливостей для подолання слабких сторін:
- Збільшення експорту:
    - Розширення ринків збуту.
    - Збільшення доходів і прибутку.
    - Покращення загальної рентабельності.
  - Вдосконалення техніко-економічних показників:
    - Оптимізація виробничих процесів.
    - Зниження витрат.
    - Підвищення ефективності.
  - Покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю:
    - Своєчасне погашення боргів.
    - Зниження фінансових ризиків.
    - Підвищення ліквідності.
3. Захист від загроз з урахуванням слабких сторін:
- Суворі економії витрат:
    - Оптимізація бюджету.
    - Раціональне використання ресурсів.
    - Мінімізація збитків.
  - Можлива часткова консервація виробничих потужностей:
    - Тимчасове призупинення роботи неефективних або збиткових секторів.
    - Перерозподіл ресурсів на більш перспективні напрямки.
    - Збереження життєздатності підприємства в складні часи.

### 3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

В основі будь-якого успішного підприємства лежить чітко сформульована місія. Це те, що визначає його існування, окреслює цілі та цінності, на яких ґрунтується його діяльність. Місія слугує фундаментом для стратегічного розвитку, чітко окреслюючи місце та роль підприємства в суспільстві, його ключові принципи та орієнтири. Вона дає відповіді на фундаментальні питання: для чого існує підприємство, які потреби воно задовольняє та які цінності сповідує.

Важливість чітко сформульованої місії складно переоцінити:

- Вона формує чіткий напрямок розвитку: Місія об'єднує зусилля всіх співробітників, спрямовуючи їх на досягнення спільних цілей.
- Створює унікальну ідентичність: Місія чітко відрізняє підприємство від конкурентів, формуючи його неповторний образ та позитивний імідж.
- Є основою для стратегічного планування: На ній ґрунтуються довгострокові цілі та пріоритети розвитку.
- Мотивує персонал: Чітко окреслене бачення сенсу роботи мотивує працівників, роблячи їх більш залученими до загальної справи.

Прикладом чітко сформульованої місії може служити місія ПРАТ "ПВНГЗК":

Забезпечення реалізації високоякісної залізорудної сировини, відповідаючи потребам ринків та здійснюючи ефективне використання ресурсів, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Цілі стратегічного розвитку конкретизують місію, розбиваючи її на чітко окреслені, вимірні результати, яких підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Ці цілі стають дороговказом на шляху до втілення місії в життя.

Для ПРАТ "ПВНГЗК" ключовою метою є:

Максимізація прибутку від реалізації залізорудної сировини та

забезпечення стабільного зростання і збереження конкурентних переваг на ринку.

Для досягнення цієї мети підприємство ставить перед собою ряд конкретних цілей у різних сферах:

- Загальноекономічні: завантаження виробництва на повну потужність, мінімізація витрат.
- Маркетингові: забезпечення структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим способом.
- Виробничі: забезпечення безперебійної роботи підприємства.
- Фінансові: підтримання фінансової стійкості та зменшення дебіторської/кредиторської заборгованості.
- Науково-технологічні: впровадження технології DR-обкотишів для підвищення конкурентоспроможності.
- Кадрові: дотримання санітарних норм, карантинних заходів та вакцинація персоналу від COVID-19.
- Організаційно-управлінські: впровадження ефективних методів дистанційної роботи та управління.

Візуалізувати ці цілі та їх взаємозв'язок допомагає "дерево цілей". Це наочний інструмент, який чітко демонструє ієрархію цілей та те, як кожна з них сприяє досягненню загальної мети.

Встановлення чіткої місії та цілей стратегічного розвитку є основою успішного управління будь-яким підприємством. Це те, що дає йому чіткий напрямок, об'єднує зусилля працівників та мотивує їх на досягнення спільних цілей, роблячи його стійким до викликів та конкурентоспроможним на сучасному ринку.

