

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

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

магістра  
(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент  
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»  
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Оцінка заходів з підвищення ефективності збутової діяльності гірничо-збагачувального підприємства»

Виконав: студент 2-го курсу,  
групи МОБ-23м \_\_\_\_\_ / Степанов Б.Є. /  
(підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ / Ртищев С.А. /  
(підпис)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

м. Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську кваліфікаційну роботу**

Степанову Богдану Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка заходів з підвищення ефективності збутової діяльності гірничо-збагачувального підприємства»

керівник роботи Ртищев С.А., кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року № 639 с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань сутності збутової діяльності, теоретичні основи збуту товарної продукції, методичні підходи до підвищення ефективності збутової діяльності, аналітичні матеріали щодо стану сучасного ринку залізорудної сировини, фінансова звітність ПРАТ «ПІВНГЗК» за 5 років, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
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 збутової діяльності підприємства. 5) Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності. 6) Обґрунтувати вибір загальної та збутової стратегій для ПРАТ «ПІВНГЗК» на основі стратегічного аналізу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
1) Система управління збутовою діяльністю; 2) Основні техніко-економічні показники ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2017-2021 рр.; 3) Структура збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за

2021 р.; 4) Результати розрахунків в надбудові MicrosoftExcel «Розв'язувач – Пошук рішення»;  
5) PEST-аналіз та SWOT-матриця ПРАТ «ПІВНІЗК».

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	Ртищев С.А., доцент	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи в ЕК	19.12.2024	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ **Степанов Б.Є.** (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ **Ртищев С.А.** (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Степанов Б.Є. «Оцінка заходів з підвищення ефективності збутової діяльності гірничо-збагачувального підприємства»». – КНУ, 2024 р.*

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 64 сторінках, містить 11 таблиць, 18 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

дослідження та розробка заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних тенденцій на ринку залізорудної продукції

Завдання дослідження:

- 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) Обґрунтувати збутову стратегію для ПРАТ «ПІВНГЗК» на основі стратегічного аналізу підприємства.
- 5) Визначити напрямки підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства.
- 6) Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності.

Об'єкт дослідження:

процеси збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК»

Предмет дослідження:

методи підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства

Одержаний економічний ефект (ефективність): приріст показника чистого доходу від реалізації на 752093 тис. грн.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, товарна продукція, ефективність, оптимізація, прибуток, гірничо-збагачувальний комбінат.

**ЗМІСТ**

	<b>стор.</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність збутової діяльності	8
1.2. Характеристика системи управління збутовою діяльністю	12
1.3. Методичні підходи до підвищення ефективності збутової діяльності підприємства	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства	21
2.2. Стратегічний аналіз підприємства	31
2.3. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	37
<b>РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»</b>	<b>41</b>
3.1. Обґрунтування збутової стратегії в умовах ПРАТ «ПІВНГЗК»	41
3.2. Визначення напрямків підвищення ефективності збутової діяльності підприємства	45
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»	49
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>60</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>63</b>

## 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 ділової активності, а особливо збутової діяльності. 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 магістерській кваліфікаційній роботі «Оцінка заходів з підвищення ефективності збутової діяльності гірничо-збагачувального підприємства» 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 збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних тенденцій на ринку залізорудної продукції.

Завдання дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі:

- 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) Обґрунтувати збутову стратегію для ПРАТ «ПІВНГЗК» на основі стратегічного аналізу підприємства.

5) Визначити напрямки підвищення ефективності збуту товарної продукції підприємства.

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

Об'єктом дослідження в роботі є процеси збуту товарної 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 магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність збутової діяльності

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 товарної 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 сформувати «оптимальну» функціональну систему управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.1) [11].



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

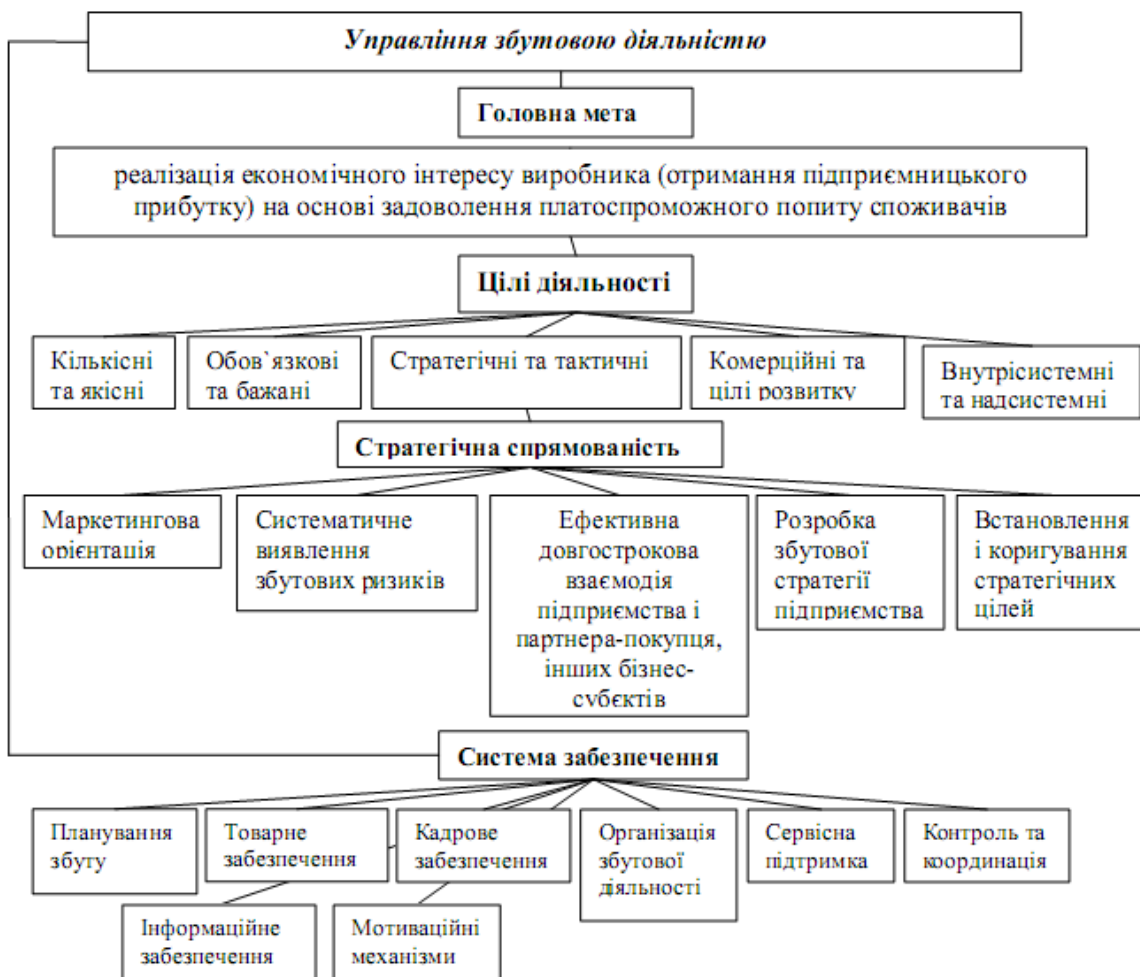


Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю [13]

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 збутової діяльності 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.

Підвищення ефективності збутової діяльності також вимагає врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як зміни у макроекономічному середовищі, регуляторні обмеження та внутрішні ресурси підприємства. Наприклад, адаптація до нових ринкових умов через розширення географії збуту або диверсифікацію продукції може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Додатковим важливим аспектом є використання стратегії партнерства. Укладання довгострокових контрактів із ключовими клієнтами, розширення співпраці з дистриб'юторами та логістичними компаніями дозволяє забезпечити стабільність збутових процесів, знижує ризики невиконання замовлень та підвищує довіру з боку клієнтів.

Ще одним перспективним напрямом є екологічно орієнтована стратегія збуту. Підприємства, що впроваджують «зелені» технології та пропонують

продукцію з нижчим екологічним впливом, мають можливість охопити нові сегменти споживачів, для яких важливі екологічні стандарти. Це також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії на ринку.

Підвищення ефективності збуту для гірничозбагачувального підприємства має враховувати специфіку його діяльності, зокрема особливості видобутку та обробки сировини, масштаби виробництва, характер логістики та специфічні вимоги клієнтів, які здебільшого представлені металургійними компаніями. У цьому контексті впровадження інноваційних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами та гнучких моделей управління є надзвичайно актуальним.

CRM-системи відкривають нові можливості для гірничозбагачувальних підприємств, забезпечуючи індивідуальний підхід до клієнтів і оптимізацію збутових процесів. Зокрема, ці системи дозволяють сегментувати клієнтів, виділяти ключових замовників і будувати довгострокові партнерські відносини. Вони також забезпечують автоматизацію моніторингу виконання замовлень, що особливо важливо при великих обсягах постачань. Завдяки використанню аналітичних можливостей CRM, підприємства можуть прогнозувати попит, аналізувати ринкові тенденції та отримувати зворотний зв'язок від клієнтів, що сприяє вдосконаленню якості обслуговування. Окрім цього, автоматизація документообігу допомагає зменшити витрати часу і знизити ризик помилок.

Важливою складовою є впровадження гнучких моделей управління збутом, таких як Agile-підходи, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Завдяки оперативному плануванню, підприємства можуть коригувати обсяги постачань відповідно до змін у попиті. Міжфункціональна координація між відділами виробництва, логістики та збуту забезпечує ефективну реалізацію стратегій. Гнучкість у процесах збуту також дозволяє швидко реагувати на екстрені замовлення чи зміни умов контрактів, зменшуючи втрати часу та оптимізуючи ресурси.

Логістика відіграє ключову роль у збутовій діяльності гірничозбагачувальних підприємств. Інтеграція ERP-систем допомагає

оптимізувати управління запасами, контролювати виконання графіків постачання та знижувати витрати. Використання цифрових платформ для моніторингу перевезень у реальному часі дозволяє уникати затримок, зменшувати ризики та забезпечувати надійність постачань. Застосування аналітики великих даних (Big Data) сприяє виявленню вузьких місць у логістичних процесах, оптимізації витрат і підвищенню ефективності поставок.

Особливу увагу слід приділяти розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Укладання довгострокових контрактів, впровадження програм лояльності та спільне прогнозування потреб у сировині дозволяють забезпечити стабільність збутових процесів і підвищити довіру клієнтів. Гарантії якості продукції та регулярне оновлення технологій виробництва також сприяють зміцненню відносин із замовниками.

Важливим аспектом є впровадження екологічно орієнтованих підходів до збуту. Сучасні ринкові тенденції вимагають від підприємств впровадження «зелених» технологій у процеси виробництва та логістики. Отримання екологічних сертифікатів продукції, оптимізація транспортних маршрутів і використання екологічно чистих видів транспорту можуть залучити нові сегменти споживачів і забезпечити позитивний імідж підприємства на ринку.

Таким чином, ефективність збутової діяльності гірничозбагачувального підприємства залежить від комплексного впровадження сучасних технологій, гнучких підходів до управління, розвитку партнерських відносин і орієнтації на екологічні стандарти. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до динамічних ринкових умов, але й забезпечити стабільне зростання, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість у своїй галузі.

