

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління системою розподілу продукції

ПАТ «Запоріжсталь»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0758
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

К.В. Баклицька

Керівник: д.е.н., професор, завідувач
кафедри упр.персоналом і маркетингу

Іванов М.М.

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
каф. економіки КПУ

Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Баклицькій Каріні Віталіївні
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи :
«Управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»

керівник роботи: Іванов М.М., д.е.н., професор

затверджені наказом від “4” липня 2019 року № 1110-с

2. Строк подання студентом роботи “13” грудня 2019 року

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності ПАТ «Запоріжсталь», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств; виявити сутність та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства; проаналізувати сучасні світові тенденції управління системою розподілу продукції промислових підприємств; дослідити політику розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»; здійснити PEST та SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»; розробити методологічну послідовність вдосконалення системи розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»; удосконалити процес розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу; оцінити ефективність запропонованої стратегії розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 11 рис., 16 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Іванов М.М., професор	20.08.2019 р.	13.09.2019 р.
2	Іванов М.М., професор	10.09.2019 р.	23.10.2019 р.
3	Іванов М.М., професор	23.10.2019 р.	20.11.2019 р.

7. Дата видачі завдання 20 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 13.09.2019р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	21.11.2019 р. – 02.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.12.2019 р. – 12.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	13.12.2019 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

К.В. Баклицька
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

М.М. Іванов
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

В.Ю. Тимошик
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 100 с., 11 рис., 16 табл., 63 джерел, 3 додатка.

Об'єктом дослідження є процес управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення методів розподілу продукції підприємств металургійного комплексу.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретико – методичних й організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) проаналізовано сутність та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства;
- 2) проаналізовано особливості інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств;
- 3) проаналізовано сучасні світові тенденції управління системою розподілу продукції промислових підприємств;
- 4) обґрунтовано метод вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства;
- 5) розроблено заходи з удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу ;
- 6) запропоновано впровадження моніторингу системи розподілу задля забезпечення гнучкості стратегії розподілу для ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем;
- 7) запропоновано використання методів експертного опитування та трендового моделювання задля оцінки ефективності запропонованої стратегії.

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: удосконалено методологічну послідовність вдосконалення системи розподілу продукції підприємств металургійного комплексу, яка за допомогою впровадження моніторингу системи розподілу дозволить своєчасно коригувати стратегію розподілу для ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем, що надзвичайно важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства; побудовано матрицю BCG ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням конкурентного тиску на європейському ринку прокату.

Результати дослідження можуть бути застосовані промисловими підприємствами, зокрема, процесу розподілу продукції методом портфельного аналізу.

РОЗПОДІЛ, ЗБУТ, ІНСТРУМЕНТИ, КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, ПРОДУКЦІЯ, ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ, РИНОК, СТРАТЕГІЯ, ПРОГНОЗ.

SUMMARY

Master's qualification work: 100 pages., 11 figures, .16 tables., 63 sources, 3 applications.

The object of the study is the process of managing the distribution system of the main products of PJSC "Zaporizhstal".

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of improving the methods of distribution of the main products of enterprises of the metallurgical complex.

The purpose of the master's work is to develop theoretical, methodological and organizational provisions and to develop practical recommendations for improving the management of the distribution system of the main products of PJSC "Zaporizhstal".

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- 1) the essence and peculiarities of forming the policy of product distribution of metallurgical enterprise are analyzed;
- 2) the peculiarities of tools and sales channels of products of industrial enterprises are analyzed;
- 3) the modern world tendencies of management of system of distribution of production of industrial enterprises are analyzed;
- 4) the method of improving the distribution system of the metallurgical enterprise is substantiated;
- 5) measures were developed to improve the process of distribution of products of PJSC "Zaporizhstal" by the method of portfolio analysis;
- 6) the introduction of monitoring of the distribution system is proposed in order to ensure the flexibility of the distribution strategy in order to effectively counter the external threats and increase the benefits of the opportunities provided by the external environment;
- 7) the use of expert survey and trend modeling techniques is proposed to evaluate the effectiveness of the proposed strategy.

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The results obtained: improved the methodological sequence of improving the distribution system of products of metallurgical complex enterprises, which through the implementation of monitoring of the distribution system will allow timely adjustment of the distribution strategy to effectively counter external threats and increase the benefits of opportunities provided by extremely competitive enterprises; The BCG matrix of PJSC "Zaporizhstal" was built taking into account the competitive pressure on the European rental market.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the process of distribution of basic products by the method of portfolio analysis.

DISTRIBUTION, MARKETING, TOOLS, DISTRIBUTION CHANNELS, PRODUCTS, PORTFOLIO ANALYSIS, MARKET, STRATEGY, FORECAST.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ	13
1.1 Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств	13
1.2 Сутність та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства	26
1.3 Аналіз сучасних світових тенденцій управління системою розподілу продукції промислових підприємств	29
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 240 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	40
2.1 Аналіз характеристик підприємства ПАТ «Запоріжсталь»	40
2.2 Дослідження політики розподілу ПАТ «Запоріжсталь»	45
2.3 Аналіз сильних та слабих сторін ПАТ «Запоріжсталь»	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»	69
3.1 Удосконалення методу розподілу продукції підприємств металургійного комплексу	69
3.2 Удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу	77
3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»	84
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Ефективне управління системою розподілу – це один з ключових елементів підтримки конкурентних позицій підприємства на ринку. На сьогодні існує значна кількість економічних методів аналізу збутових систем підприємства, однак недостатньо дослідженим залишається питання управління каналами та системами розподілу продукції на основі аналізу взаємодії між учасниками збутового ланцюга.

Якісна організація системи розподілу дозволяє здійснювати своєчасний та повний контроль не лише за рухом товару та грошових коштів, але й за зміною потреб і уподобань споживачів, що суттєво впливає на коливання обсягів збуту промислової продукції.

Дослідженням питань ефективного управління збутовою діяльністю займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед яких значний вклад було започатковано Котлером Ф. [1], Бланком І.О. [64], Василенко В.О. [65], Чумаченко М.Г. [66], Швиданенко Г.О. [67] та інших. У досліджених наукових працях представлені теоретичні та методичні підходи до управління системою розподілу підприємства, обґрунтовано доцільність своєчасної оцінки ефективності управління системою розподілу з метою її оптимізації. Водночас аналіз робіт вітчизняних вчених засвідчив відсутність єдиних теоретичних і методичних підходів щодо максимізації ефективності системи розподілу, які могли би бути використані в реальному секторі економіки. Роботи зарубіжних учених більше орієнтовані на практичне використання, але різниця в економічних та історичних умовах розвитку унеможливорює використання зарубіжних методологій без значної адаптації. При цьому особливо гостро необхідність розробки ефективних засобів удосконалення системи розподілу продукції постає перед підприємствами промислового ринку, і в першу чергу – металургійними.

Метою магістерської роботи є розвиток теоретико – методичних й

організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- визначити сутність інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств;
- виявити сутність та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства;
- проаналізувати сучасні світові тенденції управління системою розподілу продукції промислових підприємств;
- дослідити політику розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити PEST та SWOT – аналіз ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити методологічну послідовність вдосконалення системи розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»;
- удосконалити процес розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу;
- оцінити ефективність запропонованої стратегії розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процес управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення методів розподілу продукції підприємств металургійного комплексу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії маркетингової товарної політики. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів сутності та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства; ситуаційного

аналізу – при розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані ПАТ «Запоріжсталь», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– методологічна послідовність вдосконалення системи розподілу продукції підприємств металургійного комплексу, яка за допомогою впровадження моніторингу системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» дозволить своєчасно коригувати стратегію розподілу для ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем, що надзвичайно важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах, що швидко змінюються;

– процес розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу, який дозволив виявити, що найбільш ефективною стратегією розподілу для ПАТ "Запоріжсталь" в сучасних умовах стане стратегія консолідації, яка дозволяє мінімізувати витрати підприємства та забезпечити максимальні вигоди на аналізованому ринку.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблена методологічна послідовність вдосконалення системи розподілу, а також використані під час розроблення заходів оптимізації системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» методи портфельного аналізу, експертного опитування та трендового моделювання можуть бути використані для

підвищення ефективності системи розподілу як на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь", так і на інших українських підприємствах металургійної галузі та промислових підприємствах взагалі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження опубліковані в збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця : 1 стаття.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств

Тенденції у світовій економіці та інформатизація суспільства, що останнім часом стали найбільш обговорюваними темами поміж закордонних і вітчизняних науковців, спровокували не тільки появу нових глобалізованих потреб, їх уніфікацію та універсалізацію, зробили споживача більш поінформованим і вибагливим у своєму виборі, але й змінили певні принципи споживання, підвищили вибагливість суспільства до екологічності, енергозберігаючих якостей товарів, безпечності споживання тощо. Ці перетворення у споживацькій свідомості вплинули на концептуальне переосмислення задач і принципів не лише збутової політики підприємств, але й маркетингу в цілому та спровокували появу нових підходів до задоволення потреб і запитів сучасного споживача.

Найбільший вплив на розвиток сучасної концепції маркетингу, виходячи з проведеного аналізу останніх досліджень та публікацій, зробили праці авторів: Ф. Котлера [1], Г. Армстронга [2], А. Дейана [3], Т. Левітта [4], а також В. І. Беляєва [5], А. Ф. Павленко [6], Л. В. Балабанової [7] та багатьох інших.

Організація діяльності у сфері збуту передбачає ідентифікацію шляхів руху товару від виробника до споживача по відповідних каналах. Сучасний розвиток економіки та рівень інформатизації суспільства обумовлює суттєве зниження ролі самого товару для підприємства на противагу зростанню ролі контролю над каналами його збуту. Це обумовлено знищенням кордонів для

торгівлі за рахунок відкритості ринків більшості країн світу. Як наслідок, спостерігається ситуація виникнення великої кількості товарів – замінників, що створює об'єктивні передумови для диференціації характеристик товару за рахунок його дистрибуційних ознак [8]. Отже, як наслідок, підприємства стикаються з необхідністю зміни способів сегментації споживачів, де провідна роль належить каналу збуту (безпосередньо його конфігурації, яку складно повторити).

Розвиток теорії та практики маркетингової політики розподілу зумовив необхідність формування її термінології, до якої належать такі базові категорії, як розподіл, дистрибуція, збут, продаж, товарорух, маркетингова логістика, ланцюг, канал.

У науковій літературі з питань організації системи збуту на виробництві можна зустріти декілька різних словосполучень, які характеризують термін «канал збуту», а саме: «канал розподілу», «маркетинговий канал», «канал руху товару», «канал дистрибуції» [9].

Науковці, керівники з маркетингу, які займалися дослідженням та аналізом системи руху продукції від товаровиробника до кінцевого споживача, мають різні думки не тільки щодо визначення сутності розподілу чи дистрибуції, а й товароруху. Слід зазначити, що товарорух визначають і трактують водночас і як один з основних складових елементів маркетингової політики розподілу, і як один з основних компонентів логістичної системи. Отже, наведемо ті, які, на нашу думку, найбільш чітко роз'яснюють даний процес.

Розподіл – це набір інструментів і дій, пов'язаних з фізичним потоком товарів [10]. Розподіл включає в себе всі рішення і дії, пов'язані з доставкою продукції, що випускається до кінцевого споживача (покупця споживача) [11].

Метою розподілу при цьому є розподіл продуктів на ринку, щоб дозволити покупцям придбати необхідні товари в зручних умовах, відповідних місцю і часу, за мінімально можливою прийнятною ціною. Розподіл

являє собою діяльність, що охоплює планування, здійснення і контроль фізичного потоку матеріалів та готової продукції від місця походження товару до місця їх збуту [12]. Розподіл – це процес обробки ринку, що охоплює всі рішення і дії, пов'язані із забезпеченням виробника зв'язком з кінцевими покупцями [13]. Згідно з інтерпретацією вітчизняних словників та енциклопедій розподіл в економіці – це стадія відтворення сукупного суспільного продукту, що зв'язує виробництво і споживання [14].

Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає логістика [15].

Сьогодні дистрибуція в маркетингу розглядається як комплексна логістична діяльність, яка полягає в просуванні продукції від виробника до кінцевих споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, на території, організації продажів, перед продажного і після продажного сервісу. Є кілька поглядів на дистрибуці, як процес з боку постачальника і самого дистрибутора.

Для компанії дистрибутора – це організація руху товарів від виробника до споживача і розподілу товарів на певній території. Дистрибуція для постачальника продукції – це створення системи управління продажами, яка ґрунтується на управлінні і плануванні продажів в різних каналах продажів (збуту) [16]. Дистрибуція, або дистриб'юція – це вид діяльності з оптової закупівлі та подальшої реалізації товарів на територіальному (регіональному ринку) [17].

Канал збуту – це сукупність організацій або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єктові право власності на конкретні товари або послуги на їх шляху від виробника до споживача [18].

Канал збуту – це маршрут проходження товару від незалежного виробника до споживача в процесі його продажу [19].

Канал розподілення – це шлях, по якому товари рухаються від виробника до кінцевого споживача. Обрані канали безпосередньо впливають на швидкість, час, ефективність руху та зберігання товарів [20].

Складністю є те, що одночасно дві науки – маркетинг та логістика – оперують поняттями каналів розподілу, дистрибуції, товароруху тощо. Тому доцільним є з'ясування, до якої сфери належить той чи інший термін.

Підходи до визначення аналізованих понять систематизовано та наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «канал розподілу»

Поняття	Визначення	Автор
1	2	3
З точки зору маркетингу		
Канал розподілу (Маркетинговий канал) (distribution channel (marketing channel))	сукупність незалежних організацій, що беруть участь у процесі просування товару чи послуги від виробника до споживача, який використовує цей товар чи послугу, або безпосередньо, або для виробництва на їх основі інших товарів чи послуг	Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В., 2006 [21, с.843]
Канал розподілу	сукупність фірм та окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати кому – небудь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача	Котлер Ф., 1995 [1, с.361]
Канал розподілу	сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача	Гаркавенко С. С. [22, с.364]
Канал розподілу	група незалежних або взаємозалежних організацій, що беруть участь у процесі продажу, а також у доставці товарів та послуг кінцевому споживачу	Горчелс Л., Маріен Е., Уест Ч. [23]
Канал розподілу	ланцюжок посилянь (установ і приватних осіб), через які відбувається потік або декілька потоків, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.	[24]
Канал розподілу	являє собою сукупність взаємозалежних організацій, які беруть участь в доставці товару або послуги до користувача або споживача	[25]
Канал розподілу	це група взаємопов'язаних підприємств підрядних організацій, які спрямовують потік продуктів від виробника до покупців	[26]
Канали дистрибуції	Є тими засобами, як і управляють товаром після виробництва і до того, як товар продадуть кінцевим споживачам	Крикавський Є. [28].

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Маркетинговий канал	Сукупність взаємозалежних організацій, що надають можливість використання або споживання різних товарів та послуг	Штерн Л. [28, с 15.]
Канал дистрибуції	У межах дистрибуції можна виділити дві головні проблеми прийняття рішень. Одна з них пов'язана з вибором способу продажу, тобто визначенням видів каналів дистрибуції у транс акційному підході. Натомість друга проблема прийняття рішень, названа фізичною дистрибуцією, пов'язана з вибором способу переміщення продуктів з місць їхнього виготовлення до місць призначення.	Чухрай Н. [27]
3 точки зору логістики		
Логістичний ланцюг	Лінійно впорядкована сукупність фізичних і юридичних осіб (постачальників, виробників, дистриб'юторів, транспортно – експедиційних організацій, складів загального користування тощо), які здійснюють логістичні операції, щоб довести матеріальний потік від однієї логістичної системи до іншої (стосовно продукції виробничо – технічного призначення) чи до кінцевого споживача	Крикавський Є.В. [30, с.37]
Логістичний канал як канал розподілу, збуту, руху товару	Частково впорядкована сукупність посередників (дилерів, фірм транспортно – експедиційного обслуговування тощо) для доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів	Крикавський Є.В. [30, с.38]
Логістичний ланцюг	Лінійно впорядкована сукупність конкретизованих суб'єктів (підрозділів, фізичних /або юридичних осіб (виробників, посередників, склад і взагального користування та ін.), які з здійснюють логістичні операції	Николайчук В.Е. [31, с.68]
Логістичний канал	Частково впорядкована множина різних суб'єктів, що здійснюють до ведення матеріального потоку від джерела генерації (продуцента) до місця призначення (споживача)	Николайчук В.Е. [31, с.238]
Логістичний ланцюжок (logistical chain)	Лінійно впорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача	Кальченко А.Г. [32, с.9]
Канал товароруху =Каналу розподілу	Сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати певний товар комусь іншому або право власності на певний товар чи послугу на їхньому шляху від виробника до споживача	Кальченко А.Г. [32, с.9]

Таким чином, вважаємо, що такі терміни як ланцюг розподілу, канал розподілу (канал дистрибуції), маркетинговий (ринковий) канал належать до

сфери маркетингу, а відповідно логістичний ланцюг, логістичний канал і канал товароруху до логістики.

Виходячи з цього, можна виділити декілька принципових підходів до трактування сутності поняття «канал збуту»: суб'єктний, системний, логістичний, інфраструктурний.

Узагальнюючи підходи авторів до трактування сутності понять, що пов'язані з каналами збуту продукції, зауважимо, що більшість науковців використовують суб'єктний підхід, оскільки концентруються безпосередньо на суб'єктах, які здійснюють реалізацію товару. Поряд із цим, на наш погляд, не меншої уваги заслуговують й інші підходи, серед яких особливо варто відзначити логістичний, оскільки дозволяє встановити технічний аспект функціонування каналів збуту.

Досліджуючи канали збуту продукції, варто звернути увагу на те, що підприємство може мати як власний канал збуту продукції (реалізовувати самостійно), так і користуватися мережею каналів – посередників.

Це дозволяє забезпечити гнучкість системи збуту продукції залежно від ефективності діяльності партнерів зі збуту, їх доступності, економічності тощо.

Власна збутова мережа – це безпосередньо відділ збуту на підприємстві та залежні від нього посередники, які не мають прав власності на товар, але зобов'язані його реалізовувати, отримуючи при цьому відсоток від продажів. У даному контексті варто зауважити, що посередник проводить збутову політику підприємства й надає звіти щодо успіху її реалізації.

Власна збутова мережа потребує значних фінансових витрат, тому на підприємстві вона є наявною лише у випадку сталих партнерських відносин підприємства зі споживачами.

Перевагами створення власної збутової мережі є:

- пряма взаємодія з кінцевими споживачами, що обумовлює двосторонній характер зв'язку та дозволяє підприємству отримати первинну інформацію щодо особливостей споживання, використання продукції, нових

потреб клієнта або зміни потреб, ідентифікувати найбільш вагомі інструменти впливу на споживача, зокрема на його мотиви до придбання товару;

– максимізація ефекту збуту, оскільки передбачає, що головним завданням менеджерів є збут конкретної продукції конкретного підприємства. Щодо агентів, то їхня діяльність зосереджена та відбувається виключно у відповідності до збутової та маркетингової політики підприємства;

– підвищення ефективності контрольних функцій збутової політики за рахунок системи обліку руху продукції, обсягів реалізації, повернення продукції та його причин.

Розглядаючи непрямі канали збуту продукції підприємства, важливо зупинитися на наступних постулатах доцільності їх використання.

По – перше, співпраця з незалежними посередниками є вигідною у випадку виходу на нові ринки, враховуючи той факт, що власна збутова мережа ще не створена.

