

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

### Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА

галузі знань 07 Управління і адміністрування

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма

Бізнес-адміністрування

Кобиляшин М. М. 

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і

менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,


кандидат економічних наук, доцент

Жадан Р.П.

Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і

менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М. 

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ Менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ Магістр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кобидяшному Миколі Миколайовичу

1. Тема роботи «Організаційно-економічний механізм управління збутовою діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь»»  
керівник роботи Жадан Р.П. кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні аспекти організації збутової діяльності підприємства

2. Сучасний стан управління збутовою діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь»

3. Перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

3. Перелік графічного матеріалу (у тому числі фотографіями сфери живих креслень)  
 7 аркушів  
 22 рисунки

6. Кому виставити розділи роботи

Розділ	Примітки, змінили та іменами кому виставити	Підписи, дати	
		завдання	завдання
1	Жалан Р.П.		
2	Жалан Р.П.		
3	Жалан Р.П.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у навчального керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-25.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Жір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Прокладення нормоконтролю.	11.12.19-24.12.19	
14.	Подавання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

М.М.Кобіляшний  
(підпис) (дата та прізвище)

Керівник роботи

Р.П. Жалан  
(підпис) (дата та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

О.М. Олійник  
(підпис) (дата та прізвище)

## РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота магістра: 99 с., 25 рис., 6 табл., 2 додатки, 55 дж.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій організації збутової діяльності металургійного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Мета дослідження: подальший розвиток та розробка теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю металургійного підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція.

Специфіка даного дослідження полягає у вирішенні наступних завдань: розкрито теоретико-методологічні аспекти організації збутової діяльності підприємства, здійснено діагностику світового ринку сталі та визначити місце українських виробників на ньому, надано організаційно-економічну характеристику металургійному підприємству ПрАТ «Дніпрспецсталь»; вивчено процес трансформації системи організації збутової діяльності на ПрАТ «Дніпрспецсталь»; проаналізовано ефективність організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь»; визначено перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму збутової діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь»; визначено напрямки вдосконалення механізму організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь» шляхом побудови системи представництва та агентів зі збуту.

Інформаційною базою роботи є дослідження сучасних спеціалістів у сфері організації та управління збутовою діяльністю, механізмів адаптації діяльності до умов глобалізації світової економіки. При проведенні дослідження також використовувалися дані, надані ПрАТ «Дніпрспецсталь», а також результати спостережень та опитувань співробітників підприємства, які проведені особисто автором роботи.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми адаптації організації збутової діяльності компанії до сучасних умов світового глобалізованого ринку можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, зокрема ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно збільшувати економічний ефект своєї діяльності, зміцнювати своє становище на ринках та успішно просувати свою продукцію на нові сегменти ринку.

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПОСЕРЕДНИК, АГЕНТ, МЕХАНІЗМ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ.

## ABSTRACT

Master's qualification work: 99 p., 25 pics, 6 tables, 2 attachments, 55 a.

Subject of research: theoretical aspects and practical tools for the organization of sales activity of the metallurgical enterprise.

The object of research: the management of sales activities at the enterprise Dniprospsstal PJSC.

The purpose of the research: further development and development of theoretical positions and scientific and methodological recommendations for the formation and improvement of the organizational and economic mechanism of management of sales activities of the metallurgical enterprise.

Methods of research: analysis, synthesis, induction.

The specificity of this research is to solve the following tasks: the theoretical and methodological aspects of organization of sales activities of the enterprise are disclosed; Diagnostics of the world steel market was made and the place of Ukrainian manufacturers on it was determined; the organizational and economic characteristics of the Dniprospsstal PJSC are given to the metallurgical enterprise; The process of transformation of the system of organization of sales activities at PJSC Dneprspetsstal was studied; the effectiveness of organization of sales activities of PJSC Dniprospsstal is analyzed; the perspective directions of perfection of the organizational mechanism of sales activity of PJSC Dneprspetsstal are determined; The directions of improvement of the mechanism of organization of sales activities of Dniprospsstal PJSC are determined by building a system of representative offices and sales agents.

The information base of the work is the research of modern specialists in the sphere of organization and management of marketing activities, mechanisms of adaptation of activity to the conditions of globalization of the world economy. The data provided by Dniprospsstal PJSC, as well as the results of observations and surveys of the employees of the company carried out by the author of the work, were also used during the research.

Practical significance for the enterprise. Proposed and substantiated in the work of the mechanisms of adaptation of the organization of sales activities of the company to the current conditions of the globalized global market can be used in practice by domestic industrial enterprises, in particular PJSC Dneprspetsstal.

The results of the research will allow the company to effectively increase the economic effect of its activities, strengthen its position in the markets and successfully promote its products to new segments of the market.

PUBLIC ACTIVITY, ENVIRONMENT, AGENT, MECHANISM, METALLURGICAL ENTERPRISE, GLOBALIZATION.

ЗМІСТ

ТАБЛИЦІ НА КВАЛІФІКАЦІВНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕЗЮМЕ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Збутова діяльність підприємства як елемент комплексу маркетингу .....	10
1.2 Агенти в системі організації збутової діяльності .....	14
1.3 Збутові стратегії підприємства .....	17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» .....	39
2.1 Діагностика ринку сталі та місце українських виробників на ньому .....	39
2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Дніпроспецсталь» .....	47
2.3 Трансформація механізму організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» .....	60
2.4 Аналіз ефективності організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» .....	72
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» .....	80
3.1 Напрямки адаптації механізму організації збутової діяльності металургійного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» .....	80
3.2 Напрямки вдосконалення механізму системи збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь» .....	84
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	93
ДОДАТКИ .....	98



У процесі розвитку вітчизняної економіки при адаптації до сучасних викликів збиткової системи господарювання суттєво підвищилась актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного регулювання збуту продукції, особливо на підприємствах металургійної галузі. Значущість проблеми зростає виключно виявлення позитивних тенденцій розвитку металургійної галузі, зокрема, збільшення його обсягу та зміни ролі збутової політики в загальній системі управління підприємствами даної галузі. Це спонукає дослідників шукати напрями, форми та інструменти організаційно-економічного механізму регулювання збуту продукції, які сприятимуть стабілізації позитивних тенденцій розвитку вітчизняної металургії та відновитимуть цілі реформування економіки.

Актуальним економічним проблемам промислового розвитку присвячені наукові розробки Д.Т. Бікулова, В.М. Гейца, Б.М. Данилишина, М.М. Хоменка. Окремі питання розробки збутової політики підприємств отримали висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Г.Дж. Болта, М.П. Гордона, П.Г. Перерви, І. Ансоффа, Ф.Котлера, Д. Ланкастера, Д. Джоббера, Р.А.Шнаппауфа, В.С. Хаустової, Л.В.Балабанової, С.В. Маркової, О.М.Олійника, Г.М.Дорожкіної та інших дослідників. Разом з тим, низка теоретичних і прикладних аспектів регулювання збуту потребують подальшого дослідження. Зокрема, методи і механізми управління даним процесом, які висвітлені в сучасній економічній літературі, не адаптовані до специфічних умов металургійної галузі. Проблема регулювання збуту продукції на рівні галузі і підприємств розглядалася науковцями здебільшого відокремлено від питання підвищення ефективності організації виробництва, тому їх *визмова'жжж* потребують поглибленого вивчення і аналізу. Слід також зазначити, що не дивлячись на наявність наукових робіт з окресленої тематики, їх високу наукову і практичну цінність, існує потреба в системному і комплексному

дослідженні організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю, недосконалість якого є першопричиною багатьох сучасних нетарифних у галузі.

Теоретико-методологічна важливість зазначених проблем, необхідність їх вирішення з метою забезпечення ефективної роботи підприємства металургійної галузі зумовили вибір теми роботи та окреслили коло питань, які в ній досліджуються.

Мета дослідження — подальший розвиток та розробка теоретичних положень і науково-методичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління збутовою діяльністю металургійного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретико-методологічні аспекти організації збутової діяльності підприємства;
- здійснити діагностику світового ринку сталі та визначити місце українських виробників на ньому;
- надати організаційно-економічну характеристику металургійному підприємству ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- вивчити процес трансформації системи організації збутової діяльності на ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізувати ефективність організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- визначити перспективні напрямки вдосконалення організаційного механізму збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»; визначити напрямки вдосконалення механізму організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» шляхом побудови системи представництв та агентів зі збуту.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти та практичний інструментарій організації збутової діяльності металургійного підприємства.



Об'єкт дослідження: процес управління збутовою діяльністю на підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу – при оцінці рівня ефективності збутової діяльності підприємства; системного підходу – при визначенні складових управління бізнесом на рівні підприємства; метод порівняння; узагальнення; абстрагування та дедукції; SWOT – аналіз; економічний аналіз; моделювання. Результати дослідження наведені в рисунках, таблицях.

Інформаційною базою роботи є дослідження сучасних спеціалістів у сфері організації та управління збутовою діяльністю, механізмів адаптації діяльності до умов глобалізації світової економіки. При проведенні дослідження також використовувалися дані, надані ПрАТ «Дніпроспецсталь», а також результати спостережень та опитувань співробітників підприємства, які проведені особисто автором роботи.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми адаптації організації збутової діяльності компанії до сучасних умов світового глобалізованого ринку можуть бути використані на практиці вітчизняними промисловими підприємствами, зокрема ПрАТ "Дніпроспецсталь".

Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно збільшувати економічний ефект своєї діяльності, зміцнювати своє становище на ринках та успішно просувати свою продукцію на нові сегменти ринку.

РОЗДІЛ I  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІ ЗБУТОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Збутова діяльність підприємства як елемент комплексу маркетингу

Можна сказати, що ринок складається з продавців і покупців, що обмінюються товарами і грошима, однак треба розглядати його з погляду каналів, що поєднують продавців і покупців, а також ділових відносин між ними. Ринкова система, таким чином, містить у собі принаймні три елементи: учасники, ділові відносини і канали розподілу товарів.

При цьому система доставки необхідна для функціонування об'єднання трьох великих категорій - видобувної промисловості, обробної промисловості і споживачів - юридичних осіб або бізнес-одиниць.

Основний потік товарів іде від добувних галузей промисловості через обробні галузі до одиниць, що споживають. Хоча частина товарів йде у протилежному напрямку (наприклад, капітальне устаткування й допоміжні матеріали), тобто від обробних галузей до добувних, їхній обсяг невеликий, порівняно з масою товарів, що йде від обробних галузей до кінцевих споживачів (окремі особи і домогосподарки, що купують товари для задоволення особистих потреб), до держави, промислових споживачів і експортерів.[1]

Обробна промисловість складає комплекс, що направляє товарні потоки як зовні, так і всередині самої галузі. Зовні цей комплекс повернений у двох напрямках: одержання сировини і напівфабрикатів від добувної промисловості і постачання її капітальним устаткуванням і допоміжними матеріалами, з одного боку, і продаж устаткування, матеріалів, споживчих товарів індивідуальним споживачам, державі, промисловим і непромисловим організаціям і експортерам - з іншого.

Найбільші великі споживачі - промислові підприємства. До категорії промислових і ділових споживачів належать також будівельні, транспортні фірми, торговельні фінансові підприємства й установи. Державні організації включають як місцеві, так і центральні організації.

Основними постачальниками товарів промислового призначення є промислові та гірничодобувні підприємства. Основними споживачами виступають промислові та ділові підприємства, державні організації й експортери. Унаслідок їхньої важливості як споживачів, доцільно виділити з усіх промислових фірм так званих "виробників готових виробів" (ВГВ). Виробником готових виробів є той, хто купує матеріали чи вузли для використання у власному виробництві кінцевої продукції. Наприклад виробник дизельних двигунів, що закуповує для свого виробництва фільтри і коробки швидкостей, розглядається постачальниками цих товарів як виробник готових виробів. Інші промислові підприємства закуповують для виробничих цілей інші товари, наприклад токарські верстати, друкарські машинки чи паперові рушники. Зрозуміло, одне й те саме підприємство може розглядатися як виробник готових виробів одними постачальниками і як простий споживач - іншими.

Учасники системи доставки (розподілу) товарів промислового призначення можуть бути пов'язані прямо або через торговельних посередників. Прямий канал розподілу традиційно визначається як випадок, коли виробник контролює розподіл свого товару від фабрики до кінцевого споживача чи виробника готових виробів. Звичайно такий контроль здійснюється через філії, однак деякі виробники контролюють усі канали збуту безпосередньо з головної контори.

Зв'язок між продавцем і покупцем може здійснюватися через незалежних торговельних посередників. Ступінь контролю виробника над розподілом його товарів залежить від типу торговельного посередництва, а також від відносин, що склалися між виробниками і торговельними посередниками і між самими торговельними посередниками.

Спробуємо перерахувати найбільш типові форми організації каналів розподілу, характерні для збуту товарів промислового призначення.

Виробник - споживач (рис. 1.1). [2] Ми маємо тут прямий канал розподілу, причому збут значаєно здійснюється власною збутовою організацією виробника. Найчастіше через систему збутових філій відбувається доставка проданих товарів.

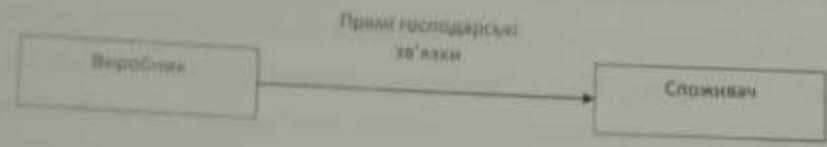


Рис. 1.1 Нульовий канал розподілу

Виробник - оптова торговельна фірма - споживач (рис. 1.2). [2] Звичайно виробники продають товар оптовим торговцям через власну невелику збутову організацію і відвантажують їм продані товари великими партіями. Потім збутова служба оптової фірми продас цей товар дрібними партіями чи індивідуально. Мається безліч варіантів описаного методу організації збуту. Наприклад, оптовий торговець може відвантажувати куплений товар зі складу продавця безпосередньо на склад свого покупця. Такий оптовик відповідає за постачання й платежі й торгує від свого імені.

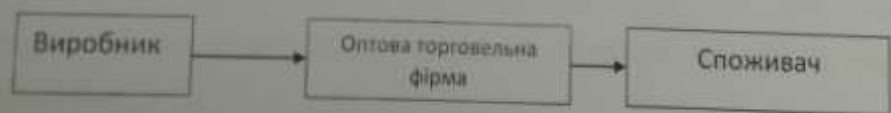


Рис. 1.2 Однорівневий канал розподілу

Оптовики іншого типу у своїй збутовій діяльності у великому ступені

залежать від регіонних збутових представників (комівояжерів) постачальника товарів промислового призначення. Самі вони концентрують свої зусилля на доставці товару. За інших випадків збутові представники постачальника й оптовика здійснюють збут спільно. У таких випадках постачальник товарів промислового призначення прагне одержати у своє розпорядження деякі переваги прямого збуту, не беручи на себе пов'язаних із цим витрат.

Виробник - агенти - споживач (рис. 1.3). [3] Звичайно агент входить у контакт зі споживачами і проводить усю операцію продажу, у разі потреби здійснюючи деяке технічне сприяння і консультування. Замовлення передаються постачальникові товарів, що відвантажує продані агентом товари безпосередньо на адресу споживача.

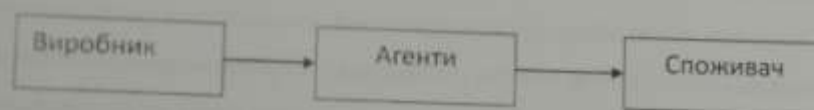


Рис. 1.3 Дворівневий канал розподілу

Виробник - агент - оптова фірма - споживач. Цей метод характерний для ринків, що складаються з невеликих і територіально розкиданих покупців, загальний обсяг закупівель яких справляює, однак, витрати, що пов'язані з такою формою організації збуту. У деяких галузях місце агента в розглянутій схемі посідає більш великий оптовий торговець, що має складське господарство, що торгує тільки з іншими оптовими торговцями, але не зі споживачами.

Змішані випадки. Кожен із названих вище типів організації являє собою цілий клас, тип ринкових відносин, і виробник має безліч варіантів організації доставки, у тому числі використання перехідних форм, що включає сполучення двох або більше каналів доставки. Наприклад, постачальник товарів промислового призначення може використовувати один канал для одного

товару чи групи товарів і зовсім інший - для іншого товару. Він може охопити одну групу споживачів за допомогою одного каналу збуту і використовувати інший канал для роботи з іншою групою споживачів. Він може безпосередньо продати свій товар великій чи потенційно великій клієнтурі та використовувати торговельних посередників для продажу дрібнішим покупцям. Виробники товарів промислового призначення можуть і самі виступати в ролі торговельних посередників, закупаючи на стороні товари, необхідні для укомплектування власного асортименту, що продається безпосередньо споживачам. За всіх випадків вибір каналу збуту визначається умовами ринку.

Для дрібного покупця посередник може стати легкодоступним джерелом одержання кредиту, пільгових умов (розстрочки) платежу.