**Місія ПРАТ «ПШВНГЗК»** –  
забезпечення реалізації високоякісної залізорудної сировини, відповідаючи потребам ринків та здійснюючи ефективне використання ресурсів, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

↓

**Мета ПРАТ «ПШВНГЗК»** –  
максимізація прибутку від реалізації залізорудної сировини та забезпечення стабільного зростання і збереження конкурентних переваг на ринку

1) загально-економічні цілі:	2) маркетингові цілі:	3) цілі виробництва:	4) фінансові цілі:	5) науково-технологічні цілі:	6) кадрові цілі:	7) організаційно-управлінські цілі:
Завантаження виробництва на повну потужність і мінімізація витрат	Забезпечення структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим для підприємства способом	Забезпечення безперервної роботи підприємства	Підтримання фінансової стійкості підприємства та зменшення поточної дебіторської і кредиторської заборгованостей	Впровадження технології виробництва DR-обкотишів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства	Дотримання санітарних норм, карантинних заходів та сприяння вакцинації персоналу від COVID-19	Упровадження ефективних методів дистанційної роботи працівників та управління підприємством

АКТИВАЦІЯ Windows  
Перейдіть до розділу "Настройки"

Рис. 3.2| «Дерево цілей» ПРАТ «ПШВНГЗК»

### 3.3. Вибір загальної та обґрунтування збутової стратегій в умовах ПРАТ «ПІВНГЗК»

В умовах динамічного ринкового середовища, важливим завданням для ПРАТ «ПІВНГЗК» є вибір оптимальної загальної стратегії розвитку, яка дозволить зберегти та зміцнити його конкурентні позиції.

На основі проведеного стратегічного аналізу та за допомогою матриці вибору стратегій Томпсона і Стрікленда (рис. 3.3), залежно від темпів зростання галузевого ринку (темпів приросту) та конкурентної позиції (відносної частки) підприємства на ринку.

Темпи приросту ринку, %	Високі	<b>I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</b> 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. Скорочення організації 6. Ліквідація	<b>II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</b> 1. Продовження концентрації 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрична диверсифікація
	Низькі	<b>IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</b> 1. Перегляд стратегій концентрації в одній галузі 2. Горизонтальна інтеграція 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. "Збір урожаю" і вихід з ринку 6. Ліквідація	<b>III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</b> 1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство у новій сфері 4. Вертикальна інтеграція 5. Продовження стратегії концентрації
		Мала	Велика
		Відносна частка ринку	

Рис. 3.3. Матриці вибору стратегій Томпсона і Стрікленда

Визначимо позицію ПРАТ «ПІВНГЗК» в матриці Томпсона і Стрікленда. ПРАТ «ПІВНГЗК» не можна назвати однозначним лідером ринку, але його ринкова частка на ринках реалізації концентрату та обкотишів значна, тому визначаємо конкурентну позицію підприємства як «велика». Що стосується темпів зростання галузевого ринку, то незважаючи на різні мінливі коливання ринок не можна назвати таким, який зростає високими темпами, тому визначаємо



цю позицію, як «низька». Отримаємо квадрант III матриці Томпсона і Стрікланда, який передбачає варіанти застосування таких стратегій:

- 1) Концентрична диверсифікація;
- 2) Конгломератна диверсифікація
- 3) Спільне підприємство у новій сфері;
- 4) Вертикальна інтеграція;
- 5) Продовження стратегії концентрації.

З наявних варіантів ПРАТ «ПІВНГЗК» обрати стратегію «продовження стратегії концентрації». Взагалі, стратегія концентрації є однією з ключових стратегій, що використовується підприємствами для досягнення конкурентних переваг. Вона полягає у зосередженні зусиль на одному або декількох вузьких сегментах ринку, з метою глибокого проникнення та максимального задоволення потреб цих сегментів. Продовження стратегії концентрації означає подальше зміцнення позицій на вже обраних ринкових сегментах шляхом підвищення ефективності, якості продукції та задоволення потреб споживачів.