По – друге, відділи збуту підприємств не завжди є конкурентоздатним каналом розподілу продукції з огляду на фінансову потужність посередників, їхні знання свого сегменту ринку, наявність тісних контактів із клієнтами.

По – третє, співпраця з посередниками може стати вирішальним фактором отримання провідних конкурентних позицій на ринку та витіснення конкурентів, які також працюють з тими ж посередниками, але на значно менш вигідних умовах.

Конфігурація можливих каналів збуту продукції підприємств схематично представлена на рис 1.1.

У контексті зазначеного на окрему увагу заслуговує один із способів організації прямого збуту продукції – використання мережі Інтернет. Так, поява інтернет – технологій серйозно змінила підхід до побудови інформаційних систем, а особливо маркетингових інформаційних систем [9].

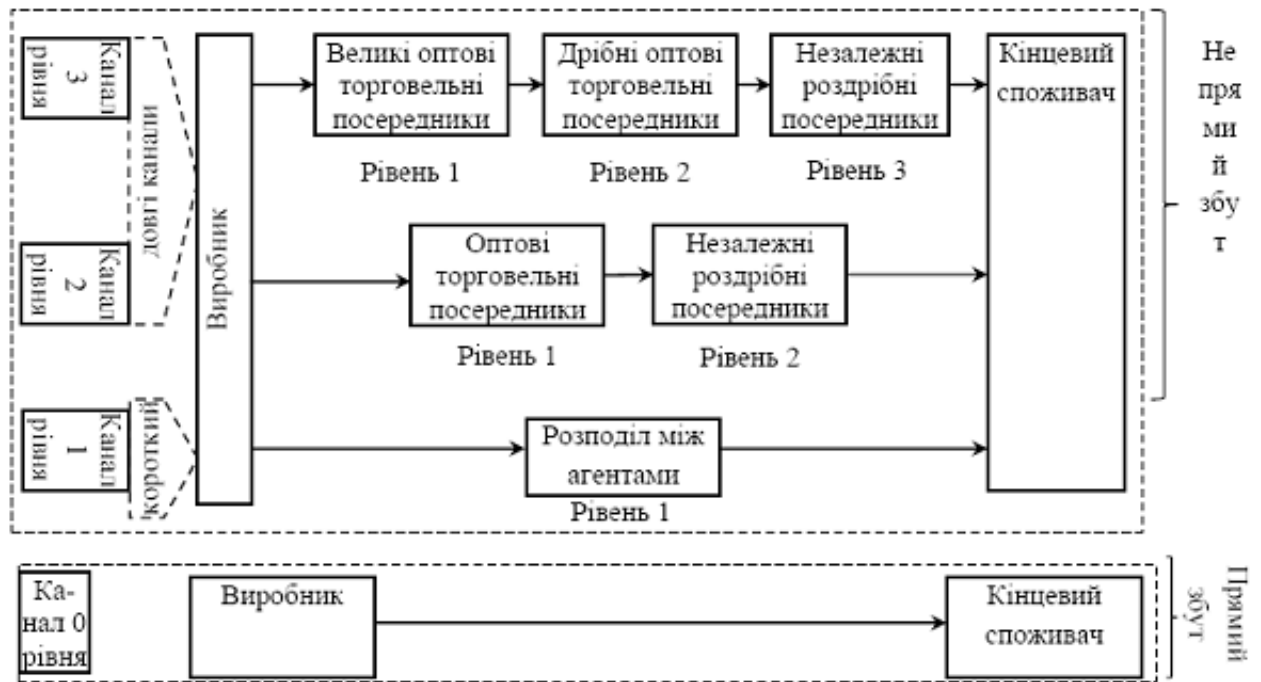


Рисунок 1. 1 – Типи каналів збуту продукції підприємств

Так, за даними рис. 1.1 видно, що канали збуту обов'язково мають декілька рівнів, що визначається кількістю окремих сегментів, які включають сукупність посередників або є однорівневими (канал нульового рівня). Виходячи з цього, канали розподілу продукції можуть бути прямими або непрямими. Прямий канал передбачає, що підприємство самостійно реалізує товари своїм покупцям через власну збутову мережу.

Ці технології дозволяють істотно спростити розробку та експлуатацію інформаційних систем і зробили можливим створення більш складних інформаційних систем, у тому числі розповсюджених по всьому світу. Отже, з розвитком та популяризацією можливостей мережі Інтернет більшість споживачів шукають інформацію про необхідний продукт або підприємство на відповідних Інтернет – ресурсах. Сучасні підприємства стикаються з проблемою виникнення та поширення негативної інформації про їхню діяльність у мережі. Подібна інформація в Інтернеті формує думку контактної аудиторії. Необхідність відстеження та управління відгуками в мережі Інтернет повинно усвідомлювати кожне підприємство, що займається торгово – економічною діяльністю. Важливо зауважити, що

витіснення негативних відгуків із пошукових систем та заміна їх позитивними не є вирішенням проблеми, коментарі слід збирати, ретельно аналізувати і, відповідно до цього, покращувати свою діяльність.

Непрямі канали збуту продукції підприємства передбачають обов'язкову співпрацю з декількома різними посередниками, кількість яких визначає довжину каналу. Непрямі довгі канали є менш контрольованими з боку підприємства, оскільки зі зростанням кількості посередників конкурентоздатність товару в ціновому аспекті зменшується. Також кожен посередник є окремим суб'єктом господарювання, що визначає його самостійність, і функціонує з метою максимізації власного фінансового результату, навіть за умов, що такі його дії будуть суперечити інтересам всієї системи розподілу та інтересам інших учасників [35]. Поряд з цим саме ці канали забезпечують широке охоплення ринку споживачів.

У науковій літературі, присвяченій управлінню збутовою діяльністю та формуванню збутової політики, можна зустріти інший підхід до організації системи розподілу товару: горизонтальні, вертикальні та багатоканальні збутові системи [36].

Горизонтальна збутова мережа об'єднує ресурси двох та більше незалежних підприємств для реалізації та посилення їхніх ринкових можливостей.

Вертикальні збутові мережі виникли внаслідок ринкових трансформацій та посилення конкурентної боротьби й передбачають контроль одного підприємства поведінки інших учасників ринкових відносин. Отже, у структурі вертикальної збутової мережі можна виділити наступних суб'єктів: виробник, оптові та роздрібні посередники в реалізації продукції. Кожен із цих суб'єктів може домінувати в збутовій мережі і, таким чином, контролювати діяльність усіх інших учасників, сприяючи уникненню конфліктів та оптимізуючи їх взаємодію.

В умовах сьогодення на діяльність підприємств суттєво впливає інтернаціоналізація економічних відносин та глобалізація в цілому. Саме

тому актуальним стає використання багатоканальної збутової мережі, яка буде охоплювати декілька окремих сегментів ринку, у тому числі поза межами країни, де розміщені виробничі потужності підприємства.

Багатоканальною вважається збутова мережа в тому випадку, якщо підприємство для виходу на один або декілька споживчих сегментів використовує два або більше каналів збуту продукції. Перевагами такої системи збуту є: збільшення ступеня охоплення ринку за рахунок залучення нових клієнтів та споживачів; зниження витрат на утримання каналів збуту; підвищення якості торгівлі за рахунок врахування незадоволених потреб споживачів. Поряд із цим основною загрозою використання багатоканальної збутової мережі є ймовірність виникнення конфліктів між різними каналами збуту, які можуть конкурувати за споживачів.

Кожен учасник збутового каналу виконує ряд покладених на нього функцій. Серед таких функцій потрібно виділити наступні: стимулювання збуту (створення та розповсюдження комунікаційних повідомлень про товар); дослідницька робота (збір та розповсюдження маркетингової інформації); додаткова робота з товаром (сортування, перепакування, збір); встановлення контактів (налагодження та підтримка зв'язків із потенційними клієнтами); проведення перемовин (питання узгодження цін та інших умов для подальшої передачі прав власності на товар); організація перевезення товару (транспортування та зберігання); фінансування (пошук і використання коштів для покриття витрат щодо функціонування каналу збуту); прийняття ризиків (несення відповідальності за функціонування каналу збуту) [37].

Таким чином, особливого значення під час прийняття управлінських рішень щодо використання тих чи інших каналів збуту відіграє логістична система на підприємстві. Так, її роль полягає в: раціоналізації ланок постачання продукції на ринок (у межах збутової мережі); забезпеченні гнучкості збутової мережі; оптимізації витрат на збут; оцінюванні надійності постачальників сировини та обладнання для зменшення ризиків неплатежів та проблем у постачанні; нормалізації запасів товару.

Зокрема, відділ логістики визначає швидкість руху товару по каналах (тривалість циклу від закупівлі сировини та необхідних матеріалів підприємством до отримання готової продукції споживачем), надійність каналів (зокрема, у частині дотримання строків постачання продукції), витрати їхнього утримання (загальна вартість функціонування ланцюга постачання, яка в сукупності відображає витрати на виробництво, закупівлю, перевезення, страхування, списання застарілої продукції, фінансування каналів збуту тощо).

Вибір каналів збуту є одним із найважливіших стратегічних маркетингових рішень, що залежить від багатьох чинників і визначається рядом важливих критеріїв, а саме: розмірами ринку, його географічною протяжністю, типом продукції підприємства, стадією життєвого циклу підприємства та продукції, типом споживача продукції підприємства.

Вагомий вплив на конфігурацію каналів збуту здійснює безпосередньо підприємство, а саме: його розміри, прибутковість діяльності. Від фінансових можливостей підприємства залежить його здатність співпрацювати з посередниками, покривати витрати за деякими напрямками збуту (наприклад, перевезення та зберігання продукції). Це знижує залежність виробника продукції від його постачальника, тому канали збуту доцільно обирати більш короткі або взагалі використовувати прямий збут [38].

Протилежною є ситуація для малих підприємств, яким доцільно використовувати довгі канали збуту.

Окремої уваги заслуговує вплив життєвого циклу продукції на конфігурацію каналів збуту. Так, на фазах упровадження й росту рекомендованим є залучення до співпраці сертифікованих агентів для окремих груп товарів, оскільки на цій стадії особливо важливим є донесення інформації про переваги продукції та особливості її використання. Таким чином, канали будуть довгими. На фазах зрілості та спаду більш доцільною є сегментація споживачів на окремі групи залежно від способу використання продукції ними [38]. Тобто, основними умовами вибору каналу збуту є

здатність максимально повно задовольнити вимоги покупців, точно ідентифікувати його запити відносно вдосконалення якості товару або його окремих технічних аспектів, забезпечити споживача спеціалізованими послугами у відповідності до конкретних способів застосування ним продукції.

Отже, виходячи з вище зазначеного, представимо підхід до конфігурації каналів збуту підприємства залежно від окреслених раніше критеріїв (табл. 1.2) [35, 36, 37].

Таблиця 1.2 – Матриця конфігурації каналу збуту продукції підприємства

Критерій прийняття рішення	Канал збуту продукції		
	прямий	довгий	короткий
1	2	3	4
Географічна протяжність ринку			
Локальний	+		+
Національний	+	+	
Міжнародний		+	
Розмір ринку			
Великий		+	
Малий	+		+
Тип продукції			
Товари промислового призначення	+	+	+
Товари широкого вжитку		+	
Товари з обмеженим терміном придатності	+		+
Високотехнологічні товари			+
Ціновий діапазон			
Дорогі товари	+		+
Дешеві товари		+	
Асортиментний ряд			
Широкий (багато взаємодоповнюючих товарів)			+
Вузький		+	
Тип ринку			
B2B (промислово – індустріальний ринок)	+	+	
B2C (ринки кінцевих споживачів)			+
B2B2C (промислово – індустріальний та споживчий ринки)		+	
Стадія життєвого циклу продукції			
Впровадження		+	
Зростання		+	
Зрілість	+		+
Спад	+		

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Масштаб діяльності підприємства			
Великі підприємства	+		+
Малі підприємства		+	

Аналізуючи данні, що представлені у табл. 1.2, для продукції промислових підприємств можна стверджувати, що найчастіше доцільним є використання каналу нульового рівня або прямого збуту та коротких каналів. Це пов'язано, по – перше, з масштабами виробництва (більшість промислових підприємств є великими). По – друге, їхня діяльність, як правило, охоплює національний та міжнародний ринки. По – третє, продукція промислового призначення в більшості випадків є високотехнологічною, інколи габаритною та коштовною.

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження каналів збуту продукції підприємства, варто зазначити, що на сьогодні на практиці всі виробники та всі споживачі прагнуть до скорочення кількості посередників. Так, великі підприємства обов'язково будують власні розподільчі центри, що дозволяє їм здійснювати пряме постачання продукції на ринок без використання послуг оптового посередника.

При цьому за даних умов суттєво скорочуються торговельні націнки в каналі збуту та значно більше контролюється процес ціноутворення на продукцію.

Серед іншого варто відзначити вдосконалення транспортної складової каналів збуту для зменшення тривалості зберігання товару, скорочення чисельності персоналу, підвищення прибутковості діяльності виробника та якості інформаційного забезпечення зовнішнього середовища.

Розглядаючи виробників промислової продукції, необхідно зазначити, що найчастіше спостерігається використання як власної збутової мережі, так і посередників. Проте, як правило, посередники є підконтрольними промислового підприємству через участь в управлінні підприємством (придбання акцій посередника).

Отже, виходячи з усього зазначеного, можна зробити висновок, що визначення конфігурації каналу збуту продукції підприємства є одним із ключових управлінських рішень.

1.2 Сутність та особливості формування політики розподілу продукції металургійного підприємства

Переходячи до інструментарію збуту продукції промислових підприємств, зазначимо, що обраний підприємством підхід до організації збутової мережі та конфігурації каналів збуту суттєво впливає на способи розподілу продукції, обумовлюючи таким чином необхідність застосування конкретних інструментів.

Інструментарій збутової політики передбачає проведення заходів, пов'язаних із щоденною реалізацією відділом продажів своїх функціональних обов'язків. Виходячи з того, що промислові підприємства, як правило, мають власну службу збуту, їхнім головним інструментом будуть персональні продажі. Це обумовлено специфічними особливостями реалізації продукції промислового призначення, а також другорядністю попиту та залежністю обсягів продажів від інтенсивності споживання кінцевого продукту [9].

Сьогодні під поняттям персонального продажу розуміється безпосередня презентація товару потенційному клієнту представниками підприємств. Відмінність цього інструменту від інших полягає в тому, що персональні продажі передбачають співпрацю один на один, а не масові комунікації [9].

Головною відмінністю від інструменту прямого маркетингу є персоніфікований характер, тоді як прямий маркетинг передбачає неперсональні засоби зв'язку для спонукання отримання зворотної реакції.

Суб'єктами, які використовують цей інструмент збуту товару, є [9]:

- регіональні збутові філії, де працюють кваліфіковані спеціалісти, які досконало знають ринок, конкурентів та здатні запропонувати умови продажу товарів, що відповідають запитам споживачів;

- служба збуту (менеджери), діяльність яких, як правило, орієнтована на виконання замовлень, дослідження ринку, підтримання контактів з клієнтами;

- спеціальні агенції, які демонструють товар покупцям та можуть бути наділені правом укладати договір;

- мережа роздрібних торговельних майданчиків.

Отже, ключовою особливістю персональних продажів є те, що інформація доходить безпосередньо до кожного клієнта, для якого вона призначена, та, відповідно, виникає миттєвий зворотний відгук, що дозволяє коригувати стратегію збуту продукції безпосередньо в процесі спілкування, змінюючи цілі [39].

Виходячи з цього, слід зауважити, що ефективність діяльності підприємства в цілому та функціонування системи збуту зокрема залежить від кваліфікації менеджерів збуту, їхніх здібностей ведення перемовин, а також від маркетингу партнерських відносин.

До компетенції менеджерів зі збуту продукції входять: ідентифікація та попередня оцінка потенційних клієнтів, безпосередньо контакт із клієнтом, проведення якісної презентації продукту, робота із запереченнями, укладання контрактів і договорів, супровід угоди та обслуговування після продажу клієнтів. Процес пошуку, залучення та обслуговування клієнтів можна визначити як загальний збутовий процес підприємства.

Отже, інструментами стимулювання збуту з метою збільшення обсягів продажів є : знижки ціни за умови придбання встановленого обсягу продукції; бонусні знижки; сезонні знижки; святкові знижки; знижки для різних категорій споживачів; знижки на застарілі моделі товару; знижки під час придбання товару за готівку; продаж товарів у кредит (стимулювання

придбання дорогих товарів); розповсюдження купонів, сертифікатів, які дозволяють отримати пільги або знижки при придбанні окремих товарів; продаж товару з премією у вигляді супутнього товару або подарунку; презентація товару, семінари з метою привернення уваги покупців та фахівців до споживчих характеристик товару; конкурси, лотереї, розіграші.

Варто наголосити, що цінові заходи щодо просування товару можуть збільшити обсяг збуту товару лише в межах трьох наступних напрямків: 1 – збільшення частки на ринку за рахунок залучення нових покупців; 2 – збільшення привабливості товару для споживачів; 3 – зміна частки марки конкретного товару на ринку поряд із іншими марками виробників.

Одним із інструментів збуту промислової продукції є презентаційно – виставкова торгівля [9]. Це ринкові заходи, як правило, з обмеженим терміном тривалості, де презентуються товари однієї або декількох галузей на основі виставкових зразків. Саме застосування цього інструменту дозволяє використовувати широкий спектр маркетингових заходів, починаючи від дослідження ринку та закінчуючи налагодженням зв'язків із громадськістю та укладанням контрактів на постачання промислової продукції.

Також виставкова діяльність є найбільш доцільною в умовах необхідності реалізації інноваційної продукції, але й має певні недоліки: сезонність; витратність; висока конкуренція; імовірність невідповідності витрачених коштів отриманому прибутку; залежність обсягу прибутку від ефективності та якості маркетингових комунікацій; виникнення додаткових витрат, пов'язаних із транспортуванням продукції для виставки, її зберіганням.

У науковій літературі [9, 39, 36] та на практиці можна зустріти й інші інструменти збуту продукції, наприклад, фірмові точки продажу (не є розповсюдженими серед промислових підприємств, оскільки, по – перше, не дозволяють охопити сегмент оптових покупців, а, по – друге, географічна віддаленість покупця та продавця унеможлиблює відвідування першим таких

точок продажу для укладання угод про постачання продукції), посилкова торгівля (високоризиковий інструмент, оскільки завчасно неможливо передбачити реакцію споживача на запропоновану продукцію, що суттєво підвищує рівень витрат на здійснення збутової діяльності); електронна торгівля (звичайно, в умовах інформатизації суспільства відділ збуту на промисловому підприємстві також працює в мережі Інтернет.

З одного боку, це зберігає час як споживача, так і продавця, а з іншого, дозволяє охопити дуже велику територію за географічним принципом. Поряд із цим існує ризик відмови покупця сплатити за товар, а також цей інструмент потребує великих витрат на рекламу та інші комунікаційні заходи).

Таким чином, підводячи підсумок у дослідженні каналів та інструментів збуту промислової продукції, зазначимо, що збут такої продукції має ряд особливостей, які визначають як глибину каналу збуту, так і його довжину. Також це обумовлює необхідність диверсифікації каналів та інструментарію збуту.

Якісна організація системи збуту дозволяє здійснювати своєчасний та повний контроль не лише за рухом товару та грошових коштів, але й за зміною потреб і уподобань споживачів, що суттєво впливає на коливання обсягів збуту промислової продукції.