Близькість посередника до споживачів і добре знання їх виробництва в багатьох випадках надають йому можливість зробити їм послуги, неможливі для постачальника товарів. Наприклад, оптова фірма-постачальник металевих напівфабрикатів може нарізати товар за специфікацією дрібного покупця.

### 1.2 Агенти в системі організації збутової діяльності

Близько 80 % постачальників товарів промислового призначення мають досвід збуту своїх товарів через збутових агентів того чи іншого типу, приблизно половина всіх постачальників цих товарів регулярно використовує послуги збутових агентів. Усі збутові агенти діють приблизно однаково: вони одержують винагородження у вигляді комісійних. Кожен представляє обмежену кількість промислових компаній, з якими працює більш-менш постійно, на відміну від брокерів чи комісіонерів, що стежать за ринком у пошуках бізнесу. Збутові агенти не купують товари у власність, однак деякі з них мають у своєму розпорядженні товарні запаси на умовах консигнації.

Промислова фірма для забезпечення збуту своєї продукції може звернутися до збутових агентів, що звичайно займаються порівняно невеликою кількістю товарів (порядку 30 найменувань) і, природно, від них можна



очікувати більшої уваги щодо просування кожного з товарів, ніж від оптової фірми. Збутові агенти можуть бути корисними і для промислового підприємства, що випускає різноманітний асортимент товарів, що продаються безпосередньо споживачам, але в окремих районах попиту на ці товари настільки невеликий, що там нецільово розмішувати збутову організацію.

Збутові агенти будь-якого типу мають певні переваги як канал збуту товарів промислового призначення.

Іх збутові витрати невисокі, і складають 5 - 6 % від обсягу збуту тоді як витрати оптових фірм постачальників товарів промислового призначення 13,6 - 26,3 % (залежно від виду товару). Зрозуміло, порівнюючи вартість збуту через агентів і через оптові фірми, слід до агентської комісії додати витрати на фізичний розподіл товару. Проте збут через агентів обходиться в цілому дешевше, якщо тільки даний товар не користується підвищенням попиту. Позитивним моментом є і те, що вартість послуг агентів залишається постійною незалежно від умов збуту. Розмір комісійного винагородження дуже мало залежить від кон'юнктури ринку. Важливо також, що збутові витрати в даному випадку виникають лише у зв'язку з фактичним продажем.

Збутові агенти будь-якого типу дуже корисні при виході на ринок з новим товаром, особливо якщо постачальник раніше не продавав товар на даному ринку. Агент виробника звичайно займається групою супутніх, що доповнюють один одного, товарів. Збуваючи їх, він зав'язує великі ділові стосунки із покупцями. [5]

Якість збутової діяльності агентів та їхніх послуг вище, ніж у оптових фірмах, яким доводиться займатися асортиментом товару, що налічує до 30 тис. різних найменувань, та сотнями постачальників. Зрозуміло, що фахівці зі збуту такої оптової фірми не можуть приділити великої уваги кожному з товарів, навіть за наявності виключного права на їхній збут. Послуги такої оптової фірми, швидше за все, будуть зведені до включення товару в її каталог і прейскурант та одержання на нього замовлень у випадку готового попиту.

Вважається, що збутовий агент займається обмеженою кількістю товарів, звичайно не більш 12, у крайньому випадку, 24 найменувань. Тому він може приділити просуванню кожного з них більше уваги, ніж основа фірма.

Якщо товар промислової фірми може бути проданий представником однієї або декількох галузей промисловості, а кількість компаній у кожній з цих галузей незначна (тобто ринок є вертикальним), найбільш вигідно застосовувати прямий метод організації збуту. Для встановлення і підтримання безпосередніх контактів з усіма споживачами надобиться відносно невелика кількість представників служби збуту. Кількість регіональних базових складів продукції постачальника також, швидше за все, буде невеликою. Прямий метод організації збуту дозволяє підтримувати тісні контакти з наявними і перспективними клієнтами, що поліпшує шанси на здійснення продажу.

Якщо ж ринок є горизонтальним і товар повинен продаватися покупцям, що представляють багато галузей промисловості, кількість покупців буде дуже великою, а шанси економічно доцільного охоплення всіх чи їхньої переважної частини, звичайно, більші за випадку використання оптових посередників. Вартість створення й експлуатації власної збутової організації, досить великої для прямого (безпосереднього) охоплення всіх чи значної частини потенційних покупців, мабуть, перевищить усі розумні межі. Надзвичайно великими були б і витрати на мережу регіональних базових складів для безпосереднього постачання споживачів.

Якщо товар відрізняється тим, що на кожному з ринків, що обслуговуються одним представником служби збуту (чи одним базовим складом), він може бути реалізований у значній кількості, то прямий збут може виявитися ефективним. Якщо ж, навпаки, обсяг збуту на кожному окремо взятому ринку (секторі ринку) невеликий, прямий збут стане занадто дорогою системою збуту.

Прямий збут - просте вирішення проблеми вибору каналів збуту - часто виявляється надто дорогим, якщо обсяг збуту недостатній, щоб виправдати пов'язані з ним витрати. [6]

Нарти зауважити, що змішані канали збуту не використовуються настільки інтенсивно, як повинні були б. Виробники товарів промислового призначення, освоївши один вид каналів збуту, виявляють велику обережність у використання інших навіть тоді, коли умови ринку чи їхній власний товарний асортимент диктують ясно вказує на доцільність вибору змішаних каналів розподілу. Така обережність зрозуміла, оскільки керувати такими каналами, як правило, складно. Крім того, виробник має власну збутову організацію, яку треба використовувати в максимальному ступені, незважаючи на те що деякі аспекти збуту можна ефективніше виконати за допомогою зовнішніх збутових органів.

### 1.3 Збутові стратегії підприємства

Обрана система доставки нерозривно пов'язана зі стратегією просування, необхідною для формування стимулів і мотивів здійснення акту купівлі-продажу.

Існує 2 стратегії просування товару:

- стратегія проштовхування передбачає використання торговельного персоналу і стимулювання сфери торгівлі для нав'язування товару споживачеві (рис. 1.4). [7]

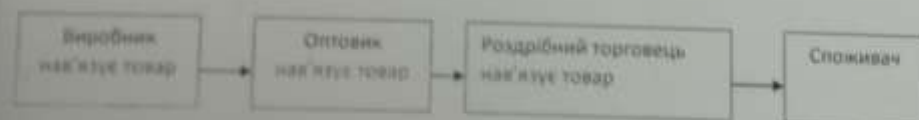


Рис. 1.4 Стратегія проштовхування

- стратегія залучення передбачає великі витрати на рекламу і стимулювання споживачів з метою формування попиту з їхнього боку (рис. 1.5)

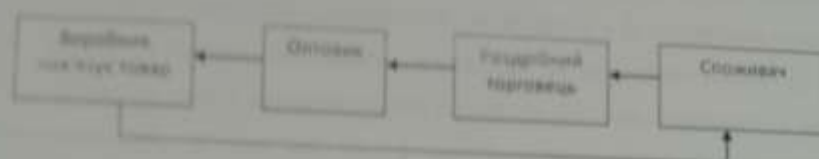


Рис. 1.5 Стратегія залучення

Обидві ці стратегії мають свої плюси і мінуси.

Ми вважаємо, що за випадку збуту товару широкого вжитку краще обрати стратегію залучення, а товари в промислового призначення - стратегію промотування.

Відносно значущість різних видів просування товарів можна подати у вигляді схеми (гістограми) (рис. 1.6).

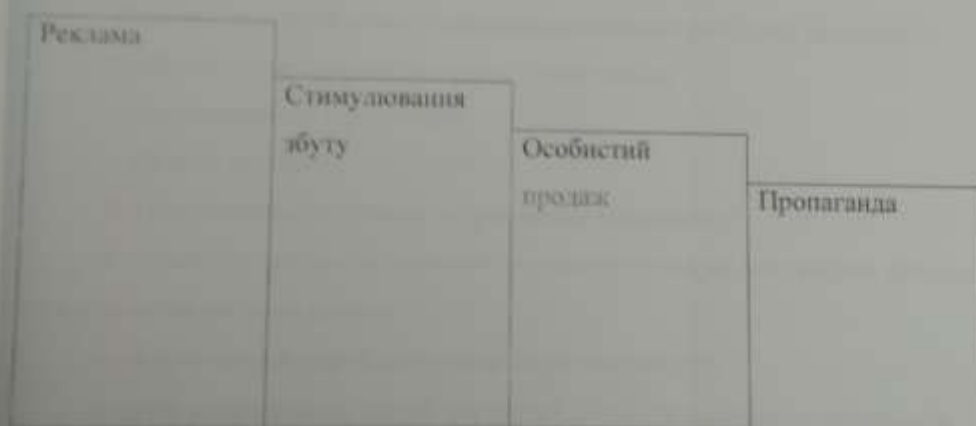


Рис. 1.6 Збутова і розподільча функція промислового підприємства

Планування збутової діяльності промислового підприємства необхідно розпочати з дослідження товарного ринку. Аналіз ринкової ситуації сприяє скороченню комерційного ризику, пов'язаного з прийняттям рішень щодо

виробництва продукції та вибору каналів просування її на ринок. Однак завдання збуту продукції здебільшого не збігається із завданням проникнення на ринок. З метою успішного виходження й освоєння ринку промислове підприємство прагне встановлювати більш низькі ціни, порівняно з основними конкурентами. У той же час з метою підвищення ефективності роботи підприємства й одержання максимального прибутку при збуті продукції ціни повинні бути вищі. На наявність таких протиріч слід зважувати, розробляючи оптимальні заходи з організації збуту товарів.

Розподіл чи збут, або як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача повикликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші, шляхом обміну.

Розподіл є системою різнорідних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача. До системи розподілу входять елементи як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

До елементів зовнішнього середовища системи розподілу належать:

- підприємства, що забезпечують перевезення;
- посередники та їхні склади;
- збутова мережа.

До елементів внутрішнього середовища відносяться:

- укладання договорів, контрактів, разових угод на постачання продукції підприємства-виготовлювача;
- оформлення й оброблення замовлень показників;
- вибір оптимальних партій продукції з позицій замовлень показників;
- використання ефективних видів транспорту при організації збуту продукції;
- упакування продукції відповідно до вимог транспортування;
- оформлення супровідної документації з транспортуванням та страхування вантажів;
- відвантаження, транспортування й контроль за рухом вантажів;

- розширення контактів, налагодження господарських зв'язків з потенційними покупцями;
- формування і поширення серед потенційних покупців кращого іміджу
- об'єдну підприємства, що викликає би довіру до підприємства і його продукції;
- стимулювання й гідне винагородження учасників процесу розподілу;
- збір і аналіз інформації з організації процесу розподілу, розроблення й виконання пропозицій керівництву підприємства щодо зниження витрат на організацію збуту продукції.

Розглянемо більш докладно зовнішні елементи процесу розподілу. Розподіл здійснюється певними каналами, що включають собою сукупність підприємств, фірм чи окремих осіб, котрі перебирають на себе чи допомагають передати кому-небудь іншому право власності на конкретні продукцію чи послугу на шляху їхнього переміщення від виробника до споживача.

До основних функцій каналів розподілу належать [9]:

- транспортування: дії з переміщення продукції від місця її виробництва до споживача;
- нагромадження: дії щодо забезпечення безперервності наявності продукції та її реалізації споживачам;
- збереження: дія щодо забезпечення цілісності й необхідних умов, а також доступу до продукції в момент її придбання покупцями;
- «подрібнювання»: дія щодо забезпечення формування з великих партій продукції, що надійшла, більш дрібних, що забезпечують задоволення потреб кінцевих споживачів;
- комплектування: дії щодо формування партій різної номенклатури продукції, необхідної в різних ситуаціях споживання;
- установа контакту: дії, що забезпечують доступ до віддалених і численних груп перспективних покупців;
- створення інформаційних зв'язків: дії, що сприяють розвиткові знань про потреби ринку й умови конкурентного обміну;



- прийняття частини ризику: фінансова й організаційна відповідальність та функціонування самого каналу розподілу.

Вибір каналу розподілу продукції залежить від багатьох факторів, основним з яких є вид продукції та її особливості, місце розташування підприємства-виробника щодо потенційних споживачів, типи оптових чи роздрібних торговельних підприємств, функцій і принципів роботи збутової мережі, фінансова стійкість і надійність учасників процесу товароруху.

При формуванні каналів розподілу фірма-виробник повинна також виконати аналіз: [10]

- особливостей цільового сегмента ринку і потенційних споживачів (кількість потенційних споживачів, їхня наявна платоспроможність, далекість і компактність розміщення, розміри партій і періодичність постачань);
- характеристик самої фірми-виробника (фінансові можливості, широта і комплексність асортименту, наявність тривалих господарських взаємин з учасниками каналу розподілу, що формується, стратегія маркетингу);
- параметрів продукції (фізико-хімічні властивості, вимоги до упакування; умови транспортування; зберігання й реалізація та ін.);
- рівня витрат при різних варіантах побудови каналу розподілу (порівняння витрат при доставці різними видами транспорту, з використанням різних видів тари, піддонів, контейнерів, різних розмірів партій одноразового відпускання й ін.);
- характеристик збутового посередника (передусім, його бажання просувати на ринку продукцію вашої фірми);
- особливостей зовнішнього господарського середовища (вимоги сертифікації й ліцензування продукції, мита, податкова політика й умови кредитування).

Усе це зайвий раз підтверджує, що побудова розподільчо-збутової мережі - одне з основних рішень у маркетинговій політиці підприємства, від якого залежить обіг фірми-виробника, розмір одержаного прибутку і, в остаточному підсумку, її успіх на ринку.

Крім цього, ще не менш важливо, від побудови збутової мережі залежать можливості контролю фірми-виробника над доведення своєї продукції до кінцевого споживача, а отже, підвищується ефективність зворотного зв'язку між виробником і споживачем, на що вказує і спрямовано політику маркетингу. У цьому випадку необхідно пам'ятати, що чим більше посередників використовується в побудові каналу розподілу, тим менше безпосередніх контактів із споживачами вона має і тим нижче ступінь її контролю за просуванням своєї продукції до кінцевих споживачів.

Однак для сьогодишнього ринку характерна подрібненість роздрібної торговельної мережі (основних покупців фірми-виробника), універсальність реалізованого асортименту й розосередженість на території обслуговування.

Тому не у всіх випадках доцільно самотійно збувати свою продукцію (безпосередньо за допомогою власного збутового персоналу) кінцевому споживачеві. Можна назвати наступні основні причини звертання до посередників з боку фірм-виробників:

- скорочення кількості прямих контактів виробника зі споживачем, на організацію яких треба було б залучити значні тимчасові трудові й фінансові ресурси: при цьому скорочується значне число дій, що забезпечують узгодження пропозиції та попиту;
- усунення невідповідності в масштабах виробництва партій товару і споживання оди ниць товару: виробникові економічно вигідніше працювати з великими партіями товару (поставляти, оформляти окремому споживачеві), аніж постачати велику кількість покупців дрібними партіями;
- розширення (універсальність) асортименту, з якого споживач може вибрати необхідні йому позиції;
- поліпшення обслуговування споживачів, що пов'язано з максимальною наближеністю посередника до зони споживання, наданням необхідного переліку послуг, підвищеною оперативністю реакції на зміни споживчого попиту. [11]

Таким чином, завданням торговельних посередників є трансформація

(створення) асортименту продукції, що пропонується фірмами-виробниками, а асортимент, необхідний для споживачів. При цьому виробник скорочує витрати на транспортування продукції, тимчасове її зберігання, що дає можливість зосередити свою увагу на основних проблемах виробництва - розширенні асортименту, поліпшенні якості, впровадженні у виробництво нових зразків, моделей і т. ін. У міру зростання обсягів виробництва, зростання популярності торговельної марки, з метою освоєння ринку в інших регіонах країни фірма-виробник повинна розширювати мережу збутових посередників, щоб оптимізувати кількість оброблюваних замовлень.

Приклади оптимізації кількості контактів, а отже, і безпосередньо оброблюваних замовлень між виробником і споживачем при переході від прямого до непрямого маркетингу показано на рисунку 1.7.

У першому варіанті один виробник використовує прямий маркетинг для реалізації своєї продукції п'ятьом споживачам і має п'ять необхідних контактів.

У цьому випадку немає необхідності у переході на непрямий маркетинг, тому що кількість зв'язків збільшується до шести. Такий варіант може бути використаний у ринкових умовах при обмежених масштабах ринку і з визначеної номенклатури продукції. У даному випадку відсутня якась конкуренція з боку інших виробників, і фірма-виробник може ефективно використовувати прямі зв'язки, утягуючи в обіг інших потенційних споживачів.

Другий і третій варіанти використання прямого і непрямого маркетингу наочно демонструють значне скорочення контактів і ефективність участі в розподільному каналі посередника. Так, у другому варіанті участь посередника в побудові каналу розподілу сприяє скороченню кількостей контактів з 15 (прямий маркетинг) до 8 (непрямий маркетинг); у третьому варіанті - з 25 до 10, відповідно. Таке становище є характерним для ринкового сегмента з великою кількістю учасників господарських зв'язків і ефективність непрямого маркетингу зростає в міру збільшення кількості споживачів.

