

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

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства
ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0758
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Є.В. Науменко

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 магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Науменку Євгену Валентиновичу

1. Тема роботи Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи Іванов М.М., професор,
затверджені наказом ЗНУ 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 сучасні дослідження та наукові матеріали вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити стан каналів збуту ПАТ «Запоріжсталь»; провести маркетингові дослідження збутової діяльності комбінату; дослідити основні недоліки та проблеми збутової діяльності на комбінаті; розробити стратегію та план подальшої роботи підприємства; зробити рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності на ПАТ «Запоріжсталь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 19 рис., 8 табл. і 1 формула.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	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 кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.08.2019 р. – 25.08.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	26.08.2019 р. – 30.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	31.08.2019 р. – 19.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2019 р. – 22.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	23.10.2019 р. – 20.11.2019 р.	виконано
6.	Формулювання 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)

Керівник роботи _____

(підпис)

Є.В. Науменко

(ініціали та прізвище)

М.М. Іванов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

Тимошик В.Ю.

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 108 с., 19 рис., 8 табл., 70 джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового дослідження збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є комбінат ПАТ «Запоріжсталь», його ринки збуту, внутрішня організація праці, зовнішні ринки збуту.

Мета кваліфікаційної роботи – систематизація теоретико-методологічних і практичних аспектів дослідження та аналізу збутової діяльності ПАТ «Запоріжсталь», розробка стратегії для покращення положення на ринку, аналіз економічної складової підприємства, рекомендації щодо діяльності на певний проміжок часу.

У процесі дослідження отримано такі наукові результати:

- узагальнено фактори, які впливають на економічну діяльність підприємства;
- проаналізовано економічний стан підприємства, його положення на світовому ринку;
- систематизовано задачі, які потрібно вирішити ПАТ «Запоріжсталь», задля підвищення ефективності праці;
- обгрунтовано доцільність вивчення та аналізу збутової діяльності промислових підприємств;
- удосконалено стратегію комбінату, враховуючи помилки та вагомні фактори;
- запропоновано нову стратегію, рекомендації, та план роботи для комбінату.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, SWOT аналіз, та інші.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що підприємству запропоновано нові кроки, які створені на аналізі сучасних світових тенденцій

в маркетингу та збутовій діяльності промислових підприємств.

Результати дослідження можуть бути впроваджені в процесі формування стратегії на ПАТ «Запоріжсталь», зокрема стратегія розвитку на певний період часу.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ, ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА, МЕТАЛУРГІЯ, СВІТОВІ РИНКИ, АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, «SWOT»- АНАЛІЗ.

SUMMARY

Master's qualification work: 108 pages, 19 pictures, 8 Tables, 70 sources, 4 applications.

The object of the research is the process of marketing research of the daily sales activity at the enterprise of PJSC "Zaporizhstal".

The subject of research is the plant of PJSC "Zaporizhstal", its markets, internal work organization, foreign markets.

The purpose of the qualification work is systematization of theoretical, methodological and practical aspects of research and analysis of marketing activity of PJSC "Zaporizhstal", development of a strategy for improving the market position, analysis of the economic component of the enterprise, recommendations for activity for a certain period of time.

During the research the following scientific results were obtained:

- factors that influence for the economic activity of the enterprise are generalized;
- the economic status of the enterprise and its position on the world market are analyzed;
- PJSC "Zaporizhstal" tasks that is needed to solve, have been systematized in order to increase labor efficiency;
- the reasonability of studying and analysis of marketing activity of industrial enterprises is substantiated;
- improved plant strategy, taking into account mistakes and significant factors;
- a new strategy, recommendations, and workplan for the plant are offered.

Research methods: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, SWOT analysis, and others.

The scientific novelty of the research is that the company is offered new steps that are created on the analysis of current world trends in marketing and sales activities of industrial enterprises.

The results of the study can be implemented in the process of strategy formation at PJSC "Zaporizhstal", in particular the development strategy for

a certain period of time.

MARKETING STRATEGY, MARKETING PRICING, SALES, SALES
ACTIVITIES, INDUSTRIAL ENTERPRISES, METALLURGY, ANALYSIS,
ANALYSIS, ANALYSIS, ANALYSIS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.1 Теоретичні підґрунтя до збутової діяльності підприємств.....	13
1.2 Цілі і методи управління збутовою діяльністю підприємства.....	23
1.3 Дослідження структурних особливостей каналів збуту.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	36
2.1 Аналіз економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь».....	36
2.2 Аналіз збутової діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	53
2.3 Дослідження загроз, ризиків та можливостей ПАТ «Запоріжсталь»	59
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ.....	69
3.1 Стратегія вдосконалення збутової діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	69
3.2 Оцінка ефективності та пропозиції щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	76
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103
Додаток А.....	103
Додаток Б.....	105

Додаток В.....	106
Додаток Г	108

ВСТУП

Сучасний розвиток економічних відносин у суспільстві висуває якісно нові вимоги до наукових розробок в цілому і у сфері маркетингу збутової діяльності зокрема.

Тому, важливе значення має впровадження нових методів та стратегії діяльності підприємства, кваліфікація персоналу, що спрямовано на підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Дослідженнями в цій галузі займалися автори минулих поколінь, і до нашого часу вони не припиняються. Зокрема, дослідження Котлера, Моїсеєвої, Адлера, Токарева, Немцова, Кравчука та ін. Досягнення в цій галузі науки досить вагомі. Водночас подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують вирішення. Одним з найбільш важливих є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування збутової діяльності підприємства як складової його діяльності, зокрема розроблення стратегічних планів підприємств є дієвим інструментом розпізнавання та подолання кризових процесів. Доцільність дослідження мотивується також зміною норм та стандартів на ринку, росту кваліфікації персоналу, та росту конкурентів, запобігання банкрутства та спаду збуту продукції .

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних та організаційних положень і розробка практичних рекомендацій щодо системи оцінки ефективності діяльності підприємства, починаючи з планування і вироблення стратегії.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи формування маркетингової збутової діяльності підприємства;
- визначити особливості формування маркетингової збутової діяльності підприємства;

- вивчити та систематизувати сучасні методи збуту на ринку промислових підприємств;
- провести «SWOT»-аналіз маркетингової збутової діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснити оцінку ефективності маркетингової стратегії на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначити шляхи підвищення ефективності маркетингу збутової діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової збутової діяльності підприємством на ринку промислового електроприводу.

Предметом дослідження є ринки промислових підприємств залізорудного напрямку, фактори, які впливають на нього, основні представники цього ринку.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі теорії маркетингової товарної політики. У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів оцінки збутової діяльності; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні збутової діяльності та маркетингових особливостей; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо стратегії підприємства; критичного аналізу й узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів і формулювання висновків.

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

Наукова новизна одержаних результатів визначається такими основними положеннями:

уперше :

- розроблена стратегія на швидкий розвиток в найближчі 5 років, що дозволяє ефективно використовувати ресурси і час;

удосконалено:

- збутову діяльність комбінату ПАТ «Запоріжсталь», маркетингову діяльність на підприємстві, що дозволяє підвищити доходи та позиції на ринку;

зазнали подальшого розвитку:

- стратегія ПАТ «Запоріжсталь», збутова та маркетингова діяльність комбінату, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства по всім факторам .

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість маркетинговій службі підприємства отримати достовірну та якісну інформацію про реальні можливості підприємства ПАТ «Запоріжсталь» . Практичне значення мають такі розробки, як стратегія подальшого розвитку , методи збутової діяльності , що дозволяє досліджувати далі тенденції ринку та можливості комбінату .

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праці: 1 стаття за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні підґрунтя до збутової діяльності підприємств

Під просуванням товару у маркетингу мається на увазі система забезпечення доставки продукції до місця продажу або встановлення у точно обумовлений час і з максимально високим рівнем обслуговування [53]. Просування – це діяльність з планування і контролю за переміщенням продукції від місця її створення до місця продажу з метою задоволення потреб споживачів і вигодою для підприємства.

У своїй праці «Основи маркетингу» Філіп Котлер наводить вираз провідного теоретика з питань управління Пітера Друкера: «Мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе» [53, с. 28]. Наведена цитата науковця свідчить про вірність наведеного твердження про те, що початок збуту на промислових підприємствах настає ще до того, як фізично товар буде створено.

Прибігаючи до послуг посередників завжди треба пам'ятати, що чим менше їх, тим більше шансів контролювати ситуацію і здійснювати оперативну взаємодію з ними.

Маркетингові кампанії, націлені на висновок товару на ринок, можуть приймати різні форми, але в них обов'язково будуть застосовуватися базові методи просування, без яких неможливо реалізувати стратегію інтегрованого маркетингу.

Але з іншого боку, тим більша залежність підприємства від посередників, що може нанести в перспективі розвитку серйозний

комерційний збиток [52].

Тому не випадково на практиці використовуються різні змішані форми організації просування товару.

Перед кожним керівником підприємства в питанні організації збуту завжди стає питання: «Займатись прямим продажем, чи скористатися послугами посередників?» [52, с. 54].

Через різноманітність видів збуту, можна допустити помилку, при аналізі економічної діяльності [50].



Рисунок 1.1 – Основні види збуту для промислового підприємства
[розроблено автором]

Виходячи з рис. 1.1, можна зробити висновок, що існує 4 основних види збуту.

Прямий збут (канал просування товару нульового рівня) не припускає наявності посередників, тому що продаж продукції здійснюється безпосередньо споживачам на основі прямих контактів з ними [51, с.187]. До них відноситься і реалізація продукції через власну торгову мережу, а також продаж через оголошення у засобах масової інформації (ЗМІ).

Цей варіант часто використовується при реалізації продукції виробничо-технічного призначення і рідше – товарів народного споживання [49].

Непрямий збут (багаторівневий канал просування товару) має на увазі продаж продукції через посередників. Виділяють: одно-, дво- і трьохрівневі канали [48]. Кількісною характеристикою каналу просування товару поряд з довжиною є і його ширина – число посередників (оптових і роздрібних) на будь-якому етапі реалізації продукції підприємства (наприклад, число всіх оптових фірм, що закуповують продукцію у виробника) [48]. Різновидами непрямого збуту є інтенсивний, селективний (вибірковий) і ексклюзивний збут.

Інтенсивний збут означає підключення до збутової програми всіх можливих торгових посередників незалежно від форми їхньої діяльності. Основна його перевага полягає в наявності дуже щільної збутової мережі, а недолік у тому, що наявність великої кількості дрібних покупців ускладнює контроль за їх платоспроможністю і вимагає додаткових засобів на рекламу.

Селективний (вибірковий) збут, навпаки, передбачає обмеження кількості торгових посередників в залежності від типу споживачів, можливості обслуговування й організації гарантійного ремонту і сервісного обслуговування продукції [48, с 144]. Він використовується при реалізації технічно-складної продукції, що вимагає спеціального обслуговування, забезпечення запчастинами і спеціально навченого персоналу.

Головний інструмент, який приходить на розум, коли справа доходить до пошуку методів просування товарів на ринку – реклама [48, с 231]. Але потрібно мати на увазі, що вона є не самостійною діяльністю, а одним з інструментів маркетингу і повинна застосовуватися в комплексі з іншими технологіями, щоб взаємно посилювати дію один одного.

Якщо у вашому розпорядженні є достатній бюджет і грамотно складений медіаплан (обрані канали, що забезпечують найбільшу ефективність рекламної кампанії), то можна задіяти рекламу в якості єдиного методу просування товару на ринок [54].

В цьому випадку вона буде виконувати кілька завдань, а саме:

- інформувати споживача про новий продукт;
- ясно показувати переваги, що відрізняють даний товар від аналогів, пропонованих ринком;
- стимулювати цікавість, підігрівати початковий інтерес і мотивувати споживача дізнатися про цей продукт більше.

Маркетингові кампанії, націлені на висновок товару на ринок, можуть приймати різні форми, але в них обов'язково будуть застосовуватися базові методи просування, без яких неможливо реалізувати стратегію інтегрованого маркетингу [55, с. 267]. В їх число входять:



Рисунок 1.2 – Методи просування товару [розроблено автором]

Виходячи з рисунку 1.2 бачимо, що методи просування товару використовуються в більшості видах підприємницької діяльності. Зазвичай, вони є основою для методів.

Інтегрований підхід до просування товарів і послуг на увазі, що всі елементи кампанії діють узгоджено, підсилюючи ефект один одного.

Наприклад, рекламну акцію з видачею поворотного купона (який підтверджує оплату поштових витрат і спонукає споживача надіслати свою відповідь) зазвичай поєднують з прямою поштовою розсилкою, а потім запускають програму телемаркетингу [33].

В принципі, кожен з цих способів окремо – розсилка, друкована реклама, телемаркетинг – теж результативні, але не в такій мірі, як їх комплексне застосування.

Успішність програми виведення на ринок нового товару, що включає тільки рекламу, визначатиметься обсягом фінансових вкладень і розумністю використання цих коштів [33, с. 422].

Але якщо додати до реклами інші маркетингові практики і методи просування продукту на ринок, то можна буде застосовувати її більш вузько: для досягнення конкретних цілей, поставлених стратегічною програмою [55]. Це помітно підвищить ефективність акції і дозволить більш економно і раціонально витратити бюджет.

Тому реклама, в числі інших методів, зазвичай входить в інтегровані програми просування продуктів [48]. Вибираються ті її форми, типи і канали, які найкращим чином підходять для вирішення поставлених завдань.

Можна застосовувати ще одним способом – зробити її засобом прямого контакту з цільовою аудиторією (наприклад, надати споживачам можливість швидко відповісти, відправивши поворотний купон із замовленням, зателефонувавши, надіславши запит додаткову інформацію і т. д.).

Зазвичай це здійснюється в масштабах всієї країни і є етапом, що передує кампаніям прямого або телемаркетингу (для цього повинні бути отримані «наводки», сформована клієнтська база) [48].

Те ж саме, але в більш вузькому регіональному масштабі. Отримані відомості про споживачів потім використовують в заходах, що проводяться місцевими контрагентами, для стимулювання збуту товару.

Застосовувати як частина кампанії з просування продукту в окремих регіонах. В цьому випадку потенційних покупців не просто просять залишити

свої дані, а й матеріально стимулюють.

Це робить рекламу набагато більш гнучким і дієвим методом виведення товарів на ринок.

Одним з популярних маркетингових інструментів є прямий маркетинг. До нього вдаються в тих випадках, коли потрібно збільшити ефект від застосування інших методів просування, але він також може виконувати інші функції та використовуватися дуже різноманітно.

Так, проведення прямої поштової розсилки часто є прекрасною заміною традиційної реклами в пресі або ЗМІ, оскільки вона є адресною і дає можливість охопити тільки потрібні сегменти ринку [66, с. 237].

Крім того, її можна використовувати як канал для подальших контактів з цільовою аудиторією, а саме тією частиною, яка зацікавилася товаром і запросила детальну інформацію про нього.

Директ-маркетинг, до речі, є відмінним методом формування і підтримки довгострокових взаємин з клієнтами.

Будучи частиною інтегрованої маркетингової кампанії, він також збільшує її ефективність [21, с. 77].

На першому етапі кампанії по просуванню послуги або товару на ринку прямий маркетинг можна поєднувати зі споживчою рекламою для вирішення наступних завдань:

Продовжити акцію прямого відгуку, зібравши основні дані зацікавлених потенційних замовників, які можуть стати клієнтською базою для майбутніх кампаній прямого маркетингу [21].

Розробити диференційовані пропозиції для різних груп потенційних покупців, які взяли участь в першій рекламній акції.

Охопити інші ринки або цільові сегменти ринку в поточній маркетинговій кампанії.

Залучити ті сегменти і ніші ринку, з якими неможливо встановити контакт іншими способами, і впливати на них більш часто або агресивно.

Посилити рекламну кампанію за допомогою проведення спеціальних

маркетингових заходів в подальшому.

Такий метод просування товару на ринок, як телемаркетинг, застосовують разом з традиційною рекламою або директ-маркетингом.

Метою може бути і збір даних потенційних клієнтів, і їх інформування [21]. Більш приватні завдання, які вирішуються телемаркетингом, різноманітні:

- укладання угод по телефону (за фактом, це ті ж прямі продажі);
- формування хороших відносин з існуючими клієнтами;
- розробка і випуск нових товарів з опорою на потреби покупців (для цього з ними повинні бути налагоджені взаємини);
- виділення найбільш перспективних «наведень» із загальної клієнтської бази, за якою робиться розсилка;
- проведення заходів щодо просування товару, наступних за програмою прямого маркетингу;
- повернення минулих клієнтів (зазвичай за допомогою пропозиції їм інших продуктів, які їх можуть зацікавити);
- обробка бази «холодних» контактів, отриманих через рекламні оголошення, за допомогою прямого маркетингу, від посередників;
- дослідження ринку, вивчення відповідної реакції цільової аудиторії (через опитування, огляди) на товар або тих заходів, які фірма робить для його реалізації;
- підтримання контактів з потенційними клієнтами (маркетинг взаємовідносин).

Телемаркетинг також є зручним способом отримати будь-яку необхідну інформацію від споживачів, щоб проаналізувати її і використовувати для планування і реалізації подальших маркетингових програм.

Прес інформація. Цей комплекс дій один із класичних методів зв'язків з громадськістю, що застосовуються в великих PR-кампаніях. Наприклад, це може бути спонсорування розважальних або спортивних заходів. Воно підвищує обізнаність цільової аудиторії про діяльність фірми, зміцнює її

репутацію [22]. Паралельно цій роботі ведуться кампанії прямого маркетингу та рекламна діяльність, орієнтовані на просування бренду в цілому і отримання прямого відгуку від споживачів.

За допомогою реклами і директ-маркетингу, що входять в інтегровану маркетингову програму, фірма збирає «наводки» на потенційних клієнтів [23, с. 28].

Надалі ці відомості будуть необхідні персоналу, що займається продажами.

Дуже важливо своєчасно забезпечувати менеджерів інформацією про сам продукт або послугу, яку просуває на ринку, і про актуальну ринкову ситуацію [48, с. 381].

В програму підтримки збуту входять такі заходи:

- пряма підтримка торговельних працівників (оптових і роздрібних);
- інформування продавців про конкретні продукти (створення інструкцій, посібників);
- підготовка стандартних і індивідуалізованих презентацій для кожного сегмента ринку;
- інформування про рекламні і маркетингові заходи по просуванню товару, які здійснюються в даний момент;
- надання відомостей про конкурентів.

Щодо методів просування товарів на ринку, можна навести такі варіанти:



Рисунок 1.3 – Перелік методів просування товарів на ринку [розроблено автором]

З рис. 1.3 бачимо, що метод просування товару на ринок можна таким чином:

1). Визначити цілі кампанії по просуванню товару на ринок.

Вони багато в чому впливають на вибір методів розкрутки. Так, якщо акція має на меті розповісти потенційним клієнтам про новий продукт, то головним методом повинна стати реклама (а інші інструменти можуть грати роль допоміжних) [21].

Якщо ж потрібно повідомити людям про конкретні властивості і переваги товару тривалого користування, то оптимальними способами для цього є особисті продажі і стимулювання збуту, які залучають споживачів до торговельних точок, де реалізується цей товар, а рекламу можна застосовувати помірно.

2). Охарактеризувати цільовий ринок.