Основні принципи стратегії продовження концентрації

- 1) Фокус на ключових сегментах. Підприємство продовжує зосереджувати свої ресурси на обслуговуванні обраних ринкових сегментів, де вже досягнуто певного рівня конкурентних переваг.
- 2) Підвищення якості продукції. Постійне вдосконалення продуктів та послуг, орієнтованих на конкретні потреби цільових клієнтів.
- 3) Оптимізація витрат. Зниження витрат на виробництво та дистрибуцію для підтримки конкурентоспроможної ціни.
- 4) Зміцнення відносин з клієнтами. Поглиблення взаємовідносин з ключовими клієнтами та партнерами, підвищення рівня обслуговування та лояльності клієнтів.

Можливо навіть точніше сформулювати стратегію як продовження стратегії концентрації на основі диференціації за рахунок якості через те, що останніми роками підприємство опанувало випуск обкотишів з різною

основністю. І цей напрямок потрібно продовжувати, бо він дозволяє підприємству підтримувати свою конкурентні позиції.

Як відзначалось раніше, ПРАТ «ПівнігЗК» займається видобутком залізної руди відкритим способом з наступним її збагаченням і отриманням залізорудного концентрату та залізорудних окатишів. Збутова стратегія підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Розробка ефективної збутової стратегії дозволяє максимізувати обсяги продажів, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити стабільні відносини з клієнтами.

#### Обґрунтування збутової стратегії

1) Аналіз ринку. ПРАТ «ПівнігЗК» діє на висококонкурентному ринку залізорудної продукції, що включає як внутрішні, так і зовнішні ринки. Металургійні підприємства України та інших країн світу є основними споживачами продукції ПРАТ «ПівнігЗК». Аналіз ринку свідчить про постійний попит на залізорудний концентрат та обкотиші, що зумовлює необхідність ефективного управління збутом.

2) Сегментація ринку. Враховуючи специфіку продукції, ринок можна сегментувати за географічним принципом (внутрішній ринок України та міжнародні ринки), а також за типом споживачів (великі металургійні комбінати, середні та малі металургійні підприємства).

3) Конкурентний аналіз: Головні внутрішні конкуренти ПРАТ «ПівнігЗК» це великі гірничо-збагачувальні комбінати України (ПРАТ «ПолтГЗК» та інші підприємства групи «Метінвест»), що також діють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Серед конкурентів на світовому ринку слід відзначити підприємства Бразилії, Австралії, Швеції, Китаю. Конкурентний аналіз показує, що для збереження конкурентних переваг підприємство повинно забезпечувати високу якість продукції, надійність поставок та оптимальні умови співпраці.

#### Основні компоненти збутової стратегії:

1)Цільові ринки та клієнти: ПРАТ "ПівнігЗК" продовжує зосереджуватися на обслуговуванні як внутрішнього ринку України, так і на міжнародних ринках.

Головні клієнти включають великі металургійні комбінати, що потребують стабільних поставок високоякісної залізорудної продукції.

2) Асортимент продукції: Асортимент продукції підприємства включає залізорудний концентрат та залізорудні окатиші. Освоєно випуск обкотишів з різною основністю для розширеного забезпечення попиту. Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам є важливими аспектами збутової стратегії.

3) Цінова стратегія: ПРАТ «ПВНГЗК» використовує гнучку цінову політику, що враховує ринкові умови, обсяги постачань та довгостроковість контрактів.

4) Канали збуту: Основні канали збуту включають прямі поставки до клієнтів, використання дистриб'юторів на зовнішніх ринках та участь у міжнародних тендерах. ПРАТ «ПВНГЗК» також активно використовує логістичні можливості для забезпечення своєчасних поставок продукції.

5) Логістика та дистрибуція: Ефективна логістична система є критичним компонентом збутової стратегії. ПРАТ «ПВНГЗК» інвестує у вдосконалення власної транспортної інфраструктури та рухомого складу, що дозволяє забезпечувати надійні та своєчасні постачання продукції клієнтам.

6) Аналіз потреб клієнтів. Регулярний аналіз потреб та очікувань клієнтів допомагає адаптувати пропозицію підприємства відповідно до змін на ринку. ПРАТ «ПВНГЗК» активно взаємодіє зі своїми клієнтами для отримання зворотного зв'язку та виявлення нових можливостей для покращення продукції.