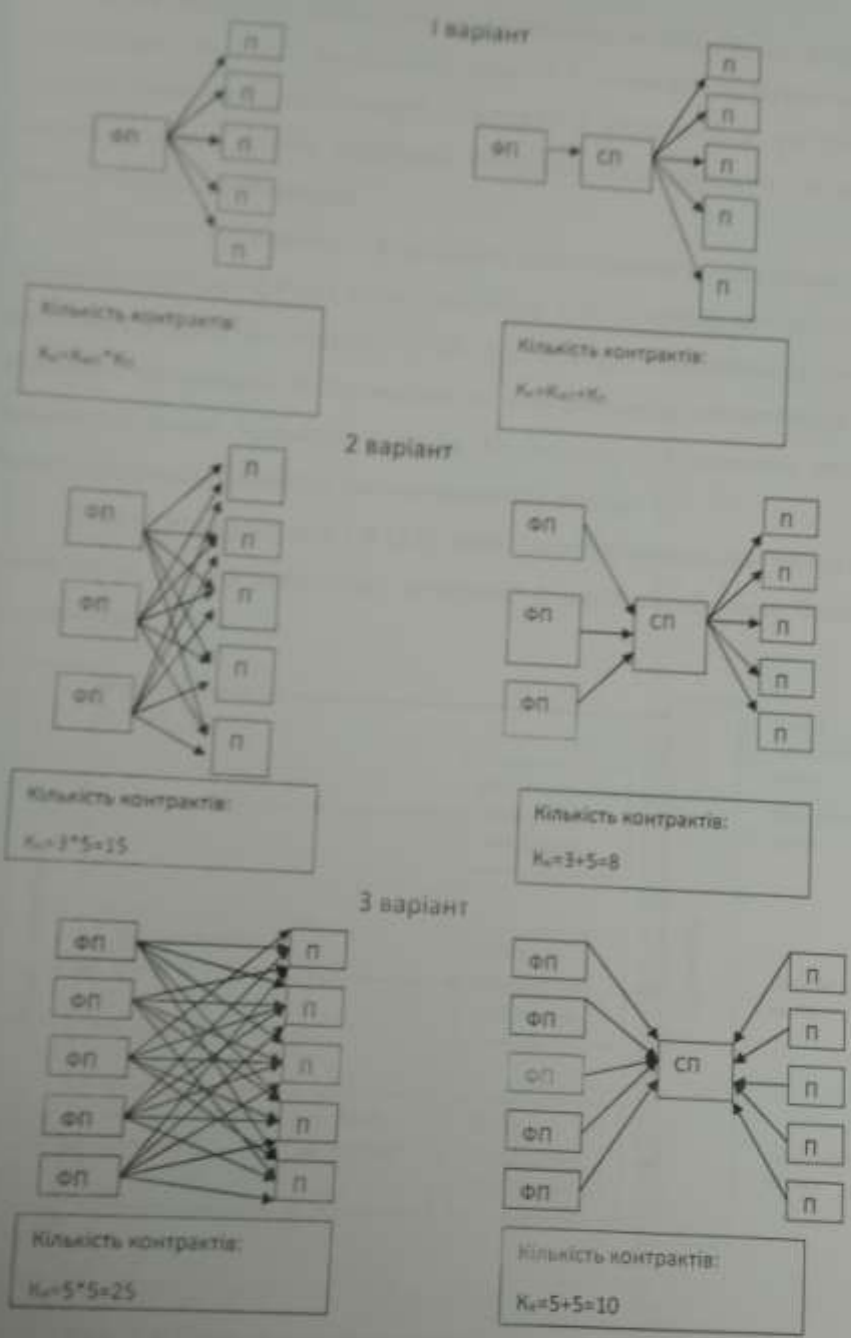


Рис. 1.7 Варіанти скорочення кількості контрактів фірм-виробників (ФП) зі споживачами (П) за рахунок посередника (П) [12]

Слід зазначити, що у питанні розподілу витрат каналу розподілу, що функціонує, не існує визначених правил: у кожному конкретному випадку шляхом попередніх переговорів і погоджень визначається, яку частину цих витрат повинні нести виробник продукції, як-посередник, а яка цілком переноситься на споживача.

Залежно від наявності й кількості посередників у розподільному каналі, останній характеризується кількістю рівнів. Рівень каналу розподілу - це будь-який посередник, що виконує ті чи інші функції з наближення продукції до кінцевого споживача. Наближеність каналу розподілу визначається кількістю наявних у ньому проміжних рівнів. На рисунку 1.8 наведено маркетингові канали розподілу найбільш розповсюджених рівнів.

Пояснюючи рисунок 1.8 [13], необхідно відзначити, що канал нульового рівня являє собою реалізацію продукції фірмою-виробником безпосередньо споживачам.

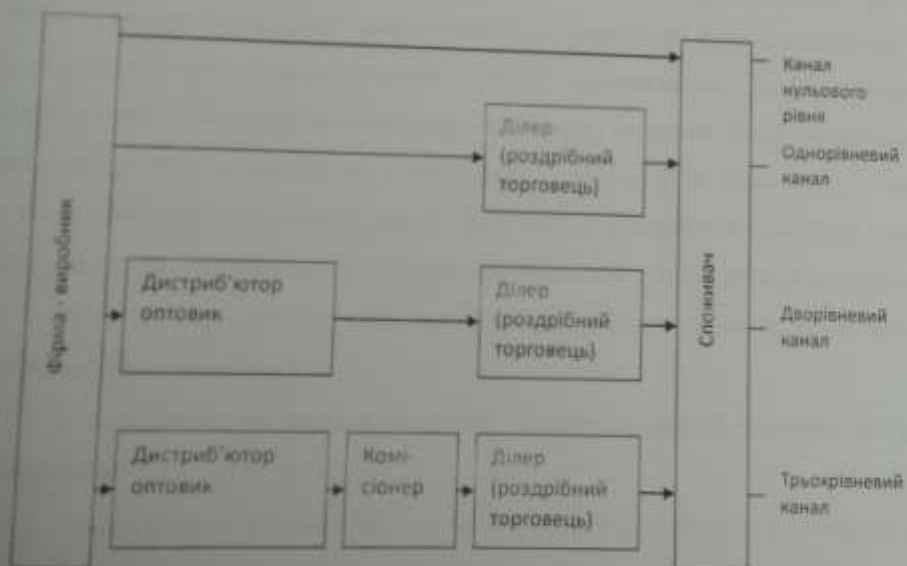


Рис. 1.8 Приклади побудови маркетингових каналів розподілу[13]

Однорівневий канал включає одного посередника, яким може бути дилер.

що реалізує продукцію фірми-виробника безпосередньо кінцевому споживачеві.

Дворівневий канал містить у собі двох посередників. На ринку товарів промислового призначення такими посередниками можуть виступати дистрибутори (оптово-збутові посередники) і дилери.

Трьохрівневий канал містить у собі трьох посередників. У цьому випадку між оптовими і роздрібними торговцями звичайно стоять дрібні оптовики, що скуповують товари у великих оптовиків і перепродують невеликими партіями в роздрібну торгівлю. Така схема розподілу характерна для міжрегіональних поставок продукції промислового призначення.

Посередники повинні залучати виробників і споживачів до організації процесу розподілу продукції. У цьому зв'язку важливе значення приділяється виконанню таких функцій, як комерційне кредитування і фінансування угод. Досвід роботи західних і вітчизняних фірм показує, що в багатьох випадках вибір каналів товароруку диктується тим, наскільки його організатор може самостійно кредитувати ринкові угоди зацікавлених сторін. Незалежні посередники звичайно фінансують виробника, надаючи йому замовлення на конкретну партію продукції з гарантією її реалізації й оплачуючи у вигляді авансу частину замовленої партії. Залучаючи роздрібних торговців умовами відстрочення платежу, вони здійснюють тимчасове фінансування закупівель.

При виборі конкретного посередника клієнти повинні мати наступну інформацію про нього [14]:

- номенклатура продукції, якою займається даний оптовик; його зона діяльності;
- комерційне становище, що визначається тривалістю роботи на ринку продукції промислового призначення; структура капіталу;
- відношення до даного посередника учасників ринку; уміння залучати нових клієнтів;
- політика цін, яку веде даний посередник;
- технічна оснащеність, наявність зручних під'їзних колій до складів;



- швидкість виконання замовлень.

Комерційне посередництво в економічному розумінні - досить широке поняття. Воно включає значне коло послуг:

- підшукування контрагента;
- підготовка і здійснення угоди;
- кредитування сторін;
- виконання транспортно-експедиційних операцій;
- страхування товарів при транспортуванні;
- виконання митних операцій; проведення рекламних та інших заходів щодо просування продукції на ринок;
- здійснення технічного обслуговування й ін.

Посередницькі фірми юридично і в господарському плані не залежать від виробника і споживача. Вони діють, маючи на меті прибуток, який одержують або за рахунок різниці між ціною закупівлі й продажу продукції, або у вигляді винагородження за надані послуги з просування продукції на ринок.

Основні типи оптових посередників - це спеціалізовані оптові підприємства, дистриб'ютори, збутові агенти, комісіонери, дилери, незалежні оптовики-купці й ін.

Найважливіша ознака класифікації - виконання функції. Залежно від функцій і набору наданих послуг посередники можуть бути універсальні - з повним обслуговуванням і спеціалізовані, що концентрують свою діяльність на окремих функціях.

Універсальні посередники (оптові підприємства, дистриб'ютори, оптовики-купці) здійснюють весь комплекс функцій організаційно-комерційної діяльності: закупівлю продукції за власний рахунок, зберігання, кредитування споживачів, авансування постачальників, рекламування, послуги з доставки і технічного обслуговування. Спеціалізовані посередники підрозділяються на інформаційно-контактних, інформаційних, пошукових, повірених посередників.

Інформаційно-контактні посередники сприяють установленню

господарських зв'язків між постачальниками і споживачами. Так, коміснери підписують партнерів і підписують контракти від свого імені, але за рахунок продавця чи покупця.

Інформаційні посередники не мають у своєму розпорядженні товару і виконують умови реалізації, продиктовані виробником. В якості таких посередників на ринку виступають брокери - вони, спеціалізуючись на певній номенклатурі продукції (ліс, метал, нафтопродукти й ін.), мають інформацію про кон'юнктуру ринку, можливості закупівлі й збуту продукції.

Популярні посередники - це найбільшого агенти промислових фірм, що займаються пошуком потенційних споживачів продукції в певних регіонах.

Звичайно їх називають торговельними агентами. За ознакою підпорядкованості посередники можуть бути розподілені на кілька груп.

Незалежні посередники закуповують продукцію промислового призначення і стосовно виробника виступають як покупці, тобто здобувають продукцію на основі договору закупівлі-продажу чи договору постачання.

Вони стають власниками продукції й можуть розпоряджатися нею на свій розсуд, реалізовувати за будь-якою ціною і на будь-якому ринку. Відносини між виробниками і такого роду посередниками можуть припинитися після виконання сторонами угоди постачання, що звичайно укладається на календарний рік і може бути вилучена пролонгована. Таких торговельних посередників у різних країнах називають по-різному - оптові підприємства, оптові бази, дистриб'ютори, оптовики-купці, торгівці за угодою. В умовах формування ринкових відносин в Україні, поряд з такими посередниками, як оптові підприємства, широкий розвиток одержали посередники з назвою „дистриб'ютор“.

Незалежні оптові посередники - це оптовики з повним набором торговельно-посередницьких послуг: кредитування, зберігання товарних запасів, централізована доставка, надання сприяння в галузі управління. [15]

У оптовому обороті економічно розвинутих країн незалежні посередники відіграють провідну роль, і на їхню частку припадає понад 50 % обігу.

Незалежним оптовим посередникам значущо використовують при впровадженні виробника на нові ринки збуту і на основному ринку коли існує велика роздрібність і розкредитованість збутової мережі. У цьому випадку виробничі економічні незалежно і організаційно важко самостійно здійснювати комплекс комерційно-посередницьких послуг. Схему взаємин між виробником і незалежним оптовим посередником наведено на рисунку 1.9. [14]

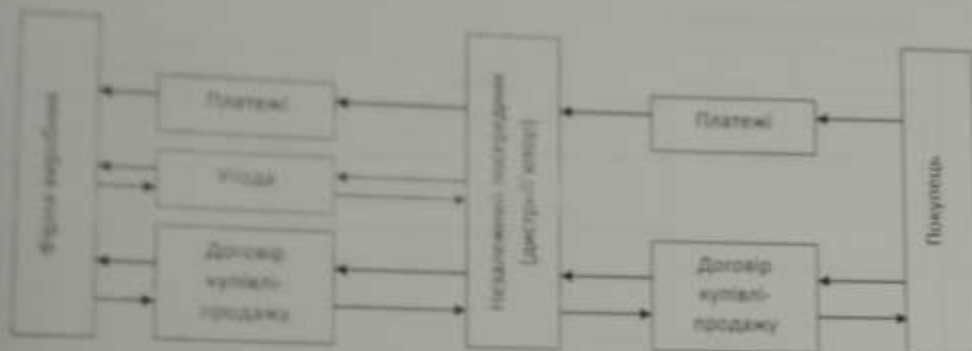


Рис. 1.9 Взаємини між фірмою-виробником і незалежним оптовим посередником [14]

Питання про винагородження агентів - одне з найбільш істотних при укладанні угоди, тому в ньому повинен бути обговорений цілий ряд умов. В угоди, як правило, фіксується, коли винагородження агента вважається заробленим і підлягає сплаті: після постачання продукції; після одержання принципалом оплати продукції, проданої за посередництвом агента. Винагородження агента обчислюється в погодженому відсотку від покупної ціни, котру покупець зобов'язаний сплатити за умовами укладеного контракту, за винятком витрат на упакування і транспортування товару, вартості страхування, сплати мита, зборів, податків. Іншими словами, винагородження обчислюється з чистої суми вартості продукції.

Схему взаємин між фірмою-виробником і агентом-посередником наведено на рисунку 1.10. [16]

Залежні посередники є найважливішими агентами зі збуту і значно впливають на швидкість і обсяг збуту продукції. Звичайно вони працюють на основі термінових і безстрокових угод, і їхня діяльність не обмежується конкретною територією. До такого типу посередників належать консигнатори і брокери.

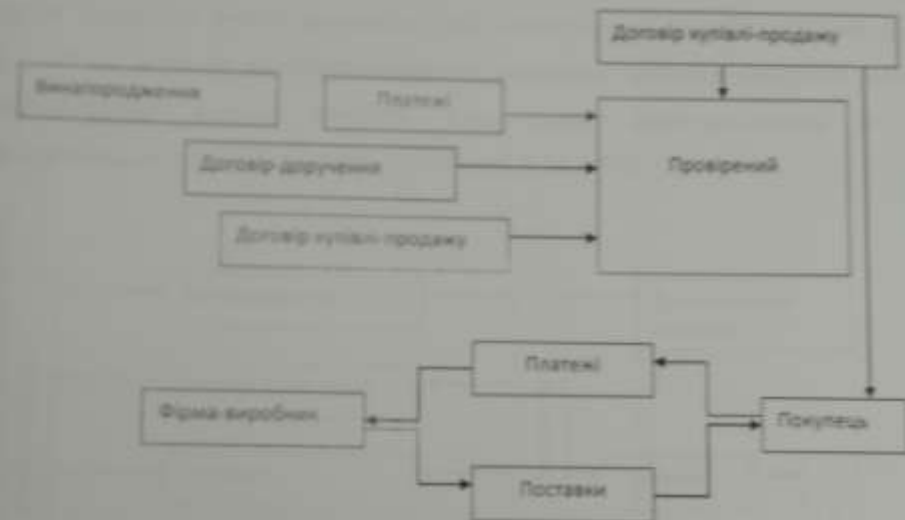


Рис. 1.10 Взаємини між виробником і агентом-повірником [16]

Діяльність консигнатора базується на угоді, щодо якої продавець поставляє продукцію на склад консигнатора, а він, у свою чергу, зобов'язаний продавати її зі складу від свого імені, але за рахунок продавця в суворо встановленому періоді. По суті, тут продавець кредитує посередника на термін реалізації товару (рис. 1.11).

До залежних посередників також належать брокери, тобто фірми (брокерські контори) і брокери, що діють самостійно. Брокери і їхні об'єднання, як правило діють при товарних біржах, працюють із продукцією певної номенклатури. Незалежно від того, якою конкретною діяльністю брокер займається і кого представляє, він завжди виступає як „чистий” посередник.

Брокер ніколи не є стороною в договорі, а виступає вжитково з метою зведення сторін, які беруть на себе зобов'язання щодо укладення угоди купівлі-продажу при особистій участі брокера. Брокер нікого не представляє на ринку і діє на основі окремих доручень. Брокери здебільшого не обмежуються тільки зведенням сторін договору, але за їх указівкою можуть виконувати додаткову роботу, пов'язану з вивченням ринку, наданням інформаційних послуг, добірці партій продукції певної номенклатури, контролем за виконанням укладених угод та ін. Брокери звичайно оперують великими партіями продукції вузької номенклатури, великої вартості, тому ставки винагородження за їхні посередницькі послуги звичайно складають 0,25-0,3%.