Методи просування будуть багато в чому залежати від розвиненості господарських відносин фірми, їх територіальних і соціально-економічних характеристик. [21] Для вузького ринку найкраще підійде такий спосіб збуту, як особисті продажі; для реклами в рамках якого-небудь одного регіону, публікації в місцевих ЗМІ; для охоплення всього федерального ринку, національні ЗМІ.

3). З'ясувати особливості продукту.

Характеристики та особливості продукту, що просувається теж накладають свій відбиток на використовувані методи просування його на ринку [21]. Зокрема, для товарів технічного призначення оптимальні особисті продажі, для товарів масового споживання, організація рекламних кампаній, а для сезонної продукції, стимулювання реалізації за допомогою різних прийомів.

Не всяке підприємство потребує повного штату менеджерів зі збуту протягом усього календарного року. І взагалі, прямі продажі далеко не завжди є універсальним методом реалізації товарів.

4). Встановити, на якій стадії життєвого циклу знаходиться продукт.

У товарів, що продаються є власний життєвий цикл, і в залежності від поточної її стадії потрібно підбирати відповідні методи просування. Наприклад, в разі, коли об'єктом маркетингової кампанії виступає новий продукт технічного призначення, то найкращими способами виведення його на ринок є прямі продажі і стимулювання збуту. Якщо ж мова йде про вироби повсякденного попиту, то краще за все просувати їх за допомогою рекламних кампаній [21].

Під час стагнації маркетологи мінімізують активність по збуту старої, вже відомої покупцям продукції. Інформування перестає бути таким дієвим, як на етапі виведення товару на ринок, коли він був усім в новинку. Краще віддати перевагу стимулюванню збуту і персональним продажам.

5). Врахувати вплив ціни товару.

Ринкове просування товарів і послуг сильно розрізняється залежно від того, до якої цінової категорії вони належать. Чим дорожче продукція, тим більше сил необхідно приділяти особистим продажам. Багато компаній впроваджують такий метод просування товару на ринок, як телемаркетинг, для зручного і сучасного управління поточною взаємодією з потенційною клієнтурою, і це відчутно збільшує ефективність збуту.

Дешева продукція, навпаки, потребує в основному в широкій рекламі.

б). Оцінити можливості використання методу.

Відбір методів виведення товару на ринок багато в чому залежить від того, які взагалі можливості інформування споживачів існують і доступні. Наприклад, реклама тютюнових і алкогольних виробів сильно обмежена законами, тому використовувати її як спосіб їх просування не вийде, доведеться шукати інші варіанти [61, с 221].

Таким чином, зробимо висновок, що детальне вивчення збутової діяльності, є гарантією стабільної роботи підприємства, його розвитку і іміджу.

Ми розглянули основні теорії класиків, методологію и приклади, які характеризують канали збуту.

1.2 Цілі і методи управління збутовою діяльністю підприємства

Ціль просування продукції полягає в тому, щоб представити як підприємство, так і продукцію клієнту.

Про підприємство і продукцію повинно бути створене позитивне враження.

Якщо клієнт ніколи не чув про підприємство чи його продукцію, то імовірність того, що він купить продукцію такого підприємства, дуже низька. Те ж саме відбувається і тоді, коли в клієнта склалося погане враження про підприємство чи його продукцію [66].

Для підприємства ПАТ «Запоріжсталь», найвигіднішою і найефективнішою є стратегія «лідера». Пропоную детально проаналізувати і розглянути ймовірні стратегії.

З точки зору маркетингової стратегії основна турбота для лідера – підтримка своїх позицій і прагнення по можливості перейти з просто лідерів в домінуючі лідери.

Стратегія постійного наступу заснована на тому, що для лідера краще займати наступальну, ніж оборонну позицію. Наступальна позиція означає, що лідер прагне першим сформувати стійкі конкурентні переваги. При цьому конкурентні переваги можуть полягати в низькому рівні ціни, і тоді лідер активно впроваджує в свою діяльність методи зниження витрат обігу, а можуть полягати в унікальності пропонованого лідером товару, і тоді лідируючий магазин знаходиться в постійному пошуку можливостей удосконалення свого товарного асортименту [67, с. 221]. І в тому і в іншому випадку наступальні дії в основному базуються на інноваціях і нових технологіях. При цьому лідер прагне бути першим у всьому: першим виводити на ринок нові вдосконалені товари, першим використовувати сучасні методи обслуговування клієнтів, першим впроваджувати технології, що знижують витрати обігу. Все це дозволяє лідеру не просто відстоювати наявну частку ринку, але і завойовувати нові позиції. Крім того, в арсеналі лідера завжди є

кошти, здатні збільшити сукупний ринковий попит. Серед них – залучення нових покупців, стимулювання вже існуючих покупців до більш частого використання товару і ін. [64].

В підрозділі розглянуто основні стратегії збутової діяльності. Виявлено, що для такого промислового гіганта як ПАТ «Запоріжсталь», необхідно притримуватися стратегії «лідера», аби триматися на світовому ринку впевнено, і, тим самим, спокійно конкурувати з іншими підприємствами.

Для більш детального розуміння, наведемо приклад існуючих стратегій на рисунку 1.4.

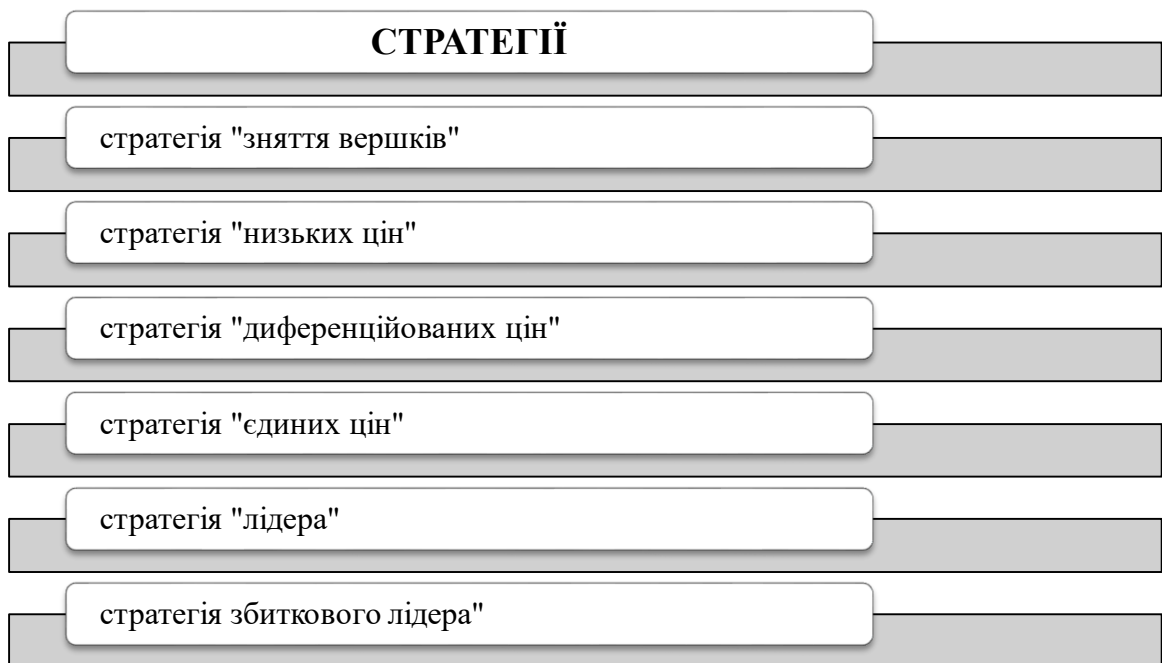


Рисунок 1.4 – Перелік стратегій поведінки на ринку [55]

На рисунку 1.4 показані основні стратегії. Але, в залежності від стану підприємства і його діяльності, стратегії можуть формувати між собою змішані.

Просування продукції допомагає сформувати в клієнтів представлення про продукцію підприємства. Дуже часто здійснення покупки клієнтами обумовлено значною мірою елементом переконання.

Підприємство повинно подбати про те, щоб донести до відповідної

групи клієнтів вірну інформацію про продукцію [29].

Ціль заходів щодо просування продукції полягає в доведенні повідомлення до потенційного покупця на всіх етапах процесу придбання і споживання. Це потрібно для підвищення іміджу підприємства, та для підвищення лояльності у клієнтів.

Існують різноманітні канали зв'язку з потенційними клієнтами. Їхній діапазон від зв'язків із громадськістю, покликаних формувати імідж підприємства чи продукції, до персонального продажу з метою здійснення прямого збуту. Метою застосування реклами є необхідність формування в клієнтів представлення про продукцію [18]. Для успіху рекламної кампанії необхідно враховувати наступні моменти, зображені на рис. 1.5.

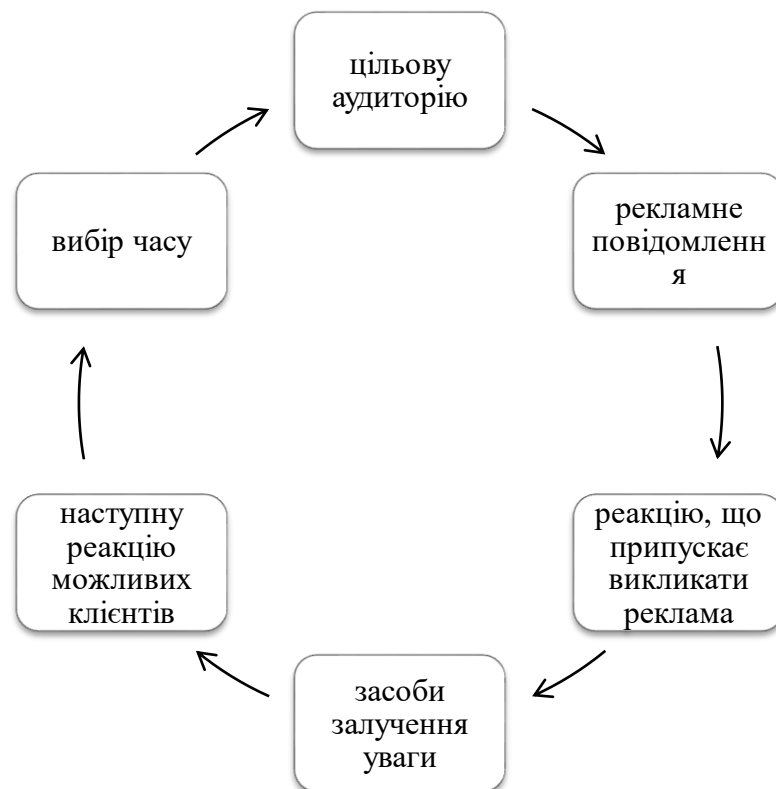


Рисунок 1.5 – Схема дій, які треба виконувати для успіху рекламної кампанії
[розроблено автором]

Підсумуючи дані на рисунку 1.6, видно чітку схему дій, якої слід дотримуватися.

Стимулювання збуту може включати проведення торгових ярмарків, на яких можливі зустрічі покупця і продавця при зручних для них обставинах. Продавець може організувати експозицію, де не тільки буде представлена його продукція, але і створена обстановка привітності для покупця. За таких привабливих умов у покупця може сформуватися сприятливе враження про підприємство.

Зв'язки з громадськістю представляють підприємство і його продукцію як важливий елемент у суспільному середовищі. Цього можна досягти, наприклад, завдяки організації різних заходів, лобіюванням чи прес-релізами [16, с. 665]. Прес-релізи в ділових публікаціях чи професійних журналах забезпечують безвитратне просування продукції.

Персональний продаж – форма просування продукції, що безпосередньо націлена на укладення контрактів із клієнтами. Оскільки торговий персонал здійснює особистий контакт підприємства з клієнтами, надзвичайно важливу роль відіграє належна організація торгової діяльності і управління нею. Про це варто пам'ятати при прийнятті рішень щодо штату і структури торгового підрозділу [28]. Винагорода за торгову діяльність і добір торгових представників повинні супроводжуватися заходами щодо їхньої підготовки і мотивації. Результати торгової діяльності повинні постійно оцінюватися.

Для більш чіткої збутової орієнтації товаровиробників слід розглянути складові частини збутової діяльності [53]. Цілі збуту виходять з цілей підприємства, серед яких зараз превалюють цілі максимізації прибутку. Успіх підприємства на ринку все більше залежить не від зниження витрат на виробництво і ціни, а від здатності дати споживачеві товар вищої якості або що має нові властивості. Пошуком такого товару, а також незадоволених потреб займається служба маркетингу, яка зародилася на початку ХХ ст. і стала головною у визначенні політики підприємства .

У процесі маркетингової діяльності проблема збуту сьогодні розв'язується вже на стадії розробки політики підприємства. Здійснюється вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту стосовно

конкретно певних ринків [32, с. 322]. Це означає, що виробництво продукції від початку орієнтується на конкретні форми і методи збуту, найбільш сприятливі умови. Тому управління збутовою діяльністю має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що припускає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення намічених кінцевих результатів. Збутову діяльність підприємства доцільно орієнтувати на: отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій її отримання в майбутньому; максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів; довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції; створення позитивного іміджу організації на ринку і визнання її з боку громадськості [17] .

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту [17, с. 293]. Розробка збутової політики підприємства повинна базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи. Причому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за кількісними показниками, але й за якісними: рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробила А.Г. Кальченко, яка змістовно описала функції збуту продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут із позиції збутової логістики (розділ логістики, присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), вона ввела поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції,

яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових частинах логістики [58].

Українська вчена Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування [22]. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результатуючих показників і проведення коригувальних заходів.

1.3 Дослідження структурних особливостей каналів збуту

Продукція може дійти до покупців декількома способами. Клієнти можуть одержати її безпосередньо з підприємства чи через різноманітні канали збуту. Структура каналу збуту відіграє провідну роль серед компонентів маркетингу. Вибір каналу збуту є довгостроковим рішенням, змінити яке не просто. Крім того, після відходу продукції в канал збуту вплив виробника на її ціну може стати незначним.

В деяких ситуаціях посередника можна розглядати як ринок для виробника. Його престиж на споживчому ринку може бути більшим ніж престиж виробника [2].

Проте, канали збуту в більшості випадків є абсолютно необхідним для виробника.

Наприклад, важко уявити компанію, що продає жувальну гумку в спеціалізованому магазині. Більшість виробників не хочуть управляти каналами збуту.

Канали збуту можуть бути дуже складні, оскільки одна угода звичайно пускає в хід декілька інших різного характеру [14].

Канал збуту допомагає здійснювати зв'язок між виробником і клієнтом, а також полегшує здійснення між ними необхідних ділових взаємодій. Нижче, на рисунку 1.6, приведений список основних функцій каналів збуту.

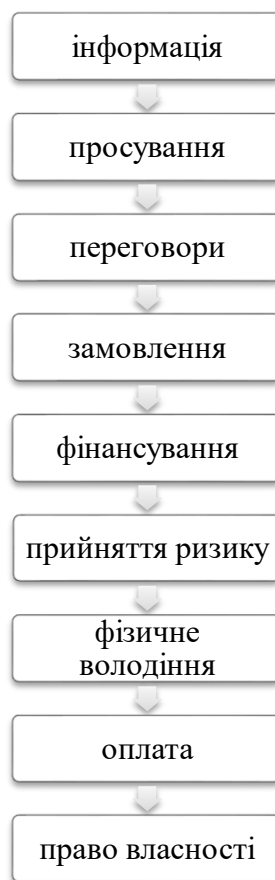


Рисунок 1.6 – Основні функції каналів збуту [37, с.142]

На рис. 1.6 розглянуто основні функції каналів збуту, які використовуються підприємствами. Розглянемо їх детальніше:

- інформація: збір і поширення інформації щодо потенційних чи наявних клієнтів, конкурентів і інших учасників і сил в умовах маркетингу;
- просування товарів: вироблення і поширення переконливих

повідомлень щодо пропозиції, що призначені для залучення клієнтів;

- переговори: спроба досягти остаточної угоди за ціною й іншими умовами, щоб мати можливість здійснити передачу прав власності чи володіння;

- замовлення: зворотний зв'язок з повідомленням виробника про наміри учасників маркетингового каналу зробити покупку;

- фінансування: одержання і розподіл засобів, необхідних для фінансування товарних запасів на різних рівнях маркетингового каналу.

- прийняття ризику: припущення про ризики, пов'язані із проведенням роботи в каналі;

- фізичне володіння: послідовне збереження і переміщення фізичної продукції, від сировини до кінцевого користувача;

- оплата: покупці, що оплачують свої рахунки через банки й інші фінансові установи продавцям;

- право власності: фактична передача власності від однієї організації чи особи до іншої організації чи особи;

При виборі підприємством каналу збуту своєї продукції необхідно розглянути економічні, контрольні й адаптивні критерії.

Критерії для вибору каналу збуту:

- економічний критерій. Кожен альтернативний канал буде мати різний рівень продажу і витрат;

- контрольний критерій. Маються на увазі заходи для мотивації і підвищення ефективності каналу з використанням таких критеріїв як: час доставки продукту, кооперація в просуванні і таке інше;

- критерій адаптації. Якщо якийсь канал має деякі ускладнення з тривалістю зобов'язань і втратою гнучкості; протягом цього періоду інші канали збуту можуть стати більш ефективними.

Канали збуту, або «канали розподілу» дуже різняться між собою.

За своєю структурою канали розподілу можуть складатися з різної кількості посередників. Тому говорять про різнорівневі канали розподілу.

Канал нульового рівня (або відсутність каналів розподілу) передбачає прямий зв'язок виробника зі споживачем, тобто здійснення прямого метода збуту.

Непрямий метод збуту може реалізовуватися за допомогою різних посередників і використання одно-, дво- та трирівневого каналів розподілу. Канал нульового рівня не передбачає наявності посередника під час руху товару від виробника до споживача. Канал нульового рівня ілюструє прямий метод збуту.

Однорівневий канал розподілу властивий для підприємств виробників, які реалізують свою продукцію кінцевому споживачеві через підприємства роздрібної торгівлі.

Цей канал розподілу маркетологи вважають найвигіднішим для споживачів, оскільки вони можуть без обмежень та додаткових зусиль придбати цей товар за ціною, як і позбавлена додаткових надбавок (у зв'язку з наявністю лише одного посередника, а не декількох). Цей вид каналу розподілу набув особливої популярності в Європі в 1990-х роках завдяки функціонуванню супермаркетів [7, с. 87].

Супермаркети звичайно встановлюють прямий зв'язок із виробниками, уникаючи посередників.

Таким чином, відпускна ціна товарів для кінцевих споживачів стає нижчою, а виробник отримує можливість продати велику партію продукції. В Україні прикладом дії однорівневого каналу розподілу може бути діяльність гуртівень, які закупають великі партії продукції безпосередньо у виробників з їх подальшим продажем кінцевим споживчим аудиторіям.

Дворівневий канал розподілу. Більшість підприємств пропонують для продажу обмежену кількість товарів різних торгових марок. Тому таким роздрібним торговцям економічно вигідно користуватися послугами оптовиків. У свою чергу, оптові торговці закупають великі партії товару у виробника, а потім пропонують їх різним роздрібним підприємствам торгівлі. Роздрібні торговці переважно співпрацюють із декількома оптовиками,

оскільки закупають продукцію багатьох торгових марок. Небезпека такої системи збуту загрожує оптовим торговцям. Роздрібні підприємства торгівлі, що діють у межах одного ринку з виробником, можуть особисто встановити з ним контакт. Такі дії усувають із ланцюга розподілу оптовиків [43].