7) Розширення ринків збуту. Підприємство постійно досліджує нові географічні ринки та можливості для збільшення експортних поставок. Це включає аналіз економічних, політичних та регуляторних умов у потенційних країнах-партнерах.

Збутова стратегія ПРАТ «ПВНГЗК» базується на глибокому розумінні ринку, високій якості продукції, гнучкій ціновій політиці та ефективній логістиці. Основна мета збутової стратегії - забезпечення стабільних та зростаючих обсягів продажів, задоволення потреб клієнтів та зміцнення конкурентних позицій

підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки цілісному підходу до управління збутом, ПРАТ «ПІВНІЗК» має можливість досягти значних успіхів у забезпеченні свого стратегічного розвитку та довгострокової стійкості на ринку.

## ВИСНОВКИ

Ця кваліфікаційна робота бакалавра досліджує теоретичні аспекти та практичні методи підвищення ефективності збуту товарної продукції, що є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Основна частина:

### 1. Суть та значення збутової діяльності:

- Збут - це комплекс заходів, спрямованих на доставку продукції від виробника до кінцевого споживача.
- Мета збутової діяльності: задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку.
- Ключові аспекти: визначення потреб ринку, сегментація споживачів, вибір каналів збуту, ціноутворення.
- Збутова діяльність - це важливий елемент управління бізнесом, що суттєво впливає на його фінансові результати.

### 2. Управління збутовою діяльністю:

- Ціль: забезпечення ефективного збуту в мінливому ринковому середовищі.
- Завдання: визначення оптимальних методів для максимальної реалізації продукції.
- Елементи управління збутом: розробка стратегій, планування, організація, мотивування, контроль.
- Важливі аспекти: КРІ, просування продукції, партнерські відносини, адаптація до ринкових умов.
- Динамічність ринку потребує постійного вдосконалення та адаптації методів збуту.

### 3. Методи підвищення ефективності збуту:

- Сегментація ринку: визначення цільових груп споживачів для точного маркетингу.
- Вибір каналів збуту: охоплення цільової аудиторії та оптимізація витрат.

- Цінова політика: вплив на рішення споживачів про покупку.
  - Оптимізація структури збуту: максимізація прибутку підприємства.
- Аналіз діяльності ПРАТ "ПІВНГЗК":
- ПРАТ "ПІВНГЗК" - потужний український виробник залізорудної продукції.
  - Показники роботи за 2021 рік:
    - Збільшення випуску концентрату на 5% та обкотишів на 18%.
    - Зростання доходу від реалізації на 116%.
    - Збільшення чистого прибутку на 483%.
    - Підвищення рентабельності реалізації з 18% до 49%.
  - Позитивні фактори: сприятлива кон'юнктура ринку, ефективна збутова діяльність.

Дослідження підтверджують, що ефективна збутова діяльність є одним з ключових факторів, що визначають успіх будь-якого підприємства. ПРАТ "ПІВНГЗК", будучи великим гірничо-збагачувальним комбінатом, продемонструвало приклад успішного впровадження методів, спрямованих на підвищення ефективності збуту. Це, в свою чергу, призвело до значного зростання фінансових показників компанії.

Актуальність питання підвищення ефективності збуту для ПРАТ "ПІВНГЗК" обумовлюється масштабами його діяльності та специфікою продукції.

Основні напрямки роботи, визначені для досягнення цієї мети, включають:

1. Розширення географії збуту: пошук нових ринків та збільшення обсягів продажів в уже освоєних регіонах.
2. Вдосконалення логістичної системи: оптимізація маршрутів доставки, зниження витрат на транспортування та підвищення рівня обслуговування клієнтів.
3. Оптимізація структури збуту: збалансування обсягів виробництва та продажу концентратів та обкотишів з урахуванням ринкових умов та стратегічних цілей підприємства.