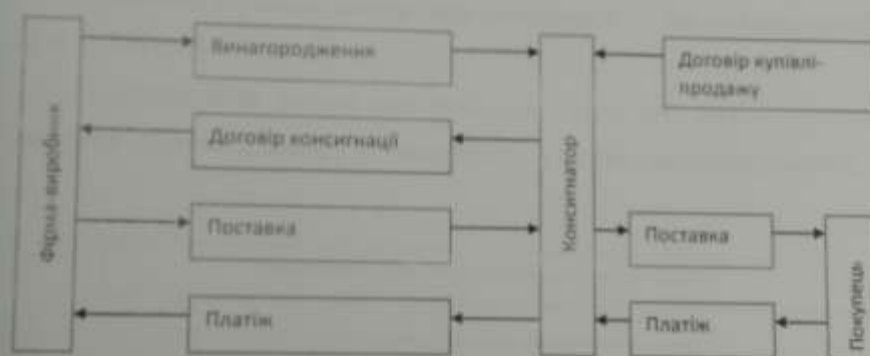


Рис. 1.11 Взаємовідносини між виробником і консигнатором [17]

Немаловажну роль у побудові ефективного каналу розподілу приділяється розподільним органам виробника. У якості таких найчастіше виступають наступні суб'єкти:

- відділ збуту фірми-виробника - традиційний підрозділ будь-якої фірми, що випускає продукцію, котрий виконує функції одержання і виконання замовлень. У даний час ці функції передаються в більшості фірм відділам маркетингу (чи комерційному відділу);
- керівництво підприємства - особливо часто активізується в збутовій

діяльності підприємства, що мають обмежену кількість покупців.

- комівояжер - співробітник фірми-виробника, якому доручається пошук клієнтів і ведення з ними роботи. Звичайно комівояжер обслуговує певний район діяльності підприємства і, відвідуючи потенційних покупців, приймає заявки на відпускання продукції.

- збутова філія - власне відділення зі збуту в рамках великої фірми-виробника, яка має великі території обслуговування. Самостійність філії регламентується головною фірмою-виробником. Наближеність до ринків збуту підвищує оперативність у постачаннях продукції споживачам.

Основним завданням діяльності підприємства в рамках збутової політики є керування конкурентоспроможністю товару.

Основне завдання можна диференціювати на дві найважливіші складові (рис. 1.12) [18]:

- управління власне каналами розподілу (які включають планування довжини збутового каналу і його широти, а також типу посередників;

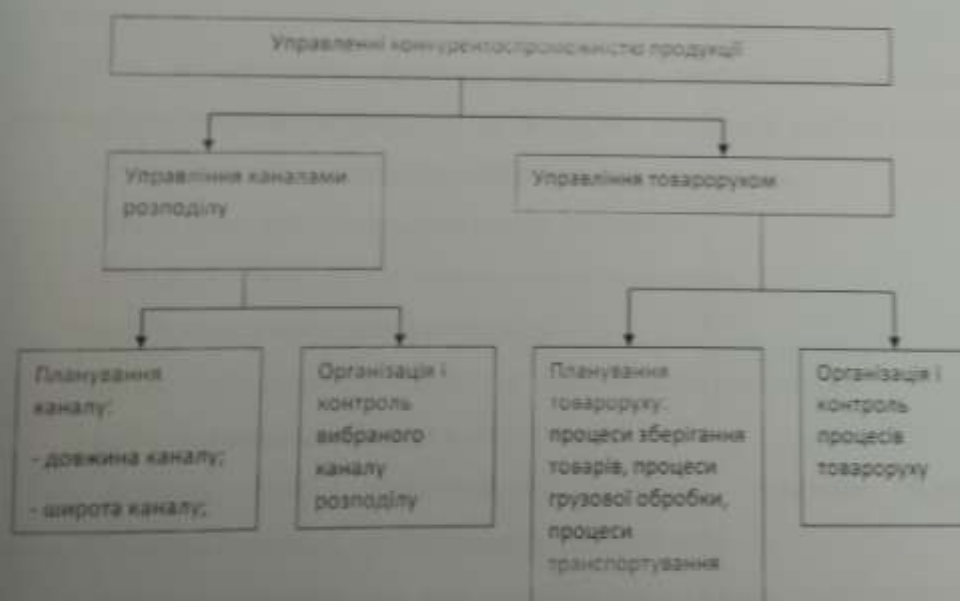


Рис. 1.12 Завдання збутової політики підприємства [18]



- організацію і контроль обраного збутового каналу;
  - управління товарорухом (включає планування, організацію і контроль процесів зберігання продукції, вантажну обробку і транспортування).
- Формування каналу розподілу в рамках збутової політики підприємства передбачає постачання і вирішення наступних основних завдань:

- Постановка цілей збутової діяльності.
- Вирішення головного завдання - управління конкурентоспроможністю товару - повинне забезпечити підприємству досягнення однієї з можливих локальних цілей:
- ринкового характеру (розвиток збутової мережі, зростання обсягів збуту, досягнення певної частки ринку й ін.);
  - економічного характеру (скорочення витрат, одержання запланованого прибутку, забезпечення високого рівня рентабельності й ін.).

Аналіз потреб покупців і вимог до обслуговування.

При цьому аналізі необхідно з'ясувати й одержати відповіді на наступні питання:

- у якому місці продажу очікується максимальна концентрація потенційних споживачів продукції, де це для них найбільше вигідно і зручно;
- у який час очікує споживач побачити дану продукцію;
- якого рівня обслуговування очікує споживач;
- середній розмір партій попиту на дану продукцію.

Аналіз можливих каналів розподілу.

Метою цього аналізу є прийняття рішення щодо наступного:

- вибір оптимального рівня каналу розподілу;
- основні типи посередників, з якими можливе ефективне співробітництво (оптових, дрібнооптових, роздрібних);
- можливі взаємини між учасниками каналу розподілу (співробітництво чи конкуренція);
- кількість посередників одного типу на кожному рівні (характер

складання каналу - інтенсивний, ексклюзивний (анкетний) чи селективний).  
 При цьому, інтенсивний розподіл передбачає пропозиція виробника посприяти доступу продукції через усіх посередників на рівних умовах.  
 Анкетний розподіл передбачає обмеження кількості посередників і, в окремих випадках, надання їм повноможливого виняткового дилерства.  
 Селективний розподіл передбачає пропозицію продукції не кожному посередникові, але і не всім разом, тобто шляхом вибору посередників.

Оцінка альтернативних варіантів і вибір каналу розподілу.

При складанні основних критеріїв вибору каналів розподілу кожне підприємство керується власними міркуваннями, з огляду на кілька джерел інформації:

- характеристика самої фірми-виробника (стабільність фінансового стану і незалежність від інших джерел фінансування, матеріально-технічної можливості обслуговування виробництва, стратегії фірми в галузі інновацій, творення, просування, сервісного обслуговування, власного збуту, ступінь популярності марки, імідж фірми-виробника й ін.);

- характеристика продукції (якість продукції, термін і умови зберігання, можливість розукрупнення партій продукції, технічна складність, ступінь стандартизації, призначення - споживче чи виробниче);

- характеристика цільових покупців (розмір цільового сегмента, масштаби території розміщення покупців, найбільш ходовий розмір партій продукції, що здобується, регулярність придбання продукції, вимоги до оперативності постачання й ін.).

Аналіз витрат збуту.

При цьому аналізі фірма-виробник повинна визначити рівень власних витрат збуту при можливому використання різних каналів розподілу.

Якщо фірма-виробник збирається використовувати непрямий довгий канал збуту (це спостерігається у випадку виробництва продукції масового попиту), то значна частина витрат зі збуту припадає на торговельних посередників. Це пов'язано з тим, що вони беруть на себе функції

транспортування, складування, доробки (фасування, упакування), що вони фінансують самостійно.

Якщо виробник збирається використовувати прямий канал розподілу, то збутові витрати його будуть найбільш значимими. Будуючи канал розподілу продукції, варто мати на увазі, що за переходу від прямого продажу кінцевим споживачам фірма-виробник спочатку формує дилерську мережу, а згодом - дистрибуторську. При цьому розподіл доходів між усіма учасниками просування продукції від фірми-виробника до кінцевого споживача характеризується в більшості видів бізнесу наступним співвідношенням:

$$50\% + 10\% + 40\% = 100\% \quad (1.1)$$

де 50% - Частка ціни фірми-виробника

10% - Частка надбавки дистрибутора

40% - Частка надбавки дилера

100% - Роздрібна ціна [20]

Вирішення іншого завдання в галузі збутової політики підприємства пов'язано з формуванням аналогічних заходів щодо товароруху. При цьому послідовність і стислий зміст етапів наступні:

Постановка цілей товароруху:

- максимально можливий рівень забезпечення сервісу постачання продукції споживачеві (урахування всіх пропонованих вимог до цього процесу з боку споживача);
- мінімально можливі витрати підприємства на фізичне переміщення продукції в часі і просторі;
- досягнення прийняттого рівня забезпечення сервісу при мінімальних витратах підприємства;

Аналіз вимог покупців.

Покупців, як правило, цікавлять такі аспекти товароруху, як своєчасна доставка продукції; здатність постачальника задовольнити екстрені запити

кількість, вид тари, упаковочок, розмір вантажної одиниці; готовність постачальника приймати назад дефектну продукцію й оперативно замінити її; здатність і бажання постачальника підтримувати необхідний розмір товарних запасів заради клієнта;

Аналіз витрат в організації товароруху.

Сукупність витрат на функціонування системи товароруху складається з певних складових:

$$\sum Z = Z_t + Z_c + Z_s + Z_m \quad (1.2)$$

де  $\sum Z$  - сума витрат на організацію товароруху;

$Z_t$  - витрати на транспортно-експедиційне обслуговування;

$Z_c$  - витрати на складивання;

$Z_s$  - витрати на підтримку товарно-матеріальних запасів;

$Z_m$  - включають усі інші витрати (на прийом і обробку замовлень, на упаковання, на відвантаження продукції, адміністративні витрати). [19]

При виборі системи товароруху необхідно проаналізувати загальні витрати різних систем товароруху і вибрати ту з них, що дозволяє домогтися мінімізації витрат з урахуванням підтримки встановленого рівня обслуговування.

За даними іноземних джерел, витрати на товарорух досягають у фірм-виробників 13,6 % і у фірм-посередників 25,6 % від суми реалізації продукції.

Виходячи з даних цих же джерел, частку витрат на різні елементи комплексу товароруху наочно ілюструє рисунок 1.13.

Наведені частки витрат є усередненими і не можуть бути віднесені до конкретного каналу товароруху.

Складне завдання забезпечення найбільш ефективного товароруху повинне корегуватися в усіх його елементах і здійснюватися під єдиним керуванням. Стисло розглянемо окремі з вищеперелічених елементів

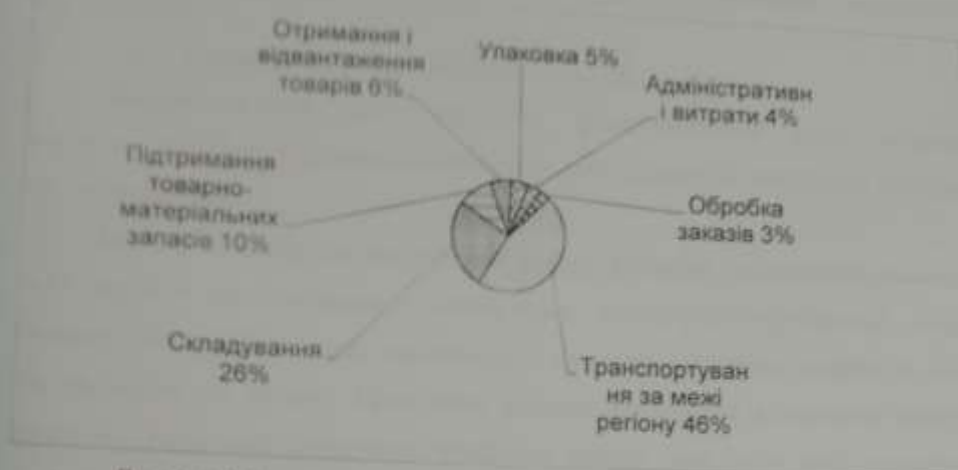


Рис. 1.13 Частка елементів товароруху, % до загальної суми витрат на нього (зі ступенем зростання витрат) [18]

У теперішній час в Україні дана технологія товароруху широко використовується при транспортуванні будівельних матеріалів (цегла, шлакоблок, керамічна плитка й ін.), сільськогосподарської продукції (картопля, буряк, морква, капуста й ін.), лакофарбової продукції й ін.

Велике значення для безперебійності процесу товароруху має визначення необхідної кількості піддонів (контейнерів), що розраховується за наступною формулою:

$$K = \frac{V_{\text{од}}}{m} (2 + T \cdot \Pi) \quad (1.3)$$

де  $K$  - кількість піддонів, які необхідні для безперебійності процесу товароруху;

$V_{\text{од}}$  - одиницний обсяг відпуску (реалізації) продукції, (Т);

$m$  - маса 1 вантажної одиниці, сформованої на піддоні;

$\lambda$  - коефіцієнт, що враховує умови безперервності товароруху (скільки реалізується продукції споживачеві, стільки її повинно відпускатися постачальником);

$T_{\text{ТН}}$  - товарний запас постачальника (дні обігу). [20]

Використовуючи дану методичку, фірма-виробник може визначити необхідну кількість піддонів (контейнерів) для організації товароруху продукції, яка випускається.

Швидке постачання закупленого товару дозволяє споживачеві зменшити свої витрати на створення і поновлення матеріально-виробничих запасів, скорочує можливість утрат, пов'язаних з старінням окремих товарів на складі чи падінням цін на них. Крім того, швидке постачання в окремих випадках дозволяє покупцеві планувати прибуття товару, для того щоб направляти куплені товари з розвантажувального майданчика безпосередньо до виробничого циклу, обминаючи склад, що скорочує складські витрати.

Швидкість і гарантованість постачання можуть підвищити гнучкість планування, оскільки скорочують „мертвий” час від видачі замовлення до надходження товару. Якщо цей термін великий, виробництво повинне плануватися на тривалі періоди, причому корегування таких планів утруднене чи зовсім неможливе. Використання даної технології товароруху має великий соціальний ефект, оскільки сприяє ліквідації трудомістких ручних робіт, повністю їх механізуючи в усіх ланках товаропровідного ланцюга.



РОЗДІЛ 2  
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПрАТ «ДНІПРОСТЕЦТАЛЬ»

2.1 Діагностика ринку сталі та місне українських виробників на ньому

Чорна металургія України – одна з найбільш розвинених та підходящих індустрій задля оцінки існуючих стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняної економіки в умовах світової глобалізації. Яскравим аргументом на користь саме металургії може бути її значне залучення в міжнародну конкуренцію на світових ринках та питома вага чорної металургії в українському експорті.

Протягом довгого часу визначальна роль в аналізі стратегічних проблем розвитку підприємств чорної металургії в нашій державі відводилася технологіям, які складаються на стороні виробництва, іншими словами підхід, що використовувався, відштовхувався від можливостей конкретного підприємства. Тим часом, значні зміни відбуваються на стороні попиту, який формується власне на глобальному світовому ринку. Велике значення мають організаційно-економічні фактори конкурентоспроможності організації чи підприємства, хоча проявити себе в повній мірі вони можуть лише в поєднанні з технологічними факторами [28, с. 182].

Питання щодо здатності виробничого підприємства швидко задовольняти мінливі запити споживачів на глобальному (зовнішньому) ринку є ключовим питанням здатності до конкуренції в сучасному світі. Принциповий аспект еволюції умов конкуренції пов'язаний з переходом світової економіки, до більш відкритої, глобалізованої фази розвитку. У цьому процесі факторами конкурентоспроможності є не тільки масштаби операцій чи здатність діяти по всьому світу, проте все більшого значення набуває готовність підлаштуватися під запити кожного конкретного споживача.

Сучасний стан світового ринку чорної металургії можна розглядати як глобальний і масштабований економічний простір, з такими чинниками як вільне переміщення товарів та ресурсів, так і як об'єднання регіональних економічних зон, що об'єднують декілька країн, декілька виробників, споживачів, індустрій.

Глобалізація, безперечно, впливає на економічні функції національних держав. Переважає точка зору, що з глобалізацією багато з цих функцій атрофуються та активна структурна політика держав відійде у минуле. Дійсно, ресурсний потенціал провідних світових корпорацій та транснаціональних компаній перевершує можливості багатьох держав. Однак і держави знайшли дієву відповідь на цей виклик глобалізації [29, с. 140].