Трирівневий канал розподілу властивий для підприємств-виробників, які не збираються особисто планувати збут у різних регіонах, а делегують ці повноваження посередникам. Тоді великі оптові компанії особисто знаходять дрібних оптовиків у регіонах, які, у свою чергу, розподіляють товар між роздрібними торговцями.

На ринку промислових товарів мають місце також різнорівневі канали розподілу.

Канал нульового рівня, або прямий продаж промислових товарів, є економічно доцільним тоді, коли йдеться про дорогу продукцію (наприклад, певні види устаткування чи обладнання). При цьому необхідний щільний зв'язок між виробником та промисловим покупцем. У такому разі виробник надає консультації у процесі експлуатації промислових товарів, а щодо економічної ефективності прямого збуту такий продаж зумовлений значною ціною кожної одиниці товару.

Однорівневий канал розподілу промислових товарів може мати дві схеми за допомогою агентів або дистриб'юторів.

Підприємство може залучити до збуту промислових товарів агентів. Такі агенти займаються збутом товарів від різних постачальників.

У такому разі компанія-виробник може заощадити кошти, які при нульовому каналі вона витрачає на пошук покупців.

Однак, з іншого боку, підприємство потрапляє в залежність від діяльності агентів, які передусім керуються особистими інтересами, а не інтересами компанії.

Для агента найважливішим є продати будь-яку продукцію його постачальників.

Структура каналів розподілу, крім поділу за рівнями, передбачає

розмежування щодо горизонтальних або вертикальних маркетингових систем.

Горизонтальна маркетингова система – це традиційний канал розподілу, в якому кожен попередній учасник каналу не є власником наступного. Система проста, але дуже практична.

Вертикальна маркетингова система – це такий канал розподілу, коли один із членів каналу є власником решти або має досить потужностей, щоб забезпечити їх повну співпрацю.

При визначенні альтернативних каналів складають список різних існуючих каналів збуту, що потім порівнюються по ряду факторів і вибирається найбільш придатний для даного ринку. Процес є складним, але ефективним при використанні.

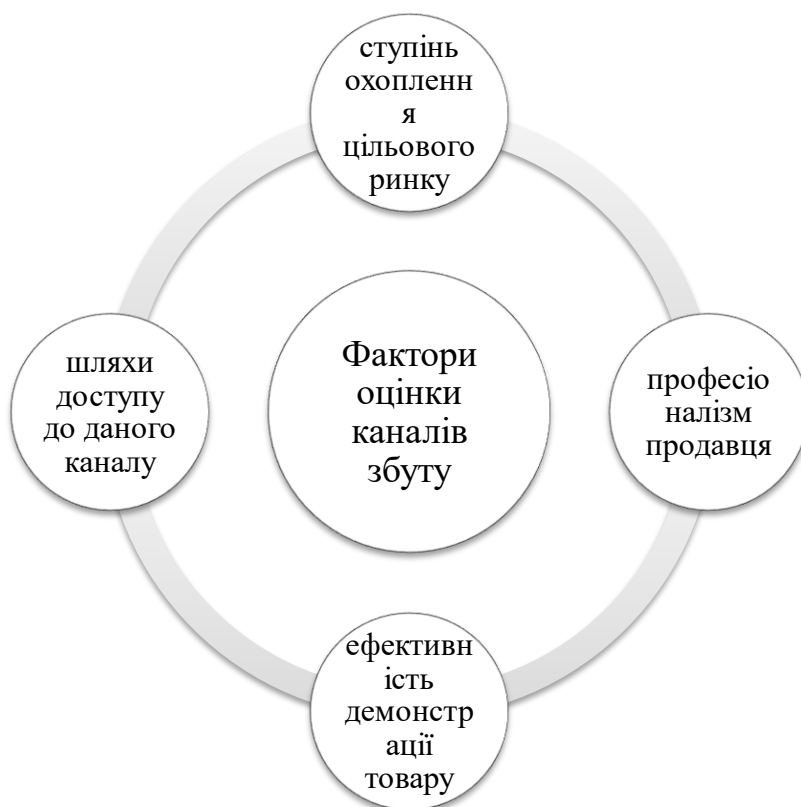


Рисунок 1.7 – Фактори оцінки каналів збуту [розроблено автором]

Для визначення глибини розподілу використовуються наступні фактори, вказані на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Фактори глибини розподілу [розроблено автором]

Виходячи з рис. 1.7 та рис. 1.8 можна зробити висновок, що розподіл збуту є надважливою складовою бізнесу, важливим економічним процесом.

Проведши дослідження структурних особливостей каналів збуту, можна зробити висновок, що їх різноманітність може бути водночас і вигідною для підприємства, даючи можливість правильно продавати свою продукцію, але в той же час і провальною, тому що без професіоналізму персоналу, при виборі неправильних каналів, підприємство може закінчити банкрутством, або зниженням прибутку.

Висновки до розділу 1

Детально розглянувши теоретико методичні основи промислових підприємств, проаналізувавши канали збуту, можна зробити висновок, що детальне вивчення збутової діяльності, є гарантією стабільної роботи підприємства, його розвитку і іміджу. Розглянуто основні теорії класиків, методологію и приклади, які характеризують канали збуту. Необхідність створення збутової мережі підприємства обумовлена тим, що виробник далеко не завжди готовий взяти на себе всі обов'язки та функції, що впливають з вимог вільного обміну відповідно до очікувань потенційних споживачів. Значення збутової мережі особливо зростає в умовах конкуренції, глобалізації ринку, електронних методів поширення інформації та скорочення життєвого циклу продукту або послуги.

Проаналізувавши стратегічне управління збутовою діяльністю,

порівнявши з теоретико- методичними рекомендаціями, можна сказати, що для такого промислового гіганта як ПАТ «Запоріжсталь», необхідно притримуватися стратегії «лідера», аби триматися на світовому ринку впевнено, і, тим самим, спокійно конкурувати з іншими підприємствами .

Також, було виявлено, що рішення про вибір каналів розподілу є одним з ключових у діяльності компанії. Кожен канал пов'язаний з певним рівнем збуту і витрат, повинен формуватися на тривалий період часу. У зв'язку з цим компанія може встановити кілька варіантів дистрибутивних ланцюжків, що включають в себе різну кількість посередників. Управління каналами розподілу тісно пов'язане з проблемами відбору та мотивування партнерів по каналу. Періодична оцінка ефективності роботи кожної ланки ланцюжка товароруку на основі аналізу прибутковості є обов'язковою процедурою, що забезпечує життєздатність каналу.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Аналіз економічної характеристики ПАТ «Запоріжсталь»

Основною метою аналізу економіки є вивчення об'єктивно чинних економічних законів з метою свідомого використання їх у практичній діяльності: у визначенні найбільш раціональних шляхів розвитку, оптимальних темпів і пропорцій, максимального підвищення ефективності виробництва.

Розглянемо джерела інформації, які характеризують економічну ефективність ПАТ «Запоріжсталь», і проаналізуємо їх. Розпочнемо з номенклатури продукції.

Таблиця 2.1 – Номенклатура ПАТ «Запоріжсталь»

Гарячекатаний прокат	Холоднокатаний прокат	Металовироби	Товарні сляби	Чавун	Неосновна продукція
Гарячекатаний лист	Холоднокатаний лист 0,5-2 мм	Стрічка холоднокатана	Товарні сляби	Чавун ливарний	Шлак
Гарячекатаний рулон	Холоднокатаний рулон 0,5-2 мм	Просічно витяжний лист			Гази технічні
Гар.лист із сочевидним рифленням	Холоднокатаний лист	Жерсть чорна			Супутня продукція
Гарячекатана полоса	Холоднокатаний рулон	Гнуті профілі			Щепа технологічна
Гар. рулон з роспуском					

Виходячи з наведених даних бачимо, що комбінат має великий перелік продукції, але, нею є здебільшого заготовки, або сировина. Що негативно відображається на прибутковості підприємства.

Комбінат виробляє гарячекатаний і холоднокатаний лист завтовшки 0,5-7,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легуваних і неіржавіючих сталей.

Близько 70 % продукції комбінату експортується більш ніж у 70 країн світу. Сталь, що виплавляється, маловуглецева конструкційна і звичайної якості, низьколегована – розливається в злитки масою до 20 тонн, використовується для виробництва листового прокату [44]. На обтисковому стані слябінг «1150» прокатуються злитки з вуглецевої, легованої і неіржавіючої сталі на сляби завтовшки 100-200 мм, завширшки 1000-1520 мм, завдовжки 1800-4700 мм.

Сляби, призначені для перекочування на лист, у гарячому стані передаються на широкосмуговий стан гарячого плющення. Цех гарячого плющення тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах завширшки від 1000 до 1500 мм [46]. Безперервний тонколистовий стан гарячого плющення «1680» з виробничою потужністю 3,0 млн тонн на рік виробляє смуги завтовшки 2,0-8,0 мм, шириною 1000-1500 мм, масою рулону до 16,0 тонн. На трьох профі-легнутих агрегатах виробляється понад 500 сортних (куточки, швелери) і спеціальних фасонних профілерозмірів гнутих профілів з вуглецевої, низько-легованої і неіржавіючої сталі з товщиною стінки від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1450 мм

На сьогоднішній день задоволення потреби ПАТ «Запоріжсталь» в матеріальних ресурсах забезпечує широка мережа постачальників. Політика підприємства в області закупівель передбачає здійснення закупівель на конкурентній основі [45].

Визначальними критеріями при виборі постачальника є:

- статус підприємства;
- умови поставки (термін виготовлення, оплати);
- якісні та технічні характеристики матеріального ресурсу.

Відмінність господарських функцій, що виконуються підприємствами і організаціями, обумовлює і відмінність об'єктів економічного аналізу. Так, у промисловості вивчаються виробництво і реалізація продукції, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, витрати на виробництво і збут продукції, прибуток і рентабельність роботи, взаємовідносини підприємства зі

своїми працівниками та різними ланками народного господарства, з державним бюджетом тощо. У торговельних підприємствах і організаціях аналізується товарооборот, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прибуток, рентабельність і таке інше. У будівництві розглядаються капіталовкладення, введення в дію завершених об'єктів, вартість будівництва, використання будівельних механізмів, матеріалів, трудових ресурсів, прибуток і рентабельність та інші показники [11].

Виходячи з наведених даних бачимо, що комбінат має великий перелік продукції, але, нею є здебільшого заготовки, або сировина. Що негативно відображається на прибутковості підприємства.

Таким чином, об'єктами аналізу є окремі напрямки і господарські процеси, що становлять у своїй сукупності господарську діяльність підприємств. Усі об'єкти аналізу мають числове вираження, що знаходить відображення у звітних показниках. Зміст показників виражає економічну суть об'єктів, що вивчаються, а числове – їх конкретне значення.

Кількісні і якісні характеристики окремих показників діяльності підприємств пов'язані. Зміна кількісної характеристики показника неодмінно викликає і зміну якісної. Це стосується як окремої ланки, так і діяльності підприємства в цілому. У свою чергу, зміна якісного змісту господарських процесів обумовлює зміни їх кількісної сторони. Так, збільшення обсягу продукції призводить до зниження собівартості. Зростання продуктивності праці сприяє збільшенню виробництва продукції [68].

Показники, що використовуються для аналізу, беруться безпосередньо з даних обліку і звітності. У них знаходять відображення обсяг і якість діяльності підприємства в цілому і окремих його ланок зокрема, що надає можливість визначити економічну ефективність роботи та існуючі внутрішньогосподарські резерви її підвищення. З погляду використання показники поділяються на загальні та особливі, кількісні і якісні, абсолютні і відносні.

Економічний аналіз ефективний лише в тому випадку, коли він

спирається на глибоке знання економіки підприємства або галузі народного господарства, що аналізується.

Наприклад, аналізуючи виконання випуску продукції, слід вивчити склад, кваліфікацію і використання кадрів, продуктивність їх праці, використання обладнання, забезпеченість матеріальними ресурсами, взаємозв'язки з іншими підприємствами і організаціями, фінансовий стан, тобто вивчити всі конкретні умови, від яких залежить обсяг продукції, що виробляється.

Досліджуючи собівартість продукції, слід розкрити і виміряти конкретні чинники, які обумовили її формування (організацію праці, використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, організацію виробництва тощо) [34, с. 311].

Тільки комплексне і органічно взаємопов'язане вивчення процесів господарської діяльності підприємств забезпечить правильну, об'єктивну оцінку результатів їх роботи, надасть можливість розкрити чинники, що впливають на ці результати, з'ясувати причини їх появи, виявити внутрішньогосподарські резерви і розробити реальні пропозиції щодо їх використання.

Економічний аналіз має проводитися з урахуванням реальних умов, в яких працює підприємство.

При аналізі діяльності окремого підприємства питання, що вивчаються, повинні деталізуватися на прикладі цехів. Аналіз діяльності цеху, дільниці має ґрунтуватися на вивченні підсумків роботи окремих бригад і робітників [51, с. 65].

При аналізі господарської діяльності підприємства важливо не тільки визначити і вивчити чинники, що обумовили рівень господарської роботи, досягнутий підприємством, взаємозв'язки і взаємозалежність цих чинників, а й кількісно виміряти вплив кожного з них. Кількісна характеристика окремих чинників робить аналіз точним, а його висновки обґрунтованими.

Діяльність сучасного підприємства багатогранна, і результати його

роботи залежать від багатьох чинників. В економічних дослідженнях під чинником розуміють умови, необхідні для здійснення господарських процесів, а також причини, що впливають на результати цих процесів. Кожен чинник, що впливає на ті чи інші результати діяльності підприємства, складається з численних причин, які, у свою чергу, також виступають як самостійні чинники, з певною мірою впливу на результати діяльності підприємства [29, с. 471].

Чим детальніше досліджується склад причин, які впливають на господарську діяльність підприємства, тим глибшим є аналіз, повніше виявляються внутрішньогосподарські резерви, об'єктивнішою є оцінка якості роботи підприємства. Чинники, що використовуються при дослідженнях, можуть бути класифіковані за різними ознаками. Оскільки результати діяльності складаються під впливом численних і різноманітних чинників, то вони найчастіше діють взаємопов'язано, і негативна дія хоча б одного з них може звести нанівець позитивну дію всіх інших. З цієї точки зору чинники поділяються на основні і другорядні. До основних належать ті, що чинять вирішальний вплив на результати роботи при певних умовах, усі інші чинники належать до другорядних [28].

Узагальнюючи результати аналізу, необхідно з усієї маси фактів виділити типові, вибрати основні економічні результати господарської діяльності.

Формулюючи висновки за результатами аналізу, слід враховувати, що одні чинники можуть впливати на всі сторони господарської діяльності одночасно і паралельно або в різних напрямках з іншими чинниками, а інші діють автономно.

Якість узагальнення і висновків, а також пропозицій за результатами аналізу залежить від того, якою мірою розкриті чинники, причини їх виникнення, а також встановлено їх взаємозв'язки і взаємозалежність та наскільки правильно оцінено їх вплив на підсумки господарської діяльності [56]. Рішення ґрунтуються на розрахунках, знанні реальних можливостей

підприємства, умінні за допомогою економічного аналізу визначити перспективи діяльності.

Економічний аналіз не задовольняють загальні міркування, розпливчасті оцінки. Він лише тоді є корисним і виконує своє призначення, коли містить в собі точні характеристики, висновки й пропозиції.

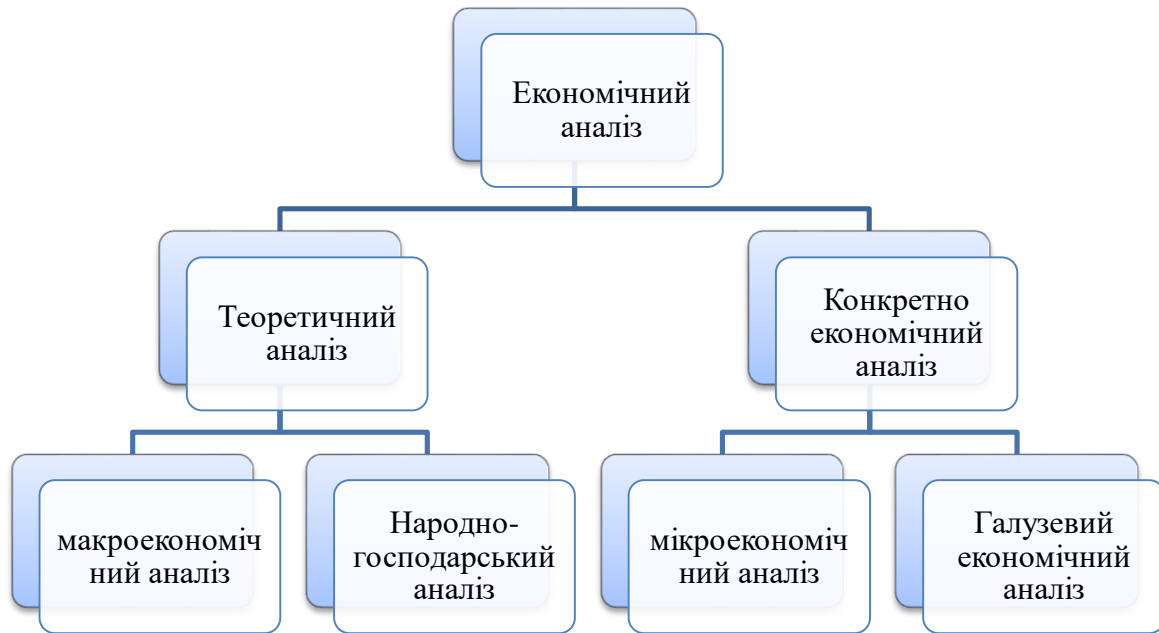


Рисунок 2.1 – Схема економічного аналізу підприємства [61]

Таким чином, зображений на рис. 2.1 можна зробити висновок, що метод економічного аналізу є комплексним, органічно взаємопов'язаним вивченням діяльності господарства з метою об'єктивної оцінки її результатів, виявлення і мобілізації внутрішньогосподарських резервів, забезпечення максимальної ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [17].

Аналіз виконання виробничої програми за даними річних, квартальних планів забезпечує можливість оцінки роботи підприємства за існуючими резервами збільшення випуску продукції. Результати подібного аналізу мають цінність для подальшої роботи підприємства. Вони також необхідні вищим організаціям для поліпшення керівництва підлеглими підприємствами,

фінорганам і банкам при здійсненні їх контрольних функцій тощо [25].

Дані аналізу, що проводиться після звітного періоду, природно, не можуть бути корисними для оперативного з'ясування недоліків, що є в повсякденній роботі, і вживання оперативних заходів до негайної їх ліквідації, з тим щоб забезпечити максимальний рівень продукції в поточному періоді.

Ці завдання вирішуються при повсякденному оперативному аналізі виконання виробничої програми. Чим ширше коло питань, що охоплюються оперативним аналізом, тим глибше керівники підприємства і окремих його ланок можуть вникати в хід роботи і конкретніше керувати всіма напрямками діяльності підприємства [34].

При розробці кола показників оперативного аналізу і використанні його результатів слід визначити, які з них потрібні керівникам низових ланок (бригад, змін, дільниць), цехів і служб і які керівництву підприємством.