1.3 Аналіз сучасних світових тенденцій управління системою розподілу продукції промислових підприємств

Проблеми розподілу продукції та логістичні принципи їх вирішення вперше були позначені в західній науковій літературі на початку 1970 – х років. В цей час в США і Європі сформувався так званий «ринок покупця», який характеризується надмірною пропозицією, при якому продавці мають

труднощі зі збутом своєї продукції, виникла криза перевиробництва. За таких умов, конкурентоспроможність залежатиме більшою мірою від уміння раціонально організувати процеси розподілу і збуту продукції. Серед інших факторів, що послужили поштовхом до розвитку політики розподілу продукції на Заході, слід зазначити:

- вичерпання резервів зростання продуктивності у сфері виробництва і концентрація уваги на підвищенні ефективності розподілу;
- зростання витрат на управління запасами в мережах розподілу;
- енергетична криза, в результаті якої різко зросли транспортно – логістичні витрати в сфері обігу.

Окреслені передумови визначили становлення концепції загальних витрат у фізичному розподілі, суть якої полягає в можливості перегрупувати витрати таким чином, щоб їх загальний рівень в процесі просування продукції від виробника до кінцевого споживача зменшився [40].

Дана концепція актуальна і донині, на її основі формується і розвивається більшість сучасних технологій логістики розподілу.

Розглянемо сучасні логістичні концепції та досвід їх застосування в практиці зарубіжних промислових підприємств.

Концепція RP (Requirements / resource planning – планування потреб / ресурсів) передбачає автоматизацію планування потреб підприємства в ресурсах в сфері виробництва і розподілу. Концепція RP отримала широке поширення ще в 70 – і роки XX століття в зв'язку з розвитком інформаційних технологій. В системах розподілу дана концепція отримала розвиток в таких технологіях, як DRP, ERP, SCRП.

DRP (від англ. Distribution requirements planning – планування ресурсів в розподілі) – автоматизована система планування поставок і поповнення запасів готової продукції в розподільній мережі підприємства. Алгоритм DRP створює графіки поповнення і витрачання запасів для кожної одиниці зберігання і кожної ланки мережі розподілу, пов'язаного з формуванням запасів [41].

ERP (від англ. Enterprise Resource Planning – планування ресурсів бізнесу (підприємства)) – програмний пакет, що дозволяє здійснювати інтегроване планування всіх ресурсів підприємства і управління його комерційною діяльністю. Прикладні програмні продукти, що розробляються на базі ERP – системи містять наступні модулі:

- планування фінансів (контролінгові операції, формування фінансової звітності, планування бюджету та ін.);
- планування персоналу (облік робочого часу, планування потреби в кадрах, управління оплатою праці та ін.);
- планування операцій (планування та координація логістичних, виробничих, постачальницьких і збутових операцій) [42].

CSRP (від англ. Customer synchronized resource planning – планування ресурсів, синхронізоване зі споживачем) – програмний модуль, що включає повний цикл планування продукту – від проектування товару з урахуванням вимог споживача, до гарантійного і сервісного після продажного обслуговування. В системі CSRP замовлення на виготовлення продукції розміщає не відділ продажів, а сам покупець. Система CSRP – це розвиток модуля ERP с рівня окремого підприємства на рівень ланцюга поставок [42].

На базі систем класу RP розроблені і застосовуються на практиці зарубіжні програмні продукти компаній Oracle, SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing), ROSS Systems, PeopleSof, SAGE, Baan, Microsoft Business Solution і ін.

Серед найбільш великих підприємств, що впровадили концепцію RP – Tetra Pak, CPC Foods, GTS Cellular, Coca – Cola [41].

Згідно зі статистичними даними, отриманими при аналізі застосування систем класу RP в США, результатом впровадження таких систем на підприємствах є скорочення обсягів запасів в середньому на 17%, зменшення витрат за закупівлю сировини і матеріалів на 7%, підвищення рентабельності виробництва в середньому на 30% і якості продукції, що випускається на 60% [43].

Концепція ECR (від англ. Effective Customer Response – Ефективна реакція на запити споживачів») – комплексна стратегія управління логістикою, що припускає оптимізацію ланцюга поставок спільними зусиллями виробників, посередників, підприємств оптової та роздрібною торгівлі з метою забезпечення кінцевих споживачів готовою продукцією з кращим сервісом і меншими витратами часу.

ECR пропонує нові підходи до організації оптової торгівлі та роботи з каналами розподілу і дозволяє досягти значної економії при розподілі, просуванні і продажу продукції за рахунок оперативного обміну інформацією про параметри матеріального потоку між виробниками і каналами розподілу.

Технічно ECR являє собою комп'ютерну програму, що дозволяє автоматизувати обробку замовлень. Інформація про реалізацію товарів магазинів безпосередньо використовується для поповнення запасу в мережі розподілу. Піонером в практичному використанні принципів ECR є торговельна мережа WalMart, яка реалізувала оперативний обмін інформацією в режимі реального часу через Інтернет між своїми комп'ютерами і комп'ютерами постачальників, це дозволило забезпечувати негайне виконання замовлень і призвело до значного збільшення прибутку підприємства.

Серед конкретних інформаційних систем, що забезпечують ECR, слід зазначити системи EDI (Electronic data interchange). EDI забезпечують передачу даних організованих в структури, за допомогою узгоджених стандартних повідомлень, від комп'ютера комп'ютеру через комп'ютерні мережі [44].

Концепція ECR широко застосовується в бакалійній промисловості США і в інших галузях виробництва продукції масового попиту.

У 1994 р в Європі створена організація ECR Europe, в її склад входять національні ECR організації Австрії, Бельгії, Великобританії, Німеччини, Греції, Іспанії, Італії, Франції, Швейцарії та ін. ECR об'єднує організації

оптової та роздрібною торгівлі, транспорту, виробників споживчих товарів. Найбільші компанії учасники ECR Europe, що впровадили стандарти EDI: Auchan, Procter and Gamble, Wall Mart, Metro, Mars, Nestle, Gillette, Ford, Heineken, Sollers і інші.

Концепція VAL (від англ. Value added logistics – Логістика доданої вартості) – підхід до організації логістичного процесу, заснований на створенні найбільшої доданої вартості в логістичному ланцюзі. Основним інструментом у досягненні цих цілей є логістичний сервіс, тобто комплекс додаткових послуг, які надаються виробнику в процесі доставки продукції і тим самим додають цінність логістичної послуги.

З позиції промислового підприємства концепція Value added logistic передбачає використання стратегії логістичного аутсорсингу. Логістичний аутсорсинг в системах розподілу передбачає передачу третій стороні логістичних процесів, пов'язаних з формуванням каналів розподілу, доставкою і проміжним складуванням товару. Призначення аутсорсингу полягає в зменшенні витрат компанії – виробника при реалізації розподілу продукції завдяки залученню кваліфікованих професіоналів – логістичних операторів.

На Заході прийнято виділяти кілька рівнів логістичного аутсорсингу в залежності від величини доданої вартості логістичного обслуговування:

- рівень 1PL (First Party Logistic) передбачає, що виробник самостійно виконує транспортні та логістичні функції, не привертаючи третіх осіб (інсорсинг);

- рівень 2 PL (Second Party Logistic), передбачає, що компанія наймає перевізника або складського оператора в якості субпідрядника для оперативного виконання чітко визначеної транспортної або логістичної задачі, а організація логістичного процесу залишається у компетенціях виробника;

- рівень 3 PL (Third Party Logistic) означає, що виробник передає пакет транспортно – логістичної діяльності провайдеру логістичних послуг, який

організовує ці заходи і може залучати треті сторони для виконання конкретних операцій, в цьому випадку виробник як правило вступає в довгострокове партнерство з логістичним провайдером ;

– рівень 4 PL (Fourth Party Logistic) передбачає, що виробник замовляє провайдеру не тільки виконання транспортно – логістичних завдань, а й управління ними.

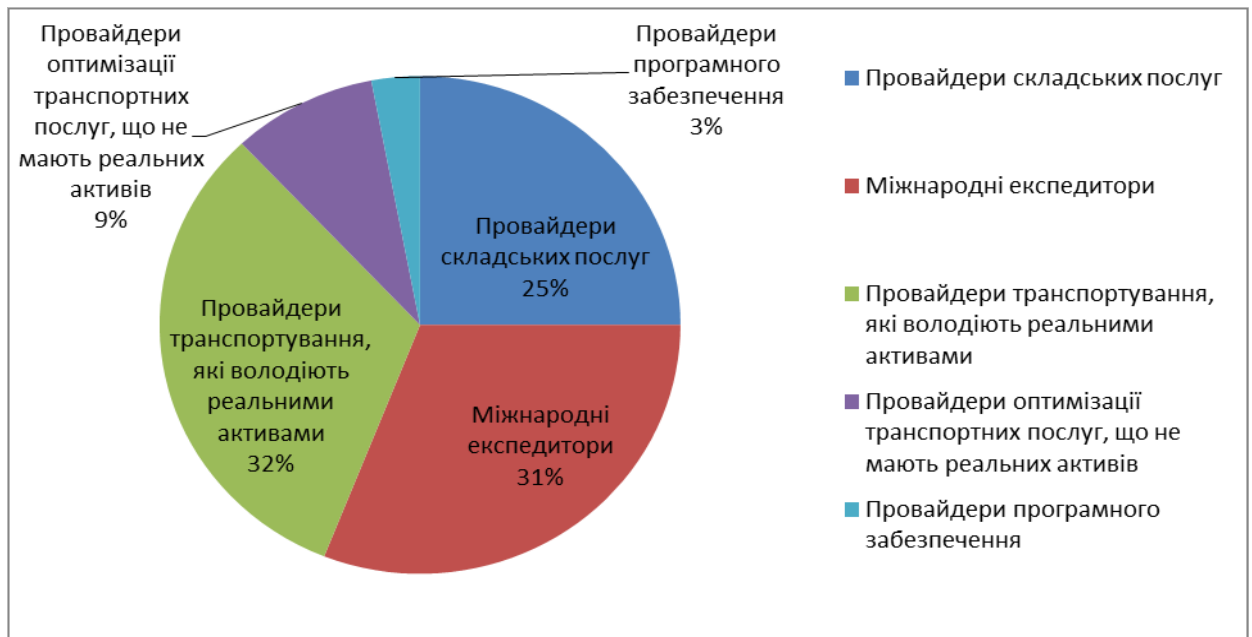


Рисунок 1.2 – Структура ринку логістичних провайдерів США [45]

На рисунку 1.2 представлена структура ринку логістичних провайдерів США. Отже, згідно з дослідженнями Американської компанії Armstrong & Associates на ринку логістичних провайдерів найбільшу частку займають транспортні компанії, які володіють реальними активами і міжнародні експедитори.

Логістичний аутсорсинг використовується багатьма великими західними промисловими корпораціями особливо в міжнародних мережах розподілу продукції.

Одним з найбільш розвинених ринків логістичного аутсорсингу є ринок США і Європи. Так за оцінками експертів зростання ринку комплексних логістичних послуг в США становить 18% – 22% на рік [45]. В

таблиці 1.3 надано спектр вказаних видів діяльності, що традиційно передаються на аутсорсинг в США та країнах Західної Європи [46].

Таблиця 1.3 – Спектр видів логістичної діяльності, що передаються на аутсорсинг західними промисловими компаніями, %

Вид логістичної діяльності	Країни Західної Європи	США
Міжнародне транспортування	89	66
Внутрішнє транспортування	82	54
Складування	70	72
Кросс – докінг	49	55
Митне очищення	48	57
Супровод вантажів	40	47
Послуги митного брокера	34	60
Управління постачанням	33	16
Повернення товарів	32	27
Повернення товарів і ремонт	30	22
Маркування товарів	29	25
Управління запасами	27	16
Вибір перевозчика/експедитора	25	13
ІТ – рішення	24	19
Виконання замовлення і дистриб'юція	22	35
Фахові розрахунки і аудит	19	53
4PL – послуги	19	10
Управління водним транспортом	18	9
Контрактне виробництво	16	16
Консультації	12	21
Переговори по торидах	12	14
Зберігання запасів	9	6
Робота з замовленням	7	8

Найбільш часто логістичний аутсорсинг використовується в таких галузях виробництва, як автомобілебудування, фармацевтика, хімічна і харчова галузі, ринок товарів повсякденного попиту, товарів для ремонту і будівництва. Прикладом виробничих компаній що використовують логістичний аутсорсинг в розподілі є Ford, Volkswagen, Danone, Kimberly – Clark і інші.

В даний час Західна Європа є основним джерелом міжнародних надходжень для американських 3PL провайдерів. Найбільш значне зростання надходжень очікується від Східної Європи. Дві інших областей очікуваного зростання можна прогнозовано віднести Мексику та Азію.

Отже, на швидкий розвиток концепції VAL і ринку 3PL і 4PL послуг в зарубіжних країнах вплинули наступні чотири основні чинники.

По – перше, глобалізація торгівлі та, відповідно, постачальницьких і збутових мереж великих корпорацій. В результаті глобальної торгівлі логістичні ланцюги ускладнюються, а логістичні провайдери є одним з рішень ефективного управління міжнародної логістикою, особливо для компаній, які не мають в цьому досвіду.

По – друге, управління ланцюгами поставок. Концепція SCM вплинула на швидкість обороту запасів, час життєвого циклу товару і час обороту капіталу. Компаніям доводиться збільшувати чисельність персоналу, кількість транспорту тощо. 3PL провайдери можуть надати необхідні логістичні ресурси без додаткових витрат на зарплату, утримання автотранспортного господарства, складських приміщень.

Зовнішній 3PL партнер може подолати внутрішню інерцію організації, яка перешкоджає компанії виробляти поліпшення логістичного процесу своїми силами. 3PL провайдер може краще відстежувати ринкові зміни і підтримувати необхідні вимоги інтеграційного процесу.

По – третє, тиск споживачів. Успіх управління логістичним ланцюгом залежить від дотримання зростаючих вимог покупців. Логістичний аутсорсинг – інструмент, за допомогою якого можна знизити логістичні витрати, забезпечити необхідний рівень інформаційних технологій без інвестицій в їх розробку власними силами і поліпшити весь логістичний процес більш швидко, ніж це могло бути зроблено внутрішніми силами компанії.

По – четверте, застосування аутсорсингу як бізнес – моделі суб'єкта господарювання. Аутсорсинг є прийнятним засобом для розробки, реалізації та управління бізнес моделлю організації. Він дозволяє підприємству зосередити свої зусилля і ресурси на ключовій компетенції.

Узагальнимо результати огляду сучасних світових тенденцій управління системою розподілу в таблиці 1.4.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. В останні роки в сфері розподілу промислових підприємств

склалися дві основні тенденції: повсюдне впровадження інформаційних технологій і передача логістичних операцій на аутсорсинг.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз сучасних логістичних концепцій і досвіду їх застосування в системах розподілу зарубіжними компаніями

Концепція	Прикладний програмний продукт / логістична технологія	Сутність	Досвід застосування	Економічний ефект від використання в мережах розподілу
RP	ERP / SCRP системи розробників Oracle, SAP, ROSS Systems, PeopleSof, SAGE, Baan, Microsoft Business Solution	Інтегроване планування всіх ресурсів підприємства у взаємодії з посередниками каналів розподілу	Tetra Pak, CPC Foods, GTS Cellular, Coca – Cola	Скорочення обсягу запасів, скорочення трудомісткості операцій планування, зниження витрат на оформлення замовлення в каналі розподілу
ECR	Технологія електронного документообігу EDI (стандарти EDIFACT, EANCOM, XML)	Інтеграція ланок в мережах розподілу і обмін вичерпною інформацією про параметри потоку в реальному масштабі часу	Procter and Gamble, Wall Mart, Metro, Mars, Nestle, Gillette, Sollers, Ford, Heineken	Підвищення точності прогнозу, оптимізація обсягу запасів у виробників і в мережах розподілу
VAL	Технологія логістичного аутсорсингу	Передача третій стороні логістичних процесів, пов'язаних з формуванням каналів розподілу, доставкою і проміжним складуванням товару	Ford, Volkswagen, Danone, Kimberly – Clark	Зменшення витрат компанії – виробника при реалізації розподілу продукції завдяки залученню кваліфікованих професіоналів

Окреслені інформаційні системи (ERP / SCRP, EDI) спрямовані на інтеграцію бізнес – процесів підприємств в мережах розподілу (виробника, посередників, оптових і роздрібних торговців), що дозволяє знизити транзакційні витрати при доведенні продукції до споживача, усунути невизначеність в ланцюгах поставок і тим самим оптимізувати запаси.

Другий напрямок, логістичний аутсорсинг, дозволяє виробникам скорочувати витрати за рахунок усунення непрофільних видів діяльності та

мінімізації запасів готової продукції. Транспортні операції в сферах розподілу і збуту частково або повністю передаються кваліфікованим професіоналам, які мають необхідну матеріально – технічну базу, це дозволяє підвищити ефективність розподілу, розширити ринки збуту.

Висновки до розділу 1

Отже, на основі проведених нами досліджень можна зробити висновок що, основними умовами вибору каналу збуту є здатність максимально повно задовольнити вимоги споживачів, точно ідентифікувати їх запити відносно вдосконалення якості товару або його окремих технічних аспектів, забезпечити споживача спеціалізованими послугами у відповідності до конкретних способів застосування ним продукції.

Щодо дослідження каналів та інструментів збуту промислової продукції, зазначимо, що збут такої продукції має ряд особливостей, які визначають як глибину каналу збуту, так і його довжину. Також це обумовлює необхідність диверсифікації каналів та інструментарію збуту. Якісна організація системи збуту дозволяє здійснювати своєчасний та повний контроль не лише за рухом товару та грошових коштів, але й за зміною потреб і уподобань споживачів, що суттєво впливає на коливання обсягів збуту промислової продукції.

В останні роки в сфері розподілу промислових підприємств склалися дві основні тенденції: повсюдне впровадження інформаційних технологій і передача логістичних операцій на аутсорсинг. Окреслені інформаційні системи (ERP / SCRP, EDI) спрямовані на інтеграцію бізнес – процесів підприємств в мережах розподілу (виробника, посередників, оптових і роздрібних торговців), що дозволяє знизити транзакційні витрати при

доведенні продукції до споживача, усунути невизначеність в ланцюгах поставок і тим самим оптимізувати запаси.

Другий напрямок, логістичний аутсорсинг, дозволяє виробникам скорочувати витрати за рахунок усунення непрофільних видів діяльності та мінімізації запасів готової продукції. Транспортні операції в сферах розподілу і збуту частково або повністю передаються кваліфікованим професіоналам, які мають необхідну матеріально – технічну базу, це дозволяє підвищити ефективність розподілу, розширити ринки збуту.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Аналіз характеристик підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Будівництво «Запоріжсталі» розпочалося 22 січня 1932 року і мало на меті забезпечення потреб машинобудівної промисловості, що дуже швидко розвивалася, листовим металом. За своїми масштабами металургійний завод повинен був стати найкрупнішим на той час в Європі, його проектна потужність була розрахована на 1 224 000 т. чавуну та 1 430 000 т. високоякісної сталі. Металургійний завод (пізніше «Запоріжсталь») почав працювати 16 листопада 1933 р., коли на доменній печі №1 була видана перша плавка чавуну. Цей день вважається днем народження „Запоріжсталі”. У 1935 році вступила до роботи перша мартенівська піч [47]. На рис.2.1 зображено географічне розташування ПАТ «Запоріжсталь».