Такою відповіддю є регіональна економічна інтеграція. Вона фактично є кооперацією груп країн в боротьбі за гідне місце в світовому розподілі праці. Якщо раніше це було турботою національних держав, тепер ця економічна функція значною мірою переходить на рівень управління регіональним угрупованням країн. Разом з тим про повне розчинення національної промислової політики в регіональній говорити не доводиться.

Аналіз стратегічних можливостей української чорної металургії свідчить, що якість рудно-сировинної бази вітчизняної металургії не дає їй стійких порівняльних переваг на світовому ринку. Тому стратегія розвитку української чорної металургії повинна передбачати необхідність великих інвестицій в розвиток цієї бази. Разом з тим доводиться виходити з того, що в перспективі світові позиції української сталі все в більшій мірі будуть визначатися технологічними і організаційними факторами конкурентоспроможності.

Головна проблема чорної металургії, яка зберігає гостроту протягом останніх 25 років, - колосальний надлишок виробничих потужностей (за різними оцінками, від 150 до 250 млн т з виплавки сталі). Звідси постійні погрози перевиробництва, затоварювання ринків, цінові війни, нагромадження протекціоністських бар'єрів з участю державних структур і міждержавних організацій. Як уже зазначалося, великомасштабна ліквідація виробничих потужностей неодноразово проводилась в останні десятиліття в США і країнах

США в рамках програм по раціоналізації цього бізнесу. Однак паралельне зростання потужностей в країнах, що розвиваються і особливо в Китаї, як правило, перевищило ці скорочення. На початку 90-х років ситуація ще більше загострилася з виходом на світовий ринок продукції металургії країн СНД і Східної Європи [30, с. 128].

Головними ініціаторами ліквідації надлишкових потужностей виступають провідні промислово розвинені країни, які вважають, що основну гостроту викликає приплив дешевого (через низьку зарплату, витрат на екологію і держсубсидій) металу з країн, що розвиваються і країн з перехідною економікою. Однак в процесі дискусій в Комітеті зі сталі Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) між країнами виникли великі розбіжності в оцінці надлишкових та неефективних потужностей і, найголовніше, у визначенні механізму їх ліквідації, яка пов'язана з залученням чималих фінансових коштів і вирішенням складних соціальних проблем.

З проблемою надлишкових потужностей тісно пов'язана задача їх раціонального використання, тим більше що далеко не всі потужності є збитковими. У багатостадійному металургійному виробництві раціональне використання потужностей забезпечується передусім за рахунок збалансованого взаємодії сполучених перелів (доменного, сталеплавильного, прокатного, відбавляльного) і їх хорошого технічного стану.

До початку ХХІ ст. в металургії був створений непоганий заділ принципових технологічних розробок, масове впровадження яких нерідко стримується дефіцитом інвестиційних ресурсів і високої інерційністю існуючого виробничого апарату. Прикладом капіталоекономного металургійного виробництва є передільна підгалузь -міні-металургія з власними технологічними і ринковими особливостями, яка сформувалася в останні 30 років на базі існуючої технології. Міні-заводи можна вважати найважливішим досягненням в області організації виробництва на основі оптимальних форм його концентрації і спеціалізації. Хоча в економіці провідних країн міні-заводи, мабуть, не зможуть поки замінити заводи повного



Продовження таблиці 2.1

4	POSCO	
5	Baosteel Group	41.975
6	Shougang Group	34.938
7	Acosta Group	34.214
8	ITC Steel Corporation	32.363
9	Shougang Group	29.823
10	Tata Steel Group	28.553
11	Wuhan Steel Group	26.314
12	Shandong Steel Group	25.776
13	HYUNDAI Steel Company	21.692
14	Nucor Corporation	20.481
15	Manshan Steel	19.624
16	thyssenkrupp AG	18.820
17	Gerdau S.A.	17.339
18	Tungji Bathai Steel	17.033
19	Novolipetsk Steel (NLMK)	16.269
20	Hanlong Group	16.049
21	Hebei Steel	15.141
22	Valeo Group	14.991
23	China Steel Corporation (CSC)	14.874
24	United States Steel Corporation	14.821
25	EVRAZ	14.521
26	Steel Authority of India Ltd. (SAIL)	14.350
27	IMDRO	14.339
28	Rizhao Steel	14.105
29	Fangda Steel	13.999
30	Fangda Steel	13.214
31	JSW Steel Limited	12.420
32	Magnitogorsk Iron & Steel Works (MMK)	12.236
33	Baosteel Steel	11.863
34	Severstal	11.451
35	Jingye Steel	11.317
35	Liuzhou Steel (part of Wuhan Steel Group until 2015)	10.827

Традиційно металургійні корпорації належали до числа провідних в світовому господарстві, а ринки металів – до числа найбільш монополізованих. У міру підвищення ролі науково-технічного прогресу, накопичення капіталу і його концентрації в інших галузях, структурних зрушень в світовому господарстві рівень монополізації ринку чорних металів помітно знижувався, високомонополізовані структури змінювалися олігополіями, коли контроль над

ринком здійснюється відносно невеликим числом найбільших компаній. Як правило, частка ринку, контролювана провідними сталевими корпораціями, нижча, ніж в кольоровій металургії. З виходом на ринок в останні роки нових виробників з Азії, США, Східної Європи ця частка має тенденцію до зниження (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Світове виробництво сталі у 2017-2018 р, тис т [32]

Отже, найбільшим регіоном-виробником сталі є азійський регіон, а саме виробники з КНР за 2018 рік виробили 803 823 тисяч т сталі. Друге місце займають виробники з країн Європейського Союзу (166 116 тисяч т за 2018 р). Останнє місце в трійці найбільших регіонів-постачальників сталі є країни Північною Америки (110 945 тисяч т за 2018 р). Після виходу виробників з країн США на зовнішні ринки даний регіон займає четверте місце за виробництвом та постачанням сталі з показником 101 472 тисяч т.

В даний час більше 100 країн мають сталеливарні заводи. За інших рівних умов це підсилює вплив факторів, що відображають дію стихійних ринкових сил, що, до речі, ускладнює організацію біржової торгівлі чорними металами. Крім того, ринок сталевий металопродукції внаслідок вельми широкого



сортименту можна розглядати як сукупність відносно самостійних ринків окремих видів металопродукції, наприклад сталевих листів або труб, що не виключає загострення ринкової ситуації в окремому секторі навіть при загальній сприятливій кон'юктурі [33].

Сформована в міжнародній практиці останніх десятиліть система регулювання зовнішньої торгівлі одержала назву «новий протекціонізм», яка зберігає традиційні митно-тарифні торговельні обмеження. Особливістю системи – широке використання різних нетарифних бар'єрів (обмеження поставок з виділенням квот, заходи проти «несправедливої» конкуренції, «добровільні» обмеження імпорту, ведення мінімальних імпорتنих цін, застосування антидемпінгових процедур тощо), на які в багатьох випадках не поширюються традиційні міжнародні домовленості. Як правило, нетарифними бар'єрами вважаються ті засоби регулювання, які дискримінують зарубіжних партнерів і спрямовані на захист вітчизняних виробників від іноземної конкуренції, а також створення привілейованих умов для іноземного капіталу. За зарубіжними оцінками, в кінці 90-х років близько 80% сукупного імпорту Чорних металів здійснюється в умовах різних схем регулювання і обмежується квотами на «добровільній» основі.

Пріоритет у розробці та використанні цих заходів належить США на частку яких припадає не менше 10% світового імпорту чорних металів. Привабливість американського ринку пояснюється його високою ємністю, ослабленням в останні роки конкурентних позицій американської металопродукції, сприятливим співвідношенням валютних курсів, зростаючою інтернаціоналізацією економіки країни. З іншого боку, під тиском професілок і галузевого лобі держава змушена застосовувати протекціоністські заходи для захисту власних металовиробників. Ці обставини визначають основні напрямки державної політики США в області імпорту, в якій жорсткі протекціоністські заходи в ряді випадків поєднуються з заходами по використанню імпорту для структурної перебудови національної економіки. При цьому Комісією з міжнародної торгівлі (US International Trade Commission, ITC) в країні введена

система диференційованих мит для країн з режимом найбільшого сприяння [33].

Найбільшої гостроти конкуренція на світовому ринку металів досягла в другій половині 90-х років з виходом на ринок країн Східної Європи і різким збільшенням імпорту металопродукції в Китаї, який в останні роки став ведучим «гравцем» на цьому ринку.

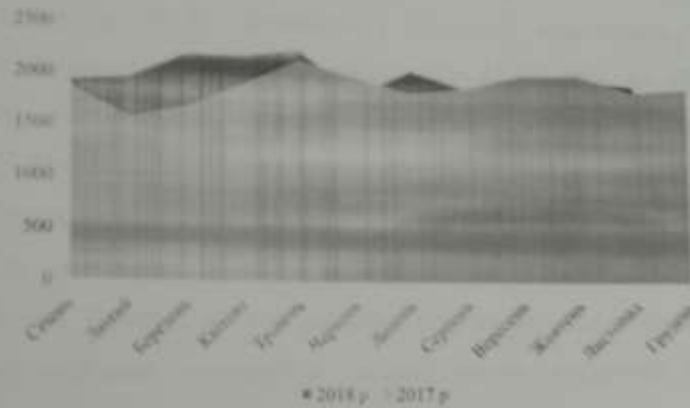


Рис. 2.2 Рівень виробництва сталі в Україні за 2017-2018 рр. [32]

Проаналізувавши дані Всесвітньої асоціації сталі за 2017-2018 роки (додаток А, додаток Б) бачимо тенденцію до поступового зростання обсягів виробництва сталі в Україні. За 11 місяців 2018 р. українські постачальники виробили 22 211 тис. тон сталі, що становить 97% від об'єму виробництва за весь 2017 р (рис. 2.2). Таким чином, в середньому, кожного місяця українські виробники поставляли 2019 тис. тон сталі в 2018 р. та 1914 тис. тон сталі щомісяця в 2017 р. Отже, щомісячне зростання в 2018 складало до 5,5 %.

Таким чином, дані цифри дають підстави стверджувати про відновлення зростання як вітчизняного промислового сектору, так і про відновлення зростання української економіки.

## 2.2 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Публічне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна», яке було засноване рішенням Міністерства промисловості України шляхом перетворення Державного електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна у Відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України від 15.06.1993 р. №219 «Про корпоратизацію підприємств». Таким чином, засновником підприємства є держава в особі Міністерства Промисловості України [34].

Товариство є юридичною особою за законодавством України; здійснює свою діяльність на підставі чинного законодавства України, Статуту, рішень органів управління Товариства; має основну круглу та інші печатки, штампи, бланки, власну емблему, комерційне найменування, товарний знак і інші способи візуальної ідентифікації; поточний та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах Банків на території України і за її межами; самостійно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім майном, яке належить йому відповідно до чинного законодавства України та на яке законодавством може бути призначено стягнення.

Функціонування підприємства в господарській формі публічного акціонерного товариства пов'язано і рядом переваг цієї форми для ПрАТ «Дніпроспецсталь». Для заводу важлива можливість реалізації великих капіталовкладень в устаткування, матеріально-товарні запаси, рухоме майно. При цьому акціонери (власники) компанії відповідають за зобов'язаннями підприємства виключно капіталом, вкладеним в акції ПрАТ «Дніпроспецсталь». Важливою перевагою можна вважати велику доступність кредитування компанії. При наявності широкого кола зацікавлених осіб (стейкхолдерів) стає можливим використання досвіду, ідей, умінь і здібностей власників

підприємства. Існує проста процедура передачі своєї частки відповідальності акціонером іншій особі шляхом продажу діючих паперів.

Діяльність компанії направлена на виробництво та продаж сортового прокату. Профільний сортамент продукції підприємства включає наступні позиції:

- пруток гарячекатаний круглий;
- пруток гарячекатаний квадратний;
- пруток кований круглий;
- пруток кований квадратний;
- кована полоса;
- ковані шайби;
- кована осьова заготовка;
- холоднотянуті шестигранники [34].

Марочний сортамент включає наступні види продукції:

- нержавіюча сталь (в тому числі дуплексні марки);
- високолегована інструментальна сталь;
- жароміцні сплави;
- шинкорігальні марки сталі (виготовлені методами відкритої виплавки або порошкової металургії);
- підшипникові марки сталі;
- леговані і вуглецеві конструкційні марки сталей.

Основними споживачами продукції компанії є:

- стокхолдери,
- сервісні центри та
- кінцеві споживачі машинобудівного, трубного, будівельного, енергетичного секторів.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» розділяє у своїй діяльності наступні цінності виробничого середовища, бізнес-середовища, соціальної сфери (рис. 2.3).

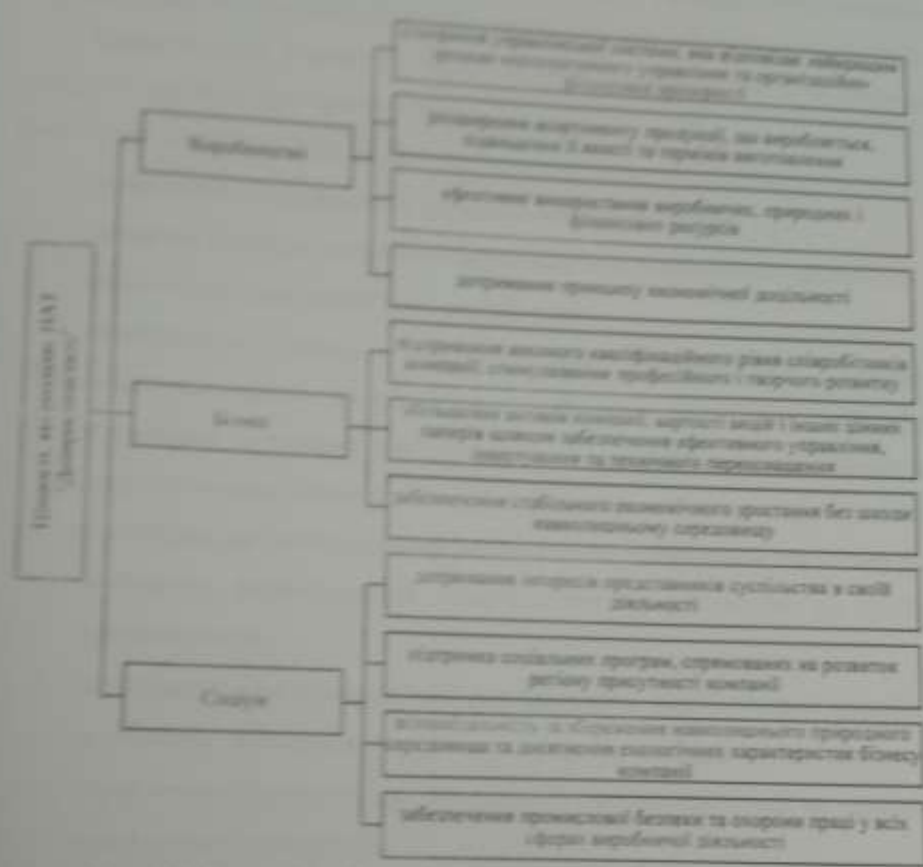


Рис. 2.3 Цінності, які розділяє ПрАТ «Дніпропеєцсталь» [35]

Станом на 02 березня 2018 р статутний капітал компанії становить 49 720 137,50 гривень (сорок дев'ять мільйонів сімсот двадцять тисяч сто тридцять сім гривень 50 копійок); розділений на 1 075 030 простих іменних акцій однаковою номінальною вартістю - 46,25 гривень (сорок шість гривень 25 копійок) кожна. Всі акції компанії є простими іменними, які існують виключно в бездокументарній формі [36].

Органами управління ПрАТ «Дніпропеєцсталь» є: Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Правління. Органи управління підприємства

відповідно до законодавства України приймають в межах своєї компетенції внутрішні нормативні документи, що регулюють діяльність підприємства [36].

Організаційна структура ПрАТ «Дніпрореспексталь» та її функціональні напрямки виглядає наступним чином.

Виробнича служба та її функції:

- оперативне планування та регулювання виробництва;
- розвиток системи управління виробництвом, формування пропозицій щодо оптимізації структури виробництва;
- виробництво сталі (сталеплавильне виробництво): підготовка сталеплавильного виробництва; приймання, переробка металобрухту відповідно до чинних норм, технічних умов (ТУ) та іншою нормативною документацією, відвантаження в сталеплавильні цехи; виробництво сталі відповідно до затвердженого сортаментом; здача сталі під затверджений сортамент; відвантаження товарних злитків відповідно до прийнятих замовленнями;
- виробництво металопродукції (передільного виробництва): виробництво та обробка металопродукції відповідно до затвердженого сортаментом; здача готової продукції; відвантаження готової продукції на центральний склад готової продукції.