Таке розмежування дозволяє забезпечити потрібними матеріалами керівників тих ланок, які компетентні приймати рішення з даного конкретного питання.

Підприємства, що працюють за мережним графіком, можуть використовувати при оперативному аналізі дані про допущені відхилення від графіка [12].

Поточним оперативним аналізом виконання виробничої програми мають охоплюватися щонайменше такі основні питання:

- хід виробництва продукції;
- забезпеченість робочою силою всіх дільниць і повнота використання робочого часу;
- виконання завдань по продуктивності праці і по нормах виробітку;
- використання часу роботи, обладнання, його потужності, застосування передових методів роботи тощо;
- хід матеріально-технічного постачання і стан матеріальних запасів;
- повнота і своєчасність забезпечення всіх ділянок необхідними основними і допоміжними матеріалами, інструментом, різними

пристосуваннями, а також використання матеріалів.

Процес обробки матеріалів включає в себе приведення показників у порівнянний вигляд, спрощення цифрових даних та складання аналітичних розрахунків і таблиць [37, с. 87].

Приведення до порівнянного вигляду необхідне у зв'язку з тим, що у звітних таблицях багато показників розраховано в різній оцінці, ґрунтуються на неоднаковому кількісному базисі і відображають різну структуру. Особливо важливим є приведення до порівнянного вигляду даних при аналізі показників діяльності двох і більше підприємств.

Основними способами спрощення цифрових даних є заокруглення і підсумовування. Заокруглення чисел полягає в тому, що замість вираження окремих величин у нижчих розрядах, вони беруться в одиницях вищих розрядів. Підсумовування полягає в об'єднанні однорідних доданків у групі показники. Спрощення матеріалів має проводитися таким чином, щоб воно не впливало на якість висновків за результатами аналізу.

Найважливішим і трудомістким процесом обробки матеріалів є складання аналітичних розрахунків і таблиць. У цьому процесі широко використовуються всі прийоми економічного аналізу [19, с. 50].

Аналітичні розрахунки і таблиці мають забезпечити правильну оцінку стану справ на тій чи іншій ділянці роботи підприємства, встановити і кількісно виміряти вплив окремих чинників на показники діяльності, що вивчаються.

У такий спосіб у результаті аналізу досягається можливість відокремити істотне від неістотного, визначити позитивне й негативне, виявити існуючі внутрішньогосподарські резерви і накреслити шляхи їх використання. Монтаж аналітичних таблиць здійснюється з урахуванням використання даних, що містяться в них, не тільки для самої аналітичної роботи, а й як ілюстративний матеріал до висновків за результатами аналізу.

У наш час підвищується самостійність підприємств, їх економічна і юридична відповідальність. Різко зростає значення фінансової стійкості

суб'єктів господарювання [36, с. 93]. Усе це значно збільшує роль аналізу їхнього фінансового стану: наявності, розміщення і використання коштів.

Результати такого аналізу потрібні насамперед власникам, а також кредиторам, інвесторам, постачальникам, менеджерам і податковим службам.

Зміст і основна цільова мета фінансового аналізу – оцінка фінансового стану і виявлення можливості підвищення ефективності функціонування суб'єкта (підприємства, фірми, компанії тощо) за допомогою раціональної фінансової політики. Фінансовий стан суб'єкта – це характеристика його фінансової конкурентоспроможності (тобто платоспроможності, кредитоспроможності), використання фінансових ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою й іншими господарчими суб'єктами [67, с. 359].

У традиційному розумінні фінансовий аналіз являє собою метод оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі його бухгалтерської звітності. Прийнято виділяти два види фінансового аналізу – внутрішній і зовнішній.

Внутрішній аналіз проводиться працівниками підприємства (фінансовими менеджерами).

Зовнішній аналіз може проводитися аналітиками, що є сторонніми особами для підприємства (наприклад, аудиторами) [19].

Аналіз фінансового стану підприємства переслідує кілька завдань: визначення фінансового становища; виявлення причин, які можуть призвести до банкруства та проблем підприємства; виявлення змін у фінансовому стані в просторово-часовому розрізі; виявлення основних факторів, що викликають зміни у фінансовому стані; прогноз основних тенденцій фінансового стану.

Досягнення цієї мети здійснюється за допомогою різних методів і прийомів. Існують різні класифікації методів фінансового аналізу, і їх потрібно детально розібрати.

Практика фінансового аналізу виробила основні правила, або методіку аналізу фінансових звітів. Серед них на рис. 2.2 виділяємо основні.



Рисунок 2.2 – Види фінансових звітів [30, с. 284]

Виходячи з рис. 2.2, можна зробити висновок, що існує 5 основних видів фінансових звітів, а саме:

- періодичний аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;
- структурний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників, з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому;
- трендовий аналіз, це порівняння кожної позиції звітності з позиціями попередніх періодів і визначення тренда – основної тенденції динаміки показника. За допомогою тренда ведеться перспективний прогностичний аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок відносин між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності за окремими показниками суб'єкта, визначення взаємозв'язку показників;
- порівняльний аналіз в більшості ситуацій можна класифікувати як внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками фірми, підрозділів, цехів, так і як міжгосподарський аналіз показників даної фірми з показниками конкурентів, із середньогалузевими і

середніми господарськими даними [24].

В умовах ринкової економіки бухгалтерська звітність суб'єктів підприємництва стає основним засобом комунікації і найважливішим елементом інформаційного забезпечення фінансового аналізу. Будь-яке підприємство зацікавлене в отриманні додаткових джерел фінансування. Знайти їх можна на кредитному ринку шляхом об'єктивного інформування про свою фінансово-господарську діяльність, тобто в основному за допомогою надання фінансової звітності. Наскільки фінансові результати розкривають поточний і перспективний фінансовий стан підприємства, настільки висока ймовірність одержання додаткових джерел фінансування кредитів [20].

Основна вимога до інформації, поданої у звітності, полягає в тому, щоб вона була об'єктивною, тобто щоб цю інформацію можна було використовувати банком для прийняття обґрунтованих ділових рішень по наданню кредиту. Для цього інформація про фінансовий стан повинна відповідати певним критеріям:

- інформація повинна надаватись в повному обсязі, який забезпечує можливість перспективного і ретроспективного аналізу;
- вірогідність інформації визначається її точністю і правдивістю, можливістю перевірки і документальною обґрунтованістю;
- інформація вважається правдивою, якщо вона не містить помилок і упереджених оцінок, а також не фальсифікує подій господарського життя;
- фінансова звітність не робить акценту на задоволення інтересів однієї групи користувачів, або упередженість загальної звітності на шкоду іншим, тобто є нейтральною;
- відкритість і зрозумілість, адже користувачі повинні порівняно легко розуміти зміст звітності;
- можливість порівнянь, з дозволу власників, даних про діяльність підприємства з аналогічною інформацією про діяльність інших фірм.

У ході формування звітної інформації потрібно дотримуватися певних обмежень на інформацію, що включається у звітність (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Обмеження при складанні звітності [розроблено автором]

На рисунку 2.3 ми спостерігаємо які бувають обмеження при складанні фінансової звітності. Розглянемо їх детальніше:

- оптимальне співвідношення витрат і доходів, тобто витрати на складання звітності повинні розумно співвідноситися з імовірними доходами, отримуваними підприємством від подання цих даних зацікавленим користувачам;

- принцип обережності (консерватизму) передбачає, що документи звітності не повинні допускати завищеної оцінки активів і прибутку і заниженої оцінки зобов'язань;

- конфіденційність вимагає, щоб звітна інформація не містила даних, що можуть завдати шкоди конкурентним позиціям підприємства.

Попередній огляд економічного і фінансового стану суб'єкта господарювання, який включає характеристику загальної спрямованості фінансово-господарської діяльності та виявлення статей звітності з негативною характеристикою [57].

Оцінка й аналіз економічного потенціалу суб'єкта господарювання: оцінка майнового стану; аналітика; структурний аналіз балансу; аналіз якісних

зрушень; оцінка фінансового стану; оцінка ліквідності; оцінка фінансової стійкості.

Оцінка й аналіз результативності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання; оцінка основної діяльності; аналіз рентабельності-прибутковості [24, с. 39].

До речі, аналіз прибутковості суб'єкта характеризується абсолютними і відносними показниками. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку, або доходів. Відносний показник – рівень рентабельності.

Величина прибутковості вимірюється рівнем рентабельності. Рівень рентабельності суб'єктів, пов'язаних з виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), визначається процентним відношенням прибутку від реалізації продукції до собівартості продукції.

У процесі аналізу вивчають динамічні зміни обсягу чистого прибутку, рівня рентабельності і фактори, які їх визначають [48].

У ринкових умовах, коли господарська діяльність підприємства і його розвиток здійснюється за рахунок самофінансування, а при недостатності власних фінансових ресурсів – за рахунок позикових засобів, важливою аналітичною характеристикою є фінансова стійкість підприємства.

Фінансова стійкість – це визначений стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність. У результаті здійснення будь-якої господарської операції фінансовий стан підприємства може або залишитися незмінним, або поліпшитися, або погіршитися. Потік господарських операцій, що здійснюються щодня, є мовби "підбурювачем" визначеного стану фінансової стійкості, причиною переходу з одного типу стійкості в інший. Знання граничних меж зміни джерел коштів для покриття вкладення капіталу в основні фонди або виробничі запаси дозволяє генерувати такі потоки господарських операцій, що ведуть до поліпшення фінансового стану підприємства, до підвищення його стійкості [30, с. 69].

Завданням аналізу фінансової стійкості є оцінка величини і структури активів і пасивів. Це необхідно, щоб відповісти на питання, наскільки

організація незалежна з фінансової точки зору, росте або знижується рівень цієї незалежності і чи відповідає стан активів і пасивів завданням її фінансово-господарської діяльності.

На практиці застосовують різні методики аналізу фінансової стійкості [53]. Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства за допомогою абсолютних показників.

Узагальнюючим показником фінансової стійкості є надлишок або брак джерел коштів для формування запасів і витрат, що визначається у вигляді різниці величини джерел коштів і величини запасів і витрат.

Таким чином, фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується у встановлений термін за своїми зобов'язаннями перед кредиторами [29, с. 54]. Головним у діяльності підприємств є їх фінансовий стан. Тому, розкриваючи фінансову стійкість, слід зробити аналіз складу і розміщення активів підприємства; динаміки і структури джерел фінансових ресурсів; наявності власних оборотних коштів; кредиторської заборгованості; наявності і структури оборотних коштів; дебіторської заборгованості; платоспроможності.

Під кредитоспроможністю підприємства розуміють наявність у нього передумов для одержання кредиту і здатність повернути його у встановлений термін [48, с. 467]. Кредитоспроможність позичальника характеризується його поточним фінансовим станом і перспективами змін, здатністю в разі необхідності мобілізувати грошові кошти з різних джерел.

Зрозуміло, що використання капіталу має бути ефективним. Під ефективністю використання капіталу розуміють величину прибутку, що припадає на одну гривню вкладеного капіталу. Ефективність капіталу – комплексне поняття, що включає в себе використання оборотних коштів, основних фондів та нематеріальних активів. Тому аналіз ефективності капіталу проводиться за окремими його складовими:

– ефективність використання оборотних коштів характеризується, насамперед, їх оборотністю. Під оборотністю коштів розуміють тривалість проходження ними окремих стадій виробництва і їх повернення. Оборотність оборотних коштів обчислюється тривалістю одного обороту в днях або кількістю оборотів за звітний період;

– ефективність використання капіталу в цілому. Капітал у цілому являє собою суму основних фондів та оборотних коштів. Ефективність використання капіталу найкраще виміряється його рентабельністю. Рівень рентабельності капіталу виміряється процентним відношенням балансового прибутку до величини капіталу.

Доречно у цьому випадку нагадати про самофінансування, яке означає фінансування за рахунок власних джерел – амортизаційних відрахувань і прибутку. Ефективність самофінансування і його рівень залежать від питомої ваги власних джерел. Однак не кожне підприємство може цілком забезпечити себе власними фінансовими ресурсами і тому широко використовує кредит як елемент, що доповнює самофінансування.

В умовах ринкових відносин велику роль відіграє визначення показників рентабельності продукції, що характеризують рівень прибутковості (збитковості) її виробництва. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують відносну прибутковість підприємства, вимірювану у відсотках до витрат засобів або капіталу з різних позицій [3, с. 29].

Відповідно до програми технічного переозброєння, «Запоріжсталь» до 2012 року повинно було перейти на 100% у киснево-конвертерну виплавку з безперервним розливанням сталі. Вартість модернізації оцінювалася у 15 млрд грн.

У 2009 році «Запоріжсталь» мала 290,52 млн грн. збитку вперше за останні роки. При цьому обсяг виробництва сталевого прокату зменшився порівняно з 2008 роком на 15 %, сталі – на 16,9 %, чавуну – на 16,8 %.

Негативна динаміка спостерігалася і у 2010 році [44].

У складних умовах власники заводу Едуард Шифрін та Алекс Шнайдер вирішили його продати і найвигіднішим стала пропозиція групи російських інвесторів через державний «Зовнішекономбанк» запропонували власникам Запоріжсталі \$1,7 млрд, чим завадили Рінату Ахметову викупити Запоріжсталь (він навіть вніс завдаток за завод). За оцінками аналітиків сума \$1,7 млрд перевищує наявну вартість заводу.

У травні 2017 року завод опинився у центрі розслідування журналістів Wall Street Journal, коли їм вдалось відстежити шлях грошей від російського «Зовнішекономбанку» до будівельного проекту бізнес-партнера Президента США Дональда Трампа зі зведення готелю та «Башти Трампа» в Торонто, Канада [45].

Коли пан Шнайдер отримав близько \$850 млн за свою долю в Запоріжсталі від неназваного інвестора, частина отриманих грошей, на думку журналістів, була скерована на фінансування проекту в Торонто.

Участь Дональда Трампа, на той час – приватного підприємця, в проекті була обмежена ліцензуванням власного бренду.

ПАТ «Запоріжсталь» є підприємством з повним металургійним циклом і спеціалізується на випуску гарячо і холоднокатаного листа, жерсті.

Дані технологічні процеси у всьому світі пов'язані з виділеннями шкідливих речовин в атмосферу, водойми, освітою промислових відходів задля підвищення екологічного становища.

Комбінат «Запоріжсталь» здійснює природоохоронну діяльність за наступними напрямками:

- удосконалення роботи технологічного обладнання (модернізація);
- введення в експлуатацію нових, менш енергоємних металургійних агрегатів з обов'язковим оснащенням нововведених агрегатів відповідними природоохоронними системами [46];
- модернізація існуючого природоохоронного обладнання.

Ринок збут ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік виглядає таким чином (рис. 2.4)

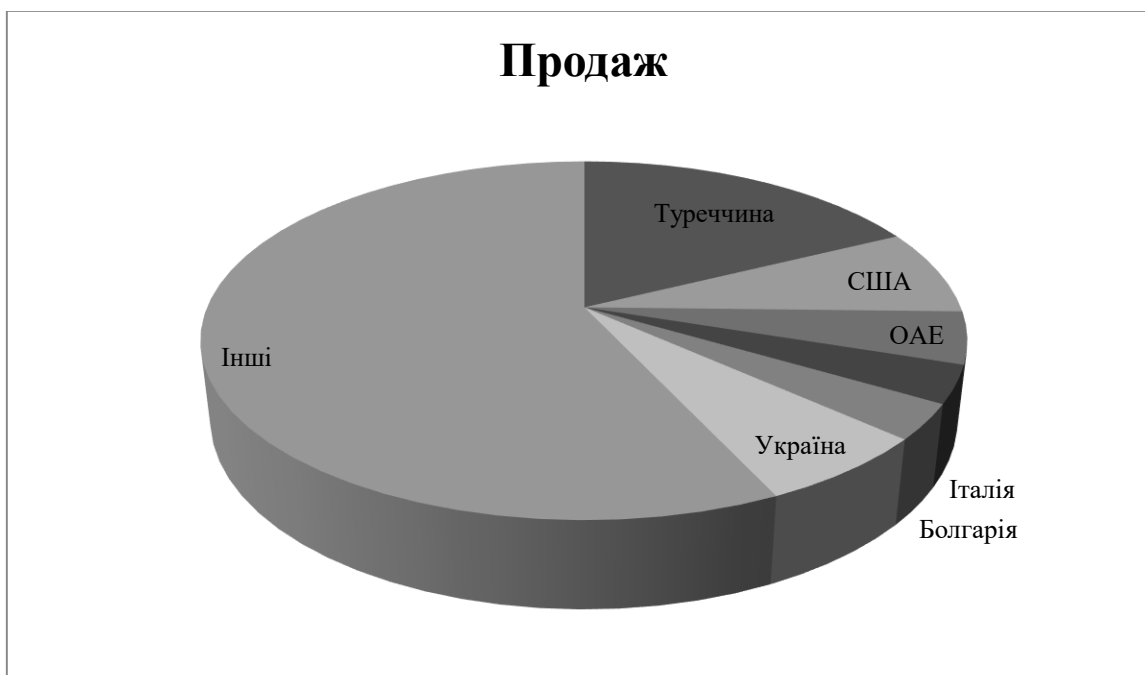


Рисунок 2.4 – Основні ринки збуту ПАТ «Запоріжсталь» [розроблено автором]

Таким чином, з рис. 2.4 можна зробити висновок, що основний продаж по країнам йде за рахунок вітчизняних підприємств, і експорт до Туреччини. Основний збут підприємства в цілому виводиться на експорт.

У 2018 році комбінат здійснив розширений капітальний ремонт з елементами реконструкції доменної печі № 2 (ДП-2), результатом чого стало підвищення екологічної надійності аспіраційної системи і ефективності роботи печі. Фінансування капітального ремонту склало близько 200 млн грн [37]. Очищення від пилу на ДП-2 відповідає європейському нормативу по викидах – до 20 мг на кубометр повітря.

У 2018 році на підприємстві приступили до фінального етапу проекту з реконструкції аглофабрики. Планується оснастити всі шість агломашин сучасним газоочисним обладнанням, завдяки якому очікується, що викиди від аглофабрики комбінату скоротяться на рівні 45%. Загальні інвестиції в екологічну модернізацію аглофабрики очікуються більш 845 млн грн [44].

В результаті дослідження стало зрозуміло, що економічна активність комбінату знаходиться на високому рівні, номенклатура продукції є

обширною, а методи просування і маркетингова діяльність завжди відповідає тенденціям. Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується у встановлений термін за своїми зобов'язаннями перед кредиторами. Головним у діяльності підприємств є їх фінансовий стан.

2.2 Аналіз збутової діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь», це підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце з виробництва сталі в Україні, обсягами експорту металопродукції більш ніж в 50 країн світу, а також податкових відрахувань. У 2018 року комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну понад 3,8 млрд гривень.

Запоріжсталь – це:

- третій за обсягами виробництва металу в Україні;
- кожна п'ята тонна українського металу зроблена на комбінаті;
- 15% валютної виручки України;
- більш 250 млн тонн чавуну виплавив «Запоріжсталь» за 85-річну історію;
- більше 60 європейських країн-споживачів нашого прокату;
- площа комбінату – понад 550 гектар або 777 футбольних полів;
- колектив – понад 11 000 співробітників;
- удвічі знижена енерговитратність виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн кубометрів на рік до 163 млн кубометрів в 2018 році;
- 70% продукції комбінату відправляється на експорт;

- щорічне виробництво 4,3 млн тонн чавуну, 4,1 млн тонн сталі, 3,5 млн тонн прокату;
- понад 100 млн гривень направлено на розвиток інфраструктури міста;
- ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році поставив клієнтам водним транспортом через Запорізький річковий порт понад 670 тис. тонн металопродукції [44].

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату порядку 10,6 мільярда гривень.

Головними екологічними проектами останніх років стала модернізація газоочисних систем всіх шести агломашин комбінату, масштабна реконструкція доменної печі № 3, капітальні ремонти на 4 і 5 доменних печах, будівництво нової градирні.

За підсумками екологічної модернізації «Запоріжсталь» визнаний переможцем у номінації «Лідер комплексної зеленої модернізації» в рамках конкурсу «EKOTRANSFORMATION-2018».

У 2019 року в рамках екологічної модернізації вже запущений сучасний комплекс перехоплення промислово-зливових стоків. Він дозволить скоротити скидання промислових вод до Дніпра на 5 млн м³ на рік. Інвестиції в проект склали 58,5 млн гривень.

Загальна криза економіки дуже вдарила по металургійній галузі: деякі виробничі потужності довелося законсервувати.

Якщо на початку 1990-х років «Запоріжсталь» могла виробляти 4 500 тис. тонн чавуну щороку, то зараз ця цифра становить приблизно 2 500 тис. тонн (а за даними аналітичного відділу київського представництва «Англо-Української інвестиційної компанії» 1 165 тис. тонн чавуну).

Аналогічна ситуація спостерігається й стосовно сталі та листового прокату.

Також «Запоріжсталь» продовжує в 2019 році програму по ремоторизації локомотивного парку. На ці цілі комбінат направить 50 млн

гривень.

Комбінат отримав атестат виробництва, що підтверджує високу кваліфікацію персоналу локомотивного депо і високу якість ремонту тепловозів [67,с. 167]. Реалізація: експорт, експорт, і ще раз експорт

Також «Запоріжсталь» єдине в державі підприємство, здатне виробляти холоднокатаний автолист.

Традиційним замовником комбінату здавна був інший запорізький гігант «АвтоЗАЗ», який ось-ось розпочне своє відродження з допомогою корейських партнерів.

Отже, «Запоріжсталь» зможе в майбутньому розраховувати й на замовлення з сусіднього заводу.

По збуту за 2018 рік основної продукції комбінату, можна почабити (рис. 2.5)

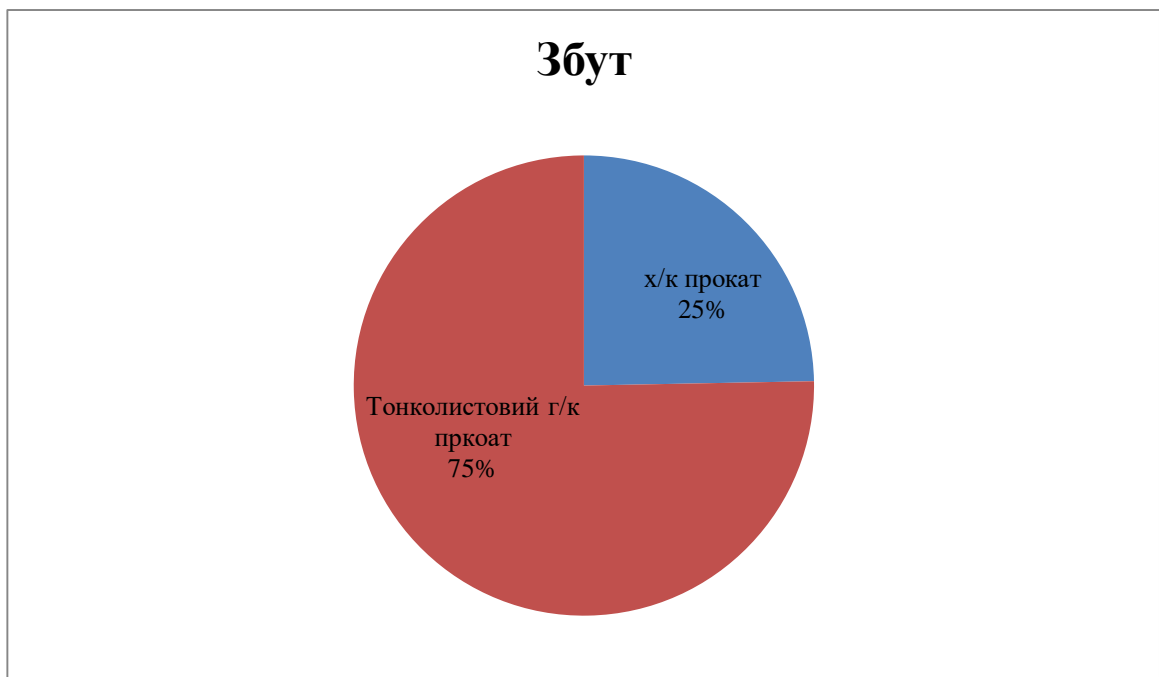


Рисунок 2.5 – Збут основної продукції комбінату [розроблено автором]

Згідно рисунку 2.5 видно, яка продукція лідирує по продажу. Із великого номенклатурного ряду, бачимо, що тонколистовий гарячекатаний прокат є фаворитом серед покупців ПАТ «Запоріжсталь».

А поки що лєвова частка продукції комбінату йде на експорт (понад 70%).

В Україні, окрім «АвтоЗАЗу», продукцію запорізьких металургів замовляють ще декілька машинобудівних підприємств.

Російські споживачі – це, передусім, тольятинський «АвтоВАЗ» також традиційний замовник комбінату [34].

Розташовані в Російській Федерації конкуренти (металургійні комбінати Магнітогорський, новоліпецький, Череповецький) мають можливість збільшити постачання якісного прокату за рахунок вдосконалення прокатообробного устаткування та сучасних технологій виробництва [29].

Пропоную прослідити за експортом основної продукції комбінату, за останні 7 років:

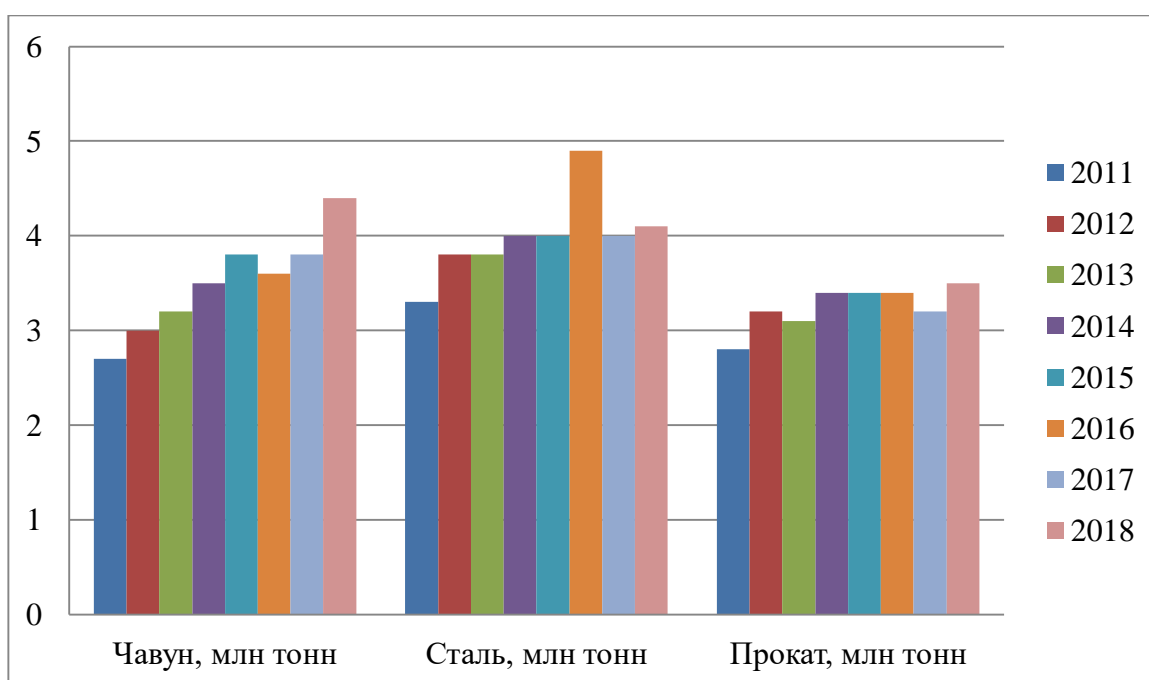


Рисунок 2.6 – Експорт продукції ПАТ «Запоріжсталь» 2011-2018 рр.

[розроблено автором]

Таким чином на рис 2.6 бачимо, що, після складних 2011-2015 років, підприємство почало знову нарощувати свій потенціал. А близько 55% продукції (в реальному вираженні) реалізується за межами України та СНД.

Чавун, сталь та готовий прокат – три основних види продукції запорізького комбінату. Зараз для підприємства пріоритетом є виробництво листового прокату, адже, окрім МК ім.Ілліча, з цього виду продукції «Запоріжсталь» є найбільшим виробником в Україні. Повний металургійний цикл, який існує на підприємстві, дозволяє забезпечити переробку сировини в рамках комбінату.

Треба виділити основні ринки збуту комбінату. На 2018 рік ситуація виглядає таким чином (див рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Основні ринки збуту [розроблено автором]

На рис. 2.7 чітко можна прослідити основні ринки збуту комбінату.

Однією з найбільш важливих подій для комбінату в 2018 році став 85-річний ювілей підприємства. Знакова подія для такого гіганту. І така ж знакова подія для української промисловості.

Вона є показником надійності і успішності вітчизняного виробника. Цим країна пишається.

В жовтні 2019р на «Запоріжсталі» виготовлено 394,8 тис. тонн чугуну, 349 тис. тонн сталі, 296,5 тис. тонн прокату.

Таблиця 2.2 – Кількість виготовленої продукції за рік

Назва показника	Жовтень 2018	Жовтень 2019	Відхилення %
Об'єм виготовлення чугуну, тис. тонн	369,1	394,8	107,0
Об'єм виготовлення сталі, тис. тонн	329,5	349,1	105,9
Об'єм виготовлення прокату, тис. тонн	284,5	296,5	104,2

З січня по жовтень 2019р виготовлено 3614,3 тис тонн чугунку, 3381,0 тис тон сталі, 2834,3 тис тонн прокату.

Таблиця 2.3 –Кількість виготовленої продукції за січень- жовтень

Назва показника	Січень- жовтень 2018	Січень- жовтень 2019	Відхилення %
Об'єм виготовлення чугуну, тис. тонн	3686,8	3614,3	98,0
Об'єм виготовлення сталі тис. тонн	3431,1	3381,01	98,5
Об'єм виготовлення прокату, тис. тонн	2994,2	2834,3	94,7

Згідно даним, наведених в таб. 2.2 і табл. 2.3, можна чітко прослідити за показниками виробництва.

На сьогоднішній день задоволення потреби ПАТ «Запоріжсталь» в матеріальних ресурсах забезпечує широка мережа постачальників. Політика підприємства в області закупівель передбачає здійснення закупівель на конкурентній основі [7, с. 23].

Визначальними критеріями при виборі постачальника є:

- статус підприємства;
- умови поставки (термін виготовлення, оплати);

– якісні та технічні характеристики матеріального ресурсу.

Пріоритетні умови взаємодії з контрагентами:

- оплата протягом 35 і більше банківських днів з моменту поставки;
- поставка на умовах DAP «Запоріжсталь» згідно з «Інкотермс-2010»;
- підвищення ціни після укладення договору зміні не можливе ;
- рік випуску продукції – не раннє поточного року підписання договору.

Проаналізувавши збутову діяльність ПАТ «Запоріжсталь», ми бачимо, що комбінат віддає більш ніж половину продукції на експорт, що є високим показником. Це означає, що підприємство займає стійку світову позицію, та добре налагоджені стосунки. Чітко налагоджена збутова діяльність підприємства допомагає стабільно підвищувати дохідність підприємства.

2.3 Дослідження загроз, ризиків та можливостей ПАТ «Запоріжсталь»

Металургійний комбінат «Запоріжсталь», це одне з найбільших в Україні підприємств з повним металургійним циклом. За обсягами виробництва металопродукції підприємство займає 4 місце в країні, поступаючись двом маріупольським гігантам: «Азовсталі» і металургійному комбінату ім.Ілліча, та «Криворіжсталі». «Запоріжсталь», це єдине підприємство з «великої четвірки» вітчизняної металургії, якому вдалося протягом 1996 року на 10% збільшити обсяг продукції. Металургійний комбінат «Запоріжсталь» переданий в експлуатацію за часів масової індустріалізації країни – в 1933 році. Одразу комбінат був зорієнтований на виробництво сталі для автомобільної промисловості, сільськогосподарського машинобудування, оборонного комплексу. Колись «Запоріжсталь» уособлювала металургію Запоріжжя – вже пізніше з неї виділилися допоміжні підприємства: коксохімічний та вогнетривкий заводи.

Виробничі потужності: рівень використання один з кращих в галузі.

Використовуючи сучасну технологію, «Запоріжсталь» переробляє залізну руду на передільний чавун, який, до речі, відзначається досить високою якістю – низький вміст фосфору [52].

Загальна криза економіки дуже вдарила по металургійній галузі: деякі виробничі потужності довелося законсервувати. Якщо на початку 1990-х років «Запоріжсталь» могла виробляти 4 500 тис. тонн чавуну щороку, то зараз ця цифра становить приблизно 2 500 тис. тонн (а за даними аналітичного відділу київського представництва «Англо-Української інвестиційної компанії» 1 165 тис. тонн чавуну). Аналогічна ситуація спостерігається й стосовно сталі та листового прокату.

Незважаючи на загальноекономічні негаразди, керівникам вдається забезпечити роботою свій комбінат [9]. Рівень використання виробничих потужностей по комбінату близько 75%, в той час як в цілому по металургійній галузі України цей показник рідко коли перевищує 50%. В найгіршому становищі перебуває виробництво так званих «виробів подальшої переробки»: білої жерсті та гнутих профілів. До речі, з виробництва цих видів продукції «Запоріжсталь», це монополіст в Україні.

Виробництво.

Комбінат – єдиний в Україні постачальник холоднокатаного листа особливоскладної витяжки для автомобільної промисловості, консервності жерсті, холоднокатаного листа і стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з нержавіючих та легованих сталей, шліфованого і полірованого листа з нержавіючих сталей, гнутих профілів. Продукція комбінату користується попитом в Україні [10].

Серед металургійних підприємств України серйозним конкурентом щодо виробництва листового прокату є Маріупольський металургійний комбінат ім.Ілліча, товарне виробництво якого вдвічі більше, ніж на МК «Запоріжсталь». Разом з тим ММК ім.Ілліча помітно поступається «Запоріжсталі» у виробництві конструкційних сталей, особливо холоднокатаного прокату, головним чином зосереджуючись на виробництві

рядових марок сталей і штрипсів.

Розташовані в Російській Федерації конкуренти (металургійні комбінати Магнітогорський, новоліпецький, Череповецький) мають можливість збільшити постачання якісного прокату за рахунок вдосконалення прокатообробного устаткування та сучасних технологій виробництва [30]. Челябінський МК, завдяки наявності імпортного устаткування для обробки металу, виробляє холоднокатаний легований прокат високих споживчих якостей відносно жаротривкості, жаростійкості, антикорозійності та поліпшення товарного оформлення.

Приватизація.

«Запоріжсталь» включена до всіх можливих переліків стратегічних підприємств, а, отже плани її приватизації завжди викликали увагу. В останній версії план розміщення акцій виглядає наступним чином: за державою залишається 25.1% акцій (блокуючий пакет), 10% акцій були виставлені на сертифікатний аукціон. Стратегічним інвесторам держава згодом запропонує аж 4 пакети акцій: 15% на конкурс за грошові кошти, 38% трьома пакетами за компенсаційні сертифікати. Працівникам комбінату, в тому числі й керівникам залишається майже 13% на пільгову підписку (більша частина акцій вже реалізована) [12].

На теперішній час немає єдиної методики формування стратегії розвитку металургійного підприємства. Це є актуальною проблемою. Підходи щодо розробки стратегії розвитку підприємства досліджували І.А. Бланк, В.Р. Веснін, О.С. Віханський, П.В. Забелін, Н.К. Моїсєєва, А.Н. Петров, Г. Мінцберг, Б. Річарсон, Р. Річарсон, В. Хорн та ін [18]. В абсолютній більшості розуміють стратегію розвитку підприємства як усвідомлену та продуману сукупність норм і правил, що лежать в основі розробки та прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан організації.

Завданням стратегії підприємства є створення конкурентної переваги, адаптація до негативного впливу навколишнього середовища, та забезпечення прибутковості та балансу між зовнішніми вимогами та внутрішніми

можливостями [13].

У відомих підходах щодо розробки стратегії розвитку підприємства визначають такі класифікаційні ознаки: суб'єкт процесу розробки і ступіннийого участі, час, результати інізка інших. Однак, незважаючи на деякі відмінності в поглядах на цю проблему, загальним баченням є те, що кожна компанія повинна вибирати найбільш корисну для неї модель. Це вибір повинен забезпечувати ефективність розробленої стратегії підприємства. Аналіз літературних даних показав, що основною метою розвитку металургійної промисловості є забезпечення зростаючого попиту на металопродукцію необхідної номенклатури, якості і обсягів поставок металоспоживаючим галузям на внутрішній ринок (з урахуванням перспектив їх розвитку) та на світовий ринок на основі пришвидшеного інноваційного оновлення галузі, підвищення її економічної ефективності, екологічної безпеки, ресурсного та енергетичного збереження, конкурентоспроможності продукції та сировинного забезпечення [36, с. 492].

Слід зазначити, що оптимальна стратегія розвитку металургійного підприємства забезпечить тривкий конкурентний розвиток і створить організаційно-економічні умови для успішного його функціонування.

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища,

використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз [15].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей адаптації до середовища або формування впливу на нього [40,с. 322].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями [57, с.388].

Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації.

Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму».

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації.

Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій.

При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [17].

Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства . Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства.

Для цього необхідно по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що слабкою, зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> -конкурентні переваги (унікальність); -сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; -жорсткий конкурент на ринку; -стратегія наступу чи інша важлива стратегія; -сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; -вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; -диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; -достатні фінансові ресурси; -вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; -добре вивчений ринок, потреби покупців; -вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> -відсутність реальних конкурентних переваг; -постійні атаки з боку ключових конкурентів; -нижчі за середні темпи зростання; -брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; -втрата репутації у споживачів; -«пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; -недоліки в стратегічній діяльності; -брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; -виробництво з високими витратами, старіння потужностей; -відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; -«новачок» у бізнесі, чия репутацію ще не доведено; -відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами;

Згідно табл. 2.4, розглянуто перелік переваг і недоліків в діяльності підприємства.

Втілення у практику збутової діяльності запропонованих заходів удосконалення сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, його ефективності в цілому й досягнення сталого розвитку локального суспільства та суб'єкта господарювання, що є проблемою третього тисячоліття.

Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості. Що є важливим показником та фактором для підприємств-гігантів таких світових масштабів як ПАТ «Запоріжсталь».

Розглянувши теорію, переходимо до аналізу по цим параметрам комбінату «Запоріжсталь» (див. рис. 2.8).

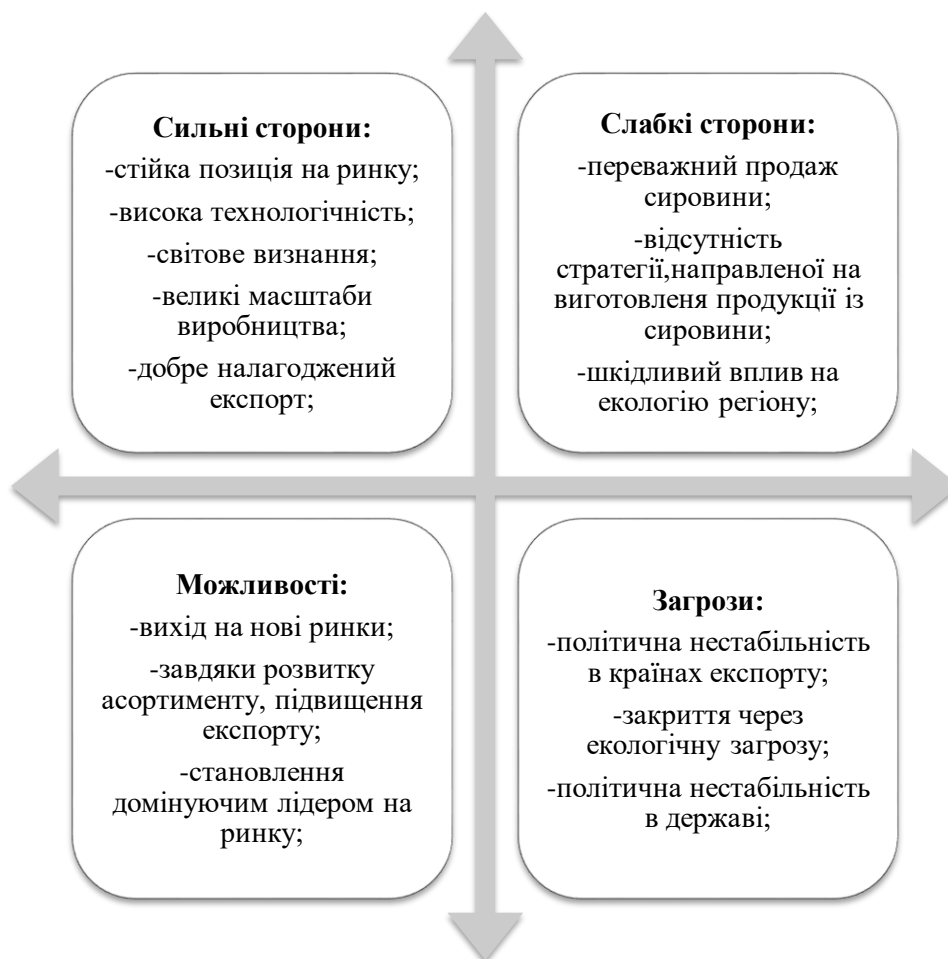


Рисунок 2.8 – SWOT аналіз ПАТ «Запоріжсталь»

За результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації на рисунку 2.8, та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання .

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.

Втілення у практику збутової діяльності запропонованих заходів удосконалення сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, його ефективності в цілому й досягнення сталого розвитку локального суспільства та суб'єкта господарювання, що є проблемою третього тисячоліття.

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

В результаті дослідження стало зрозуміло, що економічна активність комбінату знаходиться на високому рівні, номенклатура продукції є обширною, а методи просування і маркетингова діяльність завжди відповідає тенденціям. Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується у встановлений термін за своїми зобов'язаннями перед кредиторами. Головним у діяльності підприємств є їх фінансовий стан.

Ми бачимо, що комбінат віддає більш ніж половину продукції на експорт, що є високим показником. Це означає, що підприємство займає стійку світову позицію, та добре налагоджені стосунки. Чітко налагоджена збутова діяльність підприємства допомагає стабільно підвищувати дохідність підприємства.

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

В ході дослідження, була запропонована стратегія дій, план роботи. Зроблений детальний аналіз діяльності комбінату.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ

3.1 Стратегія вдосконалення збутової діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Враховуючи основні функції просування товару кожне торговельне підприємство розробляє власну стратегію збуту. При цьому провідним елементом збутової стратегії є організація інформаційного забезпечення, яка на основі маркетингу здійснюється за допомогою створення відповідних інформаційних потоків вторинних і первинних даних, отриманих як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації.

Другим важливим елементом збутової стратегії є організація продажу. Від того, наскільки правильно буде здійснено відбір форм і методів продажу, способів доставки товарів, технології товароруку, чи будуть організовані інформаційно-диспетчерські служби, обчислювальні центри тощо, залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом і розподілом. Тому необхідно в кожному конкретному випадку ретельно підходити до пророблення цього елемента, зважаючи при цьому всі можливі або ті, що відбулися, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [60, с. 740].

Дослідивши збутову діяльність комбінату 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.



Рисунок 3.1 – Рекомендації по організації роботи на комбінаті [розроблено автором]

Рекомендації, зображені на рисунку 3.1 прості, але дуже ефективні при належному їх виконанні.

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється заради сталого розвитку суспільства, наслідком якого буде одержання належного прибутку. Функціонування підприємства включає такі етапи як створення доброякісної продукції та її доведення до споживачів [63, с. 448]. Збут відноситься до останнього етапу роботи підприємства і відіграє важливу роль у ньому, тому що, завдяки налагодженій системі збутової мережі, підприємство матиме реалізацію продукції на постійній основі і необхідний прибуток.

Для удосконалення збутової діяльності можна запропонувати такі заходи:

– удосконалення системи планування збуту. На підприємствах нерідко простежуються відхилення від темпів продажу, стратегії. Для виправлення цих недоліків треба більш точно визначити стратегію підприємства, зробити прогнозування обсягу реалізуемого товару, визначити частку ринку;

– покращення кадрового забезпечення. Підприємству потрібно зменшити витрати на обслуговування відділів, які можна поєднати, а також треба розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту. Доцільним буде їх постійне навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації, щорічні екзаменаційні атестації на підприємстві за фаховою діяльністю працівників [22];

– удосконалення системи організації збутової діяльності. Підприємству доцільно використовувати у своїй діяльності методи продажу через мережу Інтернет, мати свій сайт, де наявним буде повний асортимент продукції та можливість замовлення у режимі он-лайн;

– удосконалення якості продукції. Цей пункт можна вважати найважливішим. Кожне підприємство повинно мати за головну мету максимальне задоволення потреб споживачів. Звісно, що споживач потребує якісної продукції, яка не зашкодить його здоров'ю. Саме тому, продукція, яка надходить від товаровиробника повинна бути екологічно чистою (наприклад, меблі з натуральної деревини, їжа без додавання хімічних підсилювачів смаку, ГМО тощо) і доброякісною;

– територіальне обмеження збутової діяльності. Підприємству доцільно охоплювати межі того міста, де воно працює. Якщо йому вистачає потужності і всі споживачі території, яку охоплює це підприємство, задоволені у своїх потребах, то збутова діяльність може бути поширена на область або декілька прилеглих областей. Завдяки цьому підприємство мінімізує питомі витрати, зможе варіювати ціновою політикою продукції, а конкуренти змушені будуть покинути це середовище;

– варіювання цінової політики. Підприємство повинне створювати цінову політику для трьох основних прошарків населення – вищого, середнього і нижчого класу за доходами. Для кожного класу може бути своя ціна на товар, проте сама продукція повинна бути якісною для будь-якого споживача. При цьому треба розуміти, що більша частка суспільства в Україні відноситься до нижчого класу населення (до 70%), а життєнеобхідні потреби

в неї найвищі, тому доцільно знаходити резерви зниження питомої собівартості та ціни за рахунок, наприклад, використання простішої упаковки товару, відсутності традиційної реклами для нужденної частини суспільства. За умови виконання попереднього пункту удосконалення збутової діяльності, підприємство буде мати позитивну суспільну думку і можливість забезпечення без кризового розвитку на довгострокову перспективу [35].

Для визначення ефективності збутової діяльності підприємства використовують економічні показники збутової політики, які впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. З метою усунення недоліків, пов'язаних зі збутовою діяльністю, необхідне використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потрібно застосовувати сучасні методи удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства.

Результати наукових досліджень у галузі удосконалення збутової політики підприємств свідчать про те, що для усунення проблем у збуті необхідно їх виявлення за допомогою методу діагностики, який передбачає: оцінку збутової діяльності, виявлення недостатньо використаних резервів і ресурсів та визначення можливостей їх поліпшення [40].

Вагомою особливістю формування цінового сегменту є, на наш погляд, диверсифікація цін за принципом розмежування їх функцій: презентаційні ціни, оптові ціни, роздрібні ціни. Кожна з цих груп має своє призначення і зумовлює можливість коригування цінової політики відповідно до особливостей співпраці з кожним клієнтом зокрема.

Рекламний сегмент зумовлює необхідність формування торгової марки («бренду») та реалізації активної політики щодо його просування до кінцевого споживача [55]. Лише така активна модель поведінки підприємства на ринку дає змогу йому потенційно отримувати відповідні вигоди. Організаційний сегмент базується на поступовому формуванні ефективної дилерської мережі, яка забезпечує можливість швидкого просування продукції до кінцевого

споживача та покращення рівня її сприйняття.

Виробничо-конструкційний сегмент передбачає формування такої системи ергономічних, естетичних та функціональних властивостей продукції, які б загалом зумовлювали високий рівень її якості, а отже і конкурентоспроможності [16, с.376].

Системний розвиток кожного з наведених сегментів та їх збалансоване поєднання дає змогу сформувати ефективну збутову стратегію кожним підприємством, яка б забезпечувала змогу розширення стратегічного сегменту господарювання та отримання відповідних вигід.

В умовах переорієнтації підприємств до потреб ринку найважливішим питанням є формування політики збуту відносно зміни вимог споживачів та високого рівня конкуренції [26, с.543]. Економічні показники збутової політики впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. Для усунення цих проблем необхідним є використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також застосування сучасних моделей і методів удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства [26].

При постійно мінливих економічних умовах на ринку збуту, підприємству необхідно також використовувати у своїй практичній діяльності нові моделі та методи по формуванню збутової політики, що забезпечить своєчасне реагування на зміни дій як споживачів, посередників, так і конкурентів.

Слід відзначити, що існують різні засоби підвищення ефективності збутової діяльності. Наприклад, вибір тих або інших засобів стимулювання збуту залежить від поставлених цілей [18]. Їх можна об'єднати в три великі групи:

- пропозиція ціни (продаж за пониженими цінами, пільгові купони, талони, що дають право на знижку);
- пропозиція в натуральній формі (премія, зразок товару);

– активна пропозиція (конкурси покупців, гра, лотерея).

Але, на наш погляд, ефективність збутової діяльності, перш за все, визначається можливістю збутового апарату забезпечити максимальне використання потенціалу підприємства.

Останнє визначається як можливість використання виробничих, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства. Сукупність цих активів підприємства само по собі не забезпечить конкурентних переваг та стійке положення на ринку. Лише перехід до активного збуту на принципах маркетингу дозволяє перетворити потенціальні можливості підприємства в реальні досягнення конкурентоспроможності.

З цією метою, на наш погляд слід здійснити наступні кроки [64].

По-перше, провести аналіз ефективності існуючої стратегії збуту. З цією метою проаналізувати ефективність використання існуючих збутових мереж (використання різних комплексів збуту – прямі зв'язки, гуртова та роздрібна торгівля, біржовий та аукціонний продаж.

Аналіз потрібно виконувати для кожного виду продукції, в тому числі на основі визначення прямих витрат на організацію збуту, в тому числі в розрізі постійних та змінних витрат.

Треба здійснити аналіз ефективності існуючої організаційної структури, яка відповідає за збутову діяльність. Треба перетворити збутову діяльність в невід'ємну частину єдиної маркетингової політики підприємства, також виявити порушення взаємодії служби збуту з іншими структурними підрозділами підприємства.

По-друге, на основі виявлення сильних та слабких сторін збутової діяльності треба розробити стратегічні рішення, спрямовані на створення більш ефективної збутової політики [70].

Це можуть бути наступні кроки:

– диверсифікація споживачів продукції (визначення сегментів ринку, вибір регіонів продажу).

– створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового

апарату за прибутковість підприємства, та залучення нових клієнтів. Забезпечити перехід від пасивного до активного збуту.

- забезпечити зростання частки грошових форм розрахунків по угодам з урахуванням фінансових та комерційних ризиків.

- налагодження тісної взаємодії з відповідними підрозділами органів виконавчої влади всіх рівнів які здійснюють закупівлі за державний кошт.

- навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту, засвоєння ефективних інструментів, інформаційних та організаційно – технічних засобів.

- створення ефективної системи зворотного зв'язку з споживачами, механізму розгляду та вирішення проблем, пов'язаних з претензіями останніх.

- посилення контролю за діяльністю дистриб'юторів та дилерів. Не допустити повну залежність від покупців, появу ексклюзивних посередників які мають виключні права на придбання всієї продукції. В зв'язку з цим мати кілька посередників по всім видам товарів.

- для підприємств промислового ринку треба переходити від співробітництва з незалежними посередниками до прямого розподілу продукції. При цьому ціни виробника повинні бути нижче цін посередників, а умови поставки – кращі.

По третє, треба розробити програму управління клієнтським активом (стратегічними клієнтами).

Стратегічний клієнт – це позначена кількість клієнтів, на яких приходить бюджетовизначаюча частка доходу (прибутку підприємства). Розробкою цієї програми повинен займатися не відділ збуту, а спеціально створена структурна група, яка повинна включати осіб, які представляють усі

у

п Економічний аналіз діяльності підприємницького організаційного утворення завершується складанням відповідної аналітичної записки.

а У записці подаються опис-характеристика змін показників діяльності вцінюваного підприємства та інших металургійних структур металургійної чи

л

і

будь-якої галузі за розрахунковий період.

В результаті дослідження, підприємству ПАТ «Запоріжсталь» пропонується така стратегія розвитку (див. рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Стратегія розвитку для ПАТ «Запоріжсталь» [розроблено автором]

Стратегія, зображена на рис. 3.2 дозволить швидкими темпами залучити інвестиції, за рахунок рішучості та швидкому нарощуванні сил, які допоможуть реалізувати план дій, щодо виходу підприємства на новий рівень. Розроблена стратегія включає всі ключові позиції, по яким треба рухатися підприємству.

3.2 Оцінка ефективності та пропозиції щодо діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

Оцінюючи збутову діяльність металургійного підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності.

Таблиця 3.1 – Методи дослідження збутової діяльності металургійного підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність металургійних підприємств
Економіко-математичні методи	вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Серед методів, зображених в таблиці 3.1 можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства металургійної промисловості можна співставляти дані різних років (або інших періодів часу), діяльності найближчих конкурентів, діяльності лідерів ринку збуту; формально-логічний метод – у ході його застосування, шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців металургійних підприємств, можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів на ньому, переваг та недоліки самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [69, с. 87].

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

В Україні не існує офіційної та загальновизначеної методики комплексної оцінки результатів господарської діяльності металургійних підприємств, чи визначення ефективності маркетингової системи збуту. Натомість можна орієнтуватись на такі визначальні положення цієї методики, що дозволяє здійснити загальну оцінку діяльності підприємства:

– аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємства має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства за певний час. Такий комплексний аналіз, що охоплює моніторинг, фіксування фактичних (очікуваних) значень у динаміці й аналітичну оцінку певної сукупності показників металургійної діяльності, варто проводити за наперед визначеною схемою, у кілька етапів;

– за ринкових умов господарювання у переважній більшості випадків металургійне підприємство повинне впроваджувати проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою (невеликою кількістю показників) виробничо-господарських та комерційно-фінансових результатів роботи. Головною метою такого експрес-аналізу можна вважати моніторинг динаміки рівня ефективності господарювання підприємства, належну оцінку її достатності та застосування оперативних заходів щодо вдосконалення управління виробництвом задля досягнення більшої прибутковості, фінансової стійкості та набуття іміджу надійного партнера;

– об'єктами економічного аналізу, як правило, мають бути: організаційно-технічний рівень і обсяг виробництва; використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів; досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи); собівартість продукції (поточні витрати виробництва); прибутковість, рентабельність; фінансовий стан і його стійкість;

Економічний аналіз діяльності підприємницького організаційного утворення завершується складанням відповідної аналітичної записки. У записці подаються опис-характеристика змін показників діяльності оцінюваного підприємства та інших металургійних структур галузі за розрахунковий період; чітко сформульовані висновки, що базуються на результатах проведеного економічного аналізу; виявлені у процесі аналітичної оцінки резерви підвищення економічної ефективності виробництва та обґрунтовані пропозиції щодо їхнього практичного використання у

найближчій перспективі господарювання [57, с. 591].

В економічній теорії пропонують і на практиці використовують два основні методи комплексної оцінки ефективності (результативності) металургійної діяльності: перший – порівняльний аналіз металургійної діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, які продукують однакові або подібні вироби; другий – аналіз господарської діяльності та фінансової результативності з використанням еталонної моделі підприємства (фірми), тобто визначення еталонних (найкращих за даних умов виробництва) значень певних первинних показників і порівняння з ними фактично досягнутих у тому або іншому розрахунковому періоді [7, с. 38].

При цьому може бути використаний один з наведених двох методів; при потребі можна застосувати обидва: один як основний, а другий як допоміжний (підсилюючий). Варто також зазначити, що у будь-якому випадку показники, які порівнюються, необхідно подавати у динаміці за певний період та з факторним аналізом їхніх змін.

З огляду на сферу діяльності підприємства необхідно виокремлювати відповідні системи показників, що характеризують його ефективність (результативність) – виробничо-господарської та бізнесово-фінансової діяльності (для виробничої сфери). Ефективність виробничо-господарської діяльності характеризує загальні результати господарювання, ступінь використання матеріально-технічних і трудових ресурсів (робочої сили), віддачу довгострокових капітальних вкладень та рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг).

Для вимірювання показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо) [49].

Результативність бізнесово-фінансової діяльності підприємства має відбивати рівень його прибутковості (дохідності) і рентабельності виробництва, динаміку у часі показників фінансового стану та фінансової

стійкості; визначення показників ефективності підприємництва базується на певних методологічних принципах [29,с. 659]. Основними з них є такі: результати і витрати, що використовуються з метою формування відповідних показників ефективності господарської діяльності металургійного підприємства, треба порівнювати як їх співвідношення або різницю; результат діяльності, вимірюваний кількісно, має бути повним, тобто враховувати всі елементи, котрі вже не можуть повторюватись у подальших розрахунках; поточні витрати не можуть мати у своєму складі будь-яких елементів результату; усі показники ефективності підприємництва доцільно розподіляти на два типи: ресурсні та витратні.

Інакше, варто виділяти окремо ефективність відповідно до застосовуваних (сукупність уречевленої і живої праці) та споживаних (поточних витрат на виробництво продукції) ресурсів як специфічних форм вияву загальної ефективності виробництва.