Для оптимізації збуту готової продукції ПРАТ "ПІВНГЗК" рекомендується:

1. Проводити регулярний аналіз цінової еластичності попиту на продукцію.
2. Диверсифікувати ринки збуту, зменшуючи залежність від одного або декількох ключових клієнтів.
3. Впроваджувати гнучку політику ціноутворення, враховуючи цінові умови на різних ринках та конкурентну ситуацію.
4. Оптимізувати виробничі процеси для зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ПРАТ "ПІВНГЗК":

- Збільшити обсяги продажів та розширити ринки збуту.
- Знизити витрати та підвищити рентабельність діяльності.
- Забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Для визначення оптимальної структури збуту продукції було використано надбудову MicrosoftExcel "Розв'язувач - Пошук рішення". Результати оптимізації продемонстрували, що максимальний чистий дохід від реалізації може бути досягнутий при наступній структурі:

- Україна: концентрат - 7 776 000 т.
- КНР: концентрат - 224 000 т, обкотиші - 2 800 000 т.
- Європейські країни: обкотиші - 3 303 000 т.
- Інші країни: обкотиші - 297 000 т.

Додатковий аналіз цінової кон'юнктури показав, що підвищення цін на 5% для споживачів з КНР може призвести до збільшення чистого доходу ще на 752 093 тис. грн.

У третьому розділі роботи проведено комплексне дослідження стратегічного становища ПРАТ "ПІВНГЗК". За допомогою методів PEST-аналізу та "Зірки М. Портера" було визначено ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства.

PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на ПРАТ "ПІВНГЗК" мають політичні та економічні фактори. Соціальні та технологічні фактори також відіграють свою роль, але їх вплив дещо менший.

Аналіз за "Зіркою М. Портера" продемонстрував, що основну загрозу для підприємства становлять споживачі. До інших значних конкурентних сил належать постачальники, існуючі конкуренти в галузі, товари-замінники та потенційні нові учасники ринку.

SWOT-аналіз допоміг визначити сильні та слабкі сторони ПРАТ "ПІВНГЗК", а також його можливості та загрози. На основі цього аналізу було розроблено декілька стратегій:

- Стратегія використання сильних сторін і можливостей:
  - Оптимізація структури збуту шляхом збільшення виробництва більш прибуткових видів продукції та їх реалізації на вигідних ринках.
  - Впровадження технології виробництва DR-обкотишів для підвищення конкурентоспроможності.
- Стратегія використання сильних сторін для протидії загрозам:
  - Використання чистого прибутку та повернення дебіторської заборгованості для підтримки виробничих потужностей, персоналу та фінансового стану підприємства.
- Стратегія використання можливостей для подолання слабких сторін:
  - Збільшення експорту для зростання доходу та прибутку, а також покращення техніко-економічних показників.
  - Застосування фінансової стратегії, спрямованої на покращення поточних розрахунків та зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей.
- Стратегія протидії загрозам з урахуванням слабких сторін:
  - Суворе економія витрат, а в разі погіршення ситуації - часткова консервація виробничих потужностей.

Місія та генеральна мета ПРАТ "ПІВНГЗК"



- Місія: Забезпечувати реалізацію високоякісної залізорудної сировини, відповідаючи потребам ринків та здійснюючи ефективне використання ресурсів, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.
- Генеральна мета: Максимізація прибутку від реалізації залізорудної сировини та забезпечення стабільного зростання і збереження конкурентних переваг на ринку.

Рекомендована стратегія:

На основі проведеного аналізу та з використанням матриці вибору стратегій Томпсона і Стрікленда для ПРАТ "ПІВНГЗК" рекомендується обрати стратегію "продовження стратегії концентрації". Ця стратегія передбачає зосередження зусиль на одному або декількох вузьких сегментах ринку з метою глибокого проникнення та максимального задоволення потреб цих сегментів.

Обґрунтування:

- Продовження стратегії концентрації дозволить ПРАТ "ПІВНГЗК" зміцнити свої позиції на вже обраних ринкових сегментах.
- Це може бути досягнуто шляхом підвищення ефективності, якості продукції та задоволення потреб споживачів.
- Такий підхід допоможе підприємству максимізувати прибуток та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Збутова стратегія

Збутова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільному розвитку ПРАТ "ПІВНГЗК".

І на завершення було обґрунтовано збутову стратегію підприємства, яка відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**