Технічна служба ПрАТ «Дніпрореспексталь» та її функції:

- розробка технічної політики і програм в сфері технічного розвитку, визначення напрямків технічного розвитку і переозброєння, впровадження нової техніки і нових технологій;
- організація будівельних робіт, технічний нагляд за будівлями і спорудами підприємства;
- забезпечення підприємства енергетичними ресурсами, технічне обслуговування обладнання, організація ремонтів обладнання підприємства;



- метрологічне забезпечення підприємства, виконання випробувальних програм по виміщенню впливу шкідливих факторів на виключенні зарозумілих;
- забезпечення функціонування Системи менеджменту якості, організація сертифікації Системи менеджменту якості (СМЯ) і продукції;
- розробка, регламентація і моніторинг процесів СМЯ відповідно до «Реєстру бізнес-процесів верхнього рівня ПрАТ «Дніпросталь»»;
- організація процесу контролю технології та контролю якості продукції;
- організація робіт в сфері охорони праці та пожежної безпеки, підготовка підрозділів підприємства до дій в умовах надзвичайних ситуацій;
- організація робіт з технічної діагностики;
- розробка проектно-конструкторської документації.

Комерційна служба ПрАТ «Дніпросталь» та її функції:

- забезпечення підприємства матеріально - технічними ресурсами, складське господарство;
- забезпечення технічної експертизи замовлень і проектів специфікацій;
- оформлення договорів та контрактів на поставку металопродукції, оформлення замовлень на поставку металопродукції;
- планування сортаменту продукції, що виробляється і відвантаження металопродукції з підприємства, контроль виконання замовлень;
- супровід замовлень клієнтів;
- аналіз завантаження виробничих потужностей;
- організація відвантаження металопродукції споживачам, декларування експортних вантажів;
- прийом, зберігання і відвантаження металопродукції з центрального складу готової продукції споживачам;
- організація внутрішньозаводських перевезень залізничним та автотранспортом.

Служба фінансів та економіки ПрАТ «Дніпросталь» та її функції:

- розробка фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і структури капіталу підприємства. Формування пропозицій і контроль використання позикових коштів;
- організація фінансової діяльності підприємства;
- формування політики управління витратами на підприємстві;
- реалізація та розвиток системи контролю витрат на підприємстві;
- визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- фінансове планування і контроль фінансових зобов'язань, планування і контроль надходження грошових коштів, управління дебіторською заборгованістю;
- управління фінансами підприємства; кредитно-вексельних забезпеченням; формування та реалізація системи управління фінансами;
- управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходження, наявності та витрачання грошових коштів на рахунках підприємства; управління розрахунковими операціями з контрагентами, касовими операціями;
- формування та контроль виконання бюджетів ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- формування та контроль дотримання нормативів і термінів оборотності оборотних коштів;
- планування і аналіз техніко-економічних показників підрозділів підприємства, контроль витрат на виробництво;
- складання кошторисної документації на всі види робіт;
- формування кошторисів витрат по підприємству, функціональними напрямками і підрозділам;
- формування довідника цін, аналіз цін і економічної ефективності замовлень і рентабельності металопродукції;
- фінансовий і економічний аналіз;
- впровадження системи управлінського обліку;

- підготовка статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності, в тому числі відповідно до міжнародних стандартів звітності;
- бухгалтерський і податковий облік, формування облікової політики ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- організація контрольно-ревізійних перевірок в ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- розробка методології процесного підходу;
- розробка, регламентація і моніторинг процесів відповідно до «Реєстру бізнес - процесів ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- формування та розвиток системи ключових показників ефективності бізнесу.

Служба розвитку та капітальних інвестицій та її функції:

- розробка фінансової стратегії, визначення оптимальних схем фінансування діяльності підприємства і структури капіталу підприємства. Формування пропозицій і контроль використання позикових коштів;
- організація фінансової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- формування політики управління витратами на підприємстві;
- реалізація та розвиток системи контролю витрат на підприємстві;
- визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- фінансове планування і контроль фінансових зобов'язань, планування і контроль надходження грошових коштів, управління дебіторською заборгованістю;
- управління фінансами підприємства; кредитно-вексельних забезпеченням; формування та реалізація системи управління фінансами;
- управління рухом грошових коштів підприємства: облік надходження, наявності та витрачання грошових коштів на рахунках підприємства; управління розрахунковими операціями з контрагентами, касовими операціями;
- формування та контроль виконання бюджетів підприємства;

- формування та контроль дотримання нормативів і термінів оборотності оборотних коштів;
- служба розвитку та капітальних інвестицій;
- формування інвестиційної стратегії та інвестиційної програми підприємства; підготовка інвестиційного бюджету підприємства;
- підготовка та реалізація інвестиційних та інноваційних проєктів.

Служба інформаційних технологій та її функції:

- забезпечення функціонування інформаційно обчислювальної мережі та інформаційних систем управління підприємством;
- розвиток і супровід програмного та інформаційного забезпечення автоматизованих закладів і систем управління підприємством;
- розробка, впровадження, забезпечення функціонування, вдосконалення Автоматизована система управління технологічним процесом (АСУТП) з використанням сучасних методів управління і моделей технологічного процесу;
- технічне обслуговування персональних комп'ютерів, принтерів, мережевого устаткування, периферійних пристроїв і розмножувальної техніки в структурних підрозділах підприємства;
- забезпечення функціонування корпоративної мобільного зв'язку.

Служба персоналу ПрАТ «Дніпропеєцсталь» та її функції:

- формування кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
- організаційний розвиток підприємства. Розробка, моніторинг та вдосконалення основних положень в сфері управління підприємством, персоналом, діловодством;
- формування системи оцінки робочих місць і робіт, форм і систем оплати праці, мотивації персоналу підприємства;
- забезпечення функціонування об'єктів соціальної сфери;
- планування витрат на персонал в усіх напрямках, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери ПрАТ «Дніпропеєцсталь»;

- контроль витрачання витрат на персонал в усіх напрямках, коштів на утримання об'єктів соціальної сфери підприємства;
- взаємодія з профспілками, ЗМІ, органами державної влади, громадськими організаціями з питань управління персоналом;
- ведення обліку та підготовка статистичної звітності з персоналу;
- формування напрямків розвитку позитивного іміджу ПрАТ «Дніпроспецсталь». Взаємодія із засобами масової інформації, проведення PR - компаній і рекламних заходів. Організація випуску внутрішніх електронних органів;
- формування соціально-відповідальної стратегії підприємства, забезпечення соціально-відповідальної діяльності.

Служба економічної безпеки ПрАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- організація і забезпечення економічної безпеки підприємства.

Управління корпоративними правами ПрАТ «Дніпроспецсталь» та її функції:

- забезпечення правового регулювання відносин, пов'язаних з використанням корпоративних прав та правового захисту ПрАТ «Дніпроспецсталь» [36].

Діяльність товариства насамперед залежить від змін попиту на продукцію підприємства, собівартості продукції, змін законодавства та сезонних явищ. Протягом 2017 року підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь» мало проблеми, які пов'язані з падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної активності і нестійку економічну та політичну ситуацію в країні, та економічний спад в країнах Заходу. Також протягом 2017 р. на діяльність підприємства впливали наступні явища:

- зниження попиту та світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, унаслідок уповільнення економічної активності, нестійкої економічної та геополітичної ситуацією в світі;

- незалежність металопродукції в Китаї;
- падіння поставок в ЄСД через зниження ринку Росії у зв'язку з нестабільністю торгових відносин;
- високі ціни на енергетику та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення);
- нестабільна ситуація на валютному ринку, пов'язана з різкою девальвацією національної валюти [37].

Як і для багатьох інших підприємств, що здійснюють свою діяльність в Україні, іноземні валюти, зокрема, долар США, відіграють значну роль у процесі проведення Товариством господарських операцій. Протягом року офіційний курс гривні, встановлений Національним банком України, знизився на 52 % з 15,7686 грн./дол. США на 31 грудня 2015 року до 25,00067 грн. за один долар США станом на 31 грудня 2017 року. Девальвація національної валюти стала однією з причин зростання інфляції, яка за підсумками 2017 року досягла 23,3%.

- збільшення собівартості виробленої металопродукції, унаслідок постійного зростання цін на енергетику, матеріали (в першу чергу іноземного виробництва в основному за рахунок зростання курсу валют), у той же час світові ціни на основні види металопродукції знизилася;
- проблеми у постачанні сировини, зокрема вуглецевого металобрухту;
- відсутність замовлень оборонного характеру з боку держави;
- низька інвестиційна активність;
- відсутність підтримки промислової галузі урядом.

З точки зору виробничо-технологічного напрямку виникає необхідність заміни застарілого та морально зношеного устаткування з проведенням модернізації обладнання підприємства для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості. Закони та нормативні акти, які впливають на провадження



господарської діяльності в Україні, тривають змінювати стрімких змін та дає можливість їх довільного трактування. Майбутній економічній напруги розвитку галузі великою мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживає уряд країни, разом зі змінами в юридичному, регулятивному та політичному середовищі. У 2017 році вступили в дію суттєві зміни до податкового законодавства. На діяльність та фінансовий стан товариства впливає політичний розвиток України, включаючи вплив існуючого та майбутнього законодавства та податкового регулювання. Також чиним, попит на сталь у 2017 році у порівнянні з 2016 та 2015 роками продовжує знижуватись у зв'язку із загальною рецесією, погіршенням кон'юнктури ринку і зниженням платоспроможності споживачів металу в ключових галузях. У сукупності всі фактори впливають на діяльність емітента та призвели до зниження прибутковості продукції, проте протягом 2018 року спостерігається зворотна тенденція, що характеризується поступовим покращенням на ринку чорних та кольорових металів [37].

Починаючи з II кварталу 2016 року спостерігалася тенденція до зниження надходження грошових коштів, що було пов'язано зі спадом попиту і цін на світовому ринку металопродукції, що спричинило за собою зниження обсягів надходження грошових коштів на підприємство.

Аналіз джерел фінансування діяльності товариства. Зміни основних статей зворотного капіталу у 2017 році характеризувались наступними показниками: Дебіторська заборгованість. Станом на 01.01.2017 р дебіторська заборгованість становила 704 750 тис. грн.; на 01.01.2018 року заборгованість збільшилася на 320 578 тис. грн., або на 45,49%, і склала 1 025 328 тис. грн. Аналіз руху дебіторської заборгованості по структурі показує, що протягом 2017 року відбулася збільшення заборгованості за такими статтями: «за товари і послуги» на 73,96%; «Інша поточна заборгованість» на 112,14%. Відбулося зменшення заборгованості за такими статтями: «розрахунки з бюджетом» на 48,72%; «Розрахунки за виданими авансами» на 35,77%. Перелік найбільших дебіторів станом на 01.01.2017 наведений нижче:

По підприємствах України: ПрАТ "Сентравіс Продакшн" - 229.070 тис.грн., ПрАТ "НІТІО" - 7.849 тис.грн., ПрАТ ХМЗ "Світло шахтаря" 4.901 тис.грн., ТОВ "Перинотравневий ремонтний завод" 3.218 тис.грн. По підприємствах ближнього зарубіжжя: 248.818 тис.грн. По підприємствах далекого зарубіжжя: 406.224 тис.грн. [37].

З наведених даних видно, що основна частина дебіторської заборгованості за товари і послуги доводиться на країни далекого зарубіжжя - 44,67%, дебіторів України - 27,97%, і на дебіторів країн СНД-27,36%. Станом на 01.01.2018. року кредиторська заборгованість становила 1 026 971 тис. грн. На початок звітної періоду вона становила 940 514 тис. грн. і за рік збільшилася на 86 457 тис. грн., або на 9,19%. Аналіз структури кредиторської заборгованості показує зростання за статтею: «за товари і послуги» - на 10,92%; «Бюджет» - на 16,62%, «оплата праці» - на 22,77%, «інші поточні зобов'язання» - на 47,93%. По інших статтях спостерігається зниження, в тому числі: «отримані аванси» - на 19,47%, «страхування» - на 15,00%, «учасники» - 0,02%. Кредиторська заборгованість за товари та послуги розподілилася наступним чином: По підприємствах України - 340 617 тис.грн. по підприємствах дальнього зарубіжжя - 501 600 тис.грн. по підприємствах ближнього зарубіжжя - 297 тис.грн. З наведених даних видно, що основна частина кредиторської заборгованості за товари і послуги доводиться на країни далекого зарубіжжя- 59,54%, на кредиторів з України - 40,43%, на країни СНД припало лише - 0,04%. Для забезпечення підприємства фінансовими ресурсами в 2016 році використовувалися в основному власні кошти і кредити банків, отримані раніше. Підприємством було видано векселів на суму 253 279 грн. за оплату виконаних робіт.

Станом на 01.01.2017 року загальна сума заборгованості за кредитами становила 2 412 932 тис. грн., в тому числі: у валюті 2 412 932 тис. грн. : короткострокових 1 211 879 тис. грн. ; довгострокових 1 201 053 тис. грн. Станом на 01.01.2018 року загальна сума заборгованості за кредитами становила 3 672 624 тис. грн., в тому числі: у валюті 3 672 624 тис. грн.-

короткострокових 1 567 716 тис. грн. і довгострокових 2 104 908 тис. грн. На 01.01.2017 р середньозважена процентна ставка по кредитному портфелю становила 10,86%. На 01.01.2018 р середньозважена процентна ставка по кредитному портфелю становила 11,04%. На 01.01.2018 р підприємство має кредити в 3 банках так само як і на 01.01.2017 рік [37].

За 11 місяців 2018 року ПрАТ «Дніпроспецсталь» випустило 215 648 т сталі та виробило 137 808 т прокату. Детальна динаміка виробництва металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» показана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва металопродукції на ПрАТ «Дніпроспецсталь» в 2018 р. [34]

Період	Виплавлено сталі, т	Вироблено прокату, т
Січень	14 925	10 629
Лютий	16 365	10 617
Березень	20 152	11 783
Квітень	18 472	12 575
Травень	20 891	12 397
Червень	21 181	12 967
Липень	20 872	13 183
Серпень	19 835	13 911
Вересень	21 099	13 335
Жовтень	22 821	13 626
Листопад	19 036	12 786

На рис. 2.4 зображена діаграма динаміки виробництва металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» за січень – листопад 2017 р.

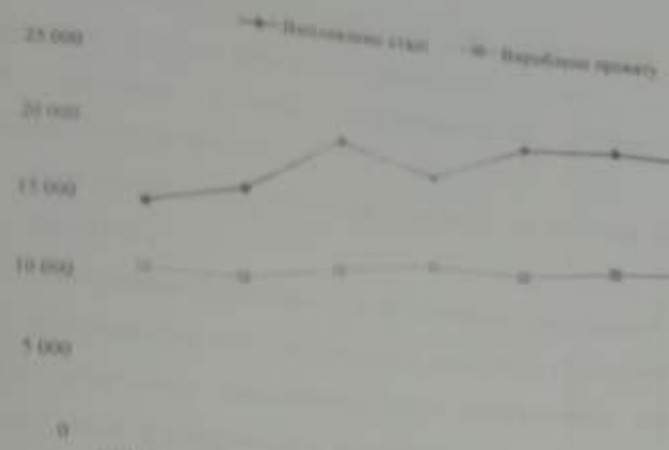


Рис. 2.4 Динаміка виробництва металопродукції на ПрАТ «Дніпроспецсталь» в 2018 р. [34]

Розглянувши динаміку виробництва продукції ми бачимо, що за рік підприємство збільшило рівень виробництва металопродукції та вийшло з кризового періоду 2017 року.

### 2.3 Трансформація механізму організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Загальними напрямками стратегічного розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» є посилення конкурентних позицій заводу на ринку спеціальної сталі, збільшення обсягів продажу та прибутковості виробленої продукції.

Найбільш істотними факторами, що впливають на діяльність компанії є зниження попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, внаслідок уповільнення економічної активності, нестійкої економічної і напруженої геополітичної ситуації в світі, зростання вартості сировини, енергоносіїв та інших ресурсів, що визначають собівартість та

конкурентоспроможність підприємства, зміни національного та закордонного законодавства, суттєвих змін умов міжнародної торгівлі.

В існуючих умовах першочерговими стратегічними задачами ПрАТ «Дніпроспецсталь» є:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок покращення якості продукції,
- підвищення ефективності виробництва, покращення організації роботи підприємства, що у перспективі дозволить збільшити обсяги продажу.

Для досягнення поставленої мети підприємство активно впроваджує стратегічні зміни в тому числі в організацію управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь» за останнє десятиліття зазнавала різноманітних змін: від зовнішньоекономічного департаменту внутрішньо-виробничої структури підприємства до зовнішньоторговельної фірми (самостійної організації), повертаючись знову до внутрішньо-виробничого зовнішньоекономічного департаменту (рис. 2.5).

З метою підвищення оперативності збуту, наближення спеціалістів з експорту ближче до ринків збуту та покупців, з метою оперативного реагування на зміни в ринковій кон'юктурі, задля реалізації продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» на найбільш сприятливих умовах для підприємства акціонерами та правлінням компанії в 2009 р. було прийнято та реалізовано рішення щодо створення торгового посередника - комісіонера ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг», якому була делегована більшість зовнішньоекономічних функцій підприємства, пов'язаних з експортом продукції.

ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» – посередницька зовнішньоторговельна компанія, утворена за дорученням зацікавлених сторін (акціонерів) та безпосередньо виробника-експортера ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основі укладеного між ними угоди комісії.