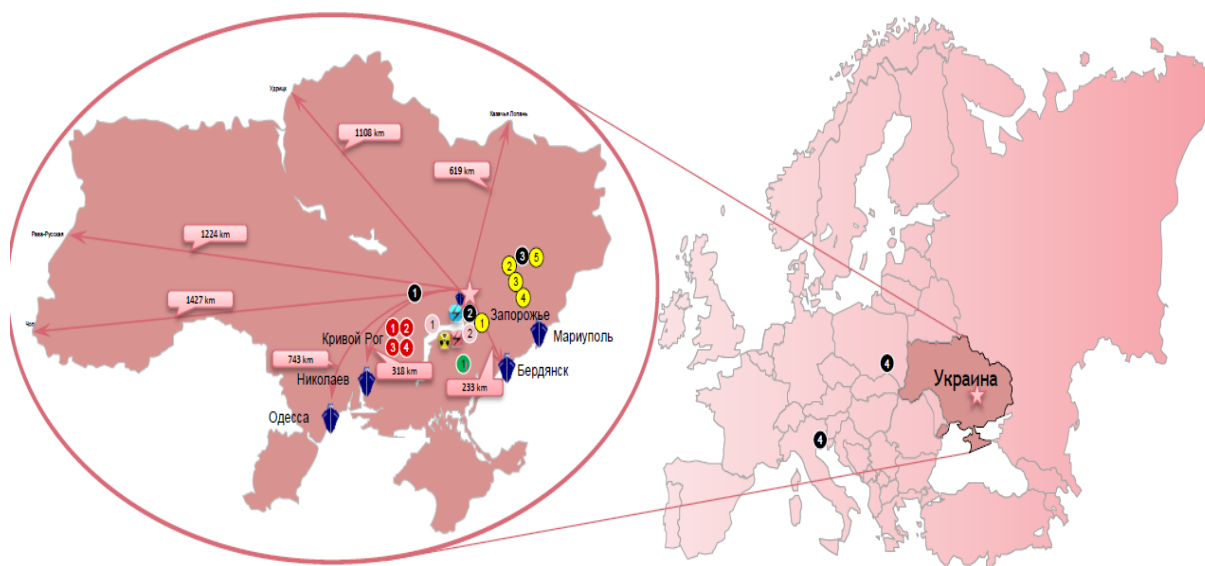


Рисунок 2.1 – Географічне розташування ПАТ «Запоріжсталь»

Продукція комбінату добре відома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир, США). Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудуванні, виробники побутової техніки.

Згідно зі статутом, метою діяльності підприємства є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та задоволення цього за рахунок соціально – економічних інтересів акціонерів та трудового колективу товариства.

Предметом діяльності підприємства є [47]:

- виробництво та збут металургійної продукції, продукції виробничого та побутового призначення, інших супутніх видів продукції металургійного циклу;
 - виробництво та збут будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
 - виробництво та збут іншої продукції промислово – виробничого призначення, сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання та продуктів харчування;
 - видавнича та рекламна діяльність;
 - зовнішньоекономічна діяльність;
 - здійснення інвестиційної діяльності;
 - проведення торговельно – посередницьких операцій з товарами та послугами, як на території України, так і за її межами;
 - торговельна діяльність, в тому числі шляхом створення оптової та роздрібною торгівельної мережі як на території України, так і за її межами;
- інша діяльність, завбачена статутом.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: агломераційний цех (6 агломашин), доменний цех (4 доменні печі), мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двованний сталеплавильний агрегат), цех підготовки складів, обжиманий цех, цех гарячої прокатки тонкого листа, цех холодної прокатки № 1, цех холодної прокатки № 3.

В агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну на рік [47]. Відмінною особливістю чавуну виробництва МК «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору [47].

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі на рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах.

Цех холодної прокатки №1 виробляє холоднокатаний плоский прокат завтовшки від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

Цех холодної прокатки № 3 виробляє холоднокатаний лист завтовшки від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000 – 2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху є спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаного прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаного прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т [14].

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує Інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ІСМ), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ

«Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 [47].

Сертифікатами відповідності вимог міжнародних стандартів підтверджується досягнення реальних і стійких поліпшень комбінату як виробника агломерату, чавуну, сталевих слябів з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів.

Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується на запити і очікування споживачів, персоналу, громадськості, органів влади і прагне до підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення проживає в регіоні діяльності комбінату і підвищення енергоефективності.

У травні 2016р. ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшло ресертифікаційний аудит Системи енергетичного менеджменту і підтвердило сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001. на новий трирічний період до 2019 року.

15 – 18 листопада 2016 ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшло другий наглядний аудит інтегрованої системи менеджменту, який провели експерти ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна». Аудит підтвердив високий рівень відповідності ІСМ комбінату вимогам міжнародних стандартів по системах менеджменту якості ISO 9001, екологічного менеджменту ISO 14001, а також управління охороною праці та виробничої безпеки OHSAS 18001 (Додаток А) [47].

Програма безперервного вдосконалення стартувала на МК «Запоріжсталь» в серпні 2012 року.

Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для

зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається.

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Основні напрямки роботи:

- система преміювання за КПЕ, розроблена і впроваджена в підрозділах комбінату. Для підвищення ефективності система постійно вдосконалюється;

- переліки КППіО (контрольовані параметри технології і обладнання), розроблені для підвищення якості продукції;

- оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень, проведених в підрозділах комбінату;

- системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою проводячи коригувальні та запобіжні заходів;

- система подачі пропозицій і робота команд безперервного вдосконалення;

- «Школа виробничих менеджерів» на базі відділу безперервного вдосконалення МК «Запоріжсталь»;

- «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці.

Система безперервного вдосконалення на МК «Запоріжсталь» має ряд перспектив, серед яких:

- впровадження TPM – системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал. Це підвищить надійність обладнання;

- впровадження SMED – проведення переналадок обладнання з постійним підвищенням їх ефективності [14].

Таким чином, на даний момент, ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, підприємство з повним металургійним циклом, що спеціалізується на виробництві гарячого та холодного прокату з вуглецевої, легованої, низьколегованої на нержавіючої сталі. ПАТ «Запоріжсталь» є єдиним в Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючої та легованої сталей і консервної жести. По об'єму виробництва „Запоріжсталь” входить до четвірки найкрупніших підприємств України.

2.2 Дослідження політики розподілу ПАТ «Запоріжсталь»

Підприємство ПАТ «Запоріжсталь» використовує такі види маркетингових комунікацій для популяризації металургічного комбінату та просування товарів: реклама, зв'язки з громадськістю, інтернет – просування (діджитал маркетинг), індивідуальний продаж.

Реклама розміщується в регіональних запорізьких газетах – це «Дніпровський металург», «Панорама», також на запорізькому телеканалі ТВ5, на безкоштовних дошках об'яв.

Зв'язки з громадськістю відбуваються також через газети, в яких висвітлюється соціальна складова діяльності комбінату, громадська позиція, яку займає підприємство.

Інтернет – просування базується на висвітленні інформації про підприємство, продукцію та діяльність на сайті порталу «Метінвест» (ПАТ «Запоріжсталь» входить до холдингу з однойменною назвою) та на сайті комбінату «Запоріжсталь».

МК «Запоріжсталь» приймає участь в виставках та форумах профільного спрямування. З 21 по 23 травня 2019р. підприємство прийняло участь в Запорізькому Промисловому Форумі, який об'єднав п'ять спеціалізованих виставок: «Машинобудування. Металургія», «Литво»,

«Зварювання», «Електротехніка та автоматизація», «Композити та склопластики». Це один із найбільших в Україні промислових форумів, що презентує новинки в галузях металургії, ливарних технологій, машинобудування, композиційних матеріалів, енергетики, електротехніки, автоматизації, IT – рішень, об'єднує серію науково – практичних конференцій, майстер – класів, практикумів, коопераційних зустрічей.

Продукція комбінату добре відома більш ніж у 100 країнах світу (Китай, Туреччина, Росія, Білорусь, Польща, В'єтнам, Ізраїль, Алжир, США). Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварених труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники побутової техніки [47].

Спеціалізація комбінату – високоякісний сталевий г/к рулон, г/к лист, холоднокатаний лист, х/к рулон з вуглецевих і низьколегованих сталей, а також сталева стрічка, чорна жерсть, гнугий профіль.

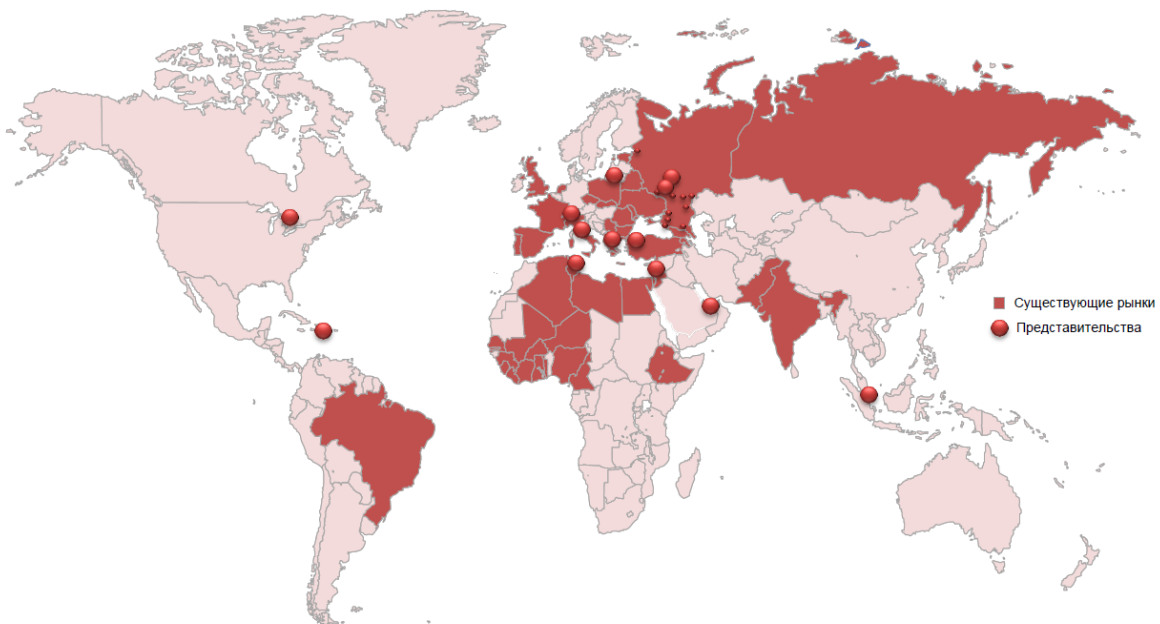


Рисунок 2.2 – Реалізація продукції в світі ПАТ «Запоріжсталь» [47]

Доступ до ринків забезпечується за рахунок розвиненої мережі збутових офісів, розташованих у всіх регіонах світу, що дозволяє забезпечити диверсифікацію продажів і доступ до ринкової інформації.

Основною продукцією підприємства є: гарячекатаний рулон; гарячекатана полоса без профілювання; гарячекатаний рулон з розпуском; прокат гарячекатаний із сочевичним рифленням; гарячекатаний лист; товарні сляби; чугун ливарний; чугун переробний; гнуті профілі; холоднокатаний лист; жесьть чорна; холоднокатаний рулон; холоднокатана стрічка; виноградний кол [47].

До непродукції МК «Запоріжсталь» належать наступні позиції: шлак доменний гранульований; шлак доменний відвальний; гази технічні; тріска технологічна; відходи виробництва різного роду.

Сьогодні особлива увага приділяється якості продукції, що випускається. З метою чого здійснюється контроль за дотриманням встановлених технологій на кожній стадії виробництва, а також за якістю сировини, що постачається, матеріалів та готової продукції.

Створення на комбінаті «Запоріжсталь» Системи керування якістю, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000 є першим кроком на шляху до реалізації на комбінаті концепції загального менеджменту якості.

Розроблено програму технічного переоснащення. Передбачені заходи спрямовані на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, оновлення основних фондів, запровадження новітніх технологій, розширення сортаменту, захист оточуючого середовища, а також економію матеріально – сировинних та енергетичних ресурсів [47].

Взаємозв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства визначаються вимогами сукупності наказів, розпоряджень, директив, інструкцій, положень та інших документів в установленому порядку.

Процес реалізації товару від МК «Запоріжсталь» до покупця здійснюється за допомогою виконання певної послідовності дій, які є тісно пов'язаними між собою і разом являють певний алгоритм процесу реалізації товару (Додаток Б).

Поставка товарів здійснюється за правилами Інкотермс 2010. Інкотермс 2010 (Incoterms 2010) – це міжнародні правила, визнані урядовими органами, юридичними компаніями і комерсантами по всьому світу як тлумачення найбільш застосованих в міжнародній торгівлі термінів. Продаж продукції здійснюється на умовах FCA, CPT, DAF, FOB, CFR.

FCA (Free Carrier (... named place) Франко перевізник (... назва місця) – термін "франко – перевізник" означає, що продавець доставить товар, який пройшов митне очищення, зазначеному покупцем перевізнику до названого місця.

Слід зазначити, що вибір місця постачання вплине на зобов'язання по завантаженню і розвантаженню товару на даному місці. Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за відвантаження. Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе. Даний термін може бути використаний під час перевезення будь – яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення.

CPT (Carriage Paid To (... named place of destination) Фрахт/перевезення оплачені до (... назва місця призначення) – термін "фрахт/перевезення оплачено до" означає, що продавець доставить товар названому їм перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення.

Це означає, що покупець бере на себе всі ризики втрати чи пошкодження товару, як і інші витрати після передачі товару перевізнику. За умовами терміна CPT на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися під час перевезення товару будь – яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення [48].

DAF (англ. Delivered At Frontier) (... named place), або Постачання до кордону (... назва місця постачання) — означає, що продавець виконав постачання, коли він надав нерозвантажений товар, що пройшов митне

очищення для експорту, але ще не для імпорту на прибулому транспортному засобі в розпорядження покупця в названому пункті чи місці на кордоні до надходження товару на митний кордон суміжної країни. Під терміном кордон розуміється будь – яка межа, включаючи кордон країни експорту.

Однак, якщо сторони бажають, щоб продавець узяв на себе обов'язки щодо розвантаження товару з прибулого транспортного засобу і ніс усі ризики й витрати за таке розвантаження, то це повинно бути чітко обговорене у відповідному доповненні до договору закупівлі – продажу. Цей термін може застосовуватися під час перевезення товару будь – яким видом транспорту, коли товар поставляється до сухопутного кордону.

FOB (Free On Board (... named port of shipment) Франко борт (... назва порту відвантаження). Термін "Франко борт" означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в названому порту відвантаження.

Це означає, що з цього моменту усі витрати й ризики втрати чи пошкодження товару повинен нести покупець. За умовами терміна FOB на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися тільки під час перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом. Якщо сторони не збираються поставити товар через поручні судна, слід застосовувати термін FCA.

CFR Cost and Freight (... named port of destination) Вартість і фрахт (... назва порту призначення). Термін "вартість і фрахт" означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в порту відвантаження. За умовами терміна CFR на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися тільки під час перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом [48].

Типовий розподіл споживачів металопродукції на внутрішньому ринку по галузям виробництва представлений на рис. 2.3 та рис. 2.4.

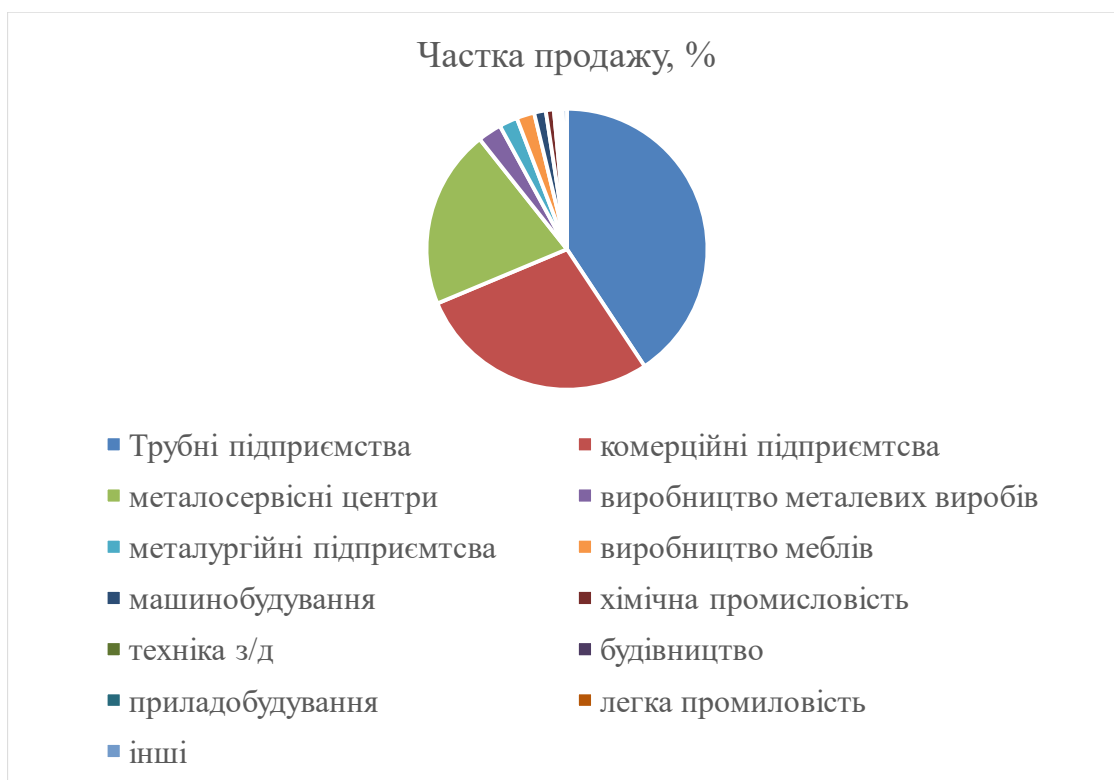


Рисунок 2.3 – Розподіл споживачів металопродукції на внутрішньому ринку по галузям виробництва:

Як можемо бачити з рис. 2.3, розподіл споживачів металопродукції на внутрішньому ринку по галузям виробництва представлений наступним чином. Трубні підприємства – 40,49%, комерційні підприємства – 27,88%, металосервісні центри – 20,54%, виробництво металевих виробів – 2,73%, металургійні підприємства – 2,10%, виробництво меблів – 2,04%, машинобудування – 1,34%, хімічна промисловість – 0,92%, техніка залізничного транспорту, ремонт та запчастини до них – 0,67%, будівництво – 0,31%, приладобудування – 0,3%, легка промисловість – 0,2%, інші – 0,48%.

Ефективність політики розподілу багато в чому залежить від вибору ефективного каналу розподілу. До нульового каналу розподілу належить збут продукції ПАТ «Запоріжсталь» за відсутності посередницької ланки в ланцюзі товароруку, тобто має місце продаж безпосередньо споживачеві.