З метою адаптування зарубіжного досвіду визначення результативності збуту до вимог національного маркетингу нами пропонуються наступні концептуальні підходи щодо оцінки економічної ефективності збутової діяльності металургійних підприємств:

– Збутова діяльність підприємства – заключна стадія виробничого процесу ефективність якого доцільно визначати спираючись на загальні показники господарської діяльності підприємства.

– Ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через співставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами.

– Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності.

Загально відомо, що поряд концепціями оцінки ефективності діяльності підприємств в теорії і практиці менеджменту склались підходи до оцінки

ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий .

Таблиця 3.2 – Підходи щодо оцінки ефективності процесу стратегічного управління збутовою діяльністю металургійних підприємств

Назва підходу	Сутність	
	на рівні визначення ефективності управління в цілому	на рівні визначення ефективності управління збутовою діяльністю
Інтегральний підхід	оцінка ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації	діяльність металургійних підприємств металургійної промисловості є складним механізмом поєднання дії різних сфер господарської діяльності: фінансів, кадрів, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту. Використовуючи даний підхід можна оцінити ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю опираючись на ряд показників ефективності діяльності структур підприємства та ступінь їх впливу на збутову діяльність.
Рівневий підхід	ґрунтується на посиленні, що залежно від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) існують три види ефективності- індивідуальна, групова та організаційна	надає можливість оцінити влад кожного працівника відділу збуту, його ефективність, на визначити синергію в збутовій діяльності металургійного підприємства.
Часовий підхід	ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу) і дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довго-терміновому плані	даний підхід надає можливість розглянути вплив факторів збуту на різних проміжках часу

Згідно з підходами, наведеними в таблиці 3.2, можна сказати, що інтегральний підхід як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління, в тому числі при оцінці ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю металургійних підприємств – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління [63, с. 489]. Даний підхід є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Проблемою застосування даного підходу на металургійних підприємствах металургійної промисловості є те, що діяльність металургійних підприємств є складним механізмом поєднання дії різних сфер господарської діяльності: фінансів, кадрів, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та збуту. Отже, використовуючи даний підхід можна оцінити ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю опираючись на ряд показників ефективності діяльності структур підприємства та ступінь їх впливу на збутову діяльність [63, с. 567].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби одним із найважливіших загальних критеріїв оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю металургійних підприємств – є конкурентоспроможності самого підприємства в цілому, та його продукції [23].

В цьому випадку конкурентоспроможність розглядається не тільки як здатність протистояти конкурентам на ринку, та як ступень задоволення запитів споживачів, якість продукції і безпечність споживання, але й як ефективність виробництва та збуту продукції.

Загальновизнано, що найпоширенішою методикою визначення конкурентоспроможності будь-якого металургійного підприємства може бути застосування рейтингу [18].

Рейтинг передбачає оцінкою, що характеризує місце підприємства, яке виробляє продукцію серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (або його зростання) відбиває високий рівень (або зростання) ефективності управління організацією.

Даний підхід, на наш погляд, з точки зору практичного застосування визначення ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю має переваги: комплексний підхід до проблеми оцінки ефективності управлінських процесів; можливість агрегування показників за окремими критеріями оцінок; можливість застосування різноманітних методів опосередкованого оцінювання ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю

підприємства.

Зазначимо, що поряд з перевагами, підхід має ряд недоліків:

- відсутність єдиної методики проведення оцінки ефективності процесу управління;

- необхідність застосування додаткових заходів щодо «згладжування» суб'єктивності при використанні деяких методів оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю;

- застосування рейтингових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства не визначає фактори впливу на ефективність системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на ідеї, що залежно від рівня управлінської відповідальності (робота окремих індивідів, груп виконавців та організації в цілому) існують три види ефективності: індивідуальна, групова та організаційна [50, с. 324]. Відомо, що організаційна ефективність перевищує сумарну індивідуальну та сумарну групову внаслідок синергічного ефекту, що виникає внаслідок скоординованої спільної діяльності. Отже, досліджуючи проблему оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю при застосуванні даного підходу необхідно враховувати ефективність діяльності співробітників відділі збуту, збутових агентів окремо; ефективність діяльності цих структурних підрозділів та в цілому системи управління підприємством [58].

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби одним із найважливіших загальних критеріїв оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю металургійних підприємств – є конкурентоспроможності самого підприємства в цілому, та його продукції [23].

В цьому випадку конкурентоспроможність розглядається не тільки як здатність протистояти конкурентам на ринку, та як ступень задоволення запитів споживачів, якість продукції і безпечність споживання, але й як ефективність виробництва та збуту продукції.

Відповідно до цього підходу сутність управлінської діяльності в сфері збуту має полягати у координації дій індивідів (виконавців – фахівців відділів збуту), груп (підрозділів – відділів продажу, збуту чи маркетингу) та підприємства в цілому шляхом виконання базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності.

Перевагами даного підходу, мають бути:

- можливість вираховування вкладу окремого співробітника відділу збуту, або фахівця задіяного в цьому процесі;
- визначення ефективності за рівнями управління надає можливість визначення переваг та недоліків в роботі на цих рівнях;
- можливість розрахунку синергічного ефекту в процесі взаємодії різних підрозділів.

Незважаючи на вищезазначені переваги даний підхід, на наш погляд, має ряд недоліків серед яких слід окремо визначити складність розрахунків та відсутність загальних методик проведення цих обчислень.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу) і дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища [4.] Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності. Для короткотермівової ефективності існує п'ять критеріїв: продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність. Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньотермінову ефективність.

З позиції часового підходу ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю – це оптимальне співвідношення (або сполучення) матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту, якості, результативності діяльності, гнучкості в стратегічному та тактичному розумінні, рівнем задоволеності від результатів діяльності – ступенем

досягнення цілей, конкурентоспроможності та розвитку підприємства-виробника [6].

Перевагами даного підходу є: можливість оцінити ступінь впливу факторів збуту враховуючи та виключаючи вплив часового фактору.

Недоліками: складність застосування підходу.

Сучасні вітчизняні економісти в деяких розробках використовують замість терміну «ефективність» – поняття “результативність « і саме цей термін відповідає тлумаченню зарубіжними науковцями поняття “продуктивність».

У зарубіжній практиці як синонім терміна “ефективність» – застосовують «результативність господарювання», який трансформується у термін «продуктивність системи виробництва та обслуговування», коли під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) у процесі виробництва різноманітних товарів і послуг.

Автор відносить до типових бажаних результатів збуту: обсяг продажу та доходу; асортимент, та його склад; розмір валового та чистого прибутку.

Постійні зміни в галузях, що споживають метизну продукцію, обумовлюють появу потреб у нових видах метизної продукції, що у свою чергу вимагає внесення змін в існуючу номенклатуру продукції підприємства. Підвищення активності будівельних, реставраційних і ремонтних робіт в Україні збільшило попит на допоміжні будівельні матеріали. Від постійних клієнтів підприємства регулярно надходять запити на продукцію різних видів, що не виробляються підприємством: зварену сітку для будівельних робіт, обміднений зварювальний дріт СВ08М2С, арматурний дріт.

А до типових компонентів збуту: вид збутової діяльності (наприклад, збут на місцях, збут на відстані); кількість працівників збуту (на об'єктах та в офісі); тип працівника збуту, на впливають рішення відносно структури організації; системи підбору кадрів, навчання, мотивації, контролю [8].

В інших наукових джерелах, як правило, можна знайти наступне

визначення ефективності маркетингової збутової системи:

– показник здатності маркетингової збутової системи забезпечувати безупинний процес формування відтворення попиту на товари і послуги при заданому рівні витрат на маркетинг;

– комплексний показник результативності взаємодії суб'єктів маркетингової збутової системи у процесі обміну ресурсами.

Тобто ефективність збутової політики складається із сумарної ефективності каналів товароруку, методів поширення товарів, методів стимулювання збуту. У чималому ступені на ефективність збуту впливає цінова політика і керованість збутової мережі.

Відповідно до запропонованого Стюартом Г. загальної оцінки ефективності збуту дивимось наступну систему показників (див. дод.Г).

Найбільш доцільним методичним підходом до визначення результативності маркетингу збутової діяльності визначено розрахунок інтегрального показника, який відображає усереднений показник результативності маркетингу збутової діяльності металургійного підприємства, який відображає оцінку ефективності збуту за економічними показниками (приведену до бальної системи за спеціально розробленою шкалою) та рівень задоволеності споживачів, отриманий шляхом застосування методу експертних суджень.

Р

де ВЕП – вага показника економічної ефективності, БЕП – бальна оцінка економічного показника, ВСЗ – вага показника ступеня задоволеності споживачів, БСЗ – бальна оцінка параметра показника ступеня задоволеності кінцевого споживача[19].

Оскільки жодна із наведених концепцій та підходів не має у порівнянні з іншими абсолютних переваг, у Мпрактиці визначення ефективності управлінської діяльності вважається задоцільне їх комбіноване використання, що підвищує ступінь достовірності результатів [67].

Д

Е

Окремим питанням при оцінці ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю металургійних підприємств, на наш погляд, є оцінка ефективності діяльності управлінських працівників. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності самої системи управління, одним з головних завдань є визначення напрямків її підвищення [38].

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується показниками щодо просування службовців та співробітників по службі, забезпечення прийняттого рівня освіти, набуття практичного досвіду, підвищення кваліфікації працівників управління та періодичної атестації. На неї впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо [57, с. 339].

У цей час металургійний комплекс має потребу в активізації інвестиційної політики й залученні іноземних інвестицій для модернізації виробництва й можливості розширення бази економічного росту. Тема досить серйозна й актуальна для чорної металургії, в якій сьогодні рівень зношування основних виробничих фондів підприємств становить 53,5%, у тому числі будівель – 32%, споруджень – 57,4%, машин і устаткування – 64,1%. По деяких металургійних підприємствах вік основних фондів доходить до 60-70 років при нормативному строку в 25 років. Головна причина такого положення – недостатність обсягів інвестування коштів у відновлення основних фондів [44].

З огляду на сферу діяльності підприємства необхідно виокремлювати відповідні системи показників, що характеризують його ефективність (результативність) – виробничо-господарської та бізнесово-фінансової діяльності (для виробничої сфери).

Незначні обсяги інвестицій у чорну металургію України істотно стримують процес технічної реконструкції галузі.

Якщо порівняти показники обсягів інвестицій у вітчизняну галузь з металургією закордонних країн, то стане ясно, як відстає від розвинутих держав наша металоіндустрія.

Наприклад, середньорічний обсяг інвестицій у чорну металургію США у 2010-2018 роках склав біля \$2,9 млрд., країн Європейського союзу за цей же період – \$4,1 млрд. Обсяги інвестицій у чорну металургію Росії в 2010-2018 роках склали \$2,1 млрд [9].

Безумовно, що на уповільнення росту інвестиційної діяльності в металургії вплинули:

Обмеження попиту на зовнішніх і на внутрішньому ринках;

Погіршення фінансового становища підприємств (у чорній металургії прибуток підприємств скоротився в 4 рази, а частка збиткових підприємств склала 51%);

Високий рівень інвестиційних ризиків.

Інвестиційні програми підприємств чорної металургії поки що більшою мірою виглядають досить скромно через недостачу інвестиційних ресурсів.

Зниження собівартості продукції більшістю підприємств країни, особливо в галузях, які виготовляють товари масового споживання, забезпечує передумови для зменшення цін на ці товари, а отже, для підвищення добробуту народу, а також означає економію матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсів.

Зниження ціни можна домогтися за рахунок зниження собівартості. Для цього можна використовувати деякі фактори зниження собівартості продукції.

Але ними не треба дуже часто користуватися, тому що, це може негативно вплинути на якість продукту.

У цілому українські підприємства в 2018 році дещо покращили показники обсягів реалізації товарної продукції [10].

Іншим напрямом є вкладення інвестицій в базові пріоритети технологічного процесу, вони представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3– Основні об'єкти інвестування на металургійних

підприємствах України у 2018 р.

Підприємство	Об'єкти інвестицій
ВАТ «Єнакіївський МЗ»	- агломераційний цех - доменна піч - шламонакопичувач - ТЕЦ ПВС - насосна сірчастих вод
СП ТОВ «Метален»	- НМЛЗ - пристрій «піч- ковш» - проектні роботи й ін.
ВАТ «МК «Азовсталь»	- доменна піч - повітряроздільний прилад
ВАТ «ММК ім. Ілліча»	- прилад газоочищувача агломашин - вапняно-випалювальний цех - повітряроздільний прилад - прилад МНЛЗ конверторного цеху й ін.
ВАТ «Донецький МЗ»	Доменний цех: - прилад вдмухування ПУТА - повітрянагрівачі - розливальні машини й ін.
ВАТ «Алчевський МК»	- доменна піч - двохванний сталеплавильний агрегат - кисневий блок
КГГМК «Криворіжсталь»	- об'єкти громозвуду комплексу - коксові батареї із системами інженерного забезпечення - водовід для сортопрокатних станів - сталеплавильні агрегати - прокатне виробництво
ВАТ «Дніпровський МК ім. Дзержинського»	- доменна піч
ВАТ «Дніпропетровський МЗ ім. Петровського»	- доменна піч - ОНРС конверторного цеху
ВАТ «Запоріжсталь»	- доменна піч з комплексом повітрянагрівачів і АСУТП - рудно-грейферний перевантажувач доменного цеху - конвеєрна система прокатного стану «1680» - печі плавлення прокатного цеху
ВАТ «ЕМЗ Дніпроспецсталь»	- різне устаткування й інженерні системи підприємства

Виходячи із таблиці 3.3, бачимо, що уцілому українські підприємства в 2018 році дещо покращили показники обсягів реалізації товарної продукції.

Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг у пошуку інвестицій за рахунок маркетингової діяльності була виконана в умовах ВАТ «Сігур». Розкриємо сутність запропонованих нами основних цілей маркетингової діяльності холдингу:

- збільшення обсягу продажів;

- збільшення частки ринку;
- збільшення прибутку підприємства.

Усі цілі взаємозалежні між собою і тому для їхнього досягнення необхідно вирішити наступні задачі:

- упровадити диференційний маркетинг для ринків дроту, канатів, металокорда і розробити плани заходів щодо поглибленого дослідження сегментів і розвитку кожного з них;

- сформувати моніторинг ринків;
- оптимізувати ціни;
- розробити асортиментну політику;
- формувати сприятливий імідж ІМС. За кожним з запропонованих напрямів необхідно скласти детальну програму дій.

Для рішення першої задачі передбачається наявність фахівців, котрі займаються безпосередньо розробкою і здійсненням плану заходів, зв'язаних з визначеним видом продукції. Моніторинг ринків включає наступні задачі:

- визначити цільові ринки того чи іншого виду продукції;
- розробити тактику поведінки на даних ринках;
- детальне вивчення структури, динаміки й особливостей цих ринків.

Третя задача здійснюється за допомогою проведення ефективної політики ціноутворення і вимагає постійного моніторингу ринкових цін. Як базовий метод ціноутворення при визначенні внутрішніх цін на продукцію найбільш ефективним є метод середньо ринкових цін. Відповідно до цього методу як основу розрахунку вибирають внутрішні ціни конкурентів, з урахуванням особливостей їхньої цінової політики. Необхідно враховувати також і власні витрати виробництва [34].

Зниження ціни можна домогтися за рахунок зниження собівартості. Для цього можна використовувати наступні фактори зниження собівартості продукції:

- 1). Підвищення технічного рівня виробництва: упровадження нової прогресивної технології, механізації й автоматизації виробничих процесів;

удосконалення застосовуваної техніки і технології виробництва; поліпшення використання і застосування нових видів сировини і матеріалів; інші фактори, що підвищують технічний рівень виробництва.

2). Удосконалення організації виробництва і праці: розвиток спеціалізації виробництва; поліпшення його організації й обслуговування; поліпшення організації праці; удосконалювання керуванням виробництвом і скорочення витрат на виробництво; поліпшення використання основних фондів; поліпшення матеріально-технічного постачання і використання матеріальних ресурсів; скорочення транспортних витрат; ліквідація зайвих витрат і втрат; інші фактори, що підвищують рівень організації виробництва.

3). Зміна обсягу і структури продукції: відносне зменшення умовно-постійних витрат і амортизаційних відрахувань; зміна структури продукції; підвищення якості продукції.

Постійні зміни в галузях, що споживають метизну продукцію, обумовлюють появу потреб у нових видах метизної продукції, що у свою чергу вимагає внесення змін в існуючу номенклатуру продукції підприємства. Підвищення активності будівельних, реставраційних і ремонтних робіт в Україні збільшило попит на допоміжні будівельні матеріали. Від постійних клієнтів підприємства регулярно надходять запити на продукцію різних видів, що не виробляються підприємством: зварену сітку для будівельних робіт, обміднений зварювальний дріт СВ08М2С, арматурний дріт.

На зовнішньому ринку відзначається підвищення попиту на дріт з «важким» цинковим покриттям другого класу (для країн із субтропічним і тропічним кліматом), цвяхи в стрічці для гвоздильних автоматів і цвяхи лаковані [39]. Однією з головних цілей довгострокового стратегічного планування повинне стати технічне переозброєння на заводах, що дозволить розширити асортимент продукції і її якість. У такий спосіб може покращитися конкурентоздатність і прибутковість підприємства. Співробітники відділу маркетингу повинні постійно відслідковувати зміну попиту на різні види продукції, виявляти найбільш перспективні з них і відповідно доних, а також

з урахуванням технічних можливостей підприємства, розробляти асортиментну політику [58].

У результаті виконаного нами дослідження було сформовано рекомендації відносно формування плану найбільш важливих заходів щодо покращення позитивного іміджу ІМС, які наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4– План робіт з формування і просування сприятливого іміджу ІМС

Вид роботи	Мета
Розробка рекламного буклету за продукцією: дріт; канат; по м/к, РМЛ, бортовому дроту; по трубах, сітці, цвяхам	Інформованість дійсних і потенційних споживачів про специфіку продукції, що випускається
Розробка і створення рекламної папки підприємства	Інформованість споживачів про повний асортимент продукції
Розробка і створення сувенірів підприємства: календарі (кишенькові, настільні, перекидні); пакети п/е; ручки; блокноти; тощо.	Постійне нагадування про підприємство
Підготовка до чергових виставок: у м. Запоріжжя, Ростов-на-Дону, Москві, Санкт-Петербурзі	Інформованість споживачів про підприємство і про асортимент продукції, демонстрація продукції, формування у покупців впізнаваності продукції
Розробка рекламних матеріалів для газет, журналів тощо.	Інформованість громадськості і покупців про життєдіяльність заводу, формування сприятливого образу підприємства
Робота з рекламами конкурентів, що випускають аналогічну продукцію	Оцінка ефективності конкурентів, їхнього досягнення в рекламі
Підготовка аудіо- і відео роликів, що інформують потенційних покупців про продукцію	Формування і закріплення образу підприємства, як гаранта якості і високого ступеня обслуговування
Складання рекламного бюджету підприємства і контроль за його виконанням	Витрата засобів, що виділяються на рекламу, планування і напрямки витрат
Аналіз ефективності реклами	Оцінка і визначення необхідності того чи іншого виду реклами, їхня ефективність

У висновку, маємо такий план робіт, який наведено в табл. 3.4. Таким чином, асортиментна політика металургійного підприємства повинна містити у собі такі етапи:

- постійний аналіз динаміки попиту на той чи інший вид продукції;
- виявлення видів продукції, що користаються найбільшим і найменшим попитом;
- вивчення потреби ринку в нових видах продукції;

- внесення змін в існуючий асортимент виробляємої продукції;
- збільшення в структурі реалізації частки продукції з більшою доданою вартістю- більш прибуткової продукції.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, можна зробити висновки що:

1. На промислових підприємствах активно використовуються методи управління збутом, орієнтованим на споживача.
2. Для підвищення своєї конкурентоспроможності, багатьом машинобудівним підприємствам необхідна реструктуризація. На тлі цього стає очевидною необхідність впровадження сучасних методів управління збутом і потоковими процесами на розглянутих підприємствах;
3. Аналіз підприємств машинобудівного комплексу виявив ряд недоліків в організації їх збутової діяльності, в числі яких слабке, або повна відсутність зворотного зв'язку зі споживачем продукції і недостатнє сервісне обслуговування;
4. Аналіз досвіду розвинених країн показав, що наука по оптимізації поточкових процесів фірми - учасника ринкової діяльності – сама по собі містить великий потенціал внутрішнього розвитку. А це тягне за собою організаційне оновлення всього виробничого апарату кожного учасника виробничо-господарської діяльності в усіх галузях економіки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було проведено роботу по оцінці та вдосконаленню збутової та маркетингової діяльності на ПАТ «Запоріжсталь».

В результаті, були виконані такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи формування маркетингової збутової діяльності підприємства;
- визначені особливості формування маркетингової збутової діяльності підприємства;
- вивчені та систематизувати сучасні методи збуту на ринку промислових підприємств;
- проведені «SWOT»-аналіз маркетингової збутової діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;
- здійснені оцінку ефективності маркетингової стратегії на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- розроблені рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»;
- визначені шляхи підвищення ефективності маркетингу збутової діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь».

По- перше, детально розглянувши теоретико методичні основи промислових підприємств, проаналізувавши канали збуту, можна зробити висновок, що детальне вивчення збутової діяльності, є гарантією стабільної роботи підприємства, його розвитку і іміджу. Розглянуто основні теорії класиків, методологію и приклади, які характеризують канали збуту. Необхідність створення збутової мережі підприємства обумовлена тим, що виробник далеко не завжди готовий взяти на себе всі обов'язки та функції, що впливають з вимог вільного обміну відповідно до очікувань потенційних споживачів. Значення збутової мережі особливо зростає в умовах конкуренції, глобалізації ринку, електронних методів поширення інформації та скорочення життєвого циклу продукту або послуги.

По- друге, проаналізувавши стратегічне управління збутовою діяльністю, порівнявши з теоретико- методичними рекомендаціями, можна сказати, що для такого промислового гіганта як ПАТ «Запоріжсталь», необхідно притримуватися стратегії «лідера», аби триматися на світовому ринку впевнено, і, тим самим, спокійно конкурувати з іншими підприємствами .

По- третє, в результаті дослідження стало зрозуміло, що економічна активність комбінату знаходиться на високому рівні, номенклатура продукції є обширною, а методи просування і маркетингова діяльність завжди відповідає тенденціям. Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває затрати, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується у встановлений термін за своїми зобов'язаннями перед кредиторами. Головним у діяльності підприємств є їх фінансовий стан.

По- четверте, ми бачимо, що комбінат віддає більш ніж половину продукції на експорт, що є високим показником. Це означає, що підприємство займає стійку світову позицію, та добре налагоджені стосунки. Чітко налагоджена збутова діяльність підприємства допомагає стабільно підвищувати дохідність підприємства.

По- п'яте, за результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації та враховуючи ринкову ситуацію ПАТ «Запоріжсталь» запропоновано стратегію його розвитку, яка полягає в зміцненні позицій на ринку, що відноситься до стратегій концентрованого зростання .

По- шосте, в ході дослідження, була запропонована стратегія дій, план роботи. Зроблений детальний аналіз діяльності комбінату.

За результатами дослідження, можна зробити висновки що:

– вперше була розроблена стратегія на швидкий розвиток в найближчі 5 років. що дозволяє ефективно використовувати ресурси і час;

– вдосконалено збутову діяльність комбінату ПАТ «Запоріжсталь», маркетингову діяльність на підприємстві, що дозволяє підвищити доходи та позиції на ринку;

– зазнала розвитку стратегія ПАТ «Запоріжсталь», збутова та маркетингова діяльність комбінату, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства по всім факторам .

Корисність наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають можливість маркетинговій службі підприємства отримати достовірну та якісну інформацію про реальні можливості підприємства ПАТ «Запоріжсталь» . Практичне значення мають такі розробки, як стратегія подальшого розвитку , методи збутової діяльності , що дозволяє досліджувати далі тенденції ринку та можливості комбінату .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. New York: John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 243 p.
2. Bearden William O., Ingram Thomas N., LaForge Raymond W.. Marketing: Principles and perspectives. 3. ed. Boston etc. : Irwin: McGraw– Hill, 2001. XXXVII, 596 p.
3. Czinkota, M.R., Ronkainen, L.A. Global Marketing. The Dryden Press, USA, 1998. 76 p.
4. Nagle T. The Strategy and Tactics of Pricing : a Guide to Growing More Profitably / Thomas T. Nagle, John E. Hogan. – London : Pearson / Prentice Hall, 2006. 349 p.
5. А. М. Смутко. Сучасна концепція управління збутовою діяльністю. Вісник Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький: УДАЗТ, 2011. 189-194 с.
6. Аакер Д. Маркетингові дослідження. навч. видання Пітер :СПб, 2004. 45 с.
7. Азарян Е.М. Міжнародний маркетинг. Київ:– ІСМО МО України, НВФ «Студцентр», 1998.– 200 с.
8. Амблер Т. Гнучкі технології: екстремальне програмування і уніфікований процес розробки : ФІС, 2003.134 с.
9. Амблер Т. Практичний маркетинг : навч. посіб. / пер. з англ. СПб. Пітер, 1999. 14–16 с.
10. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. Посіб. / за ред. К.Ф.Ковальчука.- К.: ЦУЛ, 2012. 328 с.
11. Анфілатов В.С., Емель`янов А.А., Кукушкін А.А. Системний аналіз в управлінні: навч. посіб. Фінанси і статистика, 2012. 368 с.

12. Асель Г. Маркетинг: принципи та стратегія: підручник. М.: ІНФРА–М, 1999. 94 с.
13. Багієв Г.Л., Моисєєва Н.К., Нікіфорова С.В. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / за ред. Пітер : СПб, 2001. 134 с.
14. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна.– К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
15. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю . П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
16. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.– Донецьк, 2009. 245 с.
17. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 612 с.
18. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламний менеджмент Видавничий дім «Вільямс», 1999. 26 с.
19. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.
20. Березін І. 5 ступенів від назви бренду. Практичний маркетинг. 2004. № 3. 17 с.
21. Березін О.В. Економіка підприємства: практикум: навч. посіб. / О.В. Березін, Н.В. Бутенко. К. : Знання, 2009. 254 с.
22. Березін, О. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Львів : Магнолія, 2006, 2011. 308 с.
23. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2010. 200 с.
24. Бонтур Анн, Лейю Жан–Марк. Омолодження бренду : пер. с фран. К.: Companion Group, 2008. 27 с.
25. Ванекен Б. Бренд – допомога : пер. з англ. І. Малкова / за ред. В. Домніна. Київ : СПб, 2005. 54 с.

26. Владімірова Л.В. Прогнозування і планування в умовах ринку. М.:ІТК /»Дашков і К», 2005. 400 с.
27. Вовк В.М. Інвестування: навч. посіб. / В.М Вовк., І.М. Паславська.- Дрогобич: Коло, 2011. 465 с.
28. Галушак М.П., Оксентюк А.О., Гевко І.Б. Організація виробництва у прикладах та задачах: навч. посіб. К.: Кондор, 2010. 214 с.
29. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К. «Магнолія плюс». Львів: «Новий світ- 2000», 2003. 28 с.
30. Голінько В.І., Фрундін В.Ю. Охорона праці: навч. посіб.К.: ЦУЛ, 2013. 232 с.
31. Господарський кодекс України. Від 16 січня 2003 р. № 436-IV. З подальшими змінами // Відомості Верховної Ради (ВВР).- 2003.- № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
32. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 392 с.
33. Гринчуцький, В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погрішук. К.: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
34. Грицюк, Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : Дакор, 2009. 304 с.
35. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2001. 325 с.
36. Данилко В.К. Управління витратами: навч. посіб. К.: Кондор, 2011.- 320 с.
37. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2009. 320 с.
38. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / М. І. Дідківський, К. : Знання, 2006. 462 с.
39. Довбенко, В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. Львів : Львівська полтехніка, 2010. 232 с.
40. Дорошевский М.В., Мисливец Г.В. Основи економіки: навч.

посіб.- К.: ДП «ІД «Персонал», 2009. 142 с.

41. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи.- Львів: Новий Світ-2000, 2012. 439 с.

42. Економіка промислового підприємства / за ред. Н. М. Тюріної.- Львів : Новий світ-2000, 2010. 312 с.

43. Залуцький, І. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посібник / І. Р. Залуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. Львів: Новий Світ-2000, 2009. 320 с.

44. Запоріжсталь: Запоріжсталь бізнес.URL: <http://zaporizhstal.business-guide.com.ua/>; (дата звернення 18.10.2019)

45. Запоріжсталь: Запоріжсталь сьогодні. URL: <https://www.zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/zaporizhstal-sogodni/>; (дата звернення 24.11.2019)

46. Запоріжсталь: результати виробництва. URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/press-centr/novosti/zaporozhstal-itogi-proizvodstva-v-oktjabre-2019-g/>; (дата звернення 10.10.2019)

47. Зозульов А.В., Кубишина Н.С. Маркетинг: навч. посіб. К.: Знання; М.: Рибарі, 2011. 421 с.

48. Дослідження процесів в економіці: навч. посіб. / ред. Н.Ш. Кремера.- М.: ЮНІТІ 2010. 407 с.

49. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

50. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / В. В. Іванова. Суми : Університетська книга, 2011. 443 с.

51. Іванюта П.В. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. Рекомендовано МОН України.- К.: Кондор, 2011. 320 с.

52. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу : пер. з англ. М., СПб., К.: вид. дім «Вільямс», 1999. 143 с.

53. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент : в 12 т. Пітер : СПб, 2006. 98 с.

54. Кравчук Оксана Миколаївна. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. К. : Центр учбової літератури, 2010. 504 с.
55. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. Київ: КНЕУ, 2017. С. 167. 43. Кумбер С. Брендинг / С. Кумбер. – М.: «Вільмс», 2004. 123 с.
56. Ламбен Жан–Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок : пер. з англ. Пітер : СПб, 2004. 56с.
57. Лісовий М. А. Правове регулювання діяльності національного оператора поштового зв'язку в Україні. Економічна теорія та право. 2016. №2. 48 с.
58. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008. 52 с.
59. Нейкова Л.І., Круценко І.В./ Управління збутом продукції агропідприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності//Ефективна економіка №11, 2013 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2483>; (дата звернення 28.11.2019).
60. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК»ЕксОБ», 2002. 115.
61. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. Менеджмент організацій. К.: ТОВ «УВПК»ЕксОБ», 2001. 98 с.
62. Осовська Г. В., Копитова І. В., Грінчук Т.І. Основи менеджменту. Практикум. Житомир: ЖІТІ, 1999. 153 с.
63. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. К.: «Кондор», 2006. 235 с.
64. Полукаров Л. В. Основы менеджмента: учебное пособие. К.: «Кондор», Москва 2008. 311 с.
65. Токарев Б.К. Збутова політика підприємства / Б.К. Токарев. М.: Юніті-Дана, 2001. 104 с.
66. Тюха І.В./ Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств//Ефективна економіка №9, 2012 URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1368>; (дата звернення 15.10.2019).

67. Хміль Ф. І. Менеджмент. К.: Вища шк., 1995. 172 с.

68. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 68 с.

69. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / Циганкова Т. М. К. : КНЕУ, 2005. 300 с.

70. Економічні методи та прикладні моделі: навч. посіб. / ред. В.В. Федосєєва. М.: ЮНІТІ, 2001. 391 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Оцінка впливу макросередовища на функціонування ПАТ «Запоріжсталь»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	нестабільність політичної ситуації в Україні	2	1	-	-2
2	постійні зміни в законодавстві України	2	1	-	-2
3	жорстка податкова політика	2	2	-	-4
4	державна підтримка галузі	3	3	+	9
	Всього за політико-правовими факторами				1
II. Економічні фактори:					
5	падіння темпів виробництва	2	3	-	-6
6	ріст світового попиту на метал	3	3	+	+9
7	рівень інфляції	2	2	-	-4
8	коливання курсу нац. валюти	3	3	-	-9
9	вихід із економічної кризи	3	3	+	+9
10	нові ринки після вступу до СОТ	3	3	+	+9
	Разом за економічними факторами				+8
III Соціально-демографічні фактори:					
11	погіршення демографічної ситуації в країні	1	2	-	-2
12	зменшення працездатного населення	2	2	-	-4
13	зниження народжуваності	1	2	-	-2
14	підвищення рівня безробіття	2	1	-	-2
15	зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	+	+2
16	переорієнтування життєвих цінностей	3	3	+	+9
	Разом за соціально-демографічними факторами				+1
IV Технологічні фактори:					
17	низька швидкість змін і адаптації нових технологій	3	2	-	-6

Продовження таблиці А.1.

18	нові технологічні рішення у металургійній галузі	3	2	+	+6
	2	3	4	5	6
19	удосконалення якості існуючих продуктів металургії	3	2	+	+6
20	тенденції в науково-технічному прогресі	3	1	+	+3
	Разом за технологічними факторами				+9
V Міжнародне оточення:					
21	світове визнання та відома назва	3	2	+	+6
22	орієнтація на експорт	3	1	-	-3
23	підвищення темпів і розширення напрямів залучення іноземних інвестицій	3	3	+	+9
	Разом за факторами міжнародного оточення				+12
	Разом за факторами макросередовища				31

Додаток Б

Таблиця Б.2. – Оцінки 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
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 природний 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

Додаток В

Таблиця 3.В. – 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 (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5
I Персонал:				
висока кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
високопрофесійна команда співробітників	3	3	+	+9
низька плинність кадрів	2	2	+	+4
мотиваційна система оплати праці	2	2	+	+4
Разом:				+26
II Організація і управління:				
наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
адекватна цілям організаційна структура	2	3	+	+6
наявність корпоративної культури	1	3	+	+3
Разом:				+18
III Виробничо-збутова діяльність:				
наявність великого досвіду	3	3	+	+9
відпрацьована технологія виробництва	3	3	+	+9
стійкі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
висока культура ведення збутової діяльності	2	3	+	+6
рівень матеріально-технічного постачання	2	3	+	+6
неналежне технологічне оновлення	3	3	-	-9
нестача сучасного програмного забезпечення	2	2	-	-4
Разом:				+26
IV Фінанси:				
стабільне фінансове становище	3	3	+	+9
ефективне управління витратами	2	2	+	+4
зростання прибутку	3	3	+	+9
недостатність фінансування розвитку підприємства	2	3	-	-6
Разом:				+16
V Маркетинг:				
позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
широкий асортимент	3	3	+	+9
нездатність швидкого реагування на зміни попиту з боку споживачів взагалі та конкретних замовлень зокрема	2	3	-	-6
нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	3	2	-	-6
використання сучасних засобів стимулювання споживачів	2	2	+	+4

Продовження таблиці В.3.

наявність відділу маркетингу	2	3	+	+6
не використовуються достатньою мірою сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	2	-	-4
недосконала система управління стосунками із споживачами	2	2	-	-4
Разом:				+14
Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+100

Додаток Г

Таблиця Г.4. – Показники ефективності збутової діяльності підприємств

1	Показник 2	Характеристика 3	Формула 4	Умовні позначки 5
Першорядні показники				
1.	Продаж у розрахунку на 1 прац-ка відділу збуту (дохід / прибуток / обсяг)	надає можливість визначити середній обсяг реалізації продукції підприємства в розрахунку на одного співробітника відділу збуту	$E_1 = \frac{Q}{n}$	Q – обсяг реалізованої продукції, n – кількість співробітників відділу збуту
2.	Кількість замовників /контактів на прац-ка відділу збуту	дозволяє в часі оцінити динаміку кількості замовників поставок продукції у розрахунку на одного співробітника відділу збуту	$E_2 = \frac{K}{n}$	K – кількість замовників або контактів з потенційними замовниками, n – кількість співробітників відділу збуту
3.	Співвідношення кількості замов. до ділових контактів з замовниками	надає можливість визначити кількість замовлень у розрахунку на один контакт з потенційним замовником	$E_3 = \frac{Z}{C}$	Z – кількість замовлень на поставки продукції, C – кількість ділових контактів
4.	Співвідношення кількості замовлень нових клієнтів до загальної кількості замовлень	надає можливість визначити кількість замовлень новими клієнтами у розрахунку на один контакт з потенційним замовником	$E_4 = \frac{Z_n}{C}$	Z _n - кількість замовлень новими замовниками на поставки продукції, C – кількість ділових контактів
5.	Середня вартість замовлення (нові/старі замовники)	дозволяє оцінити тенденції зміни у часі середньої вартості 1 замовлення	$E_5 = \frac{Q}{Z}$	Q – обсяг реалізованої продукції, Z – кількість замовлень на поставки продукції
6.	відсоток плинності кадрів відділу збуту	визначає середню вартість замовлення нових замовників	$E_6 = \frac{Q_n}{Z_n}$	Q – обсяг реалізованої продукції новим замовникам, Z – кількість замовлень на поставки
7.	Співвідношення прямих витрат на збут до загальних витрат	дозволяє визначити обсяг витрат на збут в загальному обсязі витрат	$E_7 = \frac{B_z}{B}$	B _z – обсяг витрат підприємства на збут, B – загальні обсяги витрат
Другорядні показники				
1.	кількість ділових контактів з потенційними замовниками продукції на 1 робочий день	визначає середню кількість контактів потенційними замовниками продукції за 1 робочий день відділу збуту	$E_8 = \frac{C}{N}$	C – кількість ділових контактів з пот-ми замовниками за певний період часу, N – кількість робочих днів періоду

Продовження таблиці Г.4.

1	2	3	4	5
2.	відношення тривалості візитів до загального робочого часу	надає можливість визначити середню тривалість одного візиту	$E_9 = \frac{t}{C}$	T – загальні витрати часу на візити та ділові контакти, C – кількість ділових контактів
	відсоток плинності кадрів відділу збуту	дозволяє визначити плинності кадрів відділу збуту	$K = \frac{p + z}{k}$	P – кількість прийнятих за період часу на роботу до відділу кадрів, z – кількість звільнених, k – загальна чис. прац-в відділу кадрів
3.	відношення результатів найбільш ефективного прац-а збуту до результатів середнього працівника збуту	надає можливість оцінити ефективність співробітників відділу збуту	$E_{10} = \frac{V_k}{\bar{V}}$	V – обсяг збуту співр-а відділу збуту, що є у відділі лідером з продажу, \bar{V} – середнє значення обсягу збуту в розрахунку на одного співр-а збуту