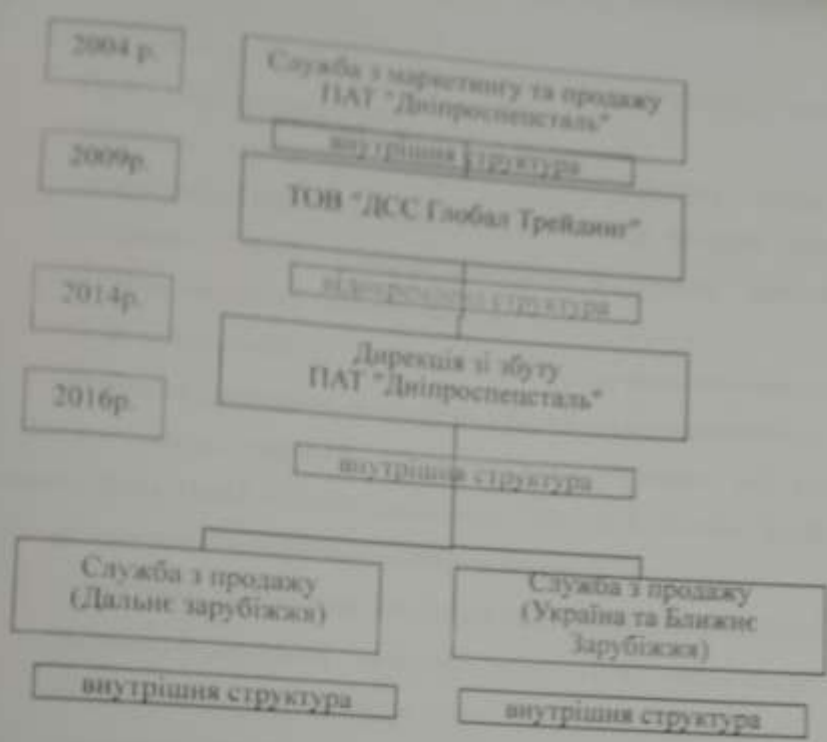


Рис. 2.5 Трансформація організації управління збутової діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Утворена компанія надавала широке коло послуг ПрАТ «Дніпроспецсталь» з експорту та імпорту товарів, включно із підписанням договорів із закордонними контрагентами та партнерами, підготовкою та здійсненням торгової угоди, надання гарантій оплати продукції покупцем, кураторство здійснення транспортних операцій, виконання митних формальностей, а також рекламних та інших заходів щодо просування продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» на ринки, організації маркетингових досліджень та іншого.

ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» зобов'язувалося за дорученням ПрАТ «Дніпроспецсталь» за платню виконувати від свого ім'я та за кошти ПрАТ «Дніпроспецсталь» наступні угоди та дії:



- здійснювати реалізацію на експорт металопродукції виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- укладати експортні контракти купівлі-продажу, оформляти та підписувати інші необхідні для здійснення продажу документи в інтересах ПрАТ «Дніпроспецсталь» в рамках вже укладених зовнішньоекономічних контрактів;
- здійснювати інші дії, пов'язані з зовнішньоекономічними операціями, необхідні для виконання доручень ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Таким чином, протягом існування відокремленого від виробництва Торгового Дома ПрАТ «Дніпроспецсталь» ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» був залучений в наступні зовнішньоекономічні операції:

- самостійно здійснювати необхідну комерційно-маркетингову роботу;
- знаходити покупців металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» з метою здійснення експорту;
- проводити переддоговірну роботу і укладати з покупцем договір купівлі-продажу на найбільш вигідних для ПрАТ «Дніпроспецсталь» умовах;
- проводити розрахунки з ПрАТ «Дніпроспецсталь» за відвантажену на експорт металопродукцію;
- оформляти експортні вантажні та митні декларації, які підтверджують право власності ПрАТ «Дніпроспецсталь» на експортований товар у відповідність до вимог інструкцій Державної Митної служби України та інших нормативних документів, що діють на території України;
- щомісяця надавати ПрАТ «Дніпроспецсталь» звіти про виконану роботу для затвердження;
- повідомляти ПрАТ «Дніпроспецсталь» про будь-які обставини, пов'язані з виконанням або невиконанням власних обов'язків, які можуть викликати негативні наслідки для ПрАТ «Дніпроспецсталь» задля прийняття підприємством відповідного рішення.

У свою чергу ПрАТ «Дніпроспецсталь» взяло на себе зобов'язання щодо виконання наступних функцій:

- передавати ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» металопродукцію в обсязі і на умовах, передбачених договором між компаніями;
- як виробник гарантувати, що товар є належної якості і належить ПрАТ «Дніпроспецсталь» на правах власності і не є предметом претензій третіх осіб;
- за свій рахунок страхувати передану ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» металопродукцію;
- оформляти на металопродукцію відповідні супровідні документи (сертифікати якості, сертифікати походження, і т.п.);
- виплачувати ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» передбачену договором комісійну винагороду;
- забезпечити ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» всім необхідним для здійснення товариством експортних контрактів купівлі-продажу та інших дій, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями для виконання доручень ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» і ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» відбувалося в такий спосіб:

- після отримання заявки від покупця-нерезидента України, ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» передає ПрАТ «Дніпроспецсталь» запит для узгодження параметрів продажу металопродукції: дані про асортименті, ціну, кількість, якісні характеристики, умови поставки відповідно до Інкотермс 2010, умови та строки оплати, а також інші істотні умови;
- ПрАТ «Дніпроспецсталь» розглядає отриманий запит і дає ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» відповідь про можливість або неможливості поставки на адресу покупця металопродукції на умовах, запропонованих ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг»;

- ПрАТ «Дніпросталь» і ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» підписують відповідний документ (специфікацію), який містить всі обумовлені в зазначенні умови;
- ПрАТ «Дніпросталь» передає ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» вироблену металопродукцію, яка поставляється покупцю-нерезиденту України, за актом прийому-передачі товару на комісію;
- мінімальна ціна металопродукції для реалізації на експорт встановлюється відповідно до бізнесу поставки Інкотермс 2010 і обумовлюється в специфікації;
- право власності на металопродукцію зберігається за ПрАТ «Дніпросталь» до моменту поставки металопродукції покупцеві.

За належного виконання доручення ПрАТ «Дніпросталь» виплачувало ТОВ «ДСС Глобал Трейдинг» комісійну винагороду, розмір якої узгоджувався сторонами шляхом підписання додаткових угод. Витрати по забезпеченню виконання зовнішньоекономічних контрактів відшкодовувалися з комісійної винагороди.

У 2015 році спільним рішенням акціонерів ПрАТ «Дніпросталь» і Правлінням акціонерного товариства зовнішньоекономічні функції були повернуті внутрішнім структурам компанії [38]. Цього року в організаційній структурі ПрАТ «Дніпросталь» відбулися наступні зміни:

- створено підрозділи:
  - Дирекція з продажу;
  - Управління продажів;
  - Відділ інвестицій та управління проектами;
  - Відділ стратегічного планування та інвестицій;
- скорочено підрозділи:
  - Управління продажів по машинобудівному сектору;
  - Управління продажів по енергетичному та трубному сектору;

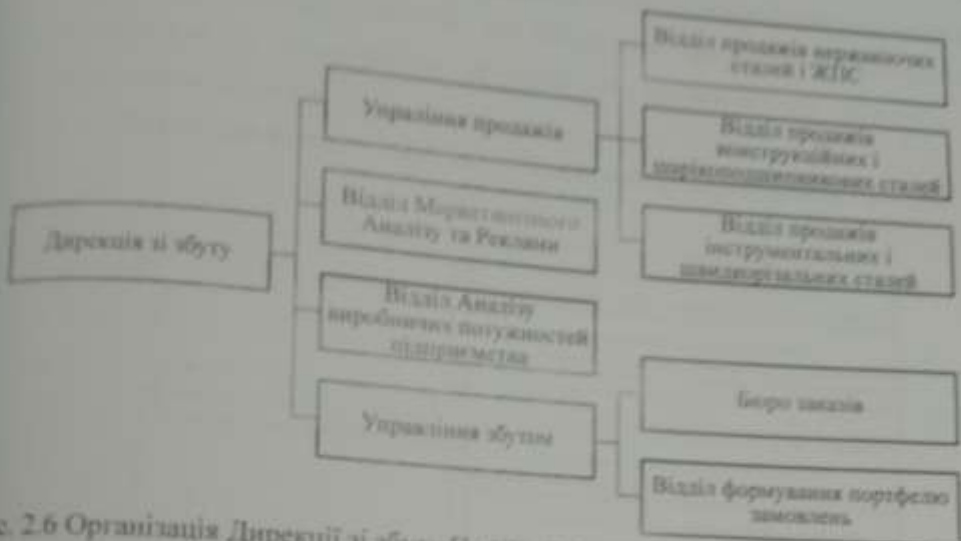


Рис. 2.6 Організація Дирекції зі збуту ПрАТ «Дніпроспеінсталь» (2014-2016 рр.) [38]

- Управління продажів на Далеке Зарубіжжя;
- Відділ управління проектами;
- Відділ стратегічного планування на інвестицій.

Управління продажів поряд з Управлінням збутом ввійшли в структуру Дирекції зі збуту ПрАТ «Дніпроспеінсталь» (рис. 2.6). Керівник дирекції зі збуту: Заступник Голови Правління - Директор по збуту.

Організація роботи Управління продажів побудована за принципом дивізіональної структури за типами продукції, що випускається підприємством (продуктовий принцип). Управління продажу складається з виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) з наданням їм оперативно-виробничої самостійності і відповідальності за отриманий прибуток. В Управління продажів входять наступні відділи:

- Відділ продажів нержавіючих сталей і ЖПС;
- Відділ продажів конструкційних і шарикопідшипникових сталей;
- Відділ продажів інструментальних і швидкорізальних сталей.

Призначенням Управління продажів є організація роботи на розширення ринків збуту і пошуку клієнтів для збільшення продажів металопридукуції підприємства, з урахуванням встановленої рентабельності продажів, в конкретному сегменті.

Детальніше функції створеного Управління продажів описані в рис. 2.7.



Рис. 2.7 Функції Управління продажів ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Дана організаційна структура управління характеризується відповідальністю керівників відділів за результати діяльності, очолюваних ними підрозділів, перед начальником управління; здатністю швидше реагувати на зміну умов конкуренції і купівельного попиту; дозволяє поліпшити

координацію і професійність виконуваних робіт завдяки вільним видам діяльності відділів.

Діяльність управління збутом направлена на забезпечення роботи підрозділів, що беруть участь в здійсненні продажів. Завданням даного департаменту було документарний і електронний супровід ринкових угод, що укладаються фахівцями Управління продажів, а також комунікація між виробничими підрозділами в рамках виконання заданих в компанії замовлень.

Поряд з Управлінням продажів та Управлінням збутом до Дирекції входили Відділ маркетингового Аналізу та Рекламу та Відділ аналізу виробничих потужностей підприємства.

Результатом ефективної діяльності Дирекції зі збуту повинно бути фактичне виконання норм наступних показників:

- виконання плану по маржинального доходу;
- зростання обсягів продажів продукції в закріпленому сегменті ринку;
- рівень наповнення портфеля замовлень відповідно до плану продажів;
- рівень залучення нових клієнтів (збільшення бази клієнтів);
- рівень успіху (кількість укладених договорів / кількість комерційних запитів);
- час відповіді на запит клієнта;
- своєчасність і достовірність звітної та облікової документації.

Будь-яке підприємство має право на існування як структура, як організація в тому випадку, якщо воно знаходить більш ефективний, ніж купівля на ринку, спосіб отримання необхідної споживачеві продукції, тобто технологію виробництва і управління. Але при цьому функціонування підприємства відбувається у взаємодії із зовнішнім для нього середовищем: ринками збуту і ресурсів усіх необхідних видів. Таким чином, формування



організаційної структури відбувається як результат взаємопливу стратегічного задуму зацікавлених осіб (інціаторів) і зовнішніх умов.

В рамках вдосконалення та оптимізації організаційної системи управління зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дніпропецсталь» в 2017 році було прийнято рішення про реорганізацію структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В рамках даного рішення було внесено наступні зміни в організаційну структуру ПрАТ «Дніпропецсталь» [37]:

- Ліквідовано:
  - Дирекція зі збуту;
  - Управління продажів;
  - Відділи продажів Управління продажів;
- Створено:
  - Служба з продажів (Дальнє Зарубіжжя);
  - Служба з продажів (Україна і Близьке Зарубіжжя).

Схема нової структури управління ЗЕД ПрАТ «Дніпропецсталь» представлена на рис. 2.8.

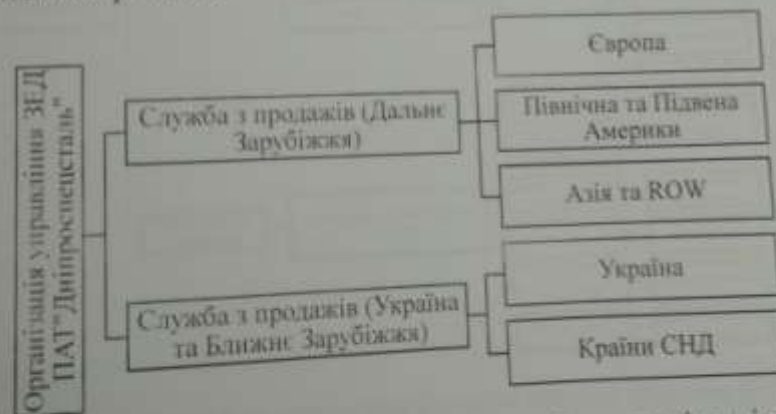


Рис. 2.8 Організація структури управління збутовою діяльністю ПрАТ «Дніпропецсталь» (з 2017 р)

У сучасному світі не кожна компанія, яка має представництва в різних точках світу, здатна ефективно конкурувати з організаціями-суперниками, але



зовнішньоекономічної діяльності компанії з урахуванням актуальних вимог глобалізованого ринку, максимального наближення можливостей підприємства до індивідуальних вимог замовників.

Поточна структура управління експортних продажів ЦРАГ «Дніпроспецсталь» побудована відповідно до дивізіональної структури організації управління. Управління зовнішньоекономічної діяльності будується за ринками споживачів, з якими працює компанія (Західна Європа, Східна Європа, Північна і Південна Америки, Азія та ROW).

Фахівці Служби продажів на Дальнє Зарубіжжя забезпечують більш високу гнучкість в питаннях здійснення продажів за рахунок універсальності продажів всіх продуктів компанії кожним відповідальним за ринок менеджером.

Фахівці Служби продажів на Дальнє Зарубіжжя залучені в наступну діяльність:

- розробка планів продажів за закріпленими регіонами та побудова дистриб'юторської мережі, внесення пропозицій щодо стратегії продажів в регіоні, включаючи пропозиції про необхідність підбору агентів на ринках конкретних держав;
- виконання планів продажів за закріпленими регіонами та залучення учасників дистриб'юторської мережі;
- вивчення ринку спеціальних сталей в закріплених регіонах, тенденцій, що впливають на кон'юнктуру світового ринку;
- організація та здійснення пошуку нових споживачів для розширення ринків збуту металопродукції підприємства;
- проведення роботи по досягненню стійких зв'язків із замовниками;
- ведення переговорів, відвідування замовників.

Виконання покладених на них завдань дозволяє компанії збільшувати конкурентоспроможність пропонованої продукції на висококонкурентних ринках країн далекого зарубіжжя, де великі транснаціональні корпорації контролюють більшість найпривабливіших ринкових сегментів.

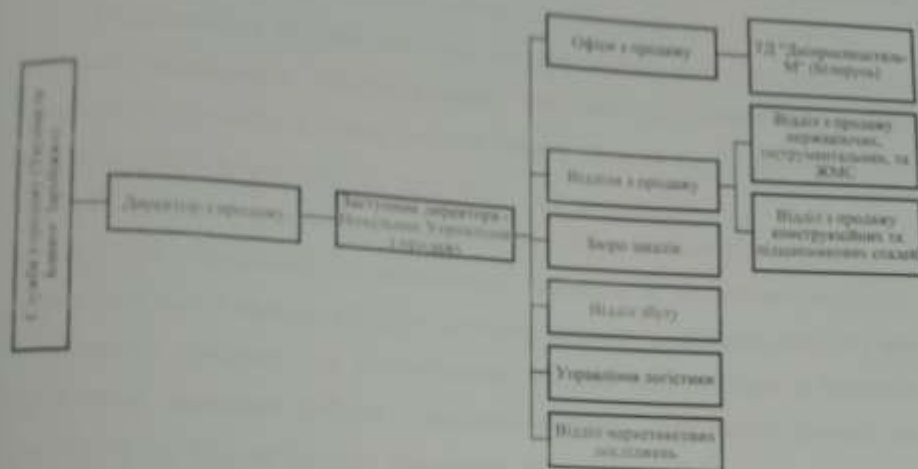


Рис. 2.10 Організаційна структура Служби продаж (Україна та Близьке Зарубіжжя)

Служба продажів (Україна та Близьке Зарубіжжя) зберегла дивізіональну структуру за групами продукції виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Рис. 2.10). Даний підхід обумовлений в першу чергу співпрацею з кінцевими споживачами металопродукції компанії: виробниками безшовних труб, частин і компонентів продукції оборонного сектора, залізничної та суднобудівної індустрій, та інших промислових секторів, які часто зацікавлені виключно в конкретній продуктивній групі виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь».