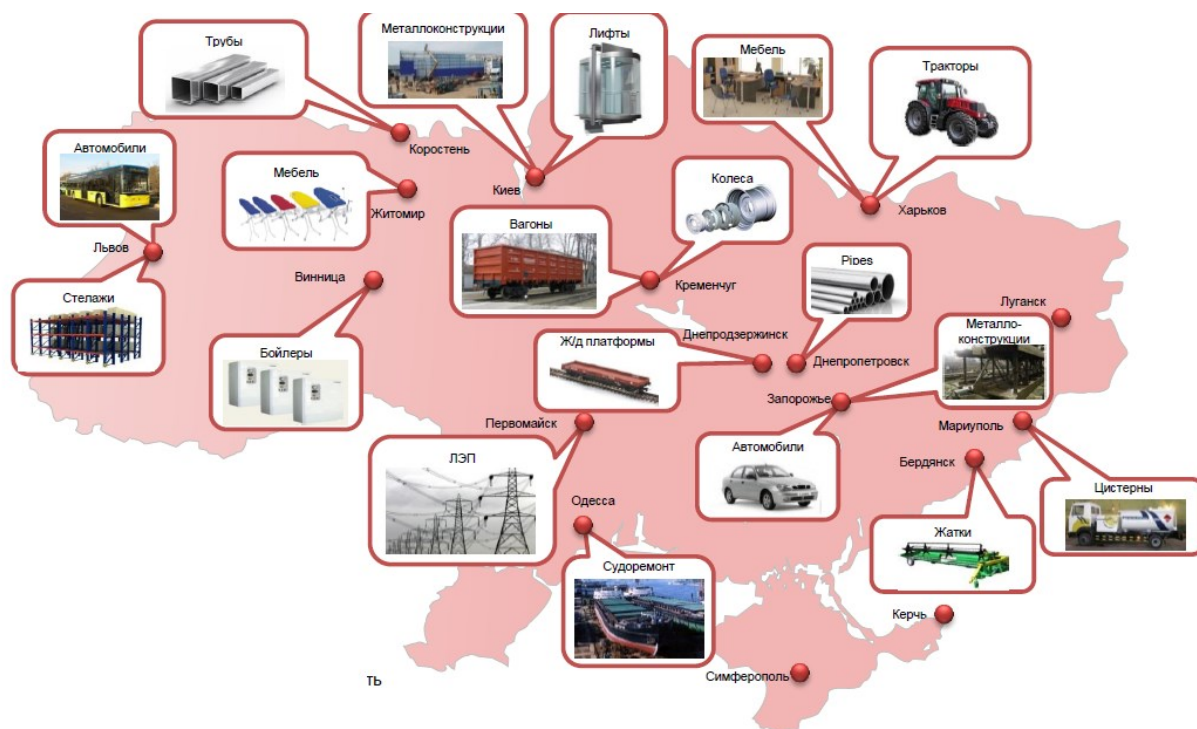


Рисунок 2.4 – Реалізація продукції на Україні

Договори поставки про прямий продаж укладені з наступними контрагентами: ТОВ «Юністіл», ТОВ «Запорізький ливарно – механічний завод», ТОВ «Метінвест – промсервіс, ПрАТ «ТЗ «Трубосталь».

ТОВ "Юністіл" – металургійне підприємство України. Основним напрямом діяльності заводу є виробництво оцинкованого плоского прокату. Підприємство робить продукцію високої цінової категорії що не має аналогів за якістю на території України.

В якості сировини для випуску покритого прокату використовуються холоднокатані сталеві рулони українського, російського і зарубіжного виробництва.

ТОВ «Запорізький ливарно – механічний завод» спеціалізується на наступних видах продукції: виливниці для металургійних заводів, металоконструкції, запчастини і збірні вузли.

Види діяльності ТОВ «ЗЛМЗ»: виробництво чавуну, сталі та феросплавів; виробництво порожнистих труб і фітінгів зі сталі; виробництво

будівельних металоконструкцій і частин конструкцій; механічна обробка металовиробів; виробництво готових металовиробів; оптова торгівля металами, металевими рудами; ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

ТОВ «Метінвест – Промсервіс» входить в операційний дивізіон Групи Метінвест і є найбільшим підприємством України з ремонту та сервісного обслуговування гірничо – металургійного устаткування.

До складу компанії увійшли ремонтні цехи металургійних комбінатів імені Ілліча, «Азовсталь», «Запоріжсталь»,

Авдіївського КХЗ і гірничо – збагачувальних комбінатів Групи Метінвест. Підприємство спеціалізується на ремонті металургійного, коксохімічного обладнання та рухомого складу гірничо – збагачувальних комбінатів Групи «Метінвест».

Приватне акціонерне товариство "Трубний завод "Трубосталь" – це сучасне трубне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні профільних та круглих водогазопровідних електрозварних труб для різноманітних металоконструкцій, газових і водопровідних систем, яке успішно закріпило свої позиції на ринках трубної продукції України, країн СНД та Європейського союзу.

Завод оснащений сучасними трубопрокатними агрегатами, має в своєму розпорядженні великий арсенал устаткування: агрегат поздовжньо – поперечної різки, верстатний парк, технологічні можливості яких забезпечують виробництво труб круглого перерізу діаметром від 20 до 127 мм, профільних квадратних труб перетином від 20x20 до 100x100 та профільних прямокутних труб – від 30x20 до 120x80.

В однорівневому каналі діє один посередник. На споживчих ринках таким посередником виступає, як звичайно, роздрібний торговець. На ринку товарів промислового призначення посередниками можуть бути збутові агенти, брокери, дилери.

Для задоволення потреб ринку України комбінатом укладені договори поставки та договори комісії з ТОВ «Метінвест СМЦ», які мають металосервісні центри та забезпечують продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм (до 60 т).

Компанія МЕТІНВЕСТ – СМЦ – широка мережа сервісних металоцентрів в Україні, що динамічно розвивається. Компанія реалізує продукцію підприємств Метінвесту, а також інших металовиробників України та країн СНД. Завдяки вертикальній інтеграції до Групи Метінвест компанія надає найбільш вигідні умови від найбільших виробників кінцевому споживачу.

Постійний товарний запас металопрокату на складах МЕТІНВЕСТ – СМЦ в Україні перевищує 110 тис. тонн та представлений повним сортаментом чорного металопрокату (понад 1000 позицій).

Клієнти можуть придбати метал зі складу в будь – якому регіоні України. До мережі МЕТІНВЕСТ – СМЦ входять 19 металоцентрів у м. Київ, Донецьк, Маріуполь, Дніпро, Харків, Львів, Кременчук, Кривий Ріг, Миколаїв, Херсон, Одеса, Вінниця, Тернопіль, Хмельницький та Івано – Франківськ.

На складах можна скористатися комплексом послуг з порізки, комплектації та доставки збірних партій металу.

Продаж на ринок Російської федерації здійснюється через посередника–ТОВ «Метінвест Євразія». Метінвест Євразія успішно працює на ринку металопрокату в Російській Федерації з 2008 року. На цю мить Метінвест Євразія є помітним гравцем на російському ринку.

Дирекція з продажів промислового сортаменту Метінвест Євразії здійснює оптові поставки ГК і ХК рулонів, вагонних профілів і листів, СВП, рейок, товстого листа промислового призначення та іншого промислового сортаменту.

Комерційний прокат (арматура, катанка, балка, швелер, кутник, комерційний товстий лист, тонкий гарячекатаний лист, холоднокатаний лист,

оцинкований лист і рулон, гнуті профілі) реалізується через оптовий канал збуту та мережу дистрибуції Метінвест Євразії в Росії, яка на даний час нараховує 30 складів, розташованих у Центральному, Південному, Північно – Кавказькому, Північно – Західному та Приволзькому Федеральних округах.

Основними споживачами Метінвест Євразії є підприємства машинобудування, металургії, будівництва, ЗМК, а також металоторговельні компанії та СМЦ – це понад 3000 підприємств Росії.

Серед найбільших Клієнтів компанії: ЗАТ "Воронежстальмост", ВАТ «ТМК», ТОВ "Агрисовгаз", ВАТ «Алтайвагонзавод», ВАТ «Челябінський ЗМК», ВАТ «УМЕКОН Уральський ЗМК» ТОВ "ЛЕКстрой", ТОВ «НСК – Моноліт», АПК холдинг Приоскол'є, АПК холдинг Мираторг, Тамбовський завод металокопункцій, ЗАТ «ДОРМАШ», Група компаній «ГМС Насоси», ВАТ «Кулебакський завод металокопункцій», ТОВ «Рууккі Русс», ВАТ «Енергосталькопункція», ГК ПІК, ВАТ «Компанія «Главмосстрой», ТОВ «ТАШИР – Констракшн», ТОВ УСК "Спецстальтехмонтаж", ВАТ "Тяжмехпресс", ЗАТ "УГМК – РУДГОРМАШ", ВАТ "Електроцинк", ТОВ «ГлавСтройГрупп», ТОВ «АЛК++Компани», ТОВ "Металсервіс", ТОВ «ТК Стальінтекс Трейд», ТОВ "ПКФ ДиПОС" тощо.

ТОВ "Метінвест Дистрибуція" – посередник першого рівня, оптово – роздрібний канал збуту Групи Метінвест в Білорусі. Реалізує продукцію комерційного та промислового сортаменту: балка, швелер, гарячекатаний і холоднокатаний прокат (рулони і листи), товстолистовий прокат, прокат з покриттям (оцинкований, прокат з полімерним покриттям), рейки транзитними поставками і зі складу в м Мінську.

Торговельна діяльність компанії "Метінвест Дистрибуція", завдяки наявності широкого сортаменту, постійній наявності металу на складі, а також різним формам поставки і оплати, дозволяє ефективно задовольняти потреби всіх груп клієнтів: від роздрібних покупців до найбільших підприємств машинобудування, будівництва, металообробки, гірничо – металургійного комплексу, трубної і метизної галузей. На сьогоднішній день

партнерами компанії "Метінвест Дистрибуція" є понад 500 білоруських компаній, в числі яких провідні флагмани білоруської промисловості – МАЗ, БелАЗ, МТЗ, МЗКТ і багато інших.

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється через посередника Metinvest International SA.

Metinvest International SA (раніше Leman Commodities SA), частина Групи Метінвест, торгова компанія, створена в 1997 році і розташована у Швейцарії, що займається продажем сталі і ЗРС. Основна діяльність компанії спрямована на продаж залізної руди, напівфабрикатів і кінцевої продукції із сталі, виробленої гірничодобувними та металургійними підприємствами Групи Метінвест.

На відміну від інших торговельних компаній, ключовою перевагою Metinvest International є доступ до повного спектру продукції, виробленої Групою Метінвест, що гарантує високий рівень стабільності діяльності компанії.

Багато років поспіль компанія Metinvest International розвивала глобальну мережу продажів, що охоплює усі регіональні ринкові сегменти по всьому світу. Компанія має представництва в Стамбулі (Туреччина), Бейруті (Ліван), Пекіні (Китай), Вільнюсі (Литва), Ашгабаті (Туркменістан), Тунісі, Дубаї (ОАЕ) і Сінгапурі.

Компанія широко представлена на інших ринках своїми зарекомендованими агентськими мережами, наприклад, в Домініканській Республіці, з якої продажі йдуть на Центральну, Південну Америку, і в Канаді, звідки йде обслуговування споживачів в Північній Америці [48].

Користуючись досвідом і синергією різних компаній Групи Метінвест, компанія Metinvest International безперервно розширює спектр своїх послуг, пропонуючи нестандартні логістичні, страхові та складські рішення.

Близькість компанії Metinvest International до основних Європейських комерційних банків і довгострокові тісні відносини з ними дозволяють

компанії пропонувати своїм клієнтам різноманітні фінансові інструменти і умови оплати за їх покупки [48].

Метод реалізації підприємством своєї продукції залежить, насамперед, від виду виробу та специфіки господарської діяльності в даному регіоні. Але, найголовніше, виробник повинен чітко уявляти, де саме споживач буде шукати його товар.

Традиційно існує три методи реалізації виробів: інтенсивний, на правах винятковості та селективний [49].

ПАТ «Запоріжсталь» реалізує свою продукцію за допомогою методу на правах винятковості.

Мається на увазі надання посереднику виняткового права на реалізацію продукції підприємства в даному регіоні. У цьому випадку фірма – посередник набуває статусу "уповноваженого дилера" підприємства – виробника.

При розподілі на правах винятковості підприємство – виробник може розраховувати на підтримку з боку торгових посередників у справі просування своєї продукції.

Отримавши від виробника виняткове право на реалізацію його виробів, торговий посередник сам докладає зусиль до підвищення якості реклами, намагається привернути увагу споживачів.

Таким чином, проаналізувавши політику розподілу основної продукції ПАТ «Запоріжсталь», можна зробити висновок, що виняткове право продажу на продукцію за регіонами мають наступні організації:

- на внутрішньому ринку ТОВ «МЕТІНВЕСТ – СМЦ»;
- торговий представник в Російській федерації – ТОВ «Метінвест Євразія»;
- торговий представник в Білорусії – ТОВ «Метінвест Дистрибуція»;
- торговий представник на ринках дальнього зарубіжжя – Metinvest International SA.

2.3 Аналіз сильних та слабих сторін ПАТ «Запоріжсталь»

Для дослідження зовнішнього середовища ПАТ «Запоріжсталь» скористаємось методом PEST – аналізу.

Як відомо, сутність PEST – аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Проведемо PEST – аналіз для ПАТ «Запоріжсталь».

1). Розробимо перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.

2). Оцінимо значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3). Дамо оцінку ступеню впливу кожного фактору на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив (серйозна небезпека); «одиниця» – відсутність впливу (загрози).

Проаналізуємо політико – правові фактори, які мають вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Перш за все, слід виокремити негативний вплив зовнішньоекономічних факторів. Нестабільна зовнішньополітична ситуація, що є наслідком агресивної політики Російської Федерації, є значним викликом як для економіки України в цілому, так і для економіки Запорізької області. Як відомо, Запоріжжя було значним промисловим центром та активно приймало участь у міжрегіональному поділі праці за часів адміністративно – командної економіки, що зумовило стійкі коопераційні зв'язки запорізьких та російських промислових підприємств. Навіть через десятки років незалежності значна частина запорізьких промислових підприємств була зорієнтована переважно на російських промислових споживачів. Особливо це стосується металургійних виробництв, таких як ПАТ «Запоріжсталь» та ін. Санкції світової спільноти

до Російської Федерації, до яких приєдналася Україна, спричинило значне скорочення обсягу продажів таких підприємств, що, в свою чергу, призвело до погіршення фінансово – економічних результатів діяльності підприємств Запорізької області, скорочення чисельності працюючих, зростання безробіття, зниження рівня життя тощо, тому вплив зовнішньоекономічних факторів на підприємства Запорізької області залишається значним. Негативно впливають на діяльність підприємств металургійної галузі також недосконалість законодавчої бази та регуляторна політика, які значно знижують темпи зростання підприємств галузі. Крім того, серед викликів політично – правової сфери можна виділити загрозу терористичних актів та державне регулювання конкуренції, хоча вплив цих факторів на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» досить незначний. В цілому, вплив політико – правових факторів на діяльність досліджуваного підприємства виключно негативний.

Економічні фактори здійснюють значний вплив на ефективність фінансово – господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь». При цьому слід відзначити, що вплив економічних факторів на діяльність підприємства переважно негативний. Найбільший негативний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» має падіння темпів виробництва, рівень інфляції, коливання курсу національної валюти. Позитивний вплив може здійснити ріст світового попиту на метал та нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ.

Серед соціально – культурних факторів найбільші загрози висувують зниження рівня життя та скорочення чисельності населення.

Можна зазначити що вплив технологічних факторів на діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» позитивний, при цьому найбільші можливості підприємство отримує в результаті розвитку конкурентних технологій, впливу інформаційних технологій та зростанню глибини проникнення технологій.

Результати PEST – аналізу для ПАТ «Запоріжсталь» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати PEST – аналізу для ПАТ «Запоріжсталь»

Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Оцінка впливу	Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6	7	8
Р (Політично – правові)				Е (економічні)			
нестабільність політичної ситуації в Україні	2	-3	-6	падіння темпів виробництва	3	-2	-6
постійні зміни в законодавстві України	2	-3	-6	ріст світового попиту на метал	3	3	9
жорстка податкова політика	3	-3	-9	рівень інфляції	2	-2	-4
державна підтримка галузі	2	2	4	коливання курсу національної валюти	2	-2	-4
державне регулювання конкуренції	2	2	4	нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ	2	3	6
Разом			-13				1
S (Соціально – культурні)				T (технологічні)			
Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Оцінка впливу	Фактори	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Оцінка впливу
погіршення демографічної ситуації країни	1	1	1	низька швидкість змін і адаптації нових технологій	3	-2	-6
зменшення працездатного населення	2	-2	-4	нові технологічні рішення у металургійній галузі	3	2	6
зниження народжуваності	1	-2	-2	удосконалення якості існуючих продуктів металургії	6	2	6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
підвищення рівня безробіття	2	-1	-2	тенденції в науково – технічному прогресі	3	1	3
зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	2				
Разом			-3				9

Як бачимо з табл.2.1, найбільший негативний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» здійснюють політичні (нестабільність політичної ситуації в Україні, постійні зміни в законодавстві України, жорстка податкова політика), економічні (падіння темпів виробництва, рівень інфляції, коливання курсу національної валюти) та деякі соціально – культурні (зниження рівня життя, скорочення чисельності населення) фактори.

Найбільший позитивний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь» мають деякі соціально – культурні (зростання рівня соціальних потреб населення) та технологічні (нові технологічні рішення у металургійній галузі, удосконалення якості існуючих продуктів металургії, тенденції в науково – технічному прогресі) фактори.

Таким чином, як показали результати PEST – аналізу, на момент дослідження макросередовище для ПАТ «Запоріжсталь» достатньо несприятливе, при цьому основні загрози для підприємства генерують політико – правові та економічні фактори.

Вважаємо з необхідне оцінити фактори впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь». Результати оцінки представлені в табл. 2.2.

За результатами оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що найбільш негативний вплив має: втрата країни – споживача Росії, подорожчання тарифів на електроенергію та природній газ, швидке зростання обсягів виробництва в Китаї, на Близькому Сході та в Африці.

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Споживачі:					
1	стабільна географія експорту товарів	3	3	+	+9
2	збільшення поставок в країни ЕС	3	3	+	+9
3	втрата країни – споживача Росії	3	3	-	-9
4	сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень	2	2	+	+4
5	наявність незадоволеного попиту	3	1	+	+3
6	зростання попиту	3	3	+	+6
7	високий ступінь задоволеності продукцією	2	2	+	+4
Разом за споживачами					+26
II Постачальники:					
8	тривале співробітництво з постачальниками	3	2	+	+6
9	збільшення присутності в корпоративних правах підприємств	3	3	+	+9
10	подорожчання тарифів на електроенергію та при – родній газ	3	2	-	-6
11	збільшення цін постачальників	2	3	-	-6
12	скорочення кількості постачальників	2	1	-	-2
Разом за постачальниками					+1
III Конкуренти:					
13	швидке зростання обсягів виробництва в Китаї, на Близькому Сході та в Африці	3	3	-	-9
14	поява нових технологій у конкурентів	3	3	-	-9
15	поява товарів – замінників	2	2	-	-4
16	значний вхідний бар'єр до ринків збуту	2	2	-	-4
17	відхід з ринку дрібних підприємств	2	2	+	+4
Разом за конкурентами					-22
Разом					5

Також, поява нових технологій у конкурентів, значний вхідний бар'єр до ринків збуту. Водночас, позитивними факторами є: збільшення поставок в країни ЕС, збільшення присутності в корпоративних правах підприємств – постачальників.

На наступному кроці доцільно провести аналіз факторів впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь», який представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	високопрофесійна команда співробітників	3	3	+	+9
3	низька плинність кадрів	2	2	+	+4
4	мотиваційна система оплати праці	2	2	+	+4
	Разом:				+26
II Організація і управління:					
5	наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
6	адекватна цілям організаційна структура	2	3	+	+6
7	наявність корпоративної культури	1	3	+	+3
	Разом:				+18
III Виробничо – збутова діяльність:					
8	наявність великого досвіду	3	3	+	+9
9	відпрацьована технологія виробництва	3	3	+	+9
10	стійкі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
11	висока культура ведення збутової діяльності	2	3	+	+6
12	рівень матеріально – технічного постачання	2	3	+	+6
13	неналежне технологічне оновлення	3	3	-	-9
14	нестача сучасного програмного забезпечення	2	2	-	-4
	Разом:				+26
IV Фінанси:					
18	стабільне фінансове становище	3	3	+	+9
19	ефективне управління витратами	2	2	+	+4
20	зростання прибутку	3	3	+	+9
21	недостатність фінансування розвитку підприємства	2	3	-	-6
	Разом:				+16

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
	V Маркетинг:				
22	позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
23	широкий асортимент	3	3	+	+9
24	нездатність швидкого реагування на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	2	3	-	- 6
25	нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	3	2	-	- 6
26	використання сучасних засобів стимулювання споживачів	2	2	+	+4
27	наявність відділу маркетингу	2	3	+	+6
28	не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	2	-	- 4
29	недосконала система управління стосунками із споживачами	2	2	-	- 4
	Разом:				+14
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+100

Наступним кроком доцільно систематизувати отримані результати дослідження в SWOT – аналіз. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT – аналізом ставляться наступні завдання:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабих сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів.

Отже за результатами PEST – аналізу, а також оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» та оцінки факторів впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток

ПАТ «Запоріжсталь» на момент дослідження можемо детальніше розглянути основні загрози та можливості підприємства. Результати аналізу основних загроз та можливостей ПАТ «Запоріжсталь» надані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні загрози та можливості ПАТ «Запоріжсталь»

Загрози	Можливості
Нестабільна політична ситуація в Україні	Державна підтримка галузі
Гальмування економічних реформ	Зростання світового попиту на метал
Постійні зміни в законодавстві України	Вихід з економічної кризи
Жорстка податкова політика	Нові ринки в зв'язку із вступом до СОТ
Падіння темпів вир – ва	Зростання рівня соціальних потреб населення населення
Рівень інфляції	Переорієнтування життєвих цінностей
Коливання курсу національної валюти	Нові технологічні рішення
Погіршення демографічної ситуації	Удосконалення якості існуючих продуктів
Зменшення працездатного населення	Тенденції в науково – технічному прогресі
Зниження народжуваності	Підвищення залучення іноземних інвестицій
Підвищення рівня безробіття	Стабільна географія експорту товарів
Низька швидкість змін нових технологій	Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень
Втрата країни – споживача Росії	Високий ступень задоволеності продукцією
Підвищення тарифів на електроенергію і газ	Наявність незадоволеного попиту
Збільшення цін постачальників	Зростання попиту
Скорочення кількості постачальників	Збільшення присутності в корпоративних правах підприємств
Швидке зростання обсягів вир – ва в Китаї	ривалє співробітництво з постачальниками
Поява нових технологій у конкурентів	Відхід з ринку дрібних підприємств
Поява товарів – замінників	Державна підтримка галузі

Аналіз сильних та слабких сторін ПАТ «Запоріжсталь» наданий у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока кваліфікація персоналу	Неналежне техно – логічне оновлення
Високопрофесійна команда співробітників	Нестача сучасного програмного забезпечення
Низька плинність кадрів	Недостатність фінансу – ванья розвитку підприємства
Мотиваційна система оплати праці	Нездатність швидко реагувати на зміни попиту

Продовження таблиці 2.5

1	2
Адекватна цілям організаційна культура	Не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності
Наявність великого досвіду	Недосконала система управління стосунками із споживачами
Відпрацьована технологія виробництва	Неналежне техно – логічне оновлення
Використання сучасних засобів стимулювання споживачів	Нестача сучасного програмного забезпечення
Наявність відділу маркетингу	
Обмежене матеріально – технічне постачання	
Стійкі і тривалі відносини з постачальниками	
Висока культура ведення торгівельної діяльності	
Стабільне фінансове становище	
Ефективне управління витратами	
Зростання прибутку	
Позитивний імідж	
Широкий асортимент	

Об'єднаємо аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей підприємства у матрицю SWOT – аналізу ПАТ «Запоріжсталь» (рис.2.5).

За результатами аналізу конкуренції на ринку чорної металургії стратегія ПАТ «Запоріжсталь» характеризується чітко визначеними показниками зворотної вертикальної інтеграції, що спрямовані на утворення умов для економічного зростання комбінату за рахунок придбання, утворення або підсилення контролю за структурами, відповідальними за постачання. Завдяки таким діям стабілізується або захищається стратегічно важливе джерело постачання, зменшується залежність від постачальників, стабілізуються ціни на продукти та послуги комбінату.

За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоноємо стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання.

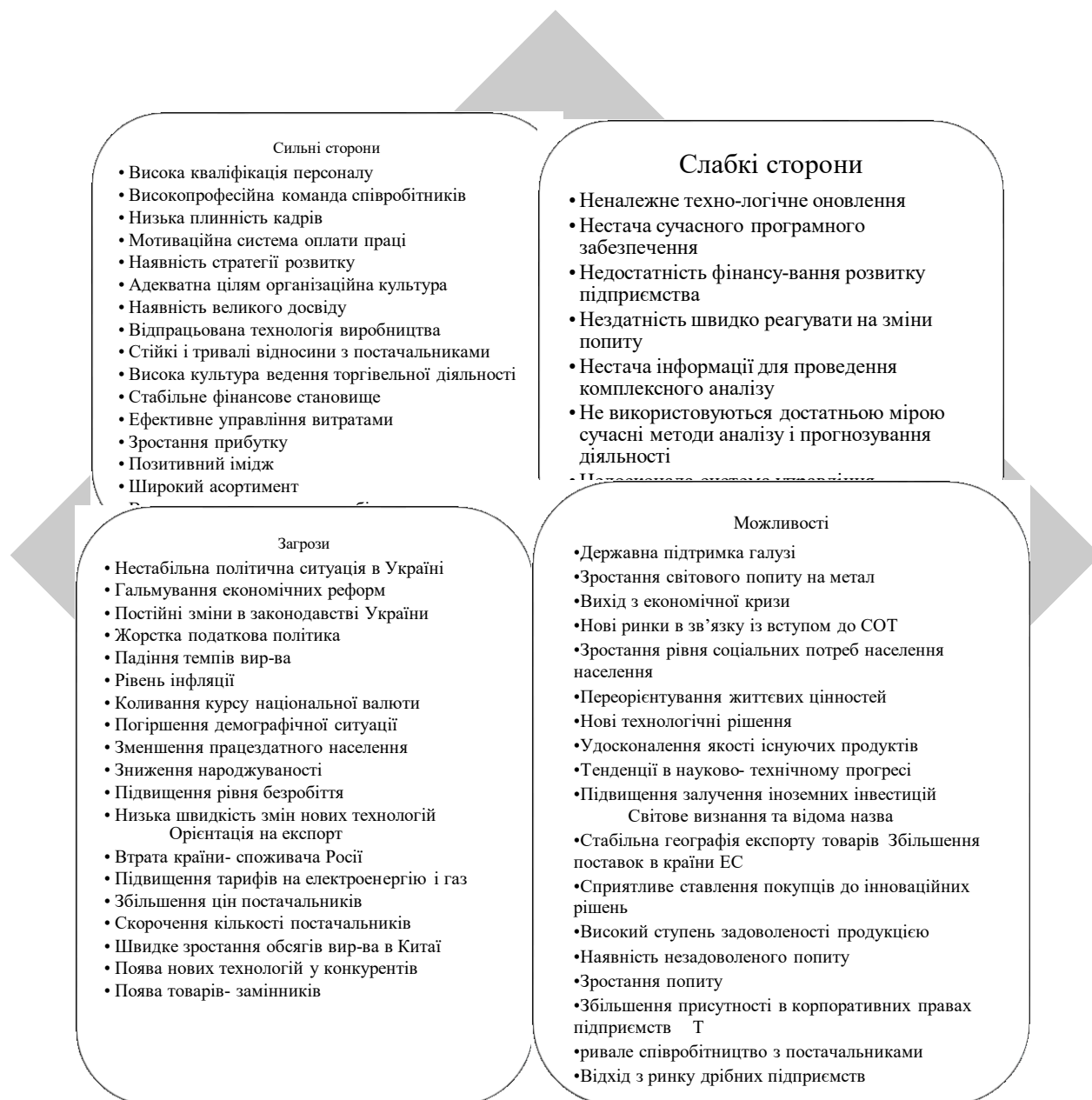


Рисунок 2.5 – Матриця SWOT – аналізу ПАТ «Запоріжсталь»

За результатами досліджень ПАТ «Запоріжсталь» надано конкретні рекомендації щодо реалізації визначених стратегій його розвитку, а саме:

- нарощування обсягів виробництва та розширення асортименту металопродукції, підвищення її якості та конкурентноздатності;
- модернізація виробничого процесу;
- посилена увага до зменшення витрат підприємства;

- плідна робота з потенційними замовниками металу для максимально точного визначення рівня технічних та технологічних вимог до продукції;
- зниження коопераційних ризиків при співробітництві з постійним колом постачальників основної сировини та матеріалів, укладення довгострокових договорів з урахуванням оптимальних партій закупівель;
- залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом укладання договорів, що передбачають поетапну оплату виготовленої продукції.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження обґрунтовано вибір стратегій розвитку та рекомендовано їх до реалізації ПАТ «Запоріжсталь». А саме, запропоновано стратегію посилення позицій на ринку, яка відноситься до стратегії концентрованого зростання та зворотної вертикальної інтеграції. Розроблені стратегії дозволяють визначити перспективу розвитку ПАТ «Запоріжсталь», вдосконалити систему стратегічного управління, збільшити ефективність роботи, конкурентоспроможність продукції підприємства, покращити фінансово – економічні результати діяльності.

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється через Metinvest International SA.

Найбільш великими ринками є: Туреччина, Польща, Італія, Болгарія, Ліван, Ефіопія, Ізраїль, Йорданія, Словаччина.

Продаж через ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Євразія» ТОВ «Метінвест Дистрибуція» та Metinvest International SA є прикладом однорівневого каналу розподілу.

Дворівневий канал представлений двома посередниками: "виробник – оптовик – роздрібний торгівець – споживач"; "виробник – брокер – роздрібний торгівець – споживач" тощо [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що політика розподілу ПАТ «Запоріжсталь» ґрунтується на однорівневих каналах розподілу та каналах нульового рівня.

За результатами проведеного PEST – аналізу, а також оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» та оцінки факторів впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» на момент дослідження, були виявлені основні загрози та можливості підприємства а також сильні та слабкі сторони. Побудовано матрицю SWOT.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Удосконалення методу розподілу продукції підприємств металургійного комплексу

Як було визначено в другому розділі даної роботи, ПАТ «Запоріжсталь» - одне з найбільших підприємств вітчизняної металургійної галузі, яке здійснює постачання продукції близько в 100 країн світу. Втім, надані у попередньому розділі результати SWOT- та PEST- аналізу вказують на значні виклики зовнішнього середовища, які вимагають від підприємства забезпечення максимальної ефективності управління на всіх етапах господарської діяльності, і, в тому числі - забезпечення ефективності системи розподілу.

Результати аналізу зовнішнього середовища вказують на те, що останнім часом ПАТ «Запоріжсталь», як і українська економіка взагалі, знаходиться під впливом негативних проявів глобалізаційних процесів, які зумовлюють значну невизначеність зовнішнього середовища та його швидкі зміни на тлі значного загострення конкурентної боротьби. При цьому сучасна ситуація в українській економіці ускладнюється наслідками минулої політичної кризи, які зумовили недостатню відповідність діючого економічного законодавства вимогам світового ринкового середовища, до інтеграції в яке прагне сучасна українська економіка, і, як наслідок, значні зміни законодавства, що зумовлює необхідність вчасної адаптації систем розподілу металургійних підприємств до нових умов здійснення господарської діяльності.

Як було встановлено в результаті проведеного дослідження, зовнішнє середовище ПАТ «Запоріжсталь» характеризується швидкими змінами та

значним ступенем невизначеності, тому задля забезпечення ефективності розподілу підприємство повинно вносити вчасні зміни в систему розподілу, щоб пристосувати її до вимог швидкозмінного середовища та забезпечити ефективний розподіл продукції за існуючих умов.

В умовах швидких змін зовнішнього середовища найбільш доцільним для металургійних підприємств є впровадження гнучкої системи розподілу, яка дозволяє забезпечити підприємству значні конкурентні переваги, оскільки за гнучкої системи розподілу підприємство встигає врахувати обставини, що змінилися, та забезпечити максимальну ефективність системи відповідно до стратегічних цілей компанії.

Аналіз теоретичних джерел, наданий у першому розділі даного дослідження, показав, що неодмінною умовою побудови гнучкої системи розподілу і забезпечення ефективності цієї системи в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища є впровадження моніторингу системи розподілу. Втім, аналіз системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь», наданий у другому розділі даної роботи, дозволив встановити, що на момент дослідження система розподілу підприємства не була гнучкою, тобто не повністю відповідала вимогам зовнішнього середовища в умовах загострення конкурентної боротьби. Як показали результати аналізу, моніторинг системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» не здійснювався, що негативно відбивалося на конкурентоспроможності системи розподілу, і, як наслідок, на конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тому першочерговим заходом щодо удосконалення системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» в умовах сучасної української економіки повинне стати впровадження моніторингу системи розподілу підприємства. Спираючись на результати аналізу теоретичних джерел, наведених у першому розділі роботи, було розроблено механізм вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства в сучасних умовах.

Метод вдосконалення системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах надан на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Метод вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства

Як видно з рис.3.1, згідно методу вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства доцільно виділити одинадцять основних етапів:

1. Уточнення цілей стратегії розподілу.
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на збут металургійної продукції.
3. Аналіз існуючих каналів розподілу підприємства.
4. Аналіз існуючих каналів підприємств-конкурентів.
5. Аналіз територіального розміщення клієнтів та визначення їх вподобань.
6. Аналіз пріоритетів наявних або потенційних торгових посередників.
7. Оцінка перспективності цільових ринків.
8. Перевірка параметрів продукції для виявлення відповідності певному типу каналів розподілу.
9. Пошук всіх можливих на певний момент часу каналів розподілу згідно заданих параметрам.
10. Оцінка перспективності кожного з варіантів розподілу.
11. Прийняття рішення щодо коректування системи розподілу.

Запропонований метод має важливе значення для забезпечення ефективності системи розподілу, тому доцільно розглянути ці етапи детальніше.

1. Уточнення цілей стратегії розподілу.

Як відомо, стратегія розподілу є невід'ємною складовою маркетингової стратегії підприємства, для кожного елемента якої здійснюється постановка цілей, узгоджених з загальною метою маркетингової стратегії. В залежності від маркетингової стратегії, що реалізуються підприємством, цілі стратегії розподілу можуть спрямовувати систему розподілу на досягнення певного рівня дистрибуції, вихід на нові ринки та ін.

Уточнення цілей необхідно здійснювати в рамках реалізації першого етапу вдосконалення системи розподілу, конкретизація цілей та перевірка їх

на відповідність до загальної маркетингової стратегії дозволяє чітко визначати напрямки вдосконалення.

ПАТ «Запоріжсталь» інтенсивно використовує непрямі канали розподілу, віддаючи перевагу однорівневим каналам, при формуванні якого використовується принцип "на правах винятковості". Оскільки роздрібні металобазис регіонального представника ПАТ «Запоріжсталь» ефективно працюють в 19 містах України, можна стверджувати, що регіональне охоплення внутрішнього ринку досить повне. Використання принципу винятковості виключає використання цілей з досягнення рівня дистрибуції, тому цілі стратегії розподілу для ПАТ «Запоріжсталь» полягають у збільшенні рівня присутності на зовнішніх ринках.

2. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на збут металургійної продукції.

На даному етапі проводиться аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на збут металургійної продукції, з метою виявлення можливих загроз, що можуть збільшувати ризики під час реалізації продукції через певний канал розподілу, та можливостей для розвитку певних каналів, що надаються зовнішнім середовищем. В сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища, в тому числі - законодавчих, використання каналу збуту першого рівня на правах винятковості дозволяє зменшити ринкові ризики ПАТ «Запоріжсталь» та є ефективним для підприємства.

3. Аналіз існуючих каналів розподілу компанії.

На цьому етапі здійснюється розгорнутий аналіз каналів розподілу, перш за все, за економічними показниками, в т.ч. - за маржинальною рентабельністю. Крім того, доцільно віднести до моніторингу аналіз особливостей здійснення особистого продажу спеціалістами ПАТ «Запоріжсталь», та оцінку його ефективності шляхом зіставлення кількості контактів з потенційними клієнтами з кількістю укладених договорів в дослідженому періоді.

4. Аналіз існуючих каналів конкурентів.

На цьому етапі аналізуються канали розподілу, що використовуються на момент дослідження основними конкурентами підприємства. Важливою складовою цього етапу є оцінка ефективності каналів розподілу підприємств-конкурентів задля формування гіпотези щодо напрямку вдосконалення власної системи розподілу. Слід відзначити, що, оскільки інформація щодо ефективності каналів розподілу найчастіше відноситься до комерційної таємниці, отримання кількісних характеристик ефективності каналів розподілу зазвичай неможливе, або значно ускладнене, тому на цьому етапі доцільно використовувати якісні характеристики та оцінку за допомогою таких методів як експертне опитування, отримання комплексного інтегрального показника тощо.

5. Аналіз територіального розміщення споживачів та визначення їх вподобань.

На цьому етапі оцінюється територіальне розміщення підприємств-споживачів, згрупованих за потенційними обсягами споживання металургійної продукції. Для оцінки найчастіше використовуються такі методи як ABC- та XYZ-аналіз. Крім того, на даному етапі доцільно проведення маркетингового дослідження задля визначення споживчих вподобань, яке б дозволило шляхом опитування визначити, що стосуються, перш за все, цінностей, сформованих на третьому рівні товару, в перш за все - вимоги щодо умов доставки, оплати та ін.

6. Аналіз територіального розміщення посередників та виявлення їх пріоритетів при роботі з постачальниками металургійної продукції.

Цей етап передбачає аналіз територіального розміщення посередників та виявлення їх основних пріоритетів при роботі з виробниками металургійної галузі. Для виявлення пріоритетів посередників доцільно використовувати такі методи маркетингових досліджень як анкетування, опитування експертів тощо.

Аналіз територіального розміщення споживачів та посередників слід вважати стратегічно важливим, оскільки за певних умов вдале територіальне

розміщення споживачів та посередників може зробити можливим реалізацію такої стратегії розподілу, як формування торгових регіонів.

7. Оцінка перспективності цільових ринків.

Оцінка перспективності цільових ринків є обов'язковою умовою моніторингу системи розподілу. На цьому етапі доцільно використання статистичних методів, методів факторного аналізу, економічного моделювання, ранжування, портфельних методів тощо. Результатом дослідження повинні стати результати ранжування для виявлення найбільш перспективних регіонів.

8. Перевірка параметрів продукції для виявлення відповідності певному типу каналів розподілу.

На даному етапі за результатами попередніх досліджень визначаються типи каналів розподілу, які найбільше підходять для певної продукції, за наступними критеріями відповідності:

- розмір цільового ринку;
- територіальна концентрація споживачів;
- розмір партій, що купуються;
- регулярність покупки;
- потреби в оперативних поставках;
- термін зберігання товару;
- технічна складність товару;
- стандартизованість товару;
- потреба в технічному обслуговуванні;
- призначення з точки зору споживання (промислове, кінцеве);
- фінансовий стан підприємства;
- стратегія охоплення ринку, запланована підприємством;
- імідж марки або підприємства.

9. Пошук всіх можливих на певний момент часу каналів розподілу згідно заданих параметрів.