Ефективність збутової діяльності підприємства залежить не лише від оптимізації процесів, але й від глибокого розуміння ринкових тенденцій, побудови партнерських взаємовідносин, впровадження екологічних ініціатив та використання новітніх управлінських підходів. Це дозволяє створити комплексну та стійку систему збуту, яка підтримує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

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

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»

#### **2.1. Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Північний гірничозбагачувальний комбінат» (ПРАТ «ПІВНГЗК») є одним із провідних гірничо-добувних підприємств, яке спеціалізується на виробництві залізородного концентрату та залізородних обкотишів. Видобуток залізної руди здійснюється відкритим способом у двох кар'єрах: Першотравневому та Ганнівському. Продукція підприємства постачається як українським, так і закордонним металургійним підприємствам.

За даними техніко-економічних показників ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2020-2021 роки, у 2021 році підприємство виготовило 8,0 млн тонн товарного концентрату, що перевищило показник 2020 року на 5%, та 6,35 млн тонн обкотишів, що становить приріст на 18%.

Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс із 24 млрд грн у 2020 році до 51,8 млрд грн у 2021 році, що еквівалентно приросту на 116% (або 27,8 млрд грн). Такий значний приріст був зумовлений сприятливою ринковою кон'юнктурою. Водночас, собівартість реалізованої продукції зросла лише на 14% порівняно з попереднім роком. Завдяки цьому витрати на 1 грн реалізованої продукції знизилися з 58 коп. до 31 коп., що становить економію 27 коп. або 47%.

Чистий прибуток підприємства зріс із 4,3 млрд грн у 2020 році до 25,3 млрд грн у 2021 році, тобто на 21 млрд грн або 483%. Рентабельність реалізації підвищилась із 18% до 49%, що свідчить про високі ефективність та прибутковість діяльності підприємства у 2021 році.

Основні фонди підприємства зросли на 3% у порівнянні з 2020 роком, тоді як оборотні фонди збільшилися на 23%, що вказує на підвищення оборотності активів і покращення фінансових показників компанії.

Таблиця 2.1.

## Техніко-економічні показники ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2020-2021рр.

Назва показника	Од. вим.	2020	2021	+ , -	%
1. Виробництво товарної продукції	т.т	13032	14382	1350	10
- концентрат	т.т	7635	8032	397	5
- обкотиші	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
- обкотиші	млн.грн.	10832	26892	16060	148
3. Ціна одиниці продукції					
- концентрату	грн./т	1729	3103	1374	79
- обкотишів	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	осіб	6332	6066	-266	-4
14. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	3796	8542	4747	125

Фондовіддача зросла на 76%, а фондомісткість скоротилась на 43% у 2021р. порівняно із 2020р.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 266 чол. або на 4% і склала 6066 осіб, при цьому продуктивність праці зросла на 125%.

Тож, спостерігається значне покращення більшості техніко-економічних показників у 2021р. порівняно із 2020р.

Також для кращого розуміння ситуації необхідно проаналізувати техніко-економічні показники ПРАТ «ПІВНГЗК» в динаміці за останні п'ять років починаючи з 2017 по 2021 рік (дані для аналізу представлені в табл. 2.2 та проілюстровані на рис. 2.2-2.8).

Таблиця 2.2

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

Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	2020	2021
Виробництво концентрату товарного	млн. тон	3,8	1,7	4,0	7,6	8,0
Виробництво обкотишів	млн. тон	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
Середньооблікова чисельність	осіб.	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

Виробництво товарного концентрату протягом 2019-2020рр. суттєво зросло (рис. 2.2): з 1,7 млн.тон у 2018р. до 7,6 млн.тон у 2020р., і у 2021р. склало 8 млн.тон, тобто більше ніж в 4 рази. В той же час виробництво обкотишів протягом 2019-2020рр., навпаки, зменшилось з 8,5 млн.тон у 2018р. до 5,4 млн.тон у 2020р., а у 2021р. дещо збільшилось і склало 6,4 млн.тон.

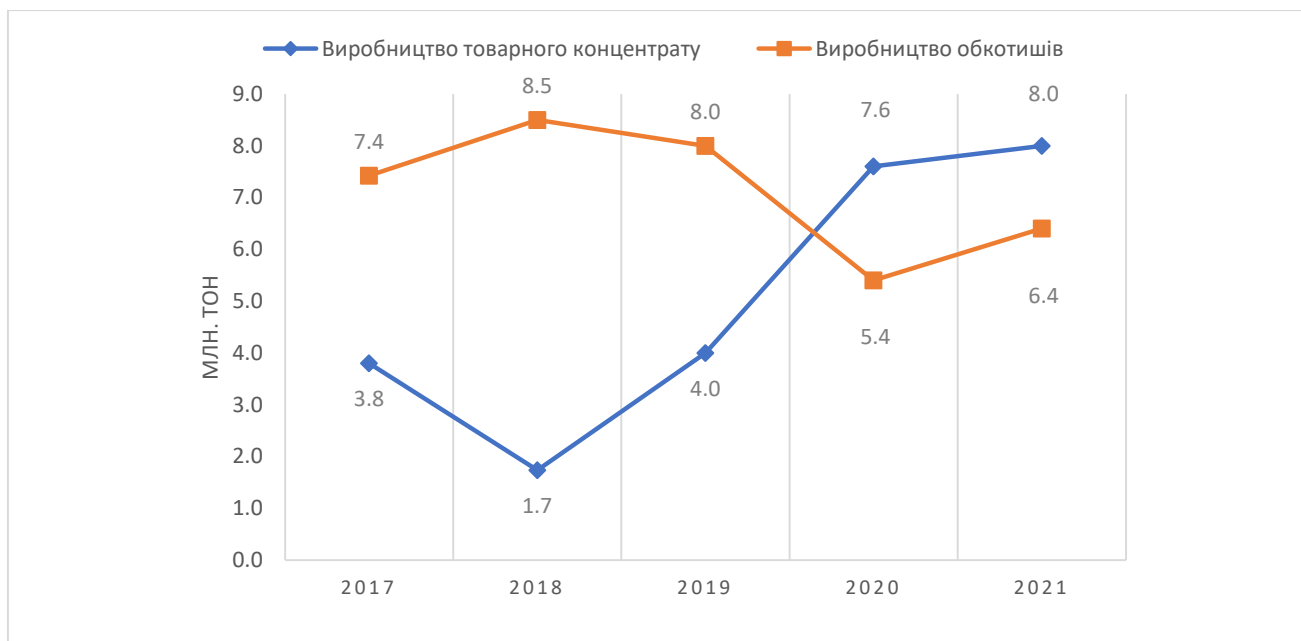


Рис. 2.2. Динаміка виробництва товарного концентрату і обкотишів ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2017-2021рр.

Первісна вартість основних засобів змінювалася нерівномірно (рис. 2.3): у 2018р. зросла до 18,07 млрд.грн, потім у 2019р. зменшилась до 15,81 млрд.грн, а потім протягом 2020-2021рр. зросла спочатку до 20,29 млрд.грн у 2020р., а у 2021р. до 23,98 млрд.грн. При цьому динаміка зносу основних засобів була аналогічною. Позитивним фактором щодо основних засобів є те, що їх залишкова вартість протягом 2019р-2021рр. зросла з 12,93 млрд.грн у 2018р. до 15,99 млрд.грн у 2021р.



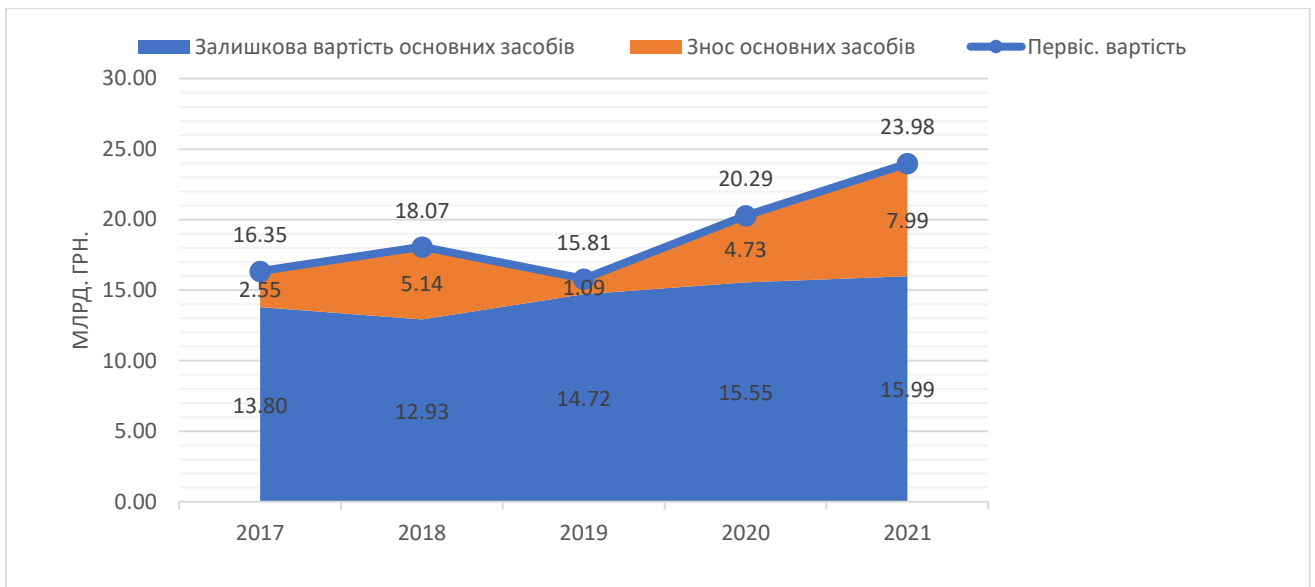


Рис. 2.3. Динаміка показників, що характеризують основні засоби ПРАТ «ПІВНГЗК» в динаміці за 2017-2021рр.

Стан основних засобів підприємства характеризується показниками зносу і придатності (рис. 2.4).

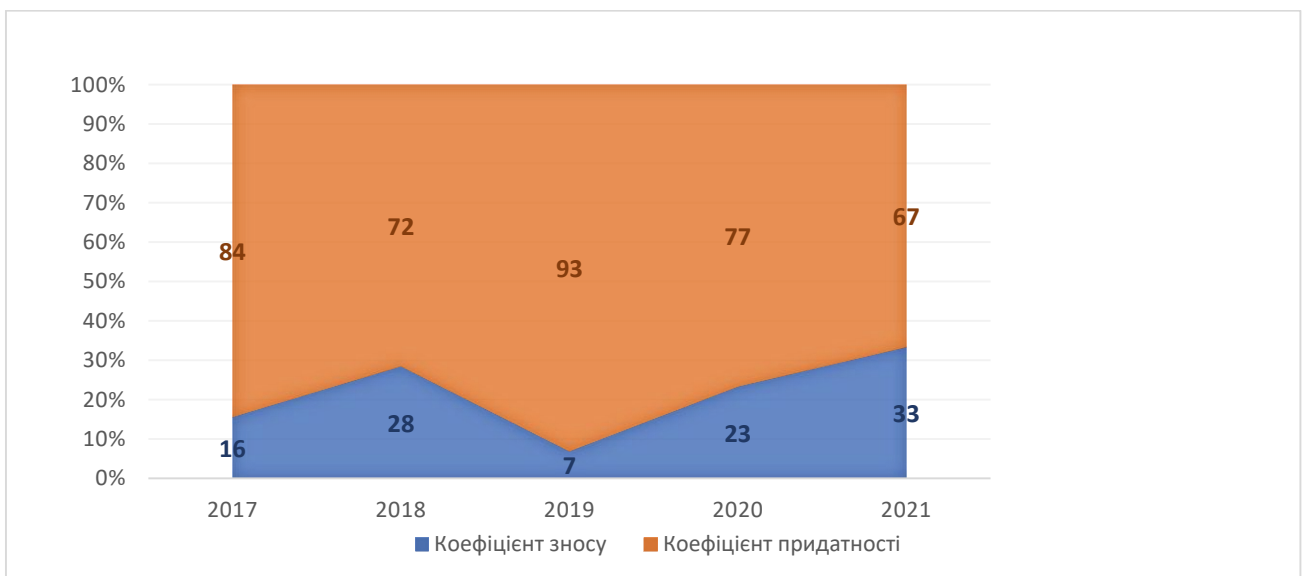


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів стану основних засобів ПРАТ «ПІВНГЗК» в динаміці за 2017-2021рр.

Коефіцієнт зносу основних засобів ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2018р. зріс до 28%, потім у 2019р. скоротився до 7%, а протягом 2020-2021рр. зріс спочатку до 23%, а потім до 33%, відповідно коефіцієнт придатності протягом 2020-2021рр.

зменшився до 67%, що є нормальним значенням для такого великого промислового і багато років працюючого підприємства, як ПРАТ «ПІВНГЗК».

Ефективність використання основних засобів описується показником фондодіддачі (рис. 2.5).

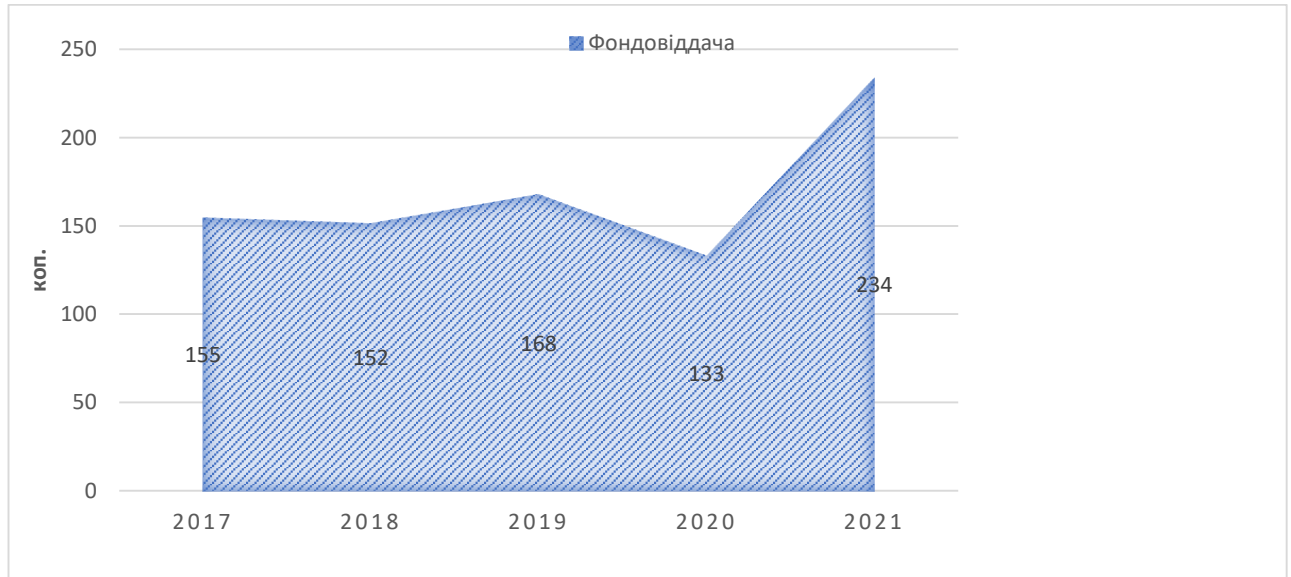


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта фондодіддачі

Фондовіддача основних засобів ПРАТ «ПІВНГЗК» протягом 2017-2019рр. була, приблизно, на одному рівні: 152-168 коп. чистого доходу на 1 грн основних засобів, потім у 2020р. вона значно зменшилась до 133 коп., а у 2021р. різко зросла до 234 коп., що позитивно характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві.

Чисельність персоналу ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021р. склала 6066 осіб (рис. 2.6). Чисельність персоналу протягом останніх трьох років скоротилась з 6341 особи, тобто на 275 осіб або на 4% за 2020-2021рр.

Ефективність використання персоналу характеризується показником продуктивності праці, який протягом 2018-2019рр. зростав і склав 4,5 млн.грн. чистого доходу на одного працівника в рік, потім у 2010р. він зменшився до 3,8, а у 2021р. значно виріс до 8,5 млн.грн/особу, тобто на 124%, що позитивно характеризує ефективність використання персоналу на підприємстві.

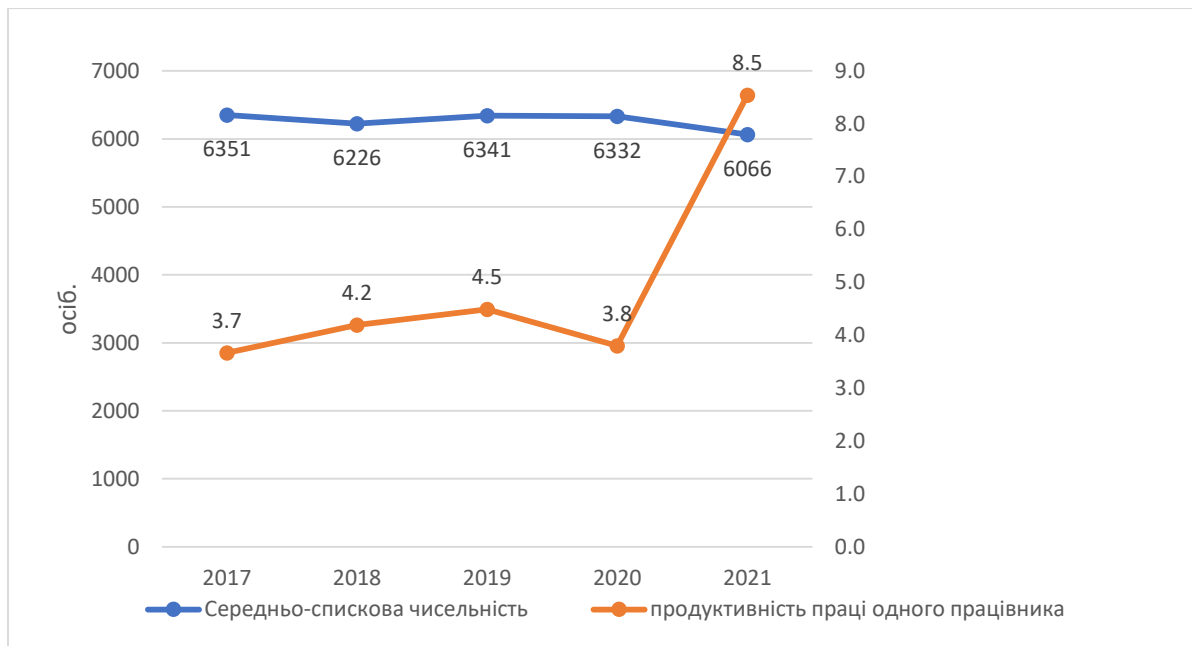


Рис.

## 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу

Головним фактором покращення показників фондівддачі та продуктивності праці стало різке зростання чистого доходу підприємства у 2021р. (рис. 2.7). Так, протягом 2018-2019рр. чистий дохід зростав, але повільно: з 23,3 млрд.грн у 2017р. до 28,5 млрд.грн у 2019р., тобто на 22% протягом цих двох років. Потім у 2020р. чистий дохід підприємства зменшився до 24,1 млрд.грн, а у 2021р. значно збільшився завдяки сприятливій ринковій кон'юнктурі і рості цін на залізорудну сировину, і склав 51,8 млрд.грн, тобто зріс на 27,7 млрд.грн або на 115%.

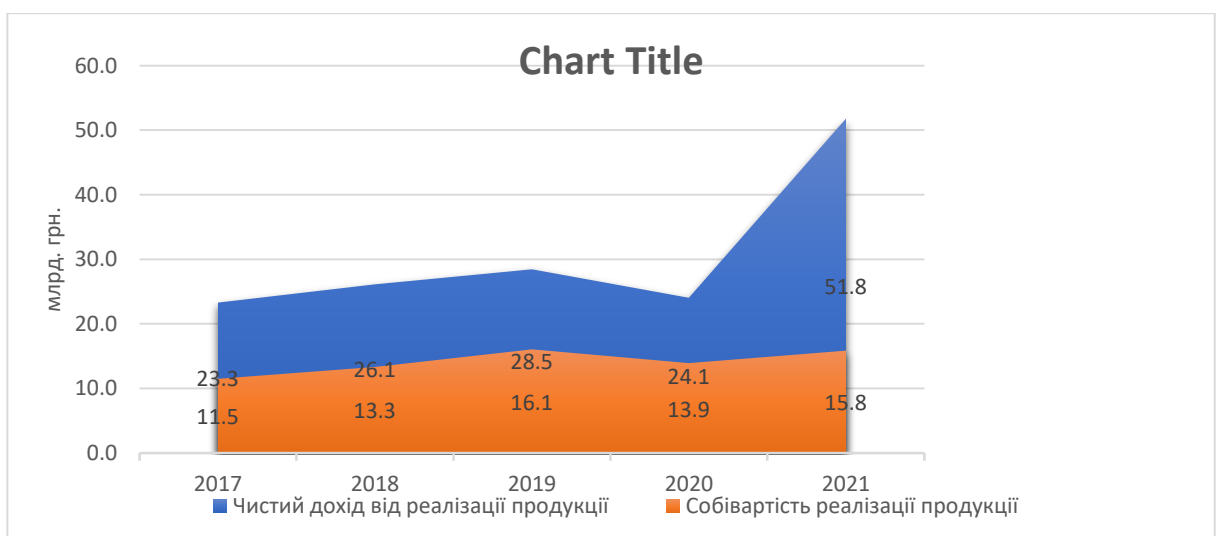


Рис. 2.7. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації продукції

При цьому динаміка собівартості протягом 2017-2020рр. була схожою: собівартість зросла з 11,5 млрд.грн у 2017р. до 16,1 млрд.грн у 2019р., потім зменшилась до 13,9 млрд.грн, а у 2021р. зросла ,але лише до 15,8 млрд.грн, не перевищивши при цьому навіть показник 2019р.

Ефективність співвідношення чистого доходу і собівартості вимірюється показником витрат на 1 грн реалізованої продукції (рис. 2.8). Протягом 2018-2020рр. спостерігалася негативна динаміка зростання показника витрат з 0,49 грн у 2017р. до 0,58 грн у 2020р., тобто загалом на 18%. А у 2021р. витрати різко скоротилися до 0,31 грн, тобто на 47%, що є надзвичайно позитивним фактором для такого великого промислового підприємства, як ПРАТ «ПІВНГЗК».

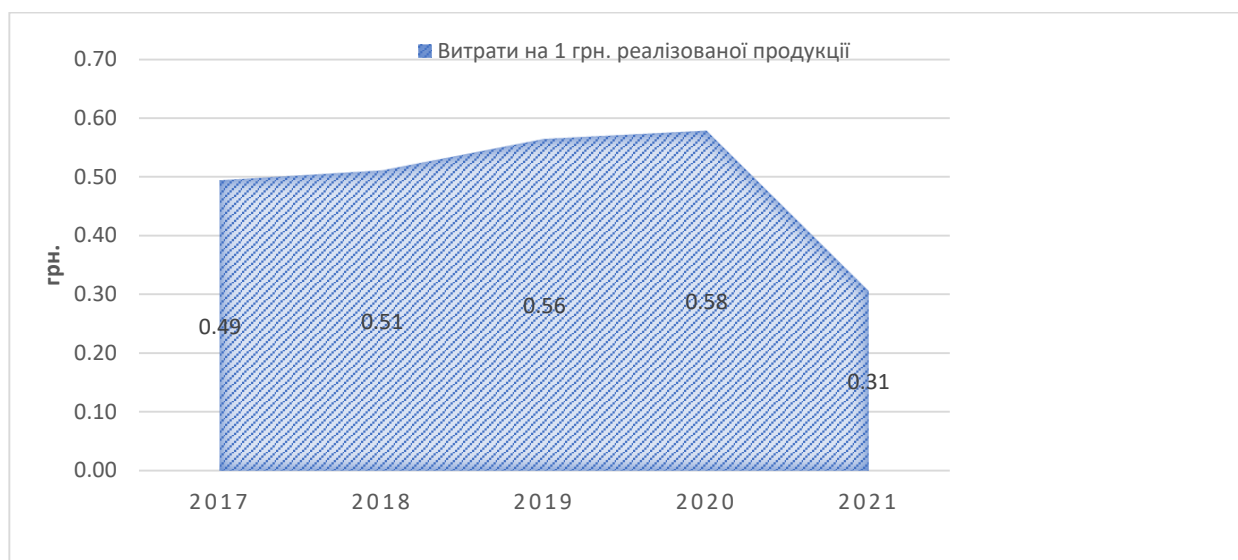


Рис. 2.8. Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ПРАТ «ПІВНГЗК» показав, що у 2021р. відбулося значне їх покращення, що пов'язано із різким зростанням чистого доходу підприємства, хоча в попередні роки спостерігалися деякі негативні тенденції, як, наприклад, зростання витрат, зменшення фондівіддачі та продуктивності праці. Але із зростанням чистого доходу ці негативні тенденції було виправлено, і за результатами 2021р. чистий дохід ПРАТ «ПІВНГЗК» склав 51,8 млрд. грн, а витрати на 1 грн реалізованої продукції склали 0,31 грн.

Тепер проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ПРАТ «ПІВНГЗК» в динаміці за 2017-2021рр. (табл. 2.3 та рис. 2.9 – 2.10).

Таблиця 2.3

Основні показники Звіту про фінансові результати ПРАТ «ПІВНГЗК»  
в динаміці за 2017-2021рр.

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

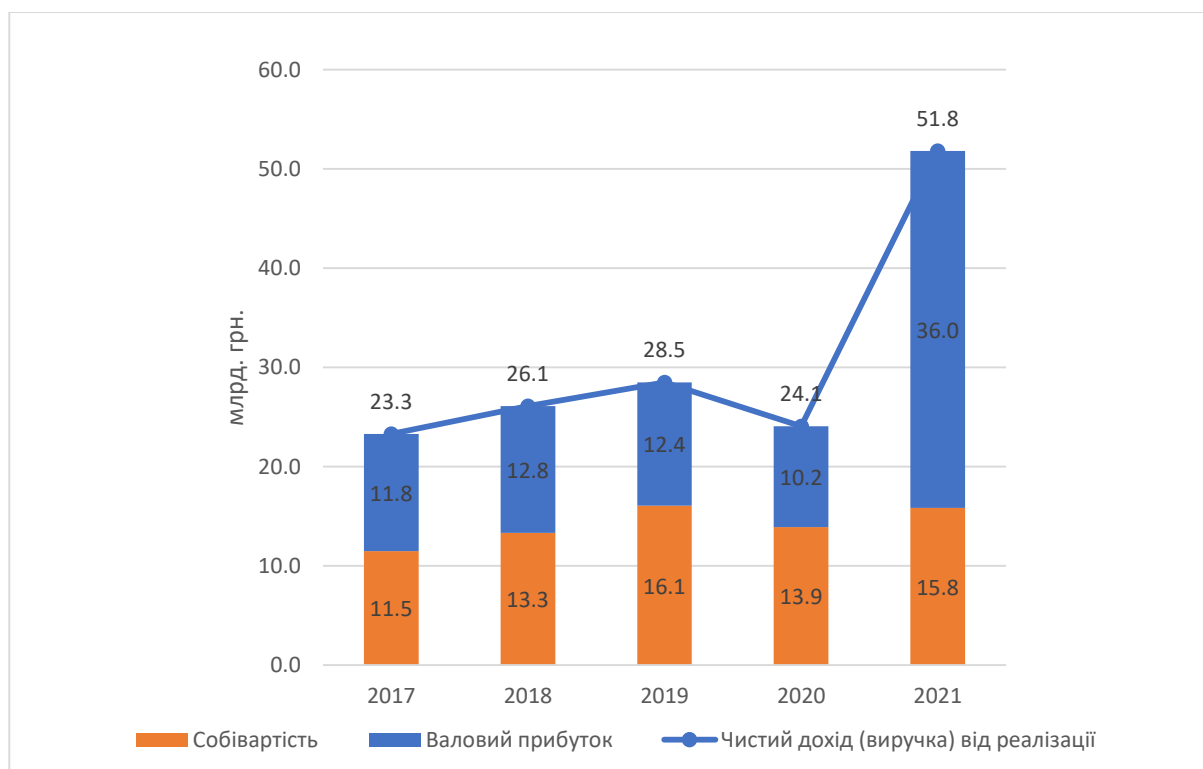


Рис. 2.9. Основні показники Звіту про фінансові результати ПРАТ «ПІВНГЗК» в динаміці за 2017-2021рр.

Значне зростання чистого доходу і значне перевищення темпу його приросту над темпом приросту собівартості дало зростання валового прибутку підприємства з 10,2 млрд.грн у 2020р. до 36 млрд.грн у 2021р., тобто на

26 млрд.грн або на 255% (рис. 2.12), що стало видатним досягненням підприємства за останні п'ять років. Внаслідок зростання валового прибутку, чистий прибуток також зріс з 4,3 млрд.грн у 2020р. до 25,3 млрд.грн у 2021р., тобто на 488% (рис. 2.13), хоча протягом попередніх 2019-2020рр. відбувалося зменшення 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.

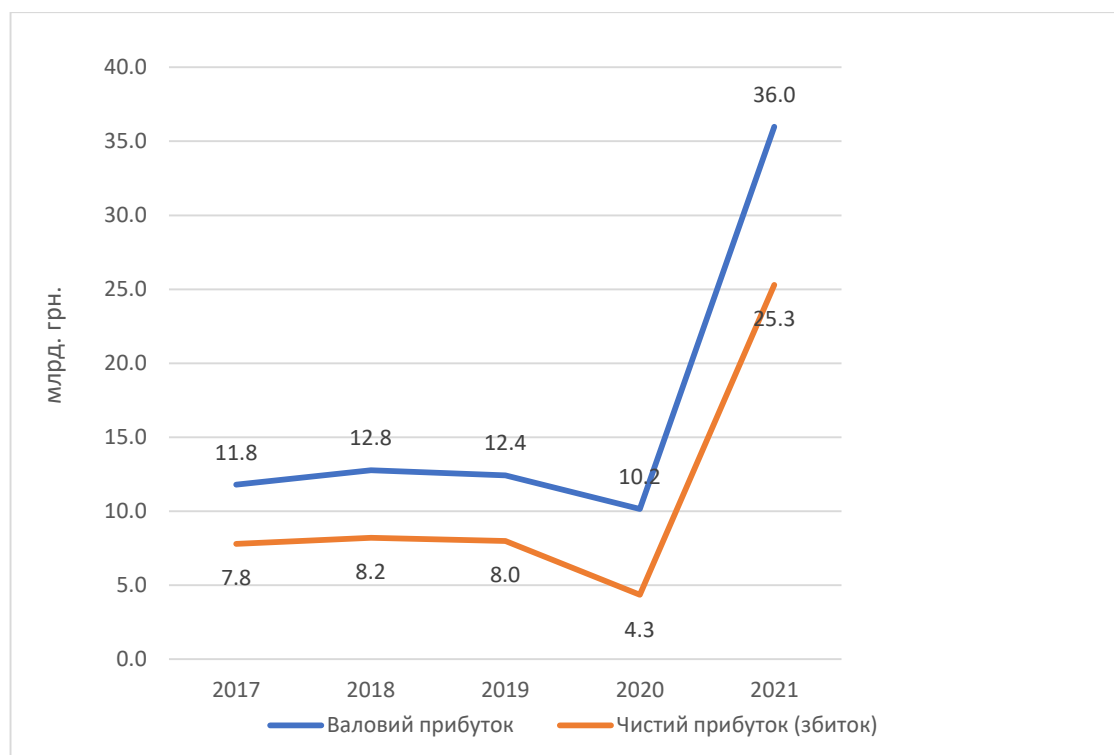


Рис. 2.10. Динаміка валового і чистого прибутку ПРАТ «ПІВНІЗК»

Таким чином, аналіз фінансових ресурсів підприємства показав як позитивні, так і негативні зміни, що відбулися у 2021р. порівняно із попередніми роками. До позитивних змін треба віднести значне зростання валового і чистого прибутків підприємства - до 36 і 25,3 млрд.грн, відповідно. До негативних змін треба віднести великі обсяги дебіторської і кредиторської заборгованостей. Так частка поточної дебіторської заборгованості у 2021р. склала 68% від загальної суми активів, а частка поточної кредиторської заборгованості склала 57% від загальної суми пасивів. Використовуючи свої фінансові ресурси таким чином, підприємство створює загрозу щодо стійкості свого фінансового стану.

## 2.2. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, який дозволяє визначити довгострокові цілі, завдання та напрями розвитку компанії. Цей процес включає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз), формулювання місії та цілей підприємства, а також розробку стратегій для забезпечення конкурентних переваг.

Аналіз внутрішнього середовища зосереджується на оцінці ресурсів, можливостей, організаційної структури, корпоративної культури та бізнес-процесів компанії. Зовнішній аналіз орієнтований на вивчення макро- і мікросередовища, в якому функціонує підприємство.

Результати стратегічного аналізу стають основою для створення ефективних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії. Такий аналіз забезпечує системний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, формування стратегій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він допомагає підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, максимально використовувати свої сильні сторони та можливості, а також успішно протидіяти загрозам і подолати слабкі сторони.

У рамках стратегічного аналізу буде здійснено оцінку зовнішнього середовища за методикою PEST-аналізу, аналіз конкурентних сил за моделлю «Зірка М. Портера» та проведено SWOT-аналіз.

PEST-аналіз являє собою інструмент, що дозволяє оцінити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) чинники зовнішнього середовища і їхній вплив на діяльність підприємства. Аналіз зовнішніх факторів, які впливають на діяльність ПРАТ «ПВНГЗК», представлено в таблиці 2.4. Як видно, найбільший вплив на підприємство мають політичні та економічні фактори, тоді як соціальні та технологічні чинники мають дещо менший вплив.

Аналіз за «Зіркою М. Портера» передбачає вивчення п'яти сил, що впливають на галузь діяльності, в якій працює підприємство, і на саме підприємство (рис. 2.11).

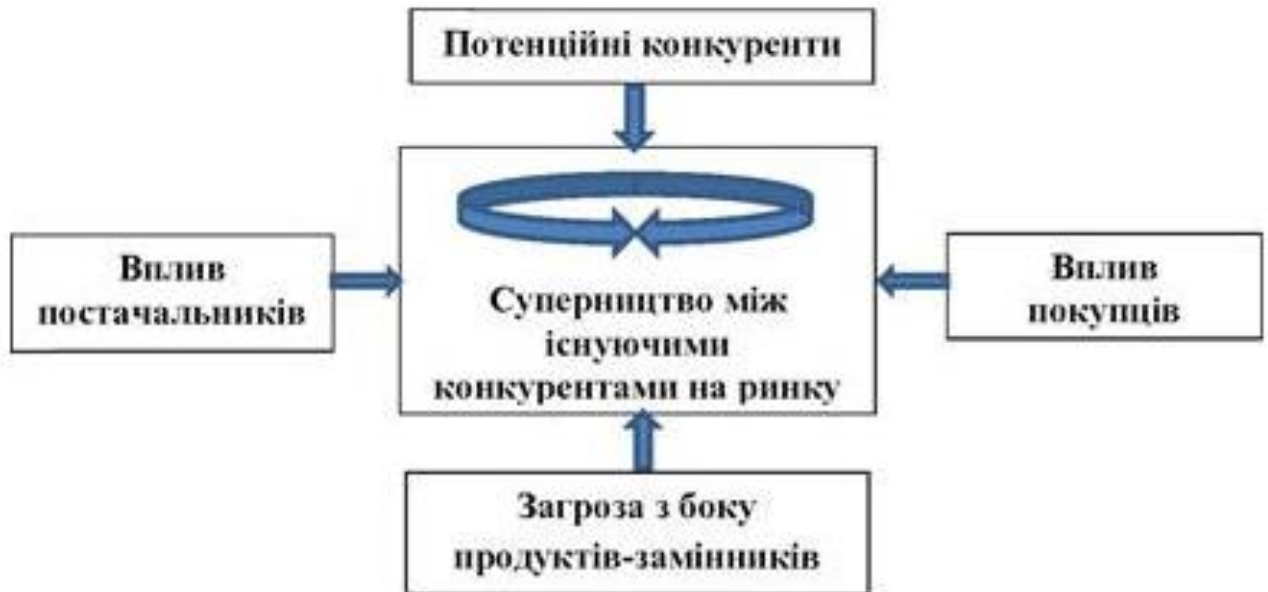


Рис. 2.11. Модель «Зірка М. Портера».

Сили в моделі Портера оцінюються з точки зору їх спроможності тиснути на підприємство, і обмежувати, таким чином його можливості щодо отримання прибутку. З даної точки зору покупці мають найсильніший вплив на галузь в цілому і на підприємство зокрема. Від попиту на метал залежить попит і ціни на ЗРС, а, відповідно, й обсяги виробництва, чистого доходу і прибутку підприємства.

На другу позицію по ступеню тиску на підприємство можна поставити постачальників та конкуренцію в галузі. Вплив цих двох сил на підприємство міг би бути рівносильний до тиску покупців.

Але об'єднання багатьох підприємств гірничо-металургійного комплексу України та їх стратегічних постачальників в одну структуру дозволило зменшити ризики щодо постачання деяких стратегічних ресурсів, а також взяти під контроль загальну схему виробництва і постачання залізородної сировини з метою зняття гостроти конкуренції та максимізації прибутку Групи «Метінвест» загалом.



## PEST-аналіз ПРАТ «ПІВНІГЗК»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність		
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Р (Політичні)	Збройний конфлікт на Сході України, що розпочався у 2014 році, спричинив аварійний режим роботи металургійних підприємств у Донецькій і Луганській областях, а також Авдіївського коксохімічного заводу. Крім того, було пошкоджено транспортну інфраструктуру, що стало причиною зниження попиту на залізорудну сировину на внутрішньому ринку.			V
Е (Економічні)	Пандемія COVID-19 спричинила значне уповільнення економічної активності, зниження попиту та цін на залізорудну сировину в Україні, водночас несподівано викликавши зростання цін на ЗРС на світовому ринку. Розпочата наприкінці 2020 року масова вакцинація дала змогу послабити карантинні обмеження та сприяла поступовому відновленню економіки України..			V
S (Соціальні)	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.		V	
T (Технологічні)	Запровадження карантинних обмежень змусили підприємства швидко впроваджувати комп'ютерні технології віддаленої роботи для працівників, та дистанційні технології ведення бізнесу. Зростання популярності "екологічності" виробництва у світі.		V	

На третю позицію по ступеню тиску на підприємство можна поставити ймовірність появи товарів-замінників, оскільки вони вже присутні на ринку - це DR-обкотиші та гарячекатане залізо (ГКЗ), і попит на них буде зростати, оскільки в світі набуває популярності технологія прямого відновлення заліза (особливо у розвинених країнах), оскільки така технологія дозволяє виготовляти метал з набагато меншими викидами CO<sub>2</sub> до атмосфери, а для ця технологія потребує саме такої сировини.

Якщо ГКЗ є аналогом металобрухту, то DR-обкотиші - це обкотиші з більшим вмістом заліза та меншою кількістю шкідливих домішок, через що ціна на них є набагато більшою. І впровадження технології виробництва DR-обкотишів на ПРАТ «ПІВНГЗК» дозволило б підприємству отримувати при тих самих обсягах виробництва більший обсяг прибутку.

Щодо можливості появи нових конкурентів треба сказати, що вона є низькою оскільки будівництво нового гірничо-збагачувального підприємства потребує знаходження нового покладу сировини, великих капітальних вкладень і часу, а отже не є загрозою для підприємства на сьогоднішній день.

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

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

А зовнішніх фактори розподіляються на:

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

SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні й зовнішні чинники, що сприяють досягненню цілей організації або можуть завадити цьому.

На основі проведеного PEST-аналізу та аналізу за «Зіркою Портера» можемо визначити наступні можливості та загрози для ПРАТ «ПІВНГЗК», що наведені в табл. 2.5.

На основі проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства можемо виявити сильні та слабкі сторони ПРАТ «ПІВНГЗК», представимо їх в табл. 2.6.

Таблиця 2,5

## Можливості та загрози для ПРАТ «ПІВНГЗК»

Загрози	Можливості
<p>1) Скорочення обсягів попиту та зниження цін на продукцію підприємства на внутрішньому ринку, зумовлені бойовими діями на Сході України.</p> <p>2) Поступове зменшення конкурентоспроможності продукції через недостатню якість.</p> <p>3) Тривалий негативний вплив пандемії COVID-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень на економічну ситуацію в цілому, а також на зростання витрат підприємства.</p>	<p>1) Підвищення вартості залізорудної сировини на міжнародних ринках.</p> <p>2) Перспектива впровадження технології виробництва DR-обкотишів, яка сприятиме збільшенню прибутків без зміни обсягів виробництва.</p> <p>3) Виявлення можливостей скорочення витрат через активне впровадження засобів і методів дистанційного управління бізнесом.</p>

Таблиця 2.6

## Сильні та слабкі сторони ПРАТ «ПІВНГЗК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1) У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 25,3 млрд грн.</p> <p>2) Фінансова діяльність підприємства є автономною і не залежить від позикових джерел фінансування.</p> <p>3) Належність до Групи «Метінвест» забезпечує захисні механізми для стабільного постачання стратегічних ресурсів та зменшує інтенсивність конкуренції серед виробників ЗРС.</p>	<p>1) Залежність підприємства від позикових фінансових ресурсів.</p> <p>2) Значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості, які вказують на труднощі у здійсненні поточних розрахунків.</p>

Складемо SWOT-матрицю ПРАТ «ПІВНІЗК» (табл. 2.6). Як бачимо, стратегія використання сильних сторін і можливостей підприємства в найближчій перспективі передбачає оптимізацію структури збуту шляхом збільшення виробництва більш прибуткових видів продукції і реалізації їх на більш вигідних ринках, а в подальшій перспективі - впровадження технології виробництва DR-обкотишів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства..

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу для ПРАТ «ПІВНІЗК»

	<b><u>МОЖЛИВОСТІ:</u></b>	<b><u>ЗАГРОЗИ:</u></b>
	<p>1) Підвищення вартості залізорудної сировини на міжнародних ринках.</p> <p>2) Перспектива впровадження технології виробництва DR-обкотишів, яка сприятиме збільшенню прибутків без зміни обсягів виробництва.</p> <p>3) Виявлення можливостей скорочення витрат через активне впровадження засобів і методів дистанційного управління бізнесом</p>	<p>1) Скорочення обсягів попиту та зниження цін на продукцію підприємства на внутрішньому ринку, зумовлені бойовими діями на Сході України.</p> <p>3) Поступове зменшення конкурентоспроможності продукції через недостатню якість.</p> <p>3) Тривалий негативний вплив пандемії COVID-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень на економічну ситуацію в цілому, а також на зростання витрат підприємства.</p>
<b><u>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</u></b>	<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>1) У 2021 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 25,3 млрд грн.</p> <p>2) Фінансова діяльність підприємства є автономною і не залежить від позикових джерел фінансування.</p> <p>3) Належність до Групи «Метінвест» забезпечує захисні механізми для стабільного постачання стратегічних ресурсів та зменшує інтенсивність конкуренції серед виробників залізорудної сировини.</p>		

<p><b><u>СЛАБКІ СТОРОНИ:</u></b></p> <p>1) Залежність підприємства від позикових фінансових ресурсів.</p> <p>2) Значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості, які вказують на труднощі у здійсненні поточних розрахунків</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>
--	--	--

Стратегія застосування наявних сильних сторін і ресурсів для подолання існуючих загроз передбачає використання чистого прибутку та повернення дебіторської заборгованості для забезпечення стабільної роботи виробничих потужностей, підтримки персоналу та зміцнення фінансового стану підприємства.

Стратегія реалізації наявних можливостей для подолання слабких сторін підприємства спрямована на збільшення експорту з метою зростання доходів і прибутків, покращення техніко-економічних показників, а також оптимізацію поточних розрахунків і скорочення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Стратегія протидії загрозам з урахуванням слабких сторін підприємства включає заходи жорсткої економії витрат і, у разі погіршення ситуації, можливість часткової консервації виробничих потужностей.

### **2.3. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства**

Місія підприємства – це основна концепція, яка визначає його існування, цілі та цінності. Вона формує фундамент для стратегічного розвитку та відображає призначення підприємства в суспільстві, його ключові принципи та орієнтири. Місія відповідає на запитання: чому підприємство існує, які потреби воно задовольняє і які цінності сповідує.

Важливість місії пов'язана з такими аспектами:

1) Спрямованість та єдність: Місія допомагає визначити загальний напрямок розвитку, об'єднує зусилля співробітників і сприяє досягненню спільних цілей.

2) Ідентичність та імідж: Вона створює унікальну ідентичність підприємства, допомагає виділитися серед конкурентів та формує позитивний імідж.

3) Стратегічне планування: Місія є базою для розробки стратегічних планів, допомагає визначити довгострокові цілі та пріоритети.

4) Мотивація: Вона мотивує працівників, оскільки дає їм зрозуміти значення їхньої роботи і вклад у загальну справу.

Місія підприємства є стратегічним інструментом для створення довіри серед зацікавлених сторін, таких як партнери, клієнти та суспільство. Вона слугує платформою для формування корпоративної культури, яка об'єднує колектив навколо спільних цінностей і спрямовує зусилля на досягнення визначених цілей. Для ПРАТ «ПІВНГЗК» місія також відображає його відповідальність перед екологічним, соціальним та економічним середовищем. В умовах глобалізації та швидких змін зовнішнього середовища, підприємство має враховувати виклики, пов'язані з посиленням конкуренції, необхідністю впровадження цифрових технологій та дотриманням принципів сталого розвитку. Окрім визначених цілей, важливим є акцент на екологічній відповідальності, що включає оптимізацію ресурсокористування, впровадження технологій для зниження викидів та поступове використання відновлюваних джерел енергії. Також актуальним напрямом є вдосконалення системи управління через впровадження автоматизованих рішень, які підвищують ефективність виробництва та забезпечують швидке прийняття рішень. У соціальній сфері підприємству важливо розвивати партнерство з місцевими громадами, сприяти модернізації локальної інфраструктури та підтримувати програми, спрямовані на поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу. Ці додаткові аспекти дозволять ПРАТ «ПІВНГЗК» не лише

залишатися конкурентоспроможним, але й відповідати вимогам сучасного ринку, забезпечуючи стаке зростання та зміцнення позицій на міжнародній арені.

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

Цілі стратегічного розвитку визначають конкретні результати, яких підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Вони є конкретизацією місії і допомагають перетворити її в реальні досягнення. Щоб реалізувати місію підприємства, її треба розкласти на цілі нижчих рівнів, в чому може допомогти побудова «дерева цілей». Для ПРАТ «ПівнігЗК» ключова мета полягає у максимізації прибутку від реалізації залізорудної сировини та забезпеченні стабільного зростання і збереженні конкурентних переваг на ринку. Деталізуємо її наступним чином:

- 1) загальноекономічні цілі: завантаження виробництва на повну потужність і мінімізація витрат;
- 2) маркетингові цілі: забезпечення структури і обсягів збуту продукції найвигіднішим для підприємства способом;
- 3) цілі виробництва: забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- 4) фінансові цілі: підтримання фінансової стійкості підприємства та зменшення поточної дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- 5) науково-технологічні цілі: впровадження технології виробництва DR-обкотишів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- 6) кадрові цілі: дотримання санітарних норм, карантинних заходів та сприяння вакцинації персоналу від COVID-19;
- 7) організаційно-управлінські цілі: упровадження ефективних методів дистанційної роботи працівників та управління підприємством.

«Дерево цілей» ПРАТ «ПівнігЗК» представлено на рис. 2.12.

Установлення місії та цілей стратегічного розвитку є ключовими елементами управління підприємством. Місія визначає основне призначення і цінності підприємства, тоді як цілі конкретизують напрямки розвитку.

«Дерево цілей» ПРАТ «ПІВНГЗК» представлене на рис. 2.12.

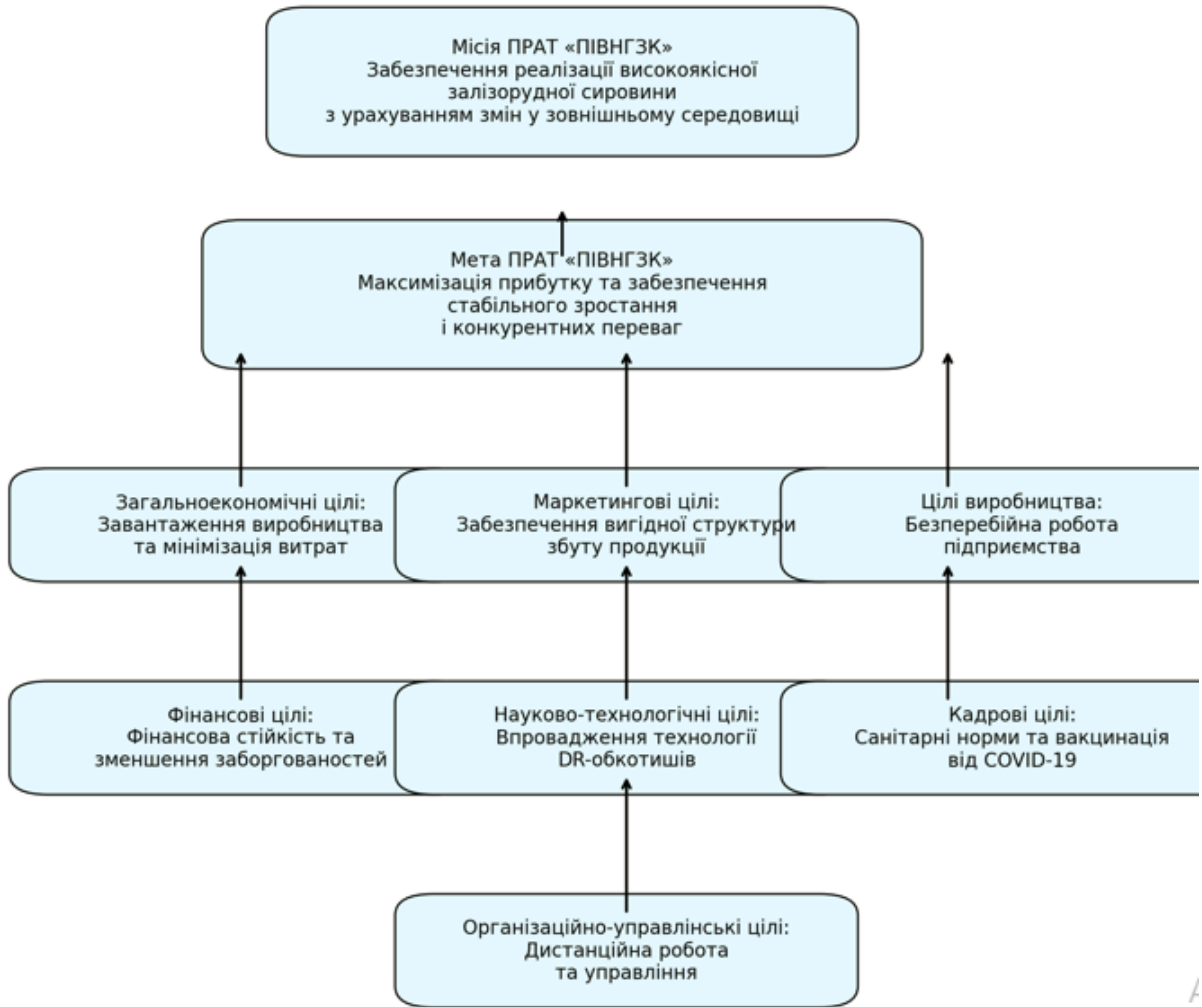


Рис. 2.12. «Дерево цілей» ПРАТ «ПІВНГЗК»



## РОЗДІЛ 3

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПІВНГЗК»

#### 3.1. Обґрунтування збутової стратегії 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. 3.1), 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. 3.1. 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 Стрікленда, 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.

Здійснимо обґрунтування збутової стратегії для ПРАТ «ПівнігЗК»

#### 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 «Полтавський ГЗК» 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 «ПІВНГЗК» 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 «ПІВНГЗК» 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 «ПІВНГЗК» також активно використовує логістичні можливості для забезпечення своєчасних поставок продукції.

5) Логістика та дистрибуція.

Ефективна логістична система є критичним компонентом збутової стратегії. ПРАТ «ПІВНГЗК» 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 «ПІВНГЗК»

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 «ПІВНГЗК» 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 «ПІВНГЗК» має можливість досягти значних успіхів у забезпеченні свого стратегічного розвитку та довгострокової стійкості на ринку.

### **3.2. Визначення напрямків підвищення ефективності збутової діяльності 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 залізорудної сировини.

Діяльність пов'язана із збутом товарної 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, в залежності від існуючої кон'юнктури ринку.

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

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

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 «ПІВНГЗК» 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 збутової діяльності 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 готової продукції. 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 розвинутою 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 ПРАТ «ПІВНГЗК» та підвищити її конкурентоспроможність на ринку залізорудної сировини. 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,
- 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 товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК». 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.



### 3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК»

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

Структура збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021 р. наведена на рис. 3.2 та табл. 3.1.

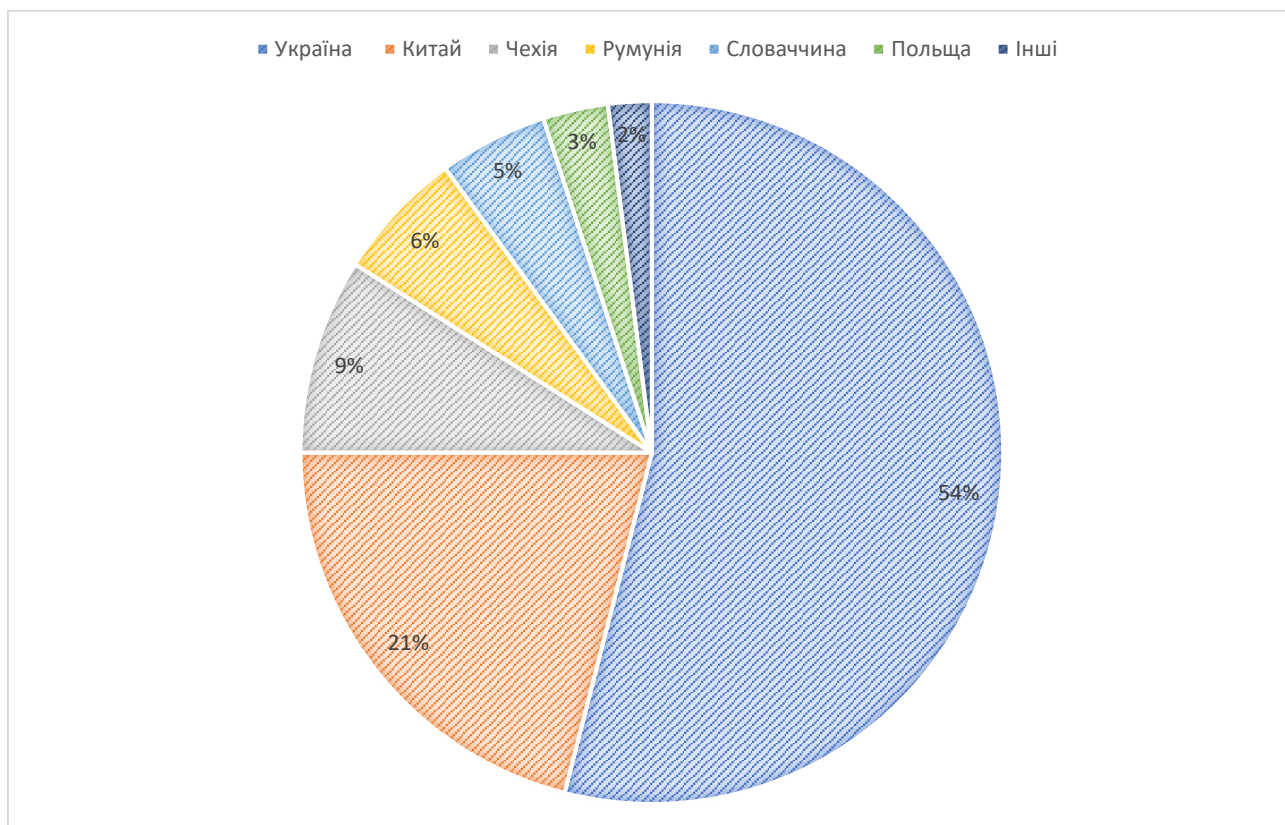


Рис.3.2. Структура збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021 р.

Загальний обсяг реалізації залізорудної сировини ПРАТ «ПІВНГЗК» за 2021 р. склав 14400 тис. тон.

Представимо структуру реалізації товарної 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.

Таблиця 3.1.

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

№ з/п	Структура збуту товарної 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

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

Середня ціна 1 тони концентрату ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021 р. становила 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 до магістерської кваліфікаційної роботи.

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

Базисні умови оптимізації наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2.

## 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 2021 р.(табл. 3.3)

Таблиця 3.3

## 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. 3.3.

Таким чином, отримуємо структуру реалізації продукції ПРАТ «ПВНГЗК», 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.

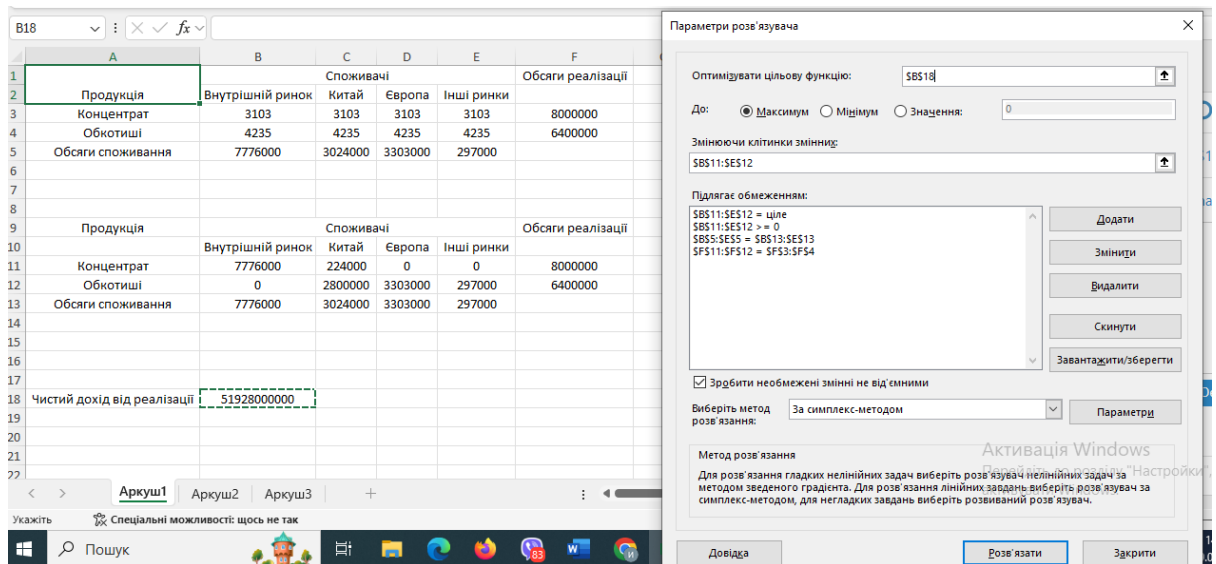


Рис. 3.3. Результати розрахунків в надбудові MicrosoftExcel «Розв’язувач»

Таким чином, визначено оптимальну структуру реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», 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 продукції підприємства. Проведені дослідження демонструють можливість підвищення цін на 5% для споживачів з КНР. В базисних умовах змінимо ціну для концентрату та обкотишів для КНР, тепер ціна 1 тони концентрату ПРАТ «ПІВНГЗК» для КНР буде складати 3258 грн./т, а середня ціна обкотишів ПРАТ «ПІВНГЗК» для КНР - 4447 грн./т.

Базисні умови оптимізації (зміна ціни для КНР) наведено в табл. 3.4

Таблиця 3.4.

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	

Результат оптимізації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

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. 3.4.

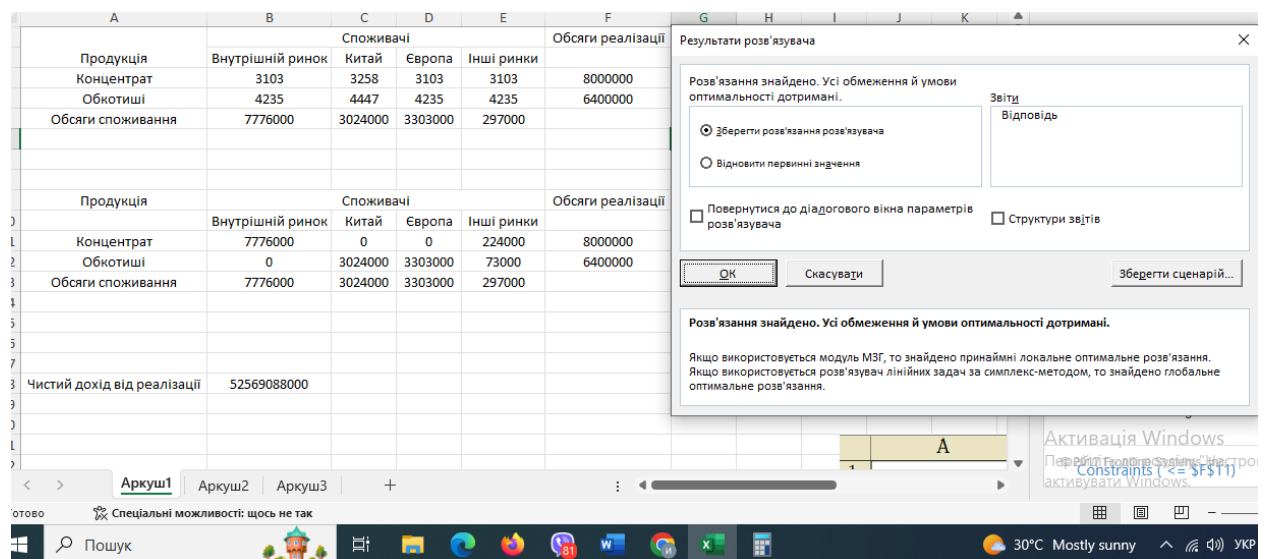


Рис. 3.4. Результати розрахунків по оптимізації (зміна ціни для КНР) в надбудові MicrosoftExcel «Розв'язувач – Пошук рішення»

Тепер, отримуємо нову структуру реалізації продукції ПРАТ «ПВНГЗК», 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 «ПІВНІГЗК», 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 «ПІВНІГЗК» і може забезпечити приріст показника на:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{\text{ОПТ}} - \text{ЧД}_{2021} = 52569088 - 5181699500 = 752093 \text{ тис. грн.}$$

## ВИСНОВКИ

В першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади підвищення ефективності збутової діяльності, що є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства.

Збутова діяльність включає комплекс дій і процесів, які забезпечують доставку продукції від виробника до кінцевого споживача. Основною метою збутової діяльності є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Ключовими аспектами є визначення потреб ринку, сегментація споживачів, вибір каналів збуту та встановлення цін. Збутова діяльність, будучи важливим елементом у системі управління бізнесом, суттєво впливає на фінансові результати підприємства. Вчені розглядають збутову діяльність по-різному, але всі погоджуються, що вона є комплексною функцією, яка охоплює планування, організацію, контроль, управління запасами та роботу з клієнтами.

Управління збутовою діяльністю спрямоване на забезпечення ефективного збуту продукції в мінливому ринковому середовищі. Основна мета - визначення оптимальних напрямків та методів для максимальної реалізації продукції. Управління збутом охоплює розробку стратегій, планування, організацію, мотивування, регулювання та контроль. Важливим є також встановлення ключових показників ефективності, просування продукції, налагодження партнерських відносин і адаптація до ринкових умов. Динамічність процесу управління збутом вимагає постійного вдосконалення та адаптації, що забезпечує підприємству досягнення стратегічних цілей і стабільне зростання.

Підвищення ефективності збуту продукції досягається через застосування різноманітних методичних підходів, таких як сегментація ринку, вибір оптимальних каналів збуту, встановлення цінової політики та оптимізація структури збуту продукції підприємства.. Сегментація ринку дозволяє визначити цільові групи споживачів, що підвищує точність маркетингових заходів. Вибір каналів збуту впливає на охоплення цільової аудиторії та оптимізацію витрат на

дистрибуцію. Цінова політика є ключовим фактором у прийнятті рішень споживачами про покупку. Оптимізація структури збуту продукції дає можливість максимізувати прибуток підприємства.

В другому розділі роботи проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ПРАТ «ПІВНГЗК» - потужного підприємства залізорудної галузі України, яке вже багато років здійснює свою діяльність і виготовляє концентрат та обкотиші для потреб споживачів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. У 2021 р. підприємство виготовило 8,0 млн.тон товарного концентрату, що на 5% більше, ніж у 2020р., і 6,35 млн.тон обкотишів, що на 18% більше ніж у 2020р. Дохід від реалізації продукції зріс з 24 млрд.грн у 2020р. до 51,8 млрд.грн у 2021р., тобто на 27,8 млрд.грн або на 116% - це надзвичайно велике збільшення чистого доходу, що було викликано сприятливою кон'юнктурою ринку. Собівартість реалізованої продукції теж виросла, але лише на 14% порівняно із 2020р. Чистий прибуток підприємства у 2021 р. зріс з 4,3 млрд.грн до 25,3 млрд.грн, тобто на 21 млрд.грн або на 483%, а рентабельність реалізації збільшилась з 18% до 49%, тобто на 31%, що є дуже позитивними факторами в роботі підприємства.

Проведено стратегічний аналіз для ПРАТ «ПІВНГЗК» . PEST-аналіз продемонстрував, що значний вплив на підприємство здійснюють політичні та економічні фактори, а потім вже соціальні та технологічні.

Аналіз за «Зіркою М. Портера» визначив, що першу позицію по ступеню тиску на підприємство займають споживачі, на другому – постачальники та конкуренція в галузі, на третьому – товари замітники і на четвертому - поява нових конкурентів.

Також в роботі побудовано матрицю SWOT-аналізу, і визначено, що стратегія використання сильних сторін і можливостей підприємства в найближчій перспективі передбачає оптимізацію структури збуту шляхом збільшення виробництва більш прибуткових видів продукції і реалізації їх на більш вигідних ринках, а в подальшій перспективі - впровадження технології



виробництва DR-обкотишів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія використання наявних сильних сторін і ресурсів для протидії існуючим загрозам передбачає використання наявного чистого прибутку, а також повернення підприємству боргів дебіторами для підтримки його виробничих потужностей, персоналу та фінансового стану.

Стратегія використання наявних можливостей задля подолання слабких сторін підприємства передбачає збільшення експорту з метою збільшення обсягу доходу і прибутку, і покращення техніко-економічних показників, а також фінансову стратегію покращення поточних розрахунків та зменшення обсягів дебіторської і кредиторської заборгованостей.

Стратегія протидії загрозам з урахуванням слабких сторін підприємства передбачає сувору економію витрат, і, можливо, в разі погіршення ситуації часткову консервацію виробничих потужностей.

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

Для ПРАТ «ПВНГЗК» генеральна мета діяльності полягає у максимізації прибутку від реалізації залізорудної сировини та забезпеченні стабільного зростання і збереженні конкурентних переваг на ринку.

На основі проведеного стратегічного аналізу та за допомогою матриці вибору стратегій Томпсона і Стрікленда ПРАТ «ПВНГЗК» доцільно обрати стратегію «продовження стратегії концентрації». 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. І на завершення було обґрунтовано збутову стратегію підприємства, яка відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Для ПРАТ «ПІВНГЗК», як великого гірничо-збагачувального підприємства, питання підвищення ефективності збуту товарної продукції є надзвичайно актуальним. Визначено основні напрямки щодо підвищення ефективності збуту товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК»:

1. Розширення географії збуту.
2. Вдосконалення логістичної системи.
3. Оптимізації структури збуту.

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 товарної продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» потрібно:

- 1) Постійно проводити аналіз цінової еластичності попиту
- 2) Диверсифікувати ринки збуту
- 3) Впроваджувати гнучку політику ціноутворення
- 4) Оптимізувати виробничі процеси

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

За допомогою надбудови MicrosoftExcel «Розв'язувач – Пошук рішення» виконано завдання оптимізації структури збуту продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» та проведено порівняння отриманого результату з чистим доходом від реалізації за 2021 р. та визначено оптимальну структуру реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», 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.).

Розглянуто також ситуацію аналізу цінової кон'юнктури в контексті оптимізації структури реалізації і проведені дослідження демонструють можливість підвищення цін на 5% для споживачів з КНР. О

Отримуємо нову структуру реалізації продукції ПРАТ «ПВНГЗК», що забезпечує максимум чистого доходу від реалізації 52569088 тис. грн. і визначено оптимальну структуру (за умов зміна ціни для КНР) реалізації продукції ПРАТ «ПВНГЗК», 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 «ПВНГЗК» і може забезпечити приріст показника на 752093 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніловська Г. Я. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Г. Я. Аніловська, О. О. Столяренко. – Л. : ЛДУВС, 2012. – 403 с.
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб./ Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 336 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2009. - 245 с.
5. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. – Чернівці: Рута, 2007. – 28 с.
6. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. – 213 - 254 с.
7. Варава Л. М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.
8. Вінкельманн П. Маркетинг та збут. Основи управління компанією, орієнтованої на ринок: навч. посіб. / П. Вінкельманн; пер. з нім. - М. : ВДГ, 2006. - 668 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.
10. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. Навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
11. Спіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / І. Ю. Спіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
12. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. В. Ковтун. – К.: Кафедра, 2012. – 383 с.

13. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. В. Ковтун. – К.: Київський університет, 2014. – 527 с.
14. Котлер Ф. Основи маркетингу / Філіп Котлер. - К.: Вільямс, 2003. - 656 с.
15. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. - К. : Вид-во КНЕУ, 2002. - 272 с.
16. Ляденко Т.В. Особливості виробничо-збутової діяльності вітчизняних залізничних підприємств на сучасному етапі їх розвитку / Т.В. Ляденко // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2019/36.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/36.pdf)
17. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
18. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – К.: КНТУ, 2014. – 536 с.
19. Нусінов В.Я. Розробка стратегії розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів з метою підвищення економічної ефективності їх діяльності / В.Я. Нусінов, С.П. Лобов // *Економічна наука* – Режим доступу до ресурсу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2015/3.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2015/3.pdf).
20. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник / Керівник колективу авторів і науковий редактор А.М. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2005 - 535с.
21. Ситник Л.С. Фінансовий менеджмент: Навч.посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 352 с.
22. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. 2016. № 1 (29). С. 127-138.

23. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. - URL: <http://www.economy.muka.com.ua/?op=1&z=4783>.

24. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 43 - 76 с.

25. Хрупович, С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т.Борисова // Галицький економічний вісник, 2006. – № 3. – С. 34 – 38.

26. Школьник І.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. / за заг. ред. Школьник І.О. [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та інші] – К.:«ЦУЛ», 2016. – 368 с.

27. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник, 2012. — № 4(37). — С. 88—95.

28. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

29. Офіційний сайт ПРАТ «ПІВНГЗК». Режим доступу: <https://sevgok.metinvestholding.com/ua>

30. Звітність ПРАТ «ПІВНГЗК». Опис бізнесу. Режим доступу: <https://smida.gov.ua>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-  
ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ"

## Фінансова звітність за 2021 рік

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	219 368.00	205 287.00
первісна вартість	1001	308 750.00	321 743.00
накопичена амортизація	1002	89 382.00	116 456.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 388 632.00	5 133 229.00
Основні засоби	1010	15 553 542.00	15 989 402.00
первісна вартість	1011	20 287 224.00	23 983 225.00
знос	1012	4 733 682.00	7 993 823.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	9.00	9.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	886.00	8 715.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	21 162 437.00	21 336 642.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	787 455.00	1 024 121.00
Виробничі запаси	1101	462 086.00	383 414.00
Незавершене виробництво	1102	145 621.00	297 582.00
Готова продукція	1103	168 779.00	228 077.00
Товари	1104	10 969.00	115 048.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	4 167.00	1 960.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32 568 747.00	37 110 876.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 591 826.00	9 625 515.00
з бюджетом	1135	217 465.00	71 910.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 585 985.00	1 283 010.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 225 669.00	125 023.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	462 254.00	125 023.00
Витрати майбутніх періодів	1170	227 864.00	252 221.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	5 654.00	35 596.00
Усього за розділом II	1195	40 214 832.00	49 530 232.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	61 377 269.00	70 866 874.00



<b>Пасив</b>			
<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду, тис. грн</b>	<b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	579 707.00	579 707.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	5 611 824.00	4 590 796.00
Додатковий капітал	1410	390 168.00	390 168.00
Емісійний дохід	1411	134 168.00	134 168.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	144 005.00	144 005.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 433 338.00	21 154 370.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	37 159 042.00	26 859 046.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	328 963.00	275 678.00
Пенсійні зобов'язання	1505	1 693 744.00	1 581 663.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 177 157.00	1 048 076.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	779 678.00	331 619.00
Довгострокові забезпечення	1520	48 176.00	61 819.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	4 027 718.00	3 298 855.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 437 178.00	26 697.00
товари, роботи, послуги	1615	8 283 576.00	16 266 076.00
розрахунками з бюджетом	1620	642 193.00	535 419.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	384 618.00	223 351.00
розрахунками зі страхування	1625	18 309.00	19 063.00
розрахунками з оплати праці	1630	65 664.00	67 192.00
за одержаними авансами	1635	835.00	1 786.00
за розрахунками з учасниками	1640	8 264 022.00	360 008.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	166 690.00	171 934.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	312 042.00	23 260 798.00
Усього за розділом III	1695	20 190 509.00	40 708 973.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	61 377 269.00	70 866 874.00

**J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 816 995.00	24 063 793.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 835 674.00	13 907 916.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	35 981 321.00	10 155 877.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	13 703 661.00	2 629 584.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	239 382.00	197 660.00
Витрати на збут	2150	2 832 649.00	3 163 536.00
Інші операційні витрати	2180	15 629 744.00	1 568 941.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30 983 207.00	7 855 324.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	171 514.00	85 698.00
Інші доходи	2240	53 939.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	341 537.00	2 300 501.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	4 512.00	379 106.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	30 862 611.00	5 261 415.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 569 569.00	-920 382.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25 293 042.00	4 341 033.00
збиток	2355	0.00	0.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний	За
		період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-72 966.00	-27 884.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	235 840.00	-68 079.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	162 874.00	-95 963.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	33 801.00	-16 344.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	129 073.00	-79 619.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 422 115.00	4 261 414.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	8 244 727.00	6 184 910.00
Витрати на оплату праці	2505	1 615 125.00	1 540 696.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	354 004.00	335 289.00
Амортизація	2515	3 807 421.00	3 784 121.00
Інші операційні витрати	2520	10 656 197.00	7 512 495.00
Разом	2550	24 677 474.00	19 357 511.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 318 828 000.00	2 318 828 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 318 828 000.00	2 318 828 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	10.91	1.87
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	10.91	1.87
Дивіденди на одну просту акцію	2650	15.47	3.45

### Ю0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	67 802 243.00	33 600 239.00
Повернення податків і зборів	3005	50 084.00	1 068 914.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	50 000.00	1 068 827.00
Цільового фінансування	3010	179.00	211.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	41 096.00	33 507.00
Надходження від повернення авансів	3020	2 769 656.00	30 721.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	3 236.00	0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	4 635.00	17 841.00
Надходження від операційної оренди	3040	0.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	5 270 219.00	5 495 272.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	25 027 719.00	11 146 219.00
Праці	3105	1 253 235.00	1 185 664.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	345 618.00	324 724.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	7 278 773.00	2 136 621.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	5 817 709.00	933 921.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	5.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 461 064.00	1 202 695.00
Витрачання на оплату авансів	3135	9 423 024.00	7 574 299.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	269.00	211.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	6 882 550.00	5 174 440.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	25 730 160.00	12 704 527.00

<b>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>
---

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	1 743.00	1 346.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	2 245.00	1 014.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	636 214.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	3 550 755.00	3 593 128.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	649 535.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3 560 088.00	-3 590 768.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	23 123 103.00	1 178 731.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	2 710 979.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	43 616 728.00	9 119 013.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	16 580.00	20 612.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	7 554.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-23 221 184.00	-7 968 448.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 051 112.00	1 145 311.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 225 669.00	61 841.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-49 534.00	18 517.00
Залишок коштів на кінець року	3415	125 023.00	1 225 669.00

--



## Економіко-математична модель типу «Транспортна задача»

Загальний вигляд якої наведено в табл. Б.1.

Таблиця Б.1..

## Загальні умови моделі «Транспортна задача»

Постачальники	Споживачі	$B_1$	$B_2$	...	$B_n$
	Потреби				
	Запаси	$b_1$	$b_2$	...	$b_n$
$A_1$	$a_1$	$c_{11}$ $x_{11}$	$c_{12}$ $x_{12}$	...	$c_{1n}$ $x_{1n}$
$A_2$	$a_2$	$c_{21}$ $x_{21}$	$c_{22}$ $x_{22}$	...	$c_{2n}$ $x_{2n}$
...	...	...	...	...	...
$A_m$	$a_m$	$c_{m1}$ $x_{m1}$	$c_{m2}$ $x_{m2}$	...	$c_{mn}$ $x_{mn}$

Транспортна задача - це задача пошуку оптимального плану перевезення однорідного продукту від постачальників до споживачів. Оптимальність визначається мінімальною вартістю перевезення. Переформатуємо класичні умови моделі для вирішення задачі максимізації чистого доходу від реалізації для ПРАТ «ПІВНГЗК». Розглянемо в якості «споживачів» - ринки реалізації продукції ПРАТ «ПІВНГЗК», а «постачальниками» представимо концентрат і обкотиші підприємства.

В якості змінних елементів моделі обираємо:

- $X_k$  – обсяги реалізації концентрату, тони;
- $X_o$  – обсяги реалізації обкотишів, тони.

Обсяги реалізованої продукції ПРАТ «ПІВНГЗК» у 2021 році: концентрат – 8000 тис. т, обкотиші – 6400 тис. т. Разом – 14400 тис. т.

Споживачами залізорудної продукції будуть:

- $C_1$  – Україна (внутрішній ринок);
- $C_2$  – КНР;
- $C_3$  – Європейські країни;
- $C_4$  – Інші країни.

Споживачі обмежені обсягами продукції, які були наведені вище.

Цільова функція представлена на основі показника чистого доходу від реалізації продукції:

$$\begin{aligned} \text{ЧД} = X_k * C_1 + X_o * C_1 + X_k * C_2 + X_o * C_2 + X_k * C_3 + \\ + X_o * C_3 + X_k * C_4 + X_o * C_4 \rightarrow \text{MAX} \end{aligned} \quad (3.1.)$$

Система обмежень моделі буде мати такий вигляд:

$$X_k + X_o \leq 14400000;$$

$$X_k \leq 8000000;$$

$$X_o \leq 6400000;$$

$$C_1 \leq 7776000;$$

$$C_2 \leq 3024000;$$

$$C_3 \leq 3303000;$$

$$C_4 \leq 297000 ;$$

$$X_k, X_o \geq 0.$$

Для оптимізації використаємо можливості Microsoft Excel і надбудови «Пошук рішень».