

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

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до кваліфікаційної роботи

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

на тему: «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на  
ПрАТ «Суха Балка».

Виконала:

студентка 4 курсу,  
групи МН-20-1

\_\_\_\_\_ / Вялько Ю.І. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Афанасьєв Є.В. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки  
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту  
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Вялько Юлії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Суха Балка».

**керівник роботи** Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор

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

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

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ПРАТ «Суха Балка».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):  
1) теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства; 2) характеристика діяльності та удосконалення управління збутовою діяльністю ПРАТ "Суха Балка"; 3) обґрунтування і вибір загальної та функціональної стратегій в умовах ПРАТ "Суха Балка".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
функціональна схема управління збутовою діяльністю підприємства; система управління збутовою діяльністю підприємства; структура збуту продукції ПРАТ «Суха Балка»; модель М. Портера для ПРАТ «Суха Балка».

6. *Консультанти розділів роботи*

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

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2024

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Вялько Ю.І.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Афанасьєв Є.В.**

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студентки спеціальності 073  
«Менеджмент».*

*Вялько Ю.І. «Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на ПрАТ  
«Суха Балка»».– КНУ, 2024 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано виконано на 59 сторінках, містить 12 таблиць, 7 рисунків.

При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «Суха Балка» за умов ринкової трансформації.

Завдання дослідження: аналіз теоретико-методичних положень щодо управління збутовою діяльністю підприємства; проведення аналізу економічної та збутової діяльності ПрАТ «Суха Балка»; розроблення рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Суха Балка»; оцінка ефективності впровадження рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю . ПрАТ «Суха Балка».

Об'єкт дослідження: процес управління збутовою діяльністю ПрАТ «Суха Балка».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні положення щодо аналізу та управління збутовою діяльністю підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): збільшення прибутку при дотриманні запропонованих кроків виходу на новий ринок споживачів – Китай.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, стратегія, аналіз, удосконалення системи управління збутовою діяльністю, збут.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність поняття збутова діяльність підприємства .....	8
1.2. Система управління збутовою діяльністю .....	11
1.3. Особливості формування системи управління збутовою діяльністю підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ " СУХА БАЛКА" .....	19
2.1. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	19
2.2. Оцінка системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "СУХА БАЛКА".....	24
2.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "СУХА БАЛКА" .....	29
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ “СУХА БАЛКА”.....	33
3.1. Стратегічний аналіз підприємства.....	33
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства.....	43
3.3. Вибір загальної та обґрунтування збутової стратегій в умовах ПРАТ «СУХА БАЛКА» .....	45
ВИСНОВКИ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	54

## ВСТУП

Відділ збуту – є одним із найважливіших структурних підрозділів будь-якого підприємства, завдяки роботі якого відбувається реалізація товару та надходження грошових потоків. Відзначимо, що зміст збутової діяльності полягає не лише в організації продажу готової продукції, він охоплює цілий комплекс дій, які передбачають:

- орієнтацію виробництва не лише на продукт, а також і на цільовий ринок, тобто на задоволення потреб споживачів;
- роботу з покупцем, спонукання його до укладення угод та розширення на цій основі попиту на свою продукцію;
- організацію ефективних каналів розподілу та просування продукції;
- отримання інформації стосовно стану ринку, яка безвідмовно спрацьовує при плануванні маркетингових заходів;
- представництво підприємства для споживачів.

Інтеграція України у світовий ринковий простір вимагає впровадження в практику діяльності підприємств концепції маркетингу, яка докорінно змінює підходи до розуміння мети діяльності, завдань, методів реалізації та засобів їх досягнення. Змінюється сама філософія управління збутовою діяльністю підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства ПРАТ «Суха Балка» за умов ринкової трансформації.

Завданнями роботи є:

- аналіз теоретико-методичних положень щодо управління збутовою діяльністю підприємства;
- проведення аналізу економічної та збутової діяльності ПРАТ «Суха Балка»;

- розроблення рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПРАТ «Суша Балка»;
- оцінка ефективності впровадження рекомендацій і пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ПРАТ «Суша Балка».

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ПРАТ «Суша Балка».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо аналізу та управління збутовою діяльністю підприємства.

Структура роботи: дипломна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розкрито теоретичні основи аналізування збутової діяльності підприємства. У другому розділі наведено загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Суша Балка», аналіз фінансового стану підприємства, проведено оцінювання ефективності збутової діяльності ПРАТ «Суша Балка». У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства. Запропоновано ряд заходів, що підвищать ефективність збутової діяльності ПРАТ «Суша Балка».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність поняття збутова діяльність підприємства

Збутова діяльність є однією з ключових функцій підприємства та 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 взагалі існування підприємства пов'язані з тим, наскільки ефективно буде здійснено реалізацію виробленої продукції. Раціональна організація процесів управління збутовою діяльністю та своєчасне впровадження адекватних стратегій збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках можуть забезпечити для підприємства стійкі позиції на ринку.

Над теорією та практикою збутової діяльності працювали такі зарубіжні науковці, як Г. Армстронг, К. Браун, П. Вінкельманн, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Д. Ланкастер та ін. [6, 7,12].

Проблеми теоретичного обґрунтування сутності, процесів організації та систем управління збутовою діяльністю підприємств розглядали і вітчизняні вчені, а саме: Л.В. Балабанова, А. Балабаниць, П.І. Белінський, В.В. Бурцев, С.С. Гаркавенко, А.Г. Кальченко, В.Т. Коноплев, Т.І. Лук'янець, М.В. Майбогіна, В.П. Онищенко, А.О. Старостіна, Н.В. Терент'єва, О.М. Ямкова та ін. [2-4, 5, 8, 15, 17, 20].

В науковій літературі пропонується цілий ряд підходів до визначення збутової діяльності підприємства:

- 1) частина вчених розглядають і ототожнюють її з такими поняттями як



«збут», «розподіл» та «товарорух»,

2) інші науковці розглядають збутову діяльність як процес продажу продукції або як фінальну стадію комерційної діяльності підприємства,

3) зустрічається також трактування поняття «збутова діяльність» в дуже широкому контексті - як процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Наприклад, Ф. Котлер визначає збутову діяльність як виявлення та забезпечення потреб споживачів через процес обміну товарів та послуг [12].

Балабанова Л.В. вважає, що збутова діяльність охоплює всі процеси, які забезпечують максимальну вигідність торгівельних угод щодо реалізації продукції для кожного з партнерів при обов'язковому врахуванні вимог та інтересів кінцевих споживачів [2, 3, 4].

За думкою Белінського П.І. в загальному розумінні сутність збутової діяльності полягає в тому, аби здійснювати процеси просування продукту на ринок та організувати товарообмін з метою отримання комерційного прибутку [5].

Хрупович С.Є. під збутовою діяльністю розуміє систему відносин у сфері товарного та грошового обміну між суб'єктами ринку, які є економічно та юридично незалежними, і мають комерційні інтереси [21].

Майбогіна М.В. розглядає збутову діяльність підприємства як певну сукупність заходів, пов'язаних із дослідженням та аналізом кон'юнктури ринків, визначенням обсягів реалізації продукції, вибором та управлінням каналів розподілу, організацією процесів управління запасами, обслуговування замовлень та транспортування з метою досягнення визначених економічних результатів [15].

На думку Ямкової О.М. збутову діяльність потрібно розглядати в стратегічному і тактичному аспектах. Стратегічні дії пов'язані з вибором стратегії охоплення ринків, формуванням мережі розподілу продукції підприємства та плануванням системи організації товароруху. А тактичні дії

спрямовані на операційне регулювання та корегування процесів збуту продукції та забезпечення реалізації різних форм маркетингової активності, які будуть забезпечувати досягнення цілей підприємства [25].

Згідно із сучасними тенденціями розвитку теорій менеджменту та маркетингу збутову діяльність підприємства потрібно розглядати у двох аспектах:

1. Створення системи заходів, які базуються на раціональному розподілі та реалізації продукції:

- вибір стратегії збутової діяльності;
- побудова мережі збуту продукції;
- прийняття рішень щодо цінової політики;
- комунікаційна підтримка зв'язків всередині збутової мережі.

2. Забезпечення ефективної системи фізичного переміщення продукції:

- вибір форм та видів доставки продукції;
- затвердження раціональних маршрутів транспортування;
- визначення місця розташування та кількості складів тимчасового збереження продукції;
- створення дієвого комунікаційного забезпечення інформаційного каналу «виробник продукції – споживач продукції».

Підсумовуючи вищенаведену інформацію про загальні уявлення про поняття «збутова діяльність підприємства» провідних науковців та враховуючі сучасні тренди щодо організації процесів реалізації продукції можна сформулювати власне визначення цього поняття. Отже, збутова діяльність підприємства - це комплексний процес, який пов'язаний з: плануванням обсягів реалізації продукції з урахуванням виробничого потенціалу, пріоритетами зовнішньоекономічної діяльності та рівня очікуваного прибутку; пошуком і обранням найкращого варіанту щодо бізнес-партнерства; проведенням перемовин щодо встановлення ціни реалізації продукції підприємства відповідно

до показників якості та інтенсивності попиту на світовому ринку; виявленням та активним використанням чинників, які здатні прискорювати процеси збуту та збільшувати прибуток від реалізації продукції.

## **1.2. Система управління збутовою діяльністю**

Управління збутовою діяльністю розглядається як різноаспектний управлінський процес, що покликаний забезпечити ефективний збут продукції підприємства у довгостроковому періоді за умов мінливого зовнішнього середовища.

Основною метою управління збутовою діяльністю є визначення оптимальних напрямків і відповідних засобів, що необхідні для забезпечення максимальної ефективності процесу реалізації продукції підприємства, з обґрунтованим вибором організаційних форм та методів збуту, що орієнтовані на досягнення запланованих кінцевих результатів діяльності.

Основними орієнтирами збутової діяльності підприємства є:

- 1) отримання прибутку від реалізації продукції в поточному періоді та забезпечення умов його отримання в майбутньому;
- 2) задоволення платоспроможного попиту споживачів продукції підприємства;
- 3) утримання довготривалої ринкової стійкості позицій організації;
- 4) забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції;
- 5) створення позитивного іміджу підприємства як надійного бізнес-партнера та ін. [25].

Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає розроблення, планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання заходів, ключових показників ефективності та відповідних масштабів просування

товарної продукції на ринок задля налагодження перспективних довготривалих відносин з партнерами по бізнесу в рамках угод стратегічного партнерства.

За умови урахування галузевих особливостей підприємства, внутрішніх та зовнішніх чинників впливу та поєднання методичних та практичних підходів до управління можливо сформувати оптимальну функціональну систему управління збутовою діяльністю підприємства (рис. 1.1) [22].



Рис. 1.1. Функціональна схема управління збутовою діяльністю підприємства [22]

Враховуючи той факт, що система управління збутовою діяльністю підприємства орієнтується на досягнення головної мети, враховуючи цілі 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 [20].



Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства [20]

Цілі збутової діяльності базуються на глобальних цілях підприємства, серед яких наразі превалюють цілі, пов'язані з максимізацією прибутку від реалізації продукції.

У сучасних ринкових умовах успіх підприємства та конкурентоспроможність його продукції фактично досягаються дотриманням принципу орієнтації на конкретного кінцевого споживача. Таким чином, управління збутовою діяльністю організації та визначення напрямків, перспектив і тенденцій її розвитку тісно пов'язані з принципами маркетингу та збуту як

функціональних сфер загального менеджменту.

Ефективність збутової діяльності підприємства визначається правильністю постановки функцій, проміжних і кінцевих цілей, тобто здатністю ефективно керувати цим процесом. В широкому розумінні управління є частиною виробничих, підприємницьких та інших відносин, спрямованих на координацію та узгодження діяльності людей і трудових колективів в організації виробництва матеріальних благ, їхнього розвитку, реалізації, продажу та споживання.

Таким чином, система збуту виробничого підприємства складається з суб'єктів збутової діяльності, які мають визначені функціональні повноваження і обов'язки, а також встановлені організаційно-правові взаємовідносини та зв'язки. Ефективно організована система збуту товарів є завершальним етапом у господарській діяльності підприємства, що охоплює створення, виробництво і доведення товару до споживача.

### **1.3. Особливості формування системи управління збутовою діяльністю підприємства**

Ефективно організований і реалізований процес збуту в сучасних умовах ведення бізнесу дозволяє значно підвищити загальну продуктивність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

Структура управління збутом на підприємстві включає у себе сукупність управлінських і виробничих підрозділів, які забезпечують комплекс збутових операцій з доставки готової продукції споживачам відповідно до їхніх вимог. Виходячи з цього, в організаційну структуру слід включити такі елементи:

- організація збору та аналізу інформації про стан ринку, проведення маркетингових досліджень та складання прогнозів продажів;
- укладення договорів на постачання продукції;

- вибір форм і методів збуту, організація системи розподілу;
- створення маркетингових комунікацій та забезпечення правової підтримки;
- організація сервісного та після продажного обслуговування.

Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу.

Дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту. Прямий збут пов'язаний з отриманням споживачами товарів від виробника використання посередників (власні магазини, власні агенти, власна розвізна торгівля). Найбільш ефективний прямий збут у випадках, коли: реалізація вузькоспеціалізованого чи з специфічними характеристиками товару; товар вузькоспеціалізований з ексклюзивним обслуговуванням; споживачів товару не можна віднести до масових, і вони зосереджені на відносно невеликій території.

Розрізняють такі методи прямого збуту:

- директ-маркетинг (пряма робота з клієнтами);
- телемаркетинг (реалізація товарів по телефону);
- продаж за каталогом;
- інтернет-маркетинг.

Прямі канали найчастіше використовуються підприємствами, які планують всю свою маркетингову програму, які тісно контактують зі споживачами і мають специфічні чи обмежені цільові ринки.

Непрямий збут передбачає наявність посередників. Він підходить у випадках, коли: споживання цього товару має масовий характер, географічний ринок збуту широкий; ціна товару прийнятна чи не висока, і не може цілком

покрити організацію продажу у торговельній мережі; даному товару притаманна сезонність продажу чи сезонність виробництва. Підприємства залучають такі канали збуту з метою розширення своїх ринків та обсягів збуту продукції.

Комбінований (змішаний) канал збуту поєднує функції і завдання прямої і непрямой форми збуту. Як правило при комбінованому способі в збуті товарів та послуг приймає участь посередник, який не бере участі у товароруху. Змішані канали збуту застосовують, якщо ринок збуту сконцентрований в одному регіоні, а кінцеві споживачі зосереджені в іншому і попит на продукцію недостатньо великий.

У випадку, якщо підприємство випускає декілька видів продукції і реалізує кожен з них на різних ринках, застосовується комбінований канал збуту.

Організаційна структура системи збуту формується на основі обсягів і інтенсивності збутової діяльності, виду і характеру продукції та інших факторів. При її створенні враховуються наступні аспекти: розподіл праці і спеціалізація співробітників повинні приносити користь компанії; організація продажів повинна бути стабільною і безперервною, що забезпечує координацію різних видів збутової діяльності, які виконуються підрозділами підприємства. Структура системи збуту, яка відображає функціональний розподіл відділу збуту компанії та основні напрями його діяльності, представлена на (рис. 1.3.).

Організаційні функції системи збуту підприємства можна структурувати їх з різних видів діяльності: постачання, зберігання, сортування, встановлення контактів та підтримка відносин, інформаційне забезпечення.



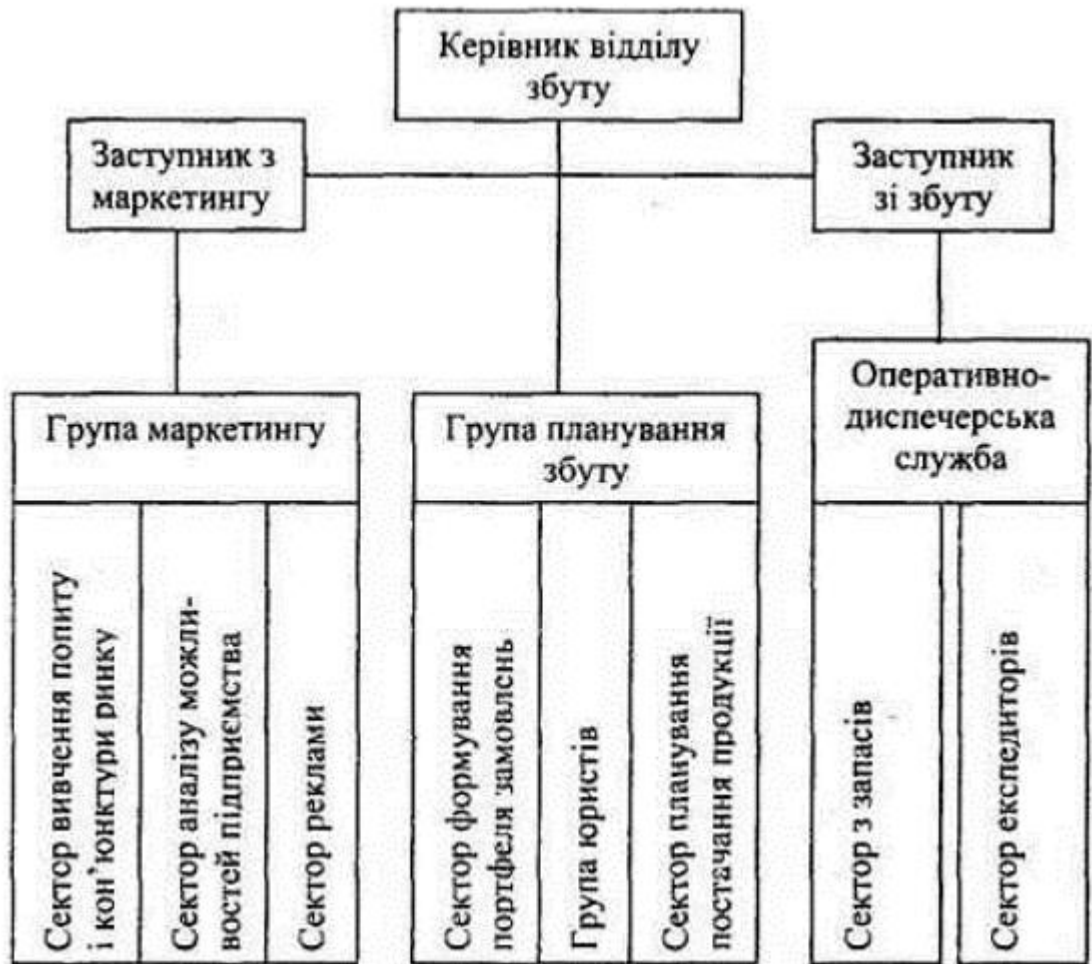


Рис. 1.3 Структура системи збуту, що відображає розподіл збутового відділу компанії за функціональною ознакою і основними напрямками його діяльності.

Використання моделей в організації збутової діяльності сприяє досягненню кращих результатів у логістичному розподілі, який включає комплекс взаємопов'язаних функцій для розподілу продукції між споживачами. Це дозволяє задовольнити платоспроможний попит і підвищити рентабельність підприємства.

Система організації збутової діяльності повинна відповідати основним напрямкам господарської діяльності підприємства та забезпечувати своєчасну реалізацію продукції споживачеві через ефективне управління виробничою, збутовою, складською, транспортною та іншою діяльністю.

Отже, система управління збутовою діяльністю включає сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутом на всіх його етапах, а також економічні важелі, що сприяють збільшенню обсягів продажів і розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ " СУХА БАЛКА "

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

ПРАТ «Суха Балка» – одне з провідних підприємств галузі в Україні, що спеціалізується на видобутку залізної руди підземним способом.

Весною 2017 року підприємство було придбано великою фінансово-промисловою групою «ДСН». Згідно з інформацією, яка представлена у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань станом, на дату фінансової звітності кінцевим бенефіціарним власником є Ярославський О.В.

До складу рудника «Суха Балка» входять дві шахти з підземними дробильними комплексами та поверхневими комплексами для дроблення і сортування:

- шахта «Ювілейна» (виробнича потужність 2430 тис. тон аглоруди на рік)
- шахта ім. Фрунзе (виробнича потужність 1285 тис. тон аглоруди на рік)

Роботу підприємства також забезпечують:

- Шахтобудівне управління (гірничо-капітальні роботи та будівництво об'єктів на поверхні);
- Сервісне управління (забезпечення потреби шахт у номенклатурі необхідної під час виробництва, забезпечення потреби підприємства в автомобільному транспорті за рахунок власного парку автомашин та ремонтної бази, відвантаження товарної продукції).

Основні види продукції ПРАТ «Суха Балка» - руда залізна агломераційна

та руда залізна доменна. Основні види послуг які споживаються пов'язані зі збутом продукції: транспортно-експедиційні та інспекторські, пов'язані з визначенням якості продукції.

ПРАТ «Суха Балка» прагне високих результатів діяльності, які сприятимуть не лише посиленню позицій залізорудної та суміжних галузей, а й загальному зміцненню економіки України.

За звітний період розмір статутного капіталу ПРАТ «Суха Балка» не змінювався. Станом на 31.12.2020 р. та на 31.12.2019 р. статутний капітал складає 41 869 377,55 грн. і його розподілено на 837 387 551 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,05 грн. кожна.

Статутний фонд сплачено повністю. Кожна проста акція має один голос при голосуванні.

Станом на 31.12.2020 у власності Держави акцій ПРАТ «Суха Балка» немає. Акцій, зарезервованих для випуску згідно з опціонами та іншими контрактами, немає. У зв'язку з тим, що привілейовані акції не випускались, дивідендів, не сплачених станом на 31.12.2020, по ним немає.

За 2020 та 2019 роки ПРАТ «Суха Балка» не оголошувало дивіденди. Рішення про нарахування та сплату дивідендів зборами акціонерів не приймались.

Станом на 31.12.2020 р. та 31.12.2019 р. вилучений капітал відсутній. Товариство не зарезервувало акції для випуску згідно з опціонами та іншими контрактами.

Згідно інформації, яка викладена у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань станом, на дату фінансової звітності кінцевим бенефіціарним власником є Ярославський О.В.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Суха Балка», тис. грн.

Найменування показника / Період	2020 р.	2019 р.
Усього активів	5 475 578	4 674 216
Основні засоби (за залишковою вартістю)	926 922	919 021
Запаси	153 365	261 552
Сумарна дебіторська заборгованість	311 368	437 602
Гроші та їх еквіваленти	64 626	2 181
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3 513 147	3 180 692
Власний капітал	3 565 483	3 233 028
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	41 869	41 869
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 105 587	939 238
Поточні зобов'язання і забезпечення	804 508	501 950
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	366 802	909 636
Середньорічна кількість акцій (шт.)	837 387 551	837 387 551
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн.)	0,43803	1,08628

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 26,45%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (366802 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.

Інформація про собівартість реалізованої продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2020 р. представлена в табл. 2.2.

Деталізуємо основні статті собівартості реалізованої продукції ПРАТ «Суха Балка» у 2019-2020 рр. Інформація представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

## Структура собівартості реалізованої продукції ПРАТ «Суха Балка»

№ з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (у відсотках)
1	Матеріальні витрати (допоміжні матеріали)	12
2	Заробітна плата робітників, ЄСВ	29
3	Енергія на технологічні цілі	10
4	Амортизація	7
5	Податки	14
6	Витрати на збут	18

Таблиця 2.3

## Складові собівартості реалізованої продукції ПРАТ «Суха Балка», тис. грн.

Статті витрат	2020 р.	2019 р.
Матеріали	286 163	285 277
Товари для перепродажу	-	105 052
Заробітна плата	409 933	404 152
Відрахування	92 105	90 470
Витрати за поточні послуги за пенсійними зобов'язаннями	29 713	30 317
Забезпечення виплат відпусток	75 128	70 821
Забезпечення виплат відпусток(відрахування)	16 440	15 428
Витрати на персонал по звільненню	522	587
Енерговитрати	213 024	253 121
Транспортні послуги	3 429	2 747
Амортизація основних засобів	159 430	163 805
Послуги підрядних організацій з відновлення основних засобів	16	433
Інші послуги підрядних організацій, що не пов'язані з відновленням ОЗ	61 624	58 221
Орендна плата за землю	8 478	9 434
Податки	324 912	213 879
Зміни залишків запасів ГП та незавершеного виробництва	126 638	100 682
Резерв під ліквідацію необоротних активів (біологічна рекультивация)	1 401	2 947
Інші витрати	21 913	22 334
Разом	1 830 869	1 628 343

Щодо адміністративних витрат ПРАТ «Суха Балка» за 2019-2020 рр. інформація представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Деталізація адміністративних витрат ПРАТ «Суха Балка» за 2019-2020 рр.

Статті витрат	2020 р.	2019 р.
Заробітна плата	33 337	33 676
Відрахування	5 405	5 200
Забезпечення виплат відпусток	3 602	4 187
Забезпечення виплат відпусток (відрахування)	487	483
Забезпечення матеріального заохочення	3 384	3 284
Інші професійні послуги	12 541	9 631
Матеріальні витрати	1 355	1 043
Створення/відновлення резерву з податків і зборів	5	31
Витрати по податках і зборах	1 147	2 207
Амортизація основних засобів та НМА	1 036	1 002
Створення/відновлення резерву під аудит фінансової звітності	555	983
Створення/відновлення резерву під аванси ВНА (ПДВ)	1 106	-
Інші адміністративні витрати	3 087	2 951
Разом	67 047	64 678

Витрати на реалізацію продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2019-2020 рр. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Деталізація витрат на реалізацію продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2019-2020 рр.

Статті витрат	2020 р.	2019 р.
Перевезення	430 055	310 078
Навантаження, розвантаження	12 910	29 226
Транспортно-експедиційні послуги	3 350	3 964
Перепродажна підготовка, доставка	3 406	3 375
Заробітна плата	12 848	12 176
Відрахування	2 897	2 721
Забезпечення виплат відпусток	1 339	1 232
Забезпечення виплат відпусток (відрахування)	293	269
Витрати на відрядження	22	3
Відновлення/створення резерву по сумнівній торговій ДЗ	238	67
Матеріальні витрати	871	6 651
Амортизація основних засобів та НМА	3 716	4 259
Інші витрати на збут	654	664
Разом	472 123	374 551

Середньооблікова чисельність персоналу ПРАТ «Суха Балка» (без зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за договорами цивільно-правового характеру) по категоріям згідно Обліковій політиці за 2020 та 2019 роки наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Середня кількість та структура персоналу ПРАТ «Суха Балка», осіб.

	2020 р.	2019 р.
Робітники	2 026	2 085
Керівники	383	398
Спеціалісти	298	306
Службовці	23	22
Разом	2 730	2 811

## **2.2. Оцінка системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "СУХА БАЛКА"**

ПРАТ "СУХА БАЛКА" працює на засадах маркетингу, тому управлінське завдання керівництва підприємства полягає в орієнтації на виробництво тільки тих товарів, у яких є потреба на ринку. Діяльність підприємства спирається на цілком окреслені принципи, а саме:

- 1) орієнтиром функціонування підприємства є не епізодична вигода, результат, а цілі довгострокового порядку, що дає можливість йому посісти чільне місце на ринку;
- 2) підприємство не тільки пристосовується до вимог ринку, запитів покупця, а й активно намагається впливати на них.

Дані про реалізацію продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2020 р. наведено в табл. 2.7.



Таблиця 2.7

Підприємство	Рік	Обсяги реалізації товарної продукції, тис. т	Виручка від реалізації товарної (Україна), млн грн(без ПДВ)	Виручка від експорту товарної продукції, млн грн (без ПДВ)
ПРАТ «Суха Балка»	2020	2 815,70	2 878,78	1 338,57

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2020 р. представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Обсяги виробництва основних видів продукції ПРАТ «Суха Балка» за 2020 р.

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	у відсотках до всієї реалізованої
1	товарна руда	2554,2	3883759	99,97	2815,7	4217655	99,97

У 2020 році у Товаристві продовжувалося впровадження програм з покращення економічної діяльності: Для підтримки виробничої потужності підприємства здійснюється будівництво нового горизонту 1500 м на шахті «Ювілейна» і відпрацювання запасів покладу «Дружба» із застосуванням самохідної техніки.

У звітному періоді були проведені геологорозвідувальні роботи з оконтурювання рудних покладів для проектування очисної виїмки на горизонтах 1135 - 1210 м по шахті ім. Фрунзе і 1340–1420 м по шахті «Ювілейна». Геологорозвідувальні роботи виконувалися відповідно до затвердженої програми. В зв'язку зазначеними вище обставинами план геологорозвідувальних робіт по

шахтах ПРАТ «СУХА БАЛКА» за 2020 рік також був виконаний не в повному обсязі, а саме:

- Розвідувальні виробки на 110,5 % ( план 1150 п.м , факт 1271 п.м.)
- Кернові свердловини на 37,9 % ( план 4600 п.м , факт 1742 п.м.)

План по бурінню розвідувальних безкернових свердловин був виконаний на 73.3% ( план 8400 п.м , факт 6159 п.м.).

Фінансові показники наведено на основі звітності підприємства, які були опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

Показники фінансової діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА» за 2019-2020 рр. представлено в табл. 2.1.

Спостерігається зростання господарського потенціалу, про що свідчить збільшення суми активів на 17,14%. Це означає, що у підприємства зростає обсяг наявного майна. Зростання доходів від продажу товарів і послуг, що випереджає темпи зростання активів, свідчить про покращення вміння компанії управляти своїми обмеженими ресурсами. Маркетингова діяльність ПРАТ «СУХА БАЛКА» визначається напрямком його збутової політики.

Товарна продукція реалізується на експорт з вмістом заліза близьким до показника якості руди товарної - 60 %, а на внутрішньому ринку (металургійним підприємствам України) з вмістом заліза 56-60 %.

Структура ринка збуту підприємства за останні роки (2017-2020) виглядає наступним чином:

- постачання на експорт складають 49,7 %;
- заводам України - 50,3 %.

Основними експортними споживачами є: Словаччина (15,5 %), Австрія (4,0 %), Сербія (1,4 %), Польща (17,8 %), Туреччина ( 3,9 %), Угорщина ( 7,0 %) (Рис. 2.1).

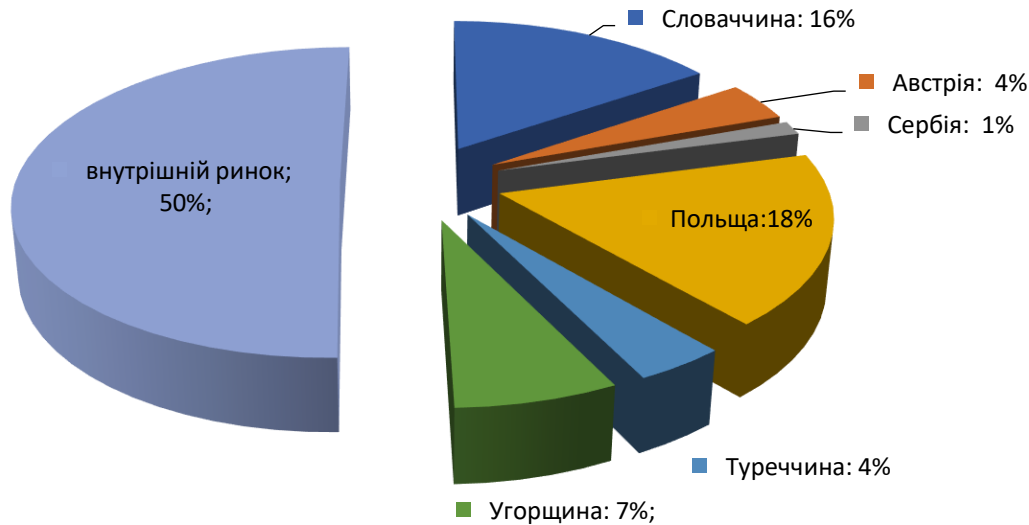


Рис. 2.1 Структура збуту продукції ПРАТ «Суша Балка» (2020 р.), %

Споживачами на внутрішньому ринку в 2020 р. є металургійні підприємства переважно Дніпропетровської області.

У період до 24 лютого 2022 року основними ринками збуту продукції ПРАТ «СУХА БАЛКА» - залізної руди, були металургійні комбінати України та близької Європи.

Основними споживачами були такі підприємства: ПАТ «Південний ГЗК» (м. Кривий Ріг), ПАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського» (м. Дніпропетровськ), ПАТ «Маріупольський МК ім. Ілліча» (м. Маріуполь), та меткомбінати Польщі, Угорщини, Словенії, Чехії, Туреччини, ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ» (м. Дніпропетровськ), ПАТ «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя).

ПРАТ «СУХА БАЛКА» продукцію власного виробництва не споживає.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням на території України з 24 лютого 2022 року основними споживачами продукції ПРАТ «Суша Балка» стали підприємства Європи, через велику кількість зруйнованих підприємств України.

На даний час в Україні спостерігається високе падіння промисловості в гірничо-металургійному комплексі пов'язаного з війною, яка унеможливорює

повноцінне функціонування підприємства, видобуток залізної руди та отримання прибутку у повному обсязі.

Станом на 31.12.2023 року основними конкурентами виробниками залізорудної продукції на Україні є: ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат», ПАТ «Інгулецький ГЗК», ПАТ «Центральний ГЗК», ПАТ «Північний ГЗК», ТОВ «РУДОМАЙН» (Кривий Ріг).

Основними ризики в діяльності ПРАТ «СУХА БАЛКА» є специфічність товару, який є чистим додатком як сировина для діяльності тільки металургійних комбінатів і як слід не стабільність цін та також попит на ринку залізорудної продукції. Загалом серед основних чинників, визначаючих зараз ризики на вітчизняному та зовнішньому ринках залізорудної сировини, можна вказати невизначеність світової економіки, що призводить до дорожчання кредитних ресурсів та відповідно до зниження активності в галузі будівництва та машинобудування.

Рівень конкуренції на ринках збуту залізорудної сировини, виробництва ПРАТ «СУХА БАЛКА» оцінюється як стабільно помірним, в зв'язку з тим, що споживання та виробництво залізорудної сировини є мало динамічним з точки зору виникнення нових суб'єктів як з боку виробників так і з боку споживачів і є орієнтованим на довгострокові стосунки.

У даний час у гірничо-видобувній галузі спостерігається тенденція у необхідності виробництва сировини з більш високою якістю, механізація і автоматизація виробничих процесів, збільшення різновидів продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «СУХА БАЛКА» постійно вживаються заходи для зниження собівартості продукції, такі як скорочення енергоспоживання, впровадження більш ефективних технологій та більш продуктивного обладнання, скорочення транспортних витрат. все це в комплексі з заходами контролю якості продукції дозволяє ПРАТ «СУХА БАЛКА» мати досить високий конкурентоспроможний вигляд.

### **2.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "СУХА БАЛКА"**

Управління збутовою діяльністю підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на організацію, планування, контроль та стимулювання процесу збуту продукції з метою максимізації доходів і задоволення потреб споживачів.

Успішне управління збутовою діяльністю підприємства сприяє збільшенню обсягів продажів, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню стабільного фінансового становища компанії.

ПРАТ "Суша Балка" планує впровадження стратегічних рішень у ключових сферах: маркетинг, логістика, фінанси, управління персоналом, виробництво та інновації. Ці напрямки є нерозривно пов'язаними та однаково важливими для успішного розвитку підприємства.

Зважаючи на пошук нового інвестора, стратегія розвитку ПРАТ "Суша Балка" має враховувати його інтереси. Потенційний інвестор може обрати одну з трьох стратегій:

- Стратегія зростання: передбачає активний розвиток, реструктуризацію, ребрендинг, налагодження виробництва та оптимізацію бізнес-процесів з метою максимізації прибутку. Цей шлях потребує значних ресурсів та часу, але може принести значну віддачу.

- Стратегія стабілізації: орієнтована на збереження та покращення існуючого стану справ, отримання стабільного прибутку без суттєвих змін. Ця стратегія може включати диверсифікацію діяльності.

- Стратегія виживання: передбачає скорочення витрат, оптимізацію роботи та можливе закриття збиткових напрямків. Мета - мінімізувати втрати та зберегти життєздатність бізнесу.

Аналіз вітчизняного ринку показує, що іноземні інвестори частіше обирають стратегію стабілізації, адже вона гарантує швидке отримання очікуваного ефекту. Також для удосконалення системи управління збутовою діяльністю на ПРАТ «Суха Балка» окрім залучення інвестицій, можна розглянути можливість виходу на китайський ринок споживачів залізної руди.

Китайський ринок споживачів залізної руди є найбільшим у світі і має ряд унікальних особливостей, які впливають на глобальні ринки залізної руди та сталі. Ось основні характеристики цього ринку:

1. Величезний обсяг споживання: Китай є найбільшим споживачем залізної руди у світі, що обумовлено значним обсягом виробництва сталі. Приблизно 60-70% світового попиту на залізну руду припадає на Китай. Інтенсивна індустріалізація та урбанізація країни сприяють високому попиту на сталь, а отже, і на залізну руду.

2. Висока залежність від імпорту: Китай має власні запаси залізної руди, але вони не в змозі повністю задовольнити внутрішній попит. Більша частина потреб задовольняється за рахунок імпорту. Основними країнами-постачальниками залізної руди в Китай є Австралія та Бразилія, які забезпечують значну частину імпорту завдяки великим запасам високоякісної руди.

3. Вплив державної політики: Уряд Китаю активно регулює сталеливарну галузь, впроваджуючи політики, спрямовані на скорочення надлишкових потужностей і зменшення впливу на навколишнє середовище. В останні роки посилюються екологічні стандарти, що стимулює попит на високоякісну залізну руду з меншим вмістом домішок.

4. Цінові коливання: Китай активно використовує ф'ючерсні контракти для хеджування цінових ризиків на ринках залізної руди.

5. Інфраструктурні проекти: Впровадження великих інфраструктурних проектів, таких як ініціатива "Один пояс, один шлях" (OBOR), сприяє збільшенню попиту на залізну руду для будівництва залізниць, доріг, мостів та

інших об'єктів.

6. Технологічні інновації: Китайські сталеливарні підприємства інвестують в модернізацію виробничих процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат. Зростає інтерес до електрометалургії, що використовує електродугові печі і дозволяє зменшити залежність від традиційних доменних печей.

7. Вплив пандемії COVID-19: Пандемія COVID-19 спочатку спричинила скорочення виробництва сталі і попиту на залізну руду, але швидке відновлення китайської економіки стимулювало зростання попиту. Державні стимули на відновлення економіки після пандемії включали інвестиції в інфраструктуру, що також підвищило попит на сталь і залізну руду.

Китайський ринок залізної руди залишається ключовим гравцем у глобальній економіці, впливаючи на ціни, обсяги виробництва та розвиток галузі у всьому світі.

Основними споживачами залізної руди у Китаї є великі металургійні комбінати (Baosteel, Ansteel, Wuhan Iron and Steel), виробники сталі, будівельні компанії.

Якщо припустити, що ПРАТ «Суха Балка» поставлятиме на одне з цих підприємств близько мільйону тон залізної руди, із вмістом заліза не менше 60%, при середній вартості тони такої руди 125\$ за тону, то можемо розрахувати прогнозований прибуток:

- Доходи:  $1\,000\,000 \text{ тон} \times 125\$$  (середня ціна за тону руди) = 125 000 000 \$;
- Витрати на виробництво, логістику та митні збори – 80 000 000 \$;
- Чистий прибуток:  $125\,000\,000 \$ - 80\,000\,000 \$ = 45\,000\,000 \$$

Задля зменшення логістичних витрат варто обрати морські перевезення з використанням великих суден типу Capesize, які дозволяють економічно ефективно доставляти великі обсяги руди.

Також варто забезпечити швидке та ефективне проходження митних процедур для мінімізації затримок.

Таким чином, удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства спрямоване на досягнення більшої гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності, що дозволяє задовольнити потреби споживачів і досягти стратегічних цілей підприємства.



## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ПРАТ “СУХА БАЛКА”

#### 3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Розроблення стратегії зазвичай починається з аналізу зовнішнього середовища організації, який передбачає визначення можливостей і загроз, які формуються зовнішніми щодо факторами, і визначення можливих стратегічних альтернатив.

Приватне акціонерне товариство «Суха Балка» має ряд загальних для всіх складних виробничих організацій характеристик. Однією з основних є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Діяльність ПРАТ "Суха Балка" значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Ресурси, споживачі, конкуренти, постачальники, законодавство, соціальні, культурні та політичні фактори – все це впливає на роботу підприємства, в тому числі й на формування його стратегії.

Зовнішнє середовище – це сукупність усіх умов та факторів, які існують за межами організації та не залежать від її діяльності. Проте, ці фактори можуть суттєво впливати на функціонування підприємства, тому потребують постійного аналізу та врахування при прийнятті управлінських рішень.

На ПРАТ «Суха Балка» діє багато факторів. По суті, зовнішнє середовище представляє собою цілий спектр певних обмежень для підприємства. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництву ПРАТ «Суха Балка» потрібно вирішувати питання про певні обмеження підприємства, тобто визначати, які чинники можливо контролювати, а які залишаються за межами впливу підприємства.

Зовнішнє середовище є досить складним і динамічним явищем і, як правило, невизначеним, при цьому елементи зовнішнього середовища активно взаємодіють і здійснюють вплив один на одного.

Зовнішнє середовище підприємства визначається впливом факторів макросередовища та мікросередовища.

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

На території України знайдено понад 20 тисяч родовищ та проявів корисних копалин, де зосереджено 117 видів мінеральної сировини. З них 9 168 мають промислове значення і враховані у Державному балансі запасів корисних копалин станом на 01.01.2020 р. (дані ДНВП «Геоінформ України»).

Зараз в Україні активно розробляються понад 3371 родовище корисних копалин. На їх базі працюють понад дві тисячі гірничо-видобувних, збагачувальних та переробних підприємств. Ступінь розвіданості запасів цих родовищ сягає 40-75%.

Запаси руд заліза в Україні зосереджені переважно на Українському кристалічному щиті. Цей щит поділяється на декілька районів залягання корисних копалин, де й знаходяться основні родовища та поділяється на наступні райони залягання: Криворізький та Керченський залізорудні басейни, Кременчуцький, Білозірський та Маріупольський залізорудні райони.

Криворізький залізорудний басейн характеризується неглибоким заляганням руд, що робить можливим їх видобуток переважно відкритим

способом. Підземний метод видобутку використовується рідше.

У південній та північній частинах Криворізького залізорудного басейну, крім багатих руд, також є наявність бурого залізняку, але його видобуток не здійснюється на даний момент. Основні запаси рудного заліза зосереджені в Дніпропетровській області, що становить 52,3% загальних балансових запасів категорії А+В+С1 України, або 10 321,8 мільйонів тонн. Щодо регіонального розподілу діючих дозволів на користування надрами для видобування рудного заліза, більшість з них, а саме 54,5%, припадає на Дніпропетровську область, або 18 дозволів. (рис. 3.1.)

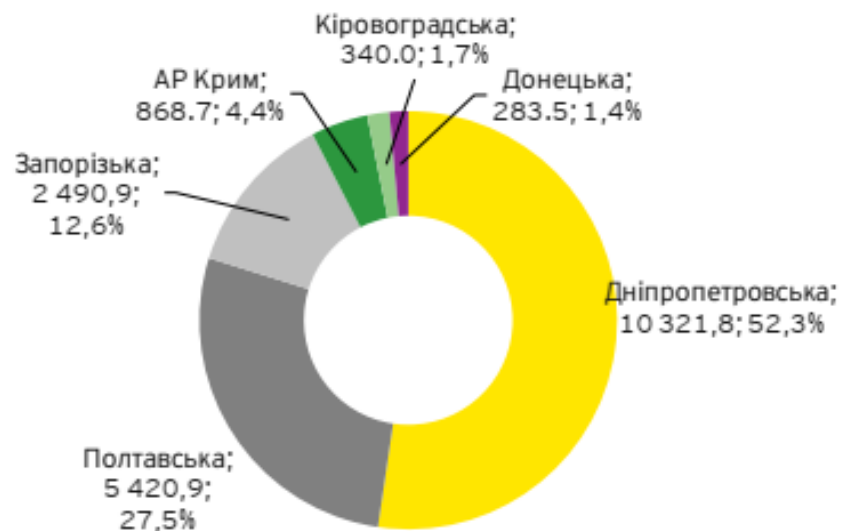


Рис. 3.1 Структура запасів руди в Україні, млн. т

Згідно із даними ДНВП «Геоінформ України», у 2020 році видобування рудного заліза на території України здійснювалося 11 підприємствами. Загальний обсяг видобування склав 164 мільйони тонн рудного заліза. Порівняно з попереднім роком, видобування зменшилося на 8 мільйонів тонн. У 2017 році видобування рудного заліза було розподілене між чотирма областями України. Найбільший відсоток видобування припав на Дніпропетровську область – 68,9%, або 113,1 мільйони тонн (див. рис. 3.2).

Відповідно до даних ДНВП «Геоінформ України», у 2020 р. видобування

руд заліза на території України здійснювали 11 підприємств. Загальні обсяги видобування становили 164 млн т руд заліза. Порівняно з попереднім роком, видобування зменшилось на 8 млн т. Видобування руд заліза в 2017 р. розподіляється за чотирма областями України. Найбільший відсоток видобування припадає на Дніпропетровську область – 68,9%, або 113,1млн т. (рис. 3.2).

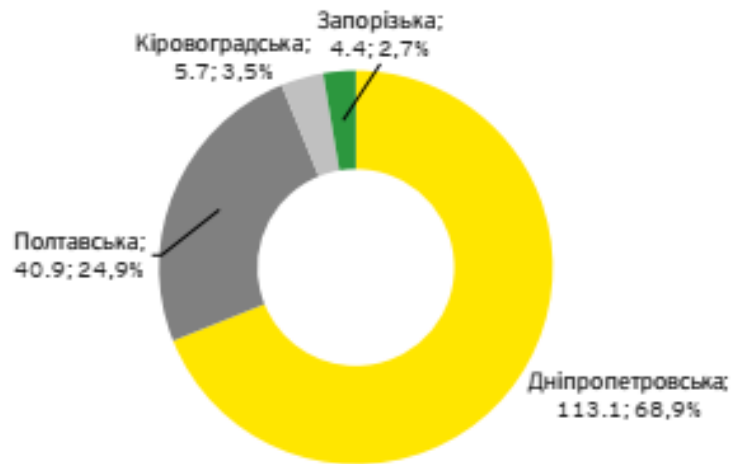


Рис. 3.2 Розподіл видобування руд заліза за областями України, млн т

Проведемо додатково оцінку галузі діяльності підприємства на предмет привабливості оціночним характером (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Аналіз пропозиції на ринку залізної руди

Параметри, що досліджуються	Характер впливу	
	Екзогенний	Ендогенний
Структура галузі		
Концентрація	+	-
Диференціація	-	-
Перешкоди входження в галузь	-	+
Перешкоди мобільності	-	+
Перешкоди виходу з галузі	+	-
Інтеграція	+	+
<b>Виробничі потужності галузі</b>		
Надлишкові або дефіцитні	+	-
Вартість регулювання (конверсії)	-	+
Терміни регулювання (конверсії)	-	+
<b>Основні фонди та структура витрат</b>		

Основні фонди	+	+
Постійні витрати	+	+
Витрати на робочу силу	-	+
Витрати на сировину	-	+
Існування переваг серійного виробництва	-	+
Виробничо-технічне навчання	-	-
<b>Фінансові аспекти діяльності</b>		
Потреба в капіталі	-	+
Потреба в обігових коштах	-	+
Джерела фінансування	-	+
<b>Технічні аспекти діяльності</b>		
Опанування «ноу-хау»	-	-
Заміна техніки	+	-
<b>Соціально-політичні аспекти</b>		
Рівень синдикалізації	+	+
Специфічне регулювання діяльності	+	-
Нові учасники	-	-
Нові соціально-політичні настанови	+	-

Проведена характеристика зовнішнього середовища діяльності підприємства дозволяє узагальнити основні фактори впливу на нього у вигляді матриці PEST-аналізу з визначенням характеру впливу чинника на саме підприємство (табл. 3.3).

Таким чином, фактори макросередовища мають істотний як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

Таблиця 3.3

## PEST-аналіз (оцінка макрооточення)

Компонент	Фактори		Вплив
	Стан фактора	Тенденції розвитку	
Е к о Політико-правова Р	Політичне ігнорування галузей металургії	Скорочення пріоритетності галузей ГМК	-
	Військовий конфлікт з росією	Політична нестабільність для всіх бізнесів	-
	Невизначеність на політичній арені	Невизначеність політичного курсу	-
	Недосконале правове поле, ігнорування законодавчих норм	Скорочення інвестицій в бізнес-структури	-
	Закриття ринкових відносин з РФ, інтеграція економіки до ЄС	Скорочення бар'єрів на світові ринки ЄС, згортання бізнесу з РФ	+/-
Е к о	Зростання рівня НД, ВВП, ВНД	Зростання платоспроможного попиту	+

	Зростання показників ІСЦ та ІВЦ	Знецінення активів підприємств	-
	Різкі коливання курсу валют	Знецінення активів	-
	Підвищення показників на ринку ЗРС та металургії	Підвищення попиту на ЗРС	+
	Високий рівень тіньової економіки та корупції	Ризики втрати бізнесу	-
	Приплив іноземних інвестицій в країну	Перерозподіл інвестицій в промисловість	+
	Інтеграція промислових підприємств до асоціацій	Укрупнення бізнесу	+
Соціальна S	Відсутність індексації доходів населення	Зменшення реального попиту населення	-
	Міграція робочої сили	Скорочення кваліфікованої пропозиції робочої	-
	Відсутність іміджу промислових професій	Скорочення робочої сили	-
	Підвищення рівня самоосвіти серед населення	Зростання ліберальних поглядів серед молоді	+
Технологічна T	Зростання пропозицій технічних та наукових розробок в добувній галузі	Можливість впровадження нових розробок у виробництво	+
	Сприяння власних науково-технічних розробок при підприємстві	Співробітництво з державними науково-дослідними центрами	+
	Поширення автоматизації виробництва	Скорочення рівня трудомісткості виробництва	+

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

### **Аналіз мікросередовища за моделлю М. Портера**

Модель "галузевої конкуренції" М. Портера є найбільш поширеною та відомою. У цій моделі зовнішнє середовище (мікросередовище) ототожнюється з галуззю, в якій діє підприємство. Провідна практика підприємств свідчить про те, що використання цієї моделі дозволяє дещо скоротити перелік факторів для аналізу. Згідно з цією моделлю, головними елементами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-

замінники, конкуренти, а також фірми, які потенційно можуть увійти на ринок і розпочати діяти в цій галузі.

Модель М. Портера розширюється за рахунок введення факторів загального зовнішнього середовища (опосередкованого впливу) з метою ілюстрації його ієрархічності. Ці компоненти, з одного боку, можуть становити загрозу для діяльності підприємства, а з іншого — створюють можливості для його подальшого розвитку. М. Портер виділяє кілька характеристик, щоб описати характер і ступінь впливу кожного з елементів галузевої моделі зовнішнього середовища прямого впливу. Ми розглянемо таку модель для ПРАТ "Суха Балка" (див. рис. 3.3).

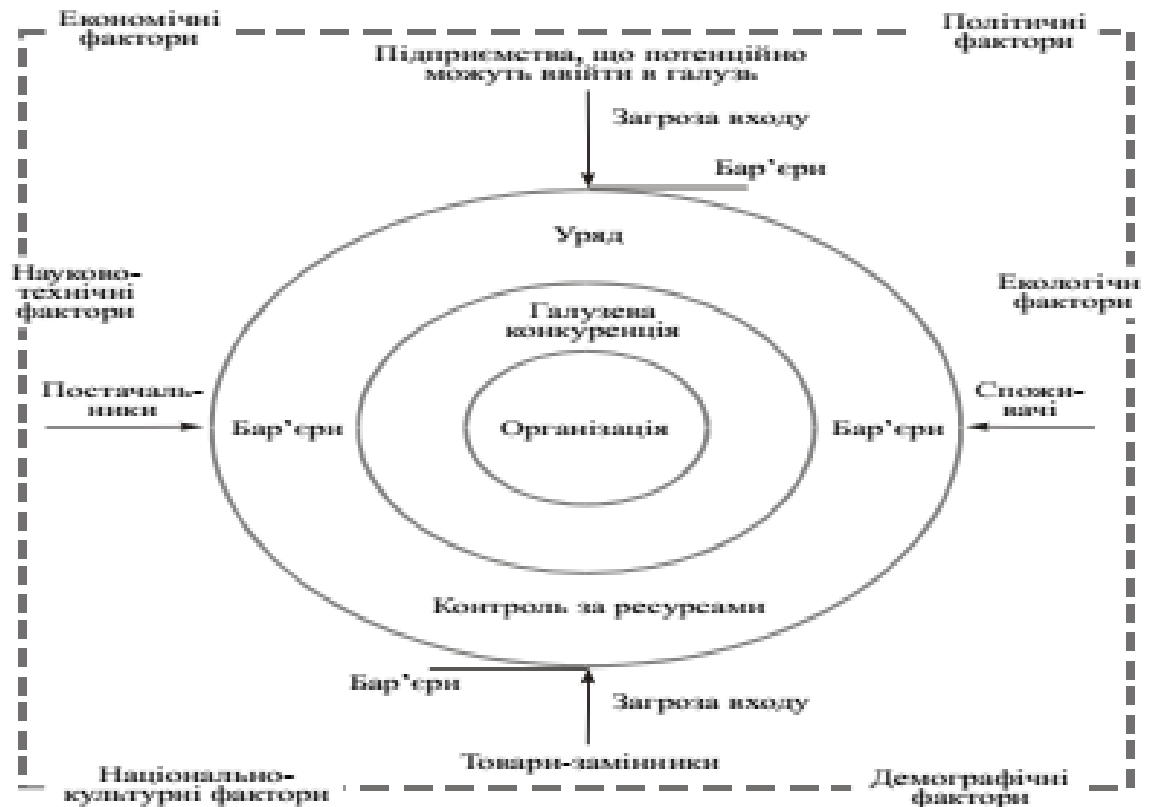


Рис. 3.3 Модель М. Портера для ПРАТ «Суха Балка»

ПРАТ "Суха Балка" у ринковій економіці базує свою діяльність на концепції задоволення потреб. Потреби є передумовою для покупок, а самі

покупки дозволяють компенсувати витрати на виробництво та здобути прибуток, необхідний для подальшого функціонування підприємства. Особливо важливим є платоспроможний попит, оскільки від нього залежить можливість ПРАТ "Суха Балка" отримати кошти вчасно. Споживачі залізної руди впливають на галузь подвійно: з одного боку, вони визначають необхідність існування галузі, з іншого — встановлюють "конкурентні стандарти" для підприємств, такі як рівень цін та якість продукції.

При цьому спостерігається різна спрямованість «конкурентних показників» — рівень цін має, з погляду споживачів, знижуватись, а якість — зростати.

На сьогодні попит на продукцію ПРАТ «Суха Балка» забезпечується такими основними клієнтами та покупцями які розташовані в Україні та меткомбінатами Польщі, Угорщини, Словенії, Туреччини, Китаю. Основні ризики в діяльності ПРАТ «Суха Балка» є специфічність товару, який є сировиною для діяльності тільки металургійних комбінатів і як слід - не стабільність цін та попиту на ринку залізорудної продукції.

Незважаючи на те, що діяльність підприємства забезпечується видобутком корисних копалин із родовищ, діяльність ПРАТ «Суха Балка» характеризується значним впливом постачальників обладнання та інших матеріалів, які є необхідними при видобуванні. Вони мають досить значний вплив на підприємство та галузь в цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують, як правило, ті самі функції, що й основні види продукції галузі, що є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Разом з тим, у випадку з залізорудною сировиною варто визначити, що сила впливу товарів-замінників є незначною, так як за характеристиками продукція, яка замінює залізну руду майже відсутня.



Відсутність транспортних та митних бар'єрів сприяють формуванню умов здорової конкуренції між виробниками.

ПРАТ «Суха Балка» на ринку конкурує з українськими підприємствами - ПАТ «КЗРК» та ПАТ «ЗЗРК», а також з внутрішніми добувними підрозділами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

На ринку залізної руди ПРАТ «Суха Балка» є одним з провідних постачальників залізорудної сировини для українських підприємств. Це пояснюється тим, що, по-перше, це підприємство є територіально ближчим до українських споживачів, а, по-друге, має розвинуті та історично утворені довгострокові стосунки з українськими металургами.

Посереднє конкурентне положення ПРАТ «Суха Балка» пояснюється великими масштабами діяльності конкурентів (4 основних шахти ПАТ «КЗРК», 12 стволів ПАТ «ЗЗРК», порівняно з 2 шахтами ПРАТ «Суха Балка»). Головними чинниками, які безпосередньо або опосередковано впливали на конкурентоспроможність ПРАТ «Суха Балка» у 2020 році, були наступні фактори: висока ступінь концентрації на ринку ЗРС; значний вплив світових тенденцій на світовому ринку ЗРС на регіональний ринок; висока якість продукції; ринкова ціна та постійне виконання договірних домовленостей з поставок продукції.

Конкурентні позиції ПРАТ «Суха Балка» на українському ринку залізорудної сировини можемо оцінити за допомогою матриці конкурентного профілю (табл. 3.4.), яку побудуємо через порівняння фінансових показників та визначення конкурентних переваг добувних підприємств на ринку України.

Таблиця 3.4

## Конкурентні переваги ПРАТ «Суша Балка» (станом на 2020 рік)

Ключові фактори успіху	Рейтинг фактору	ПРАТ «Суша Балка»		ПАТ «КЗРК»		ПРАТ "ЗЗРК"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,25	5	1,25	10	2,5	9	2,25
Якість руди	0,25	9	2,25	9	2,25	10	2,5
Собівартість 1 т руди	0,25	6	1,5	9	2,25	10	2,5
Ціна 1 руди	0,25	6	1,55	7,2	1,8	10	2,5
Разом	1	-	6,5	-	8,8	-	9,75

Як свідчить інформація табл. 3.4., по видобутку руди ПРАТ «Суша Балка» займає останнє місце у конкурентному рейтингу. Це пояснюється відносно невеликою часткою ринку, високою собівартістю та ціною 1 т продукції. За рівнем видобутку лідером є ПАТ «КЗРК», за рівнем якості, собівартості та ціни – ПРАТ «ЗЗРК». ПРАТ «ЗЗРК» є лідером на даному ринку за підсумковим рейтингом, але за таким показниками як якість руди дані підприємства майже не поступаються одне одному.

Певні резерви по підвищенню конкурентного рейтингу ПРАТ «Суша Балка» має за такими показниками як собівартість та ціна 1 тони продукції (за рахунок їх скорочення).

Рівень конкуренції на ринках збуту залізорудної сировини, виробництва ПРАТ «Суша Балка» оцінюється як стабільно помірним, в зв'язку з тим, що споживання та виробництво залізорудної сировини є мало динамічним з точки зору виникнення нових суб'єктів як з боку виробників так і з боку споживачів і є орієнтованим на довгострокові стосунки.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «Суша Балка» постійно вживаються заходи для зниження собівартості продукції, такі як скорочення енергоспоживання, впровадження більш ефективних технологій та більш продуктивного обладнання, скорочення транспортних витрат. все це в

комплексі з заходами контролю якості продукції дозволяє ПРАТ «Суха Балка» мати досить високий конкурентоспроможний вигляд.

Таким чином, можна узагальнити, що в діяльність підприємства та його результативність тісно пов'язані з факторами зовнішнього середовища. Враховуючи їх виникає можливість виокремити найбільш вагові зовнішні можливості та загрози для ПРАТ «Суха Балка».

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

Перший крок у формуванні стратегії ПРАТ "Суха Балка" - це визначення його місії (корпоративної місії, концепції), що полягає в установленні загального сенсу існування, призначення та місця в ринковій економіці.

Головна ціль, яку відзначають як концептуальну мету існування та діяльності підприємства в економічній системі, називається місією підприємства. Також місія підприємства відома як його генеральна (також відома як глобальна, загальна) мета.

Місія підприємства відображає найбільш загальні орієнтири його функціонування, які, як правило, мають зовнішнє спрямування. Вона відображає суть його існування, філософію та уявлення про своє місце в бізнесі, регіоні та суспільстві. Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначається такими аспектами:

- Звернення, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти підприємства.
- Опис причин існування та характерних ознак підприємства, що відрізняють його від інших.
- Визначення внутрішньої концепції підприємства, в межах якої воно описує себе, вказуючи на основні слабкі сторони діяльності, рівень

конкурентоспроможності та фактори виживання.

- Опис іміджу підприємства, що розкриває його економічну та соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами та суспільством.
- Характеристика ринку діяльності, що включає визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів та географії тощо.

Правильно сформульована місія підприємства має включати наступні ключові аспекти:

- Чітке визначення мети підприємства у відношенні до конкретного виду діяльності (товарів або послуг) у певному сегменті ринку. Це включає опис продуктів чи послуг, що пропонуються, характеристику ринку, а також основних споживачів, клієнтів та користувачів підприємства.
- Визначення основних напрямків розвитку, цілей і цілей підприємства, виражених у таких термінах, як стабільність, виживання, зростання, прибутковість тощо, а також уявлення про те, яким чином підприємство прагне відображати свій образ.
- Визначення конкурентних переваг, які виділяють підприємство серед інших учасників ринку, і вказівка на кращі та оригінальні способи задоволення потреб споживачів.

Місія має бути викладена лаконічно та мати декларативний характер, при цьому в ній відсутні конкретні числові показники росту або розвитку підприємства та методи досягнення успіху.

Таким чином, враховуючи вищевказані результати дослідження визначаємо місію ПРАТ «Суша Балка» як «своєчасне та надійне забезпечення споживачів по всьому світу високоякісною залізородною сировиною».

Цілі є остаточними станами, до яких прямує підприємство. Мета підприємства виражає деталізацію та уточнення місії, сприяючи виконанню основної функції підприємства, яка виражена у його місії. У відміну від місії, ціль фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на

досягнення яких спрямовується його діяльність.

До вимог до цілей належить:

- Конкретність і вимірюваність цілей, щоб їх можна було кількісно виміряти або об'єктивно визначити, чи досягнуто мети.

- Реальність і досяжність, бо нереальні цілі можуть спричинити дезорієнтацію підприємства та негативно позначитися на його діяльності.

- Погодженість цілей, щоб вони були сумісними з місією підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові - довгостроковим тощо).

- Однозначність і ясність для сприйняття.

Гнучкість дозволяє адаптувати цілі відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію, яка розкладає більш високорівневі цілі на менші, встановлюючи їх важливість та порядок виконання. На найнижчому рівні є завдання, які деталізують локальні цілі для конкретних виконавців, і, нарешті, конкретні дії для їх виконання. Кожна ціль має свій часовий горизонт для досягнення.

На ПРАТ "Суха Балка" доцільно використовувати "дерево цілей" – граф зв'язків числових значень взаємопов'язаних показників. Особлива увага при створенні системи цілей приділяється побудові "дерева цілей" підприємства, що графічно відображає підпорядкування та взаємозв'язок між цілями, завданнями та окремими діями, що демонструє розподіл загальної мети на менші цілі, завдання та окремі дії.

Генеральна мета діяльності ПРАТ «Суха Балка» - підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок якісного задоволення споживачів залізородною сировиною.

При створенні "дерева цілей" необхідно дотримуватися таких вимог: мета на вищому рівні служить орієнтиром для формулювання цілей на нижчому рівні;

цілі на нижчому рівні є засобами досягнення мети на вищому рівні, і сукупність цих цілей повинна забезпечити досягнення початкової мети; при побудові "дерева цілей" необхідно враховувати як вертикальну, так і горизонтальну координацію цілей; цілі повинні бути сформульовані для кожного напрямку діяльності та кожного структурного підрозділу підприємства.

### **3.3. Вибір загальної та обґрунтування збутової стратегій в умовах ПРАТ «СУХА БАЛКА»**

Проведений аналіз діяльності ПРАТ «Суша Балка» дозволяє визначити перелік стратегічних альтернатив підприємства. Згідно результатів проведеного аналізу за допомогою матриця SWOT-аналізу ПРАТ «Суша Балка» (додаток А) для підприємства визначено набори стратегічних альтернатив у поєднаннях:

- «можливості середовища» - «сильні сторони СГ»;
- «можливості середовища» - «слабкі сторони СГ»;
- «загрози середовища» - «сильні сторони СГ»;
- «загрози середовища» - «слабкі сторони СГ».

Отримавши 4 стратегії, визначимо найбільш оптимальний альтернативний напрямок. Для цього формуємо відповідну бальну оцінку загроз, можливостей, сильних та слабких сторін (табл. 3.5.).

У матриці аналізу відбувається взаємодія факторів, внаслідок чого утворюються такі області: СіМ – область взаємодії сильних сторін і можливостей; СліМ – область взаємодії слабких сторін і можливостей; СіЗ – область взаємодії сильних сторін і загроз; СліЗ – область взаємодії слабких сторін і загроз.

Таблиця 3.5

## Оцінка та вибір стратегій

Можливості	Ба - ли	Загрози	Ба - ли
1.Здатність обслужити додаткові групи споживачів на внутрішньому ринку	9	1. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами(нпр. -КНР)	5
2. Укладання довгострокових угод з новими споживачами на зовнішньому ринку.	10	2. Галузь знаходиться на стадії «старіння»	3
3. Можливість швидкого розвитку взв'язку з відновленням попиту наринку	8	3. Несприятлива зміна курсів іноземних валют чи торгової політики іноземних урядів	8
4. Здійснення програми технічногопереозброєння та модернізації	7	4. Зростаюча вимогливість покупців і постачальників	9
		5. Порушення процесу виробництва через використання застарілого обладнання	6
		6. Необхідність зупинок для здійснення ремонтів	5
<b>Сума</b>	<b>34</b>	<b>Сума</b>	<b>36</b>
Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Наявність кваліфікованих фахівців у ключових питаннях	8	1. Немає чіткого стратегічного напрямку розвитку	7
2. Тенденція до збільшення фінансових ресурсів.	7	2. На дільницях руднику наявність застарілого устаткування, яке не вивозиться	9
3. Гнучка цінова політика	5	3. Недостатня гнучкість на зовнішньому ринку	4
4. Уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів	8	4. Внутрішні виробничі проблеми порушення ритмічності,	5
5. Досвід функціонування назовнішньому та внутрішньому ринку	10	неперервності виробничих процесів, високі виробничі витрати	7
6. Перевірений менеджмент	7	5. Незадовільна організація маркетингової діяльності	8
7. Застосування останнім часом нових технологій та транспортних засобів.	4	6. Брак грошових коштів на фінансування необхідних змін у стратегії (відсутність стабільного грошового потоку)	8
8. Наявність стабільних зв'язків з постійними споживачами	8		
9. Позитивний імідж на ринку	7		
<b>Сума</b>	<b>64</b>	<b>Сума</b>	<b>40</b>

Визначимо наступний портфель стратегічних альтернатив:

1. Впровадження інноваційних заходів та технічного переозброєння для іноземних споживачів
2. Постійний моніторинг ринку на предмет конкуренції

3. Реалізація можливостей укладання нових контрактів щодо поставок металосировини
4. Інвестування у придбання нових технологій
5. Вертикальна інтеграція
6. Розширення можливостей швидкого розвитку у зв'язку з ростом попиту на ринку
7. Отримання конкурентних переваг за рахунок зниження витрат

Визначимо ефективність реалізації окремих вищевказаних напрямків для підприємства.

Одними з найважливіших напрямків науково-технічного прогресу є широке впровадження передових технологій та автоматизація виробництва. У контексті переходу до ринкової економіки, науково-технічні заходи набувають великої важливості. Керівництво підприємств та їхні колективи акцентують увагу на матеріальному стимулюванні праці. Проте значна частина прибутку, після оплати податків, спрямовується у фонд споживання, що є неефективним. Зрозуміло, що з розвитком ринкових відносин підприємства будуть приділяти більше уваги розвитку виробництва на майбутнє та направляти кошти на нову техніку, оновлення виробництва та випуск нової продукції.

Необхідно забезпечувати впровадження передової техніки та технологій, широко використовувати прогресивні форми наукової організації праці, вдосконалювати його нормування, підвищувати культуру виробництва та зміцнювати порядок і дисципліну в колективах працівників. Підвищення ефективності виробництва значною мірою залежить від кращого використання основних фондів. Слід інтенсивніше використовувати створений виробничий потенціал, домагатися ритмічності виробництва, максимального завантаження обладнання, значно підвищувати змінність його роботи і, на цій основі, збільшувати обсяг продукції з кожної одиниці обладнання та з кожного квадратного метра виробничої площі.



Особливе місце належить підвищенню якості продукції. Результати здійсненої роботи по підвищенню якості продукції і робіт, що виконуються не відповідають сучасним вимогам. Ця задача повинна стати головною, предметом постійної уваги і контролю, головним фактором в оцінці діяльності кожного трудового колективу.

Для ПРАТ «Суша Балка» одним із напрямків скорочення розміру витрат виробництва, у тому числі собівартості продукції підприємства є впровадження у виробництво новітніх технологій, що дозволять скоротити рівень матеріаломісткості продукції підприємства. З цією метою на підприємстві варто продовжувати реалізовувати наступні напрямки:

- реалізація напрямків безпеки процесів поводження з вибуховими матеріалами;
- підтримка реалізації нової редакції «Інструкції з організації і проведенню масових вибухів на підприємствах з підземним способом розробки родовищ корисних копалин»;
- розробка робочої конструкторської і експлуатаційної документації на спеціальне обладнання для телевізійного спостереження за станом шахтних вентиляційних стволів необладнаних механізованими підйомами, а також в аварійних ситуаціях»;
- реалізація національних стандартів України ДСТУ НННН-201 «Вибухи промислові. Метод визначення швидкості сейсмічних коливань» і ДСТУ НННН-201 «Вибухи промислові. Метод визначення основних параметрів ударної повітряної хвилі»;
- реалізація проекту протипожежної безпеки (ППБ) шахт;
- реалізація першочергових заходів зі зниження ризиків травмування і підвищення рівня безпеки праці.

Додатково, згідно з результатами дослідження, матеріальні витрати на підприємстві становлять значну частину собівартості продукції, тому потрібно

додатково звернути увагу на зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємства. Зменшення цих витрат може відбуватися різними способами, включаючи зменшення матеріаломісткості продукції через використання більш економічних матеріалів тощо. Крім того, цільове вдосконалення технології виробництва об'єднує наступні джерела прямої економії: освоєння ресурсозберігаючої безвідходної технології, створення комплексних виробництв, використання менш енергоефективної технології, скорочення витрат та відходів у виробництві, що відповідає поставленим цілям ПРАТ "Суха Балка".

Таким чином, для ПРАТ «Суха Балка» доцільним є використання визначеного набору стратегічних альтернатив, що дозволить вийти підприємству на новий рівень та забезпечити стабільний попит на свою продукцію за умови використання його можливостей та врахування загроз зовнішнього середовища.

Функціональна стратегія - це підтип стратегії в рамках стратегічного набору, який визначає стратегічне спрямування конкретної функціональної підсистеми управління підприємством, спрямоване на досягнення її цілей, а також (якщо існують взаємопов'язані обґрунтовані функціональні стратегії) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Функціональні стратегії полягають у виборі правил для прийняття рішень у кожній функціональній області.

Для забезпечення максимальної ефективності в системі стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно:

- 1) чітко формулювати стратегічні показники об'ємів збуту продукції на підприємстві;
- 2) гнучко реагувати на можливі зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства шляхом корегування планів збуту продукції;
- 3) розробляти цінову стратегію залежно від кількості і якості продукції, яка

постачається кожному сегменту ринку;

4) вдосконалювати систему доставки продукції;

5) застосувати різні способи та форми оплати продукції;

6) проводити стратегічний маркетинговий аналіз, спираючись на маркетингові дослідження, достовірну та актуальну інформацію

Ефективна збутова стратегія визначає успішність функціонування будь-якого підприємства. Вчасно розроблені та реалізовані заходи сприятимуть збільшенню ринкової частки підприємства, приверненню уваги споживачів до його товарів та іншим позитивним результатам. Важливою складовою функціональної сфери збуту є просування бренду, яке може базуватися на придбаному підприємстві або розвитку інвестованого бренду, а також на вдосконаленні логістичної системи постачання продукції. Важливим є формування такого ресурсу, як вихід на новий ринок споживання продукції ПРАТ «Суха Балка», наприклад Китай.

Удосконалення збутової стратегії на основі розроблених заходів для підприємства ПРАТ «Суха Балка» включає в себе ретельний аналіз ринку, конкурентів та внутрішніх можливостей компанії. Розробка запропонованих заходів, які були розглянуті у підрозділі 2.3. дозволить розробити ефективну маркетингову стратегію, обрати оптимальні канали збуту, забезпечити належну логістику та управління ризиками, а також врахувати юридичні та регуляторні аспекти. Виконання цих кроків допоможе підприємству ефективно вийти на новий ринок, збільшити обсяги продажів та забезпечити стабільний прибуток.

## ВИСНОВКИ

Збутова діяльність є однією з ключових функцій підприємства та 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 взагалі існування підприємства пов'язані з тим, наскільки ефективно буде здійснено реалізацію виробленої продукції. Раціональна організація процесів управління збутовою діяльністю та своєчасне впровадження адекватних стратегій збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках можуть забезпечити для підприємства стійкі позиції на ринку.

Збутова діяльність підприємства - це комплексний процес, який пов'язаний з: плануванням обсягів реалізації продукції з урахуванням виробничого потенціалу, пріоритетами зовнішньоекономічної діяльності та рівня очікуваного прибутку; пошуком і обранням найкращого варіанту щодо бізнес-партнерства; проведенням перемовин щодо встановлення ціни реалізації продукції підприємства відповідно до показників якості та інтенсивності попиту на світовому ринку; виявленням та активним використанням чинників, які здатні прискорювати процеси збуту та збільшувати прибуток від реалізації продукції.

Управління збутовою діяльністю розглядається як різноаспектний управлінський процес, що покликаний забезпечити ефективний збут продукції підприємства у довгостроковому періоді за умов мінливого зовнішнього середовища. Основною метою управління збутовою діяльністю є визначення оптимальних напрямків і відповідних засобів, що необхідні для забезпечення максимальної ефективності процесу реалізації продукції підприємства, з обґрунтованим вибором організаційних форм та методів збуту, що орієнтовані на досягнення запланованих кінцевих результатів діяльності.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи стало підприємство ПРАТ

«Суха Балка» – одне з провідних підприємств галузі в Україні, що спеціалізується на видобутку залізної руди підземним способом.

Основні види продукції ПРАТ «Суха Балка» - руда залізна агломераційна та руда залізна доменна.

В ході роботи були проаналізовані технічні та економічні показники діяльності ПРАТ «Суха Балка», характеристика основного типу продукції та проведено дослідження існуючих та майбутніх потенційних споживачів залізної руди.

Розкрито тему роботи, а саме – удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Було запропоновано ряд пропозицій та потенційних заходів щодо даної теми та виконано певні розрахунки задля впровадження запропонованих заходів та.

З проведеного аналізу стало відомо, що при запровадженні запропонованих заходів можна збільшити прибуток підприємства приблизно на 45 000 000\$, що є високим показником в порівнянні з прибутками підприємства на поточні роки.

Ключовою метою третього розділу метою було формулювання та обґрунтування загальної та функціональної стратегій для підприємства.

Виконаний SWOT-аналіз ПРАТ «Суха Балка» виявив сильні і слабкі сторони підприємства та існуючі можливості і загрози у здійсненні збутової діяльності.

Таким чином, для приватного акціонерного товариства «Суха Балка» доцільним є використання визначеного набору стратегічних альтернатив, що дозволить вийти підприємству на новий рівень та забезпечити стабільний попит на свою продукцію за умови використання його можливостей та врахування загроз зовнішнього середовища.

## 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. Вінкельманн П. Маркетинг та збут. Основи управління компанією, орієнтованої на ринок: навч. посіб. / П. Вінкельманн; пер. з нім. - М. : ВДГ, 2006. - 668 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.
9. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця: ВНТУ, 2017. – 143 с.
10. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. В. Ковтун. – К.: Кафедра, 2012. – 383 с.
11. Ковтун Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н. В. Ковтун. – К.: Київський університет, 2014. – 527 с.
12. Котлер Ф. Основи маркетингу / Філіп Котлер. - К.: Вільямс, 2003. - 656 с.
13. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод.

посібн. / Т.І. Лук'янець. - К. : Вид-во КНЕУ, 2002. - 272 с.

14. Ляденко Т.В. Особливості виробничо-збутової діяльності вітчизняних залізорудних підприємств на сучасному етапі їх розвитку / Т.В. Ляденко // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2019/36.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/36.pdf)

15. 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.

16. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. – К.: КНТУ, 2014. – 536 с.

17. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник / Керівник колективу авторів і науковий редактор А.М. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2005 - 535с.

18. Ситник Л.С. Фінансовий менеджмент: Навч.посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 352 с.

19. 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.

20. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.

21. 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.

22. 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.

23. 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.
24. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник, 2012. — № 4(37). — С. 88—95.
25. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.
26. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент [Текст]: Навч. посібник. – К.: 2015. С. 478-534.
27. Офіційний сайт ПРАТ «Суха Балка». URL: <https://sukhabalka.com/>
28. Приватне акціонерне товариство «Суха Балка». URL:<https://smida.gov.ua/db/prof/00191329>
29. Річна фінансова звітність ПРАТ «Суха Балка» за 2019 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/00191329/finances?current_year=2022)
30. Річна фінансова звітність ПРАТ «Суха Балка» за 2020 рік. URL: [https://zvitnist.com/PRYV\\_AKCONERNE\\_TOV\\_SUHA\\_BALKA](https://zvitnist.com/PRYV_AKCONERNE_TOV_SUHA_BALKA)



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Таблиця А.1

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Суша Балка»

	Можливості	Загрози
	<p>1. Здатність обслужити додаткові групи споживачів на внутрішньому ринку</p> <p>2. Укладання довгострокових угод з новими споживачами назовнішньому ринку.</p> <p>3. Можливість швидкого розвитку зв'язку з відновленням попиту на ринку</p> <p>4. Здійснення програми технічного переозброєння та модернізації</p>	<p>1. Вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами (наприклад - КНР)</p> <p>2. Галузь знаходиться на стадії «старіння»</p> <p>3. Неприятлива зміна курсів іноземних валют чи торгової політики іноземних урядів</p> <p>4. Зростаюча вимогливість покупців і постачальників</p> <p>5. Порушення процесу виробництва через використання застарілого обладнання</p> <p>6. Необхідність зупинок для здійснення ремонтів</p>
<b>Сильні сторони</b>		
<p>1. Наявність кваліфікованих фахівців у ключових питаннях</p> <p>2. Тенденція до збільшення фінансових ресурсів.</p> <p>3. Гнучка цінова політика</p> <p>4. Уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів</p> <p>5. Досвід функціонування назовнішньому та внутрішньому ринку</p> <p>6. Перевірений менеджмент</p> <p>7. Застосування останнім часом нових технологій та транспортних засобів.</p> <p>8. Наявність стабільних зв'язків з постійними споживачами</p> <p>9. Позитивний імідж на ринку</p>	<p><i>Поле СІМ. Заходи</i></p> <p>1. Ефективна розробка та втілення стратегії управління якістю так конкурентоспроможністю</p> <p>2. Удосконалення маркетингової стратегії</p> <p>3. Підготовка та перепідготовка кадрів</p> <p>4. Підвищення іміджу руднику</p> <p>5. Розробка ефективної виробничої стратегії</p> <p>6. Спрацювання позитивного ефекту масштабу на підприємстві</p>	<p><i>Поле СІЗ. Заходи</i></p> <p>1. Впровадження інноваційних заходів та технічного переозброєння для іноземних споживачів</p> <p>2. Постійний моніторинг ринку на предмет конкуренції</p> <p>3. Реалізація можливостей укладання нових контрактів щодо поставок металосировини</p> <p>4. Інвестування у придбання нових технологій</p> <p>5. Вертикальна інтеграція</p> <p>6. Розширення можливостей швидкого розвитку зв'язку з ростом попиту на ринку</p> <p>7. Отримання конкурентних переваг зарахунок зниження витрат</p>
<b>Слабкі сторони</b>	<p><i>Поле СЛМ. Заходи</i></p> <p>1. Розробка стратегії для роботи з персоналом, що вивчають конкурентне середовище</p> <p>2. Розробка стратегії проєктів розвитку виробництва та отримання інвестиційних ресурсів</p> <p>3. Вихід на зовнішні ринки із продукцією підвищеної якості</p> <p>4. Укладання довгострокових угод із споживачами</p>	<p><i>Поле СЛЗ. Заходи</i></p> <p>1. Розробка стратегії подолання загроз: стратегія відновлення, стратегія диференціації, стратегія «захоплення незайнятих просторів», стратегія лідерства по витратах, стратегія ліквідації та ін.</p>

	<i>5. Проведення політики підбору персоналу, вдосконалення системи мотивації</i>	<i>2. Поглибленні автоматизації та механізації виробництва, застосуванні новітніх розробок</i>
--	--	--

## «Дерево цілей» для ПРАТ «Суха Балка»