На цьому етапі розробляється перелік всіх можливих каналів, який враховує можливість взаємодії з різними посередниками.

10. Оцінка перспективності кожного з варіантів розподілу.

На цьому етапі здійснюється прогнозування економічної доцільності використання різних каналів розподілу з урахуванням витрат на збут.

11. Прийняття рішення щодо коректування системи розподілу.

Після економічної оцінки кожного з можливих варіантів розподілу необхідно обрати той, який забезпечує оптимальні економічні показники та показники охоплення ринку і одночасно максимально забезпечує реалізацію стратегії розподілу.

Отримані в результаті аналізу результати слід порівняти з тими, що є вихідними для реалізації наявної стратегії розподілу та при необхідності внести до стратегії розподілу необхідні корективи. Запропонований механізм здійснення моніторингу ефективності системи розподілу може бути впроваджений у діяльність металургійного підприємства і реалізований силами підприємства задля оптимізації системи розподілу. Періодичність моніторингу доцільно визначати на рівні підприємства. В існуючих умовах оптимальною періодичність моніторингу для ПАТ «Запоріжсталь» стане проведення дослідження два рази на рік.

Проведення моніторингу системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» дозволить своєчасно коригувати стратегію розподілу для ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем, що надзвичайно важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах, що швидко змінюються. Впровадження моніторингу на рівні підприємства дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на ефективність системи розподілу, оптимізувати систему розподілу в цілому, покращити відносини зі споживачами та посередниками за рахунок найбільш повного задоволення потреб і сподівань покупців, і, таким чином, забезпечити додаткові конкурентні переваги підприємства, та його сталий розвиток в

умовах загострення конкурентної боротьби як на зовнішніх, так і на внутрішньому ринку.

Розроблена в ході даного дослідження методологічна послідовність вдосконалення системи розподілу може бути використана будь-яким підприємством як металургійної, та і інших промислових галузей в умовах сучасної української економіки.

3.2 Удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу

Результати дослідження показали, що найбільш доцільним для ПАТ «Запоріжсталь» в існуючих економічних умовах є забезпечення гнучкості стратегії розподілу, а саме - впровадження моніторингу ефективності системи розподілу, який дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегію розподілу для максимального використання можливостей, які надаються зовнішнім середовищем та ефективного протистояння зовнішнім загрозам. Результати моніторингу дозволяють внести вчасні корективи та обрати стратегію розподілу, яка максимально відповідає реаліям ринкового середовища.

Для вибору стратегії розподілу сучасні науковці та практики металургійної галузі використовують різноманітні методи, але незмінним лідером у стратегічному управлінні є методи портфельного аналізу, які традиційно використовуються для вибору стратегій практично на всіх рівнях, в т.ч. - для вибору стратегії розподілу металургійного підприємства. З багатьох методів стратегічного портфельного аналізу найбільше розповсюдження отримали методи, розроблені відомими консалтинговими фірмами Boston Consulting Group, GE and McKinley Co., Arthur D. Little Inc., а також Maracjn Associates. Оскільки стратегія розподілу підприємства будь-якої галузі є невід'ємною складовою його маркетингової стратегії,

використаємо методи портфельного аналізу для визначення маркетингової стратегії підприємства, і оберемо стратегію розподілу, найбільш ефективну щодо обраної маркетингової стратегії.

Як було встановлено раніше, негативний вплив глобалізації на українську економіку викликав загострення конкурентної боротьби як на українському, так і на зовнішніх ринках, тому будь-яка маркетингова стратегія повинна враховувати вплив конкурентного середовища. Використаємо матрицю BCGroup для визначення маркетингової стратегії ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням конкурентного тиску.

Аналіз асортименту продукції підприємств чорної металургії показав, що асортимент холодно- та гарячекатаного прокату ПАТ "Запоріжсталь" практично збігається із асортиментом підприємств ПрАТ "Маріупольський металургійний комбінат" та ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг".

Оскільки підприємства ПАТ "Запоріжсталь", ПрАТ "Маріупольський металургійний комбінат" та ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" характеризуються зіставними обсягами виробництва та орієнтовані на ті ж ринки збуту, що і ПАТ «Запоріжсталь», доцільно проведення портфельного аналізу для цих підприємств.

Вплив низки зовнішньоекономічних та зовнішньополітичних факторів на формування ринку чорної металургії та особливості формування вітчизняного ринку привели до того, що найбільш гостра конкурентна боротьба між українськими металургійними підприємствами на момент дослідження відбувалася за частку європейського ринку прокату, як найбільш динамічного та найбільш перспективного з традиційних ринків присутності українських металургійних підприємств.

Гостра конкурентна боротьба, умови, що швидко змінюються та важливість європейського ринку прокату для забезпечення конкурентоспроможності металургійного підприємства зумовлюють необхідність проведення портфельного аналізу саме для цього ринку збуту.

Побудуємо матрицю BCG з урахуванням конкурентного тиску для європейського ринку прокату. Дані щодо розрахунку рентабельності досліджуваних підприємств станом на 2018 рік надані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок рентабельності досліджуваних підприємств станом на 2018 рік

Підприємство	Обсяг продажів, млн. грн.	Чистий прибуток, млн. грн.	Рентабельність, %
ПАТ "Запоріжсталь"	33158,71	4690,08	14,14
ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат"	35696,36	-152,79	-0,43
ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"	52961,76	2704,12	5,11
Разом	121 817	7 394	-

Як бачимо з таблиці 3.1., станом на 01.01.2019 р. лише ПАТ "Запоріжсталь" та ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" забезпечували прибутковість фінансово-господарської діяльності та отримавши за 2018 рік по 4690,08 млн. грн. та 2704,12 млн. грн. чистого прибутку відповідно. Діяльність ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат" в 2018 р. була збитковою, і підприємство завершило 2018 рік з показником 152,79 млн. грн. чистих збитків.

Аналіз рентабельності досліджуваних підприємств показав, що на момент дослідження найбільшу рентабельність (14,14%) демонструє ПАТ "Запоріжсталь", показники рентабельності ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" (5,11%) значно нижчі. Рентабельність ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат" має від'ємні значення через збитковість підприємства в досліджуваному періоді.

Оскільки всі досліджувані підприємства діють на одному ринку, середньозважений темп зростання європейського ринку прокату для побудови матриці BCG буде однаковим для всіх досліджуваних підприємств, оскільки є характеристикою спільного для підприємств ринку.

Розрахунок середньозваженого темпу зростання ринку для побудови матриці BCG наданий у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок середньозваженого темпу зростання ринку для побудови матриці BCG європейського ринку прокату

	Темп зростання ринку, %	Ємність ринку, млн.грн.*	Зважений темп зростання, %	Темп зростання для матриці
Європейський ринок прокату	112%	453 120	37,33%	високий
* по курсу 1 дол.США=24 грн.				

Як бачимо з таблиці 3.2., зважений темп зростання європейського ринку прокату складе 37,33%, що дозволяє визначити темп зростання ринку як високий.

Розрахуємо відносну частку ринку для кожного з досліджуваних підприємств. Результати розрахунку відносної частки ринку металургійних підприємств для підвищення ефективності системи розподілу методом портфельного аналізу надамо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок відносної частки ринку металургійних підприємств для побудови матриці BCG

	Частка ринку підприємства	Частка ринку ключового конкурента	Відносна частка ринку	Частка для матриці
ПАТ "Запоріжсталь"	4%	3%	1,33	висока
ПрАТ "Маріупольський металургійний комбінат"	3%	7%	0,43	низька
ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг"	7%	3%	2,33	висока

Як бачимо з таблиці 3.3, відносна частка ринку ПАТ "Запоріжсталь" ($1,33 > 1$) дозволяє визначити частку ринку підприємства на європейському ринку прокату як високу.

Відносна частка ринку ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" ($2,33 > 1$) також є високою.

Таким чином, низьку частку ринку ($0,43 < 1$) демонструє лише підприємство ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат".

Побудуємо матрицю BCG для ПАТ "Запоріжсталь" з урахуванням конкурентного тиску (рис.3.2).

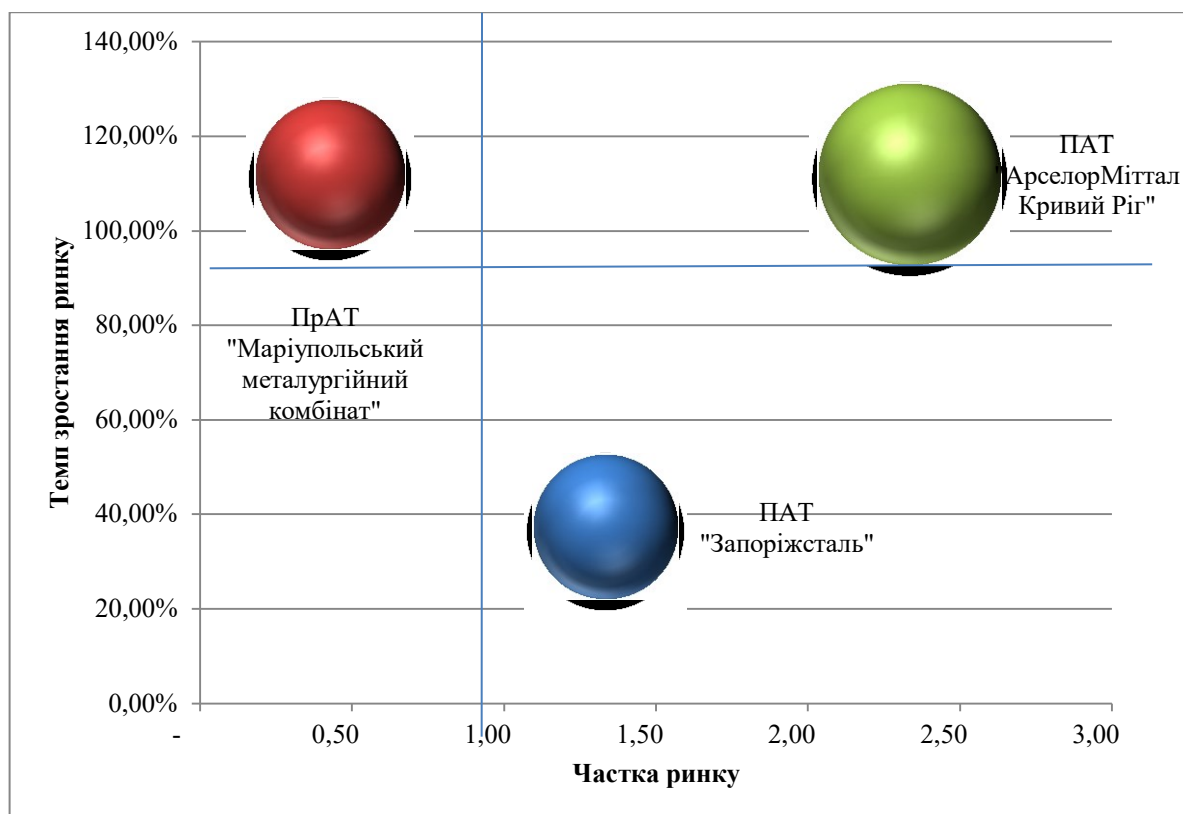


Рисунок 3.2 - Матриця BCG для ПАТ "Запоріжсталь" з урахуванням конкурентного тиску

Згідно до існуючих на момент дослідження рекомендацій, центральне значення для темпу зростання ринку становить 90%, а для відносної частки ринку - 1,00. Відповідно до рекомендованих значень виділимо основні зони матриці BCG для визначення маркетингової стратегії та стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на європейському ринку холодно- та гарячекатаного прокату з урахуванням впливу найближчих конкурентів.

Доповнена матриця BCG з інтерпретацією основних зон задля визначення стратегії ПАТ "Запоріжсталь" на європейському ринку холодно- та гарячекатаного прокату з урахуванням впливу найближчих конкурентів надана на рис.3.3.

Як видно з рис.3.3, ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг" знаходиться у квадранті "Зірки", який характеризується значною рентабельністю, високим потенціалом, значними потребами в інвестиціях та невисокою здатністю до

створення надходжень. ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг" є лідером за часткою ринку, що складає 7%.

		Назва	Обсяг продажі в	Назва	Обсяг продажі в
Темп зростання ринку	Високий	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
		ПрАТ "Маріупольський металургійний комбінат"	35696,36	ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг"	52961,76
	Низький	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
				ПАТ "Запоріжсталь"	33158,71
Низька			Висока		
Відносна доля ринку					

Рисунок 3.3 – Доповнена матриця BCG з інтерпретацією основних зон задля визначення стратегії ПАТ "Запоріжсталь"

Найменша частка ринку (3%) належить ПАТ "Маріупольський металургійний комбінат", яке знаходиться в квадранті "Важкі діти", та характеризується на момент дослідження від'ємною рентабельністю та значним ступенем невизначеності щодо подальших перспектив розвитку.

ПАТ "Запоріжсталь" знаходиться в квадранті "Дійні корови", та характеризується високою рентабельністю, незначною потребою в

інвестиціях та високою здатністю до створення надходжень. Найбільш ефективними стратегічними діями для підприємств, що знаходяться у квадранті "Дійні корови", згідно до рекомендацій VCG, є збереження частки ринку та підвищення ефективності діяльності.

Як показали результати проведеного аналізу, на момент дослідження лідером ринку слід визнати ПАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг", що займає найбільшу частку ринку порівняно з іншими підприємствами, що аналізуються, та перебуває у квадранті "Зірки". Найбільш доцільною стратегією для ПАТ "Запоріжсталь" в цій ситуації стане стратегія слідування за лідером, основними перевагами якої фахівці вважають економію фінансових ресурсів, пов'язаних з необхідністю розширення товарного ринку, постійними інноваціями, витратами на утримання домінуючого положення тощо.

Для вибору стратегії розподілу, що відповідає запропонованій стратегії та дозволяє ефективно виконувати стратегічні завдання системи розподілу підприємства скористаємось підходом, запропонованим О.А.Біловодською (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз стратегій розподілу традиційної та інноваційної продукції за О.А.Біловодською [69]

Завдання підприємства	Традиційна продукція	Інноваційна продукція
Економія коштів на утримання складу	Стратегія зменшення рівня запасів	Логістичний аутсорсинг
Мінімізація витрат	Стратегія консолідації	Стратегія логістичних інновацій
Завдання підприємства	Традиційна продукція	Інноваційна продукція
Утримання комерційної таємниці	Прямий маркетинг	Стратегія «виробник-споживач» (на основі прямого маркетингу)
Планування та управління матеріальним потоком	Just-in-Time	Just-in-Time, Supply Chain Management
Зменшення часу на виробництво	Стратегія скорочення циклу	Стратегія логістичних інновацій

Як бачимо з таблиці 3.4., оскільки прокат відноситься до традиційних товарів, відповідно до основних стратегічних завдань підприємства найбільш доцільною стратегією розподілу підприємства, що на матриці BCG займає квадрант "Дійні корови", стане стратегія консолідації, яка дозволяє мінімізувати витрати підприємства та досягти максимальної ефективності на обраному сегменті ринку.

Таким чином, в результаті портфельного аналізу було встановлено стратегічне положення ПАТ "Запоріжсталь" на європейському ринку холодно- та гарячекатаного прокату та обрано стратегію розподілу, яка дозволяє врахувати особливості ринкового стану підприємства та відповідає його основним цілям та завданням. Як показали результати дослідження, найбільш ефективною стратегією розподілу для ПАТ "Запоріжсталь" в сучасних умовах стане стратегія консолідації, яка дозволяє мінімізувати витрати підприємства та забезпечити максимальні вигоди на аналізованому ринку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованої стратегії розподілу продукції ПАТ«Запоріжсталь»

Оцінка ефективності запропонованої стратегії розподілу в сучасних умовах значно ускладнюється змінністю зовнішнього середовища та значним ступенем невизначеності, що перешкоджають отриманню об'єктивних даних для прогнозування. В таких умовах найбільш доцільним методом прогнозування слід вважати метод експертного опитування, який дозволяє зробити оцінку ефективності запропонованої стратегії розподілу в умовах високого рівня невизначеності, тому для оцінки ефективності запропонованої стратегії розподілу в межах даного дослідження було проведене експертне опитування.

Експертне опитування проводилося в м. Запоріжжі методом особистого інтерв'ю. В якості експертів було залучено магістрантів та викладачів спеціальності "Маркетинг" Запорізького національного університету, маркетингових спеціалістів ПАТ "Запоріжсталь" тощо. Для проведення дослідження було залучено 5 експертів.

Експертне опитування проводилось анонімно. Задля проведення опитування було розроблено Лист опитування, наданий у Додатку В.

В результаті проведеного дослідження експертної думки щодо ефективності запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на європейському ринку прокату було отримано 5 листів опитування, всі 5 отриманих листів опитування було визнано дійсними.

Результати експертного опитування надані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати експертного опитування щодо ефективності запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на європейському ринку прокату

Питання	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середня оцінка
Ви вважаєте, що успішна реалізація стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" збільшить частку ринку на ____%	0,7	1	1,5	1,4	2	1,32
Ви вважаєте, що успішна реалізація стратегії консолідації системи розподілу збільшить рентабельність ПАТ "Запоріжсталь" на ____%	2,5	3,2	2,9	4	3,8	3,28

Як видно з табл.3.5, за умови реалізації запропонованої стратегії консолідації системи розподілу частка ринку ПАТ "Запоріжсталь" в 2020 році збільшиться на 1,32%, в той час як рентабельність зросте на 3,28%.

Задля отримання прогнозних даних ефективності запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на 2020 р.

використаємо як показники базового періоду дані фінансової звітності підприємства за 2018 р. Результати прогнозу ефективності запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" надамо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогноз ефективності запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на 2020 рік

Показник	Базовий період	Прогнозний період	Відхилення абс.
Частка ринку, %	4,00	5,32	1,32
Обсяг продажів на ринку, млн. грн.	18 125,00	24 105,98	5 980,98
Рентабельність, %	14,14	17,42	3,28
Чистий прибуток на ринку, млн. грн.	2 563,00	4 199,26	1 636,41

Як видно з результатів прогнозу, наданих у табл.3.6, реалізація запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" дозволить підприємству в 2020 році збільшити обсяги продажів продукції підприємства на європейському ринку на 5 980,98 млн. грн., та досягти показника 24 105,98 млн. грн. порівняно з 18 125,00 млн. грн. базового періоду. Беручи до уваги прогнозоване підвищення рентабельності на 3,28%, розраховане збільшення обсягів продажу на аналізованому ринку забезпечить збільшення прибутку ПАТ "Запоріжсталь" в 2020 р. на 1 636,41 млн. грн. порівняно з показниками базового періоду.

Задля отримання прогнозу розвитку підприємства за умови впровадження запропонованих заходів удосконалення системи розподілу скористаємось методом трендового моделювання. За допомогою програмних засобів табличного процесора Microsoft Excel розрахуємо прогнозні значення лінійної залежності на період 5 років. Отримані прогнозні дані надані у таблиці 3.7.

Графічне відображення трендової моделі лінійного прогнозу основних результатів реалізації стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на період 2020-2022 рр. надані на рис.3.4.

Таблиця 3.7 – Прогноз основних результатів запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на основі трендового моделювання на період 2020 - 2022 рр.

Показник	2018	2020	2021	2022
Обсяг продажів на ринку, млн.грн.	18 125	24 105,98	30 087	36 067,94
Чистий прибуток на ринку, млн.грн.	2 563	4 199,26	5 836	7 471,78

Графічне відображення трендової моделі лінійного прогнозу основних результатів реалізації стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на період 2020-2022 рр. надані на рис.3.4. Оскільки трендова модель побудована для лінійного прогнозу на основі даних звітного періоду та прогнозованих показників 2020 р. лінія тренду співпадає з лінією прогнозованих даних.

Як бачимо з табл.3.7. та рис.3.4, реалізація запропонованої в ході даного дослідження стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства та покращення основних показників його фінансово-господарської діяльності на всьому протязі прогнозованого періоду.

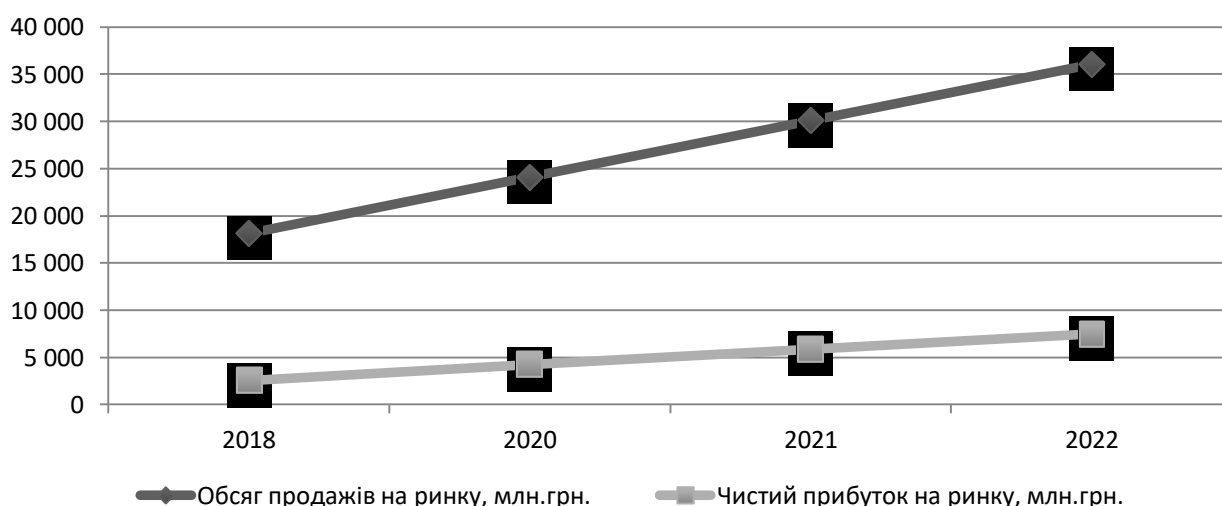


Рисунок 3.4 – Трендова модель лінійного прогнозу основних результатів реалізації стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" на період 2020-2022 рр.

Згідно отриманим прогнозним даним, при збереженні існуючих тенденцій до 2022 р., реалізація запропонованої стратегії дозволить ПАТ "Запоріжсталь" збільшити обсяги продажу продукції на європейському ринку прокату більш ніж в 2 рази, та досягти на кінець прогнозованого періоду показника обсягів продажів на аналізованому ринку в 36 067,94 млн. грн. Ефективність запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" підтверджується також прогнозом чистого прибутку, який згідно лінійного прогнозу збільшиться в прогнозованому періоді майже в 3 рази, досягнувши показника 7 471,78 млн. грн. на кінець 2022 р.

Отримані результати дослідження підтверджують ефективність запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" в існуючих економічних умовах та дозволяють рекомендувати використання розробленого методу удосконалення системи розподілу на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь".

Таким чином, результатом впровадження запропонованих заходів стане оптимізація системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь", збільшення частки ринку, підвищення рентабельності, та, як наслідок, покращення показників чистого прибутку, що підтверджує економічну доцільність запропонованої стратегії.

Крім того, використані для оцінки ефективності запропонованих заходів методи експертного опитування та трендового моделювання дозволяють здійснювати стратегічне прогнозування в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, та за умови недостатньої кількості статистичної інформації, та можуть бути використані для прогнозування ефективності стратегій розподілу як на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь", так і на інших українських підприємствах металургійної галузі та промислових підприємствах взагалі.

Висновки до розділу 3

В результаті наведеного в даному розділі дослідження:

- розроблено методологічну послідовність вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства з урахуванням галузевих особливостей розподілу;
- запропоновано впровадження моніторингу системи розподілу задля забезпечення гнучкості стратегії розподілу задля ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем;
- розроблено заходи з удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу;
- побудовано матрицю BCG ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням конкурентного тиску на європейському ринку прокату;
- визначено стратегічне становище ПАТ «Запоріжсталь» на обраному ринку та запропонована маркетингова стратегія, що відповідає рекомендаціям BCG;
- запропоновано стратегію розподілу для традиційного товару відповідно до основних стратегічних завдань ПАТ «Запоріжсталь» на основі підходу О.А.Біловодської. Найбільш доцільною стратегією розподілу підприємства, з урахуванням квадранту "Дійні корови" на матриці BCG, визнано стратегію консолідації, що дозволяє мінімізувати витрати підприємства та досягти максимальної ефективності на обраному сегменті ринку;
- запропоновано використання методів експертного опитування та трендового моделювання задля оцінки ефективності запропонованої стратегії;
- визначено, що реалізація запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" дозволить забезпечити сталий

розвиток підприємства та покращення основних показників його фінансово-господарської діяльності на всьому протязі прогнозованого періоду;

– розраховано, що при збереженні існуючих тенденцій до 2022 р., реалізація запропонованої стратегії дозволить ПАТ "Запоріжсталь" збільшити обсяги продажу продукції на європейському ринку прокату майже в 2 рази, та досягти на кінець прогнозованого періоду показника обсягів продажів на аналізованому ринку в 36 067,94 млн. грн. Ефективність запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" підтверджується також прогнозом чистого прибутку, який згідно лінійного прогнозу збільшиться в прогнозованому періоді майже в 4 рази, досягнувши показника 7 471,78 млн. грн. на кінець 2022 р.;

– підтверджено ефективність запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" в існуючих економічних умовах та дозволяють рекомендувати використання розробленого методу удосконалення системи розподілу на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь".

Крім того, слід зазначити, що розроблена в ході даного дослідження методологічна послідовність вдосконалення системи розподілу, а також використані під час розроблення заходів оптимізації системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» методи портфельного аналізу, експертного опитування та трендового моделювання можуть бути використані для підвищення ефективності системи розподілу як на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь", так і на інших українських підприємствах металургійної галузі та промислових підприємствах взагалі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління системою розподілу продукції.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Основними умовами вибору каналу збуту є здатність максимально повно задовольнити вимоги споживачів, точно ідентифікувати їх запити відносно вдосконалення якості товару або його окремих технічних аспектів, забезпечити споживача спеціалізованими послугами у відповідності до конкретних способів застосування ним продукції;

2. Канали та інструменти збутової політики промислової продукції має ряд особливостей, які визначають як глибину каналу збуту, так і його довжину, що обумовлює необхідність диверсифікації;

3. В останні роки в сфері розподілу промислових підприємств склалися дві основні тенденції: повсюдне впровадження інформаційних технологій і передача логістичних операцій на аутсорсинг. Окреслені інформаційні системи (ERP / SCRP, EDI) спрямовані на інтеграцію бізнес – процесів підприємств в мережах розподілу (виробника, посередників, оптових і роздрібних торговців), що дозволяє знизити транзакційні витрати при доведенні продукції до споживача, усунути невизначеність в ланцюгах поставок і тим самим оптимізувати запаси.

4. Дослідження політики розподілу ПАТ«Запоріжсталь». Політика розподілу ПАТ «Запоріжсталь» ґрунтується на однорівневих каналах розподілу та каналах нульового рівня. Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснюється через Metinvest International SA. Найбільш

великими ринками є: Туреччина, Польща, Італія, Болгарія, Ліван, Ефіопія, Ізраїль, Йорданія, Словаччина.

5. Був проведений PEST і SWOT– аналіз, здійснена оцінка факторів впливу безпосереднього оточення та факторів впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток ПАТ «Запоріжсталь» були виявлені основні загрози та можливості підприємства а також сильні та слабкі сторони.

6. Розроблено методологічну послідовність вдосконалення системи розподілу металургійного підприємства з урахуванням галузевих особливостей розподілу.

7. Запропоновано впровадження моніторингу системи розподілу задля забезпечення гнучкості стратегії розподілу задля ефективного протистояння зовнішнім загрозам та підвищення вигоди від можливостей, які надаються зовнішнім середовищем.

8. Розроблено заходи з удосконалення процесу розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь» методом портфельного аналізу.

9. Побудовано матрицю BCG ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням конкурентного тиску на європейському ринку прокату.

10. Визначено стратегічне становище ПАТ «Запоріжсталь» на обраному ринку та запропонована маркетингова стратегія, що відповідає рекомендаціям BCG.

11. Запропоновано стратегію розподілу для традиційного товару відповідно до основних стратегічних завдань ПАТ «Запоріжсталь» на основі підходу О.А.Біловодської. Найбільш доцільною стратегією розподілу підприємства, з урахуванням квадранту "Дійні корови" на матриці BCG, визнано стратегію консолідації, що дозволяє мінімізувати витрати підприємства та досягти максимальної ефективності на обраному сегменті ринку;

12. Запропоновано використання методів експертного опитування та трендового моделювання задля оцінки ефективності запропонованої стратегії.

13. Визначено, що реалізація запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" дозволить забезпечити сталий розвиток підприємства та покращення основних показників його фінансово-господарської діяльності на всьому протязі прогнозованого періоду.

14. Розраховано, що при збереженні існуючих тенденцій до 2022 р., реалізація запропонованої стратегії дозволить ПАТ "Запоріжсталь" збільшити обсяги продажу продукції на європейському ринку прокату майже в 2 рази, та досягти на кінець прогнозованого періоду показника обсягів продажів на аналізованому ринку в 36 067,94 млн. грн. Ефективність запропонованої стратегії розподілу ПАТ "Запоріжсталь" підтверджується також прогнозом чистого прибутку, який згідно лінійного прогнозу збільшиться в прогнозованому періоді майже в 4 рази, досягнувши показника 7 471,78 млн. грн. на кінець 2022 р.;

15. Підтверджено ефективність запропонованої стратегії консолідації системи розподілу ПАТ "Запоріжсталь" в існуючих економічних умовах та дозволяють рекомендувати використання розробленого методу удосконалення системи розподілу на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь".

Крім того, слід зазначити, що розроблена в ході даного дослідження методологічна послідовність вдосконалення системи розподілу, а також використані під час розроблення заходів оптимізації системи розподілу ПАТ «Запоріжсталь» методи портфельного аналізу, експертного опитування та трендового моделювання можуть бути використані для підвищення ефективності системи розподілу як на підприємстві ПАТ "Запоріжсталь", так і на інших українських підприємствах металургійної галузі та промислових підприємствах взагалі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : 12 – е издание. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 816 с.
2. Armstrong J. S. Selecting Forecasting Methods. In Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners (Ed. J. Scott Armstrong). Kluwer Academic Publishers, 2001. 19 p.
3. Дейан А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи: 7-е издание. Санкт-Петербург: Прогресс, 2014. 190 с.
4. Levitt T. Marketing Myopia. Harvard Business Press, 2008. 180 p.
5. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. Москва : КНОРУС, 2005. 672 с.
6. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підруч. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
7. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
8. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: підруч., 2-ге вид. Львів: Вид-во НУ Львівська політехніка, 2004. 472с.
9. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту. навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2004. 224с.
10. Калмыкова Д. Ю. Распределение продукции с позиций логистического управления деятельностью предприятия. Вестник ОГУ. 2009. № 8 (102). С. 50–56.
11. Олефіренко О. М., Олефіренко О. М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*, 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5848>. (дата звернення: 15.10.2019).

12. Słownik finansowy. Dystrybucja. URL: <http://www.findict.pl/slownik/dystrybucja>. (дата звернення: 15.10.2019).
13. Marketing. Dystrybucja - kilka pojęć. URL: http://sciaga.pl/tekst/51710-52-dystrybucja_kilka_pojec. (дата звернення: 19.09.2019).
14. Strategie dystrybucji. URL: http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/strategie_dystrybucji.htm. (дата звернення: 07.10.2019).
15. Encyklopedia Zarządzania. Kanał dystrybucji. URL: https://mfiles.pl/pl/index.php/Kana%C5%82_dystrybucji. (дата звернення: 15.11.2019).
16. Сайт вільної енциклопедії. Розподіл (економіка). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>. (дата звернення: 15.10.2019).
17. Навчальні матеріали онлайн. Аналіз дистрибуції. Зміст і завдання аналізу дистрибуції URL: http://pidruchniki.com/1911010851916/marketing/analiz_distributsiyi. (дата звернення: 19.09.2019).
18. – Моя освіта – реферати, конспекти, доповіді. Маркетинг. Дистрибуція. URL: <http://mojaosvita.com.ua/marketing/distribuciya>].
19. Сайт Соломонгруп. Дистрибуція, или дистрибуція URL: <http://solomon-group.com/glossary/distribuciya>].
20. Щербак В. Г. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Харків: ІНЖЕК, 2004. 176 с.
21. Ланкастер Л., Джоббер Д. Організація збуту. Мінськ : Амалфея, 2003. 384 с.
22. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». URL: http://journal.puet.edu.ua/files/requires_en.pdf. (дата звернення: 15.10.2019).
23. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: навч. посіб., 8-е вид. Москва: Вільямс, 2007. 832 с.
24. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. Київ: Лібра, 2002. 712с.

25. Горчелс Л., Мариен Э., Уест Ч. Управление каналами дистрибуции. Москва: Издательский Дом Гребенникова, 2005. 248 с.
26. Marketing. Studia. Dystrybucja -kilka pojęć. URL: http://sciaga.pl/tekst/51710-52-dystrybucja_kilka_pojec. (дата звернення: 15.10.2019).
27. Biznes. Kanały dystrybucji - definicja, struktura oraz przepływ w kanałach dystrybucji. URL: <http://dystrybucyjny.bloog.pl/id,338981168,title,Kanały-dystrybucji-definicja-struktura-oraz-przepływ-w-kanałach-dystrybucji,index.html?smoybbtticaid=61ac7e>. (дата звернення: 15.10.2019).
28. Notatek. Dziedziny wiedzy. Nauki techniczne. Logistyka w przedsiębiorstwie. Kanał dystrybucji – definicja. URL: <https://notatek.pl/kanał-dystrybucji-definicja>. (дата звернення: 15.10.2019).
29. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2001. 262 с.
30. Крикавський Є., Гринів Н., Таранський І. Логістика та розвиток організації. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 1999. 149 с.
31. Штерн Л., Ель-Ансари А., Кофлан Є. Маркетинговые каналы: 5-е изд. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. 624 с.
32. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручн. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2005. 683.
33. Николайчук В. Е., Кузнецов В. Г. Логистика: теория и практика управления: учеб. пособ. Донецк: Норд-Пресс, 2006. 540с.
34. Кальченко А. Г. Логістика: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 254с.
35. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы. *Маркетинг*: учебн./под ред. Е. Б. Галицкого, Е. Г. Галицкой. Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2012. URL:<http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/pdf>. (дата звернення: 15.10.2019).

36. Фридман Л. Дж. Новые каналы сбыта – главное преимущество компаний. Москва: Эксмо, 2009. 352 с.
37. Козлов В. К., Рудковский И. Ф., Царёва Е. С. Организация коммерческой деятельности производственных предприятий: практикум. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2011. 158 с
38. Peter J. Paul, Donnelly James H. Marketing Management: Knowledge and Skills. 11th edition (October 11, 2012). McGraw Hill, 2012. 816 p
39. Гринченко К. В. Личные продажи инструмент продвижения в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. *Инженерный вестник Дона*. 2013. № 1. URL: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1503>. (дата звернения: 15.10.2019).
40. Рынок и логистика / под ред. М.П. Гордона. Москва: Экономика, 2013. 248 с.
41. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под ред. В. И. Сергеева. Москва: ИНФРА, 2014. 976с.
42. Мельников В.П., Схирладзе А.Г., Антонюк А. К. Логистика. Москва: Юрайт, 2014. 288 с.
43. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика. Продвинутый курс : учебн., 3-е изд., перераб и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2011. 734с.
44. Сайт организации компаний ECR – Россия [электронный ресурс]. URL: <http://ecr-all.org/russia>. (дата звернения: 15.10.2019).
45. Armstrong & Associates. Who's Who in Logistics, 2000; Mercer Management Consulting, Inc.analysis URL: <https://www.3plogistics.com/product/whos-who-in-logistics-online-guide>. (дата звернения: 15.10.2019).
46. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов. / под ред. В. И. Сергеева. Москва: ИНФРА, 2014. 976 с.]
47. Сайт ПАТ «Запорижсталь» URL: <https://www.zaporizhstal.com/>. (дата звернения: 15.11.2019).

48. Портал «Метінвест». URL: <https://www.metinvestholding.com/ru>. (дата звернення: 15.11.2019).

49. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посібн. Київ: Видавничий дім Професіонал, 2015. 320 с.

50. Зозулев А.В. Промышленный маркетинг. Рыночная стратегия : учебн. пособ. Киев: ЦУЛ, 2010. 576 с.

51. Біловодська О.А. Управління розподілом інноваційної продукції промислових підприємств: сутність, механізм, стратегії та оцінка ефективності. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6079>. (дата звернення: 15.10.2019).

52. Калмыкова Д. Ю. Распределение продукции с позиций логистического управления деятельностью предприятия. *Вестник ОГУ*, 2009. № 8 (102). С. 50–56.

53. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы. Маркетинг: учебн./под ред. Е. Б. Галицкого, Е. Г. Галицкой. Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2012. URL:<http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/pdf>. (дата звернення: 11.11.2019).

54. Фридман Л. Дж. Новые каналы сбыта – главное преимущество компаний. Москва: Эксмо, 2009. 352 с

55. Козлов В. К., Рудковский И. Ф., Царёва Е. С. Организация коммерческой деятельности производственных предприятий: практикум. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2011. 158 с

56. Peter J. Paul, Donnelly James H. Marketing Management: Knowledge and Skills : 11th edition (October 11, 2012) Burr Ridge, IL: Irwin / McGraw Hill, 2012. 816 p.

57. Гринченко К. В. Личные продажи инструмент продвижения в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. *Инженерный вестник Дона*. 2013. № 1. URL:

<http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2013/1503>. (дата звернення: 15.10.2019).

58. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / І. О. Бланк та ін. Київ : КНТЕУ, 2011. 343 с.

59. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

60. Економічний аналіз: навч. посібн., 2-ге вид., перероб. і доп. / М. А. Болюх та ін. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

61. Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. Управління інтелектуальним капіталом підприємства як головний фактор інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_6. (дата звернення: 15.10.2019).

62. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.

63. Біловодська О. А., Сигида Л.О. Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2016. № 846. С. 16-20.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Баклицька Каріна Віталіївна, студентка II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти baklitskaya.k@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління системою розподілу продукції ПАТ «Запоріжсталь»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайоmlена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Баклицька К.В.

Дата _____ Підпис _____

Іванов М.М.

ДОДАТКИ

Додаток А1



BUREAU VERITAS
Certification

**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 14001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228631** Версія: 0 Дата ревізії: **02 листопада 2017**


Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: **5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8NG, United Kingdom**
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від сертифікованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: **+380 44 354 16 00**



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS
0008



1 / 1



BUREAU VERITAS
Certification

**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228630** Версія: 0 Дата ревізії: 02 листопада 2017


Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: 5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8NG, United Kingdom
Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна

Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від сертифікованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +330 44 354 16 00



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS
0008



1 / 1

Додаток Б