#### 2.4 Аналіз ефективності організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

При вивченні стану ефективності організації бізнесу металургійного підприємства, що орієнтоване на зовнішні ринки збуту найважливіше значення має визначення її ефективності власне ЗЕД на ньому. Тому для управління

підприємством виключно важливим є питання про методи, покращення та критерії ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Підприємства нерідко зазнають значних збитків внаслідок недостатнього окремих, відсутності в ньому оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу і інших валютно-фінансових умов угоди.

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку окремого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи і послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг та ін. Під витратами розуміють грошову вартісну оцінку виробничих ресурсів, які приєдналися до господарського обороту: вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких торгова угода не може бути здійснена. Економічні результати і витрати ресурсів мають кількісний вимір. А тому і економічна ефективність може вимірюватися кількістю, тобто мати критерій ефективності [39].

Критерій економічної ефективності не є однаковим для різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів і критерій ефективності.

На рівні підприємства під економічною ефективністю зовнішньоторговельних операцій розуміють ступінь збільшення доходу від цих операцій. Головним критерієм економічної ефективності є прибуток.

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій призводить ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дозволяє обґрунтувати окремі пропозиції щодо закупівлі і продажу певних товарів. Отримані дані можуть бути використані при розробці планів експорту та імпорту підприємства, при оцінці структури та напрямів зовнішньоторговельного обороту.

Упорядковані показники економічної ефективності здійснюються за такими критеріями:

- повний облік всіх складових витрат і результатів. Неповний облік витрат і отриманих результатів може сфальсифікувати висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;
- необхідність порівняння з базисним варіантом. За базисний варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може привести до сфальсифікування оцінок;
- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
- приведення рішень за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, систематичного збору і аналізу інформації [49, с. 360].

Конкретний розрахунок показників ефективності в значній мірі залежить від виду зовнішньоекономічної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди.

Серед показників ефективності діяльності підрозділа управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «Дніпроспецсталь» використовуються наступні категорії:

- рівень наповнення портфеля замовлень відповідно до плану продажів;
- виконання плану по отриманню відповідного рівня доходу;
- виконання плану з надходження грошових коштів від замовників підприємства;
- виконання плану по відвантаженню готової продукції з Центрального складу готової продукції.

Задачі визначення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Дніпроспецсталь» структурами, що відповідали за



наповнення портфелю замовлень, компанії в різні періоди, розглянемо динаміку виробництва металопродукції за останні три роки (табл. 2.3) [37].

Таблиця 2.3  
Обсяги виробництва металопродукції ПрАТ «Дніпростецсталь», 2016-2018 рр.

Основний вид продукції	2016		2017		2018	
	Обсяг виробництва		Обсяг виробництва		Обсяг виробництва	
	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.), тон	у відсотках до всієї виробленої продукції
Конструкційна сталь	79 568	46	45 563	30	67 164	46
Інструментальна сталь	15 437	9	17 061	11	17 236	12
Швидкорізна сталь	1 234	1	1 145	1	789	1
Нержавіюча безнікелева сталь	15 069	9	12 384	8	14 039	10
Нержавіюча нікелева сталь	49 036	28	44 710	30	41 957	29
Жаростійка сталь	670	0	700	0	536	0
Інші види металопродукції	11334	7	28 164	19	3 123	2
Всього	172 348	100	149 727	100	144 844	100

Доходи від реалізації основної продукції в загальному обсязі доходів за останні роки складають 90,7%. Обсяги виробництва та середньозважена ціна відвантаження основних видів продукції за 2017 рік має наступний вигляд:

- конструкційна вуглецева 14 693 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ – 14 286, сума за відпускними цінами (тис. грн) 209 897.
- конструкційна легована 46 535 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 22 888, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 1 065 093.

- підшипникова 10 806 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 20 583, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 222 428.
- інструментальна вуглецева 411 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 31 134, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 12 798.
- інструментальна легована 16 510 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 45 926, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 758 218.
- швидкоріжуча 1 148 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 348 903, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 400 602.
- нержавіюча безнікелева 12 732 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 51 312, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 653 277.
- нержавіюча нікелева 45 072 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 65 945, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 2 972 234.
- жаротривка 692 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 774 208, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 536 000.
- товарні зливки 2 853 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 13 292, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 37 920.
- інші 154 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 13 232, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 2 040 [37].

Разом по металопродукції 151 605 тон, оптова ціна одиниці продукції, грн/т без ПДВ - 45 318, сума за відпускними цінами (тис. грн.) 6 870 507. Відвантаження на експорт у 2017 році 3842745 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2016 роком складає 691018 тис. грн., що складає 121,9 %. В т.ч. Дальнє Зарубіжжя 2 659 385 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2015 роком складає 717 165 тис. грн., що складає 136,9 %. СНД 1 183 360 тис. грн. відхилення у порівнянні з 2016 роком складає -26 148 тис. грн., що складає

47,8%. В 2017 році порівняно з 2016 роком відбулося значне зменшення об'ємів виробництва в натуральному виразі, та збільшення у вартісному: здача сталі – 87,8 % до рівня попереднього року; виробництво прокату – 86,3 % до рівня попереднього року; відвантаження металопродукції із заводу зменшилось – 89,1 % до рівня попереднього року; товарна продукція в діючих цінах – 138,2 % до рівня попереднього року; реалізація промислової продукції – 140,8 % до рівня попереднього року; витрати на 1 грн. товарної металопродукції склали 92,19 коп., проти 91,92 коп. у 2016 році.

Проведемо аналіз ефективності експорту металопродукції виробництва ПрАТ «Дніпрспецсталь» на прикладі трьох основних груп марок сталей: інструментальна легована, конструкційна легована, нержавіюча аустенітна сталі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура ціни металопродукції виробництва ПрАТ «Дніпрспецсталь» у 2018 р [37]

Фактор	Інструментальна сталь	Конструкційна сталь	Нержавіюча сталь
Собівартість виробництва, грн/т	40 000	17 860	26 400
Транспортні витрати, грн/т	2 800	3 099	6 341
Ціна, грн/т	59 800	26 959	48 764

Структура ціни на продукцію виробництва ПрАТ «Дніпрспецсталь» проілюстрована на рис. 2.11.

Отже, користуючись наведеними показниками [41] проведемо розрахунок коефіцієнту ефективності експорту даних груп марок сталей за формулою 2.1:

$$K_e = \frac{P_e}{S_{\text{вир}} + T_{\text{варт}}} \quad (2.1)$$

де  $K_e$  – середньозважена величина коефіцієнта ефективності експорту;  
 $P_e$  – ціна за одиницю металопродукції (грн/т);  
 $S_{exp}$  – вартість виробництва металопродукції (грн/т);  
 $T_{exp}$  – вартість транспортування продукції кінцевому споживачу.

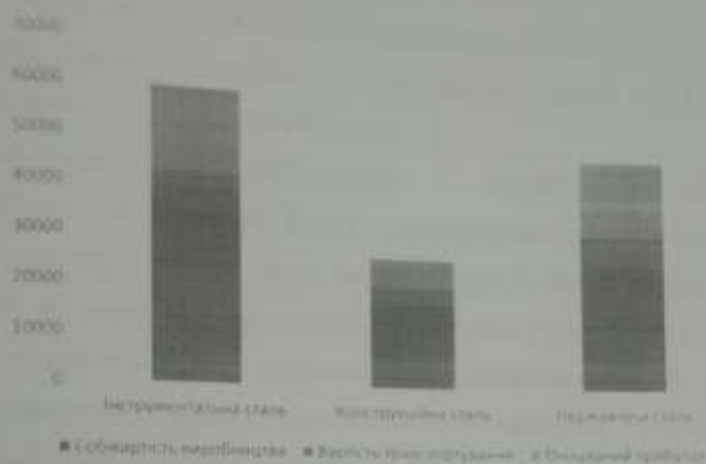


Рис. 2.11 Структура ціни продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» [37]

Отже, розрахувавши коефіцієнт ефективності експорту (формули 2.2, 2.3, 2.4), використовуючи значення показників, наведених в табл. 2.4 отримаємо наступні дані:

– коефіцієнт експорту інструментальних сталей;

$$K_e = \frac{59\,800}{40\,000 + 2\,800} = 1,40 \quad (2.2)$$

– коефіцієнт експорту конструкційних сталей;

$$K_e = \frac{26\,959}{17\,860 + 3\,099} = 1,29 \quad (2.3)$$

– коефіцієнт експорту нержавіючих сталей;

79

$$K_e = \frac{48\,764}{26\,400 + 6\,364} \approx 1,49 \quad (2.4)$$

Таким чином, середньозважена величина експортного коефіцієнту в усіх трьох випадках більша за одиницю – угоди з експорту даних видів продукції для ПАО «Дніпроспецсталь» є ефективними.

Проаналізувавши організаційну структуру управління зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» та розрахувавши ефективність експорту трьох груп металопродукції виробництва компанії можемо дійти висновку, що за останні кілька років організаційна структура підрозділів, відповідальних за здійснення зовнішньоекономічної діяльності постійно змінювалася з метою максимального наближення підприємства до запитів і потреб глобалізованого зовнішнього ринку.

Розрахунок коефіцієнта ефективності експорту показав, що підприємству вигідно продавати металопродукцію на експорт і прагнути нарощувати обсяг таких продажів. При цьому варто розуміти, що з метою утримування поточних позицій на зовнішніх ринках, залучення нових замовників потрібне внесення подальших змін до стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності в мету її адаптації до умов глобалізованого ринку.

Отже, в даному розділі був охарактеризований сучасний стан світового ринку сталі, тенденції його розвитку, питома вага найбільших виробників та регіонів-експортерів металопродукції. Також була наведена діюча організаційна структура управління бізнесом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» та проаналізовано ефективність її діяльності.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
МЕХАНІЗМУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «Дніпросталь»3.1 Напрямки адаптації механізму організації збутової діяльності  
металургійного підприємства ПрАТ «Дніпросталь»

Головною умовою проведення будь-якої операції є її ефективність. В сучасних умовах поняття ефективності діяльності має комплексний і багатоваспектний характер. Воно може виражатись за допомогою різноманітних економічних показників, більшість яких демонструє переваги розвитку бізнесу. При цьому варто враховувати те, що це сприяє забезпеченню оптимальних розмірів виробництва окремих видів товарів, упровадженню світових досягнень в області науки техніки, отриманню необхідної сировини і матеріалів, розширенню номенклатури продукції, яка реалізується на внутрішніх ринках тощо. Все це визначає необхідність ретельного узгодження відповідних видів діяльності, забезпечення єдності критеріїв параметрів, які використовуються відповідно із реальними потребами господарства [42].

Також у сучасних умовах господарювання з метою швидкої та результативної адаптації підприємств до змін саме у зовнішньому середовищі, на нашу думку, слід використовувати ситуаційний підхід. Це насамперед дасть можливість залежно від обставин, які виникли в оточенні підприємства, приймати оперативні ефективні управлінські рішення, запроваджувати відповідні заходи по підвищенню обсягів виробництва, використання новітніх технологій для виходу на новий сегмент ринку, а також скорочення можливих втрат від непередбачуваних подій в економіці [43, с 12].

Таким чином, досягнення підприємствами відповідних цілей можливе за рахунок впровадження та реалізації системи адаптивного управління змінами (рис. 3.1), що може мати як поточний, так і стратегічний характер. Адаптивне



управління – це таке управління підприємством, яке дозволяє йому шляхом використання механізму адаптації заснованого на постійному відстежуванні зміни в плані з метою забезпечення виживання підприємства, досягнення і постійного підтримання бажаного рівня конкурентоздатності. Вагомий вплив на формування відповідної системи має генеральна стратегія розвитку, що визначає основні орієнтири та пріоритетні напрями економічної діяльності [44].

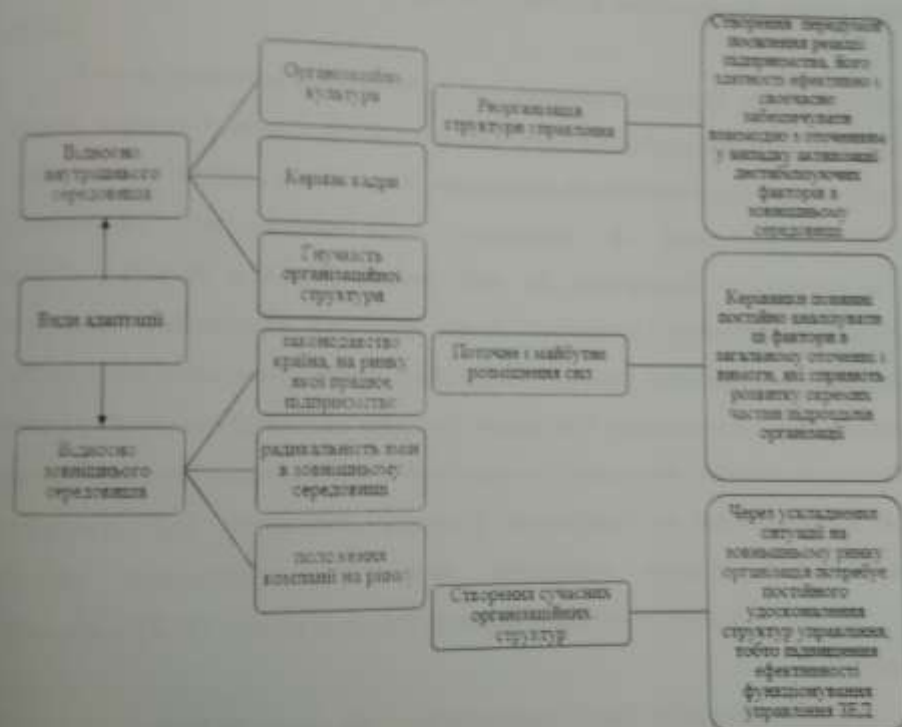


Рис. 3.1 Адаптація механізму організації збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» до викликів глобалізації економіки [45]

На сучасному етапі діяльність більшості українських підприємств потребує вдосконалення. ПрАТ «Дніпроспецсталь» в даному випадку не є винятком. Підприємство, маючи високий експортний потенціал, потребує

економічній підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності з метою мінімізації негативних ефектів пов'язаних з діяльністю на зовнішніх ринках.

Діяльність компанії насамперед залежить від попиту на продукцію підприємства, собівартості продукції, рівня виробництва та сезонних коливань попиту з падінням попиту на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, через уповільнення економічної діяльності і нестійку економічну та політичну ситуацію в країні, та економічний спад в країнах Європи.

Також протягом 2018-2019 рр. на діяльність компанії впливали наступні фактори: зниження попиту та світових цін на металопродукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках, унаслідок уповільнення економічної діяльності, нестійкої економічної та геополітичної ситуацією в світі; перенасичення металопродукції в Китаї; високі ціни на енергоносії та послуги з боку державних монополій (в тому числі залізничні перевезення); нестабільна ситуація на валютному ринку, пов'язана з різкою девальвацією національної валюти. Зусилля Правління компанії, також як і зацікавлених осіб, спрямовані на організацію максимально ефективного управління зовнішньоекономічної діяльності. Для визначення стратегії оптимізації та впровадження змін в збутову діяльність підприємства, виявлення внутрішніх можливостей проведено SWOT-аналіз збутової діяльності компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Сильні сторони	Можливості зовнішнього середовища
-високий рівень кваліфікації співробітників;	-розширення збутової мережі;
-85 річний досвід виробництва;	-залучення агентів на нових ринках;
-надійний постачальник високоякісної продукції;	-збільшення обсягів продажів за рахунок розширення виробничого асортименту;

Продовження табл. 3.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- більше 800 марок сталі в більш ніж 1200 профілерозмірах;</li> <li>- зривабільні терміни виробництва, ціни на металопродукцію;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заліяння нових транспортних коридорів задля зменшення часу поставки;</li> <li>- впровадження тарифних бар'єрів до експорту непереробленої сировини;</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежена присутність необхідних ринку додаткових опцій при виробництві нержавіючих та конструкційних марок сталей;</li> <li>- застаріле обладнання;</li> <li>- низька пропускна здатність деяких агрегатів, стадій виробничого процесу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- випливи дешевої продукції з Індії та Китаю;</li> <li>- непропорційне здешевлення вартості летючих компонентів на зовнішніх ринках і ринку України;</li> <li>- підвищення вартості сировини на внутрішньому ринку через утворення штучного дефіциту, експорту сировини на зовнішні ринки;</li> </ul>

Після того, як визначені загальні риси сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища, впроваджують зміни до зовнішньоекономічної стратегії на всіх функціональних рівнях і здійснюють постійний контроль за її виконанням для забезпечення найвищого результату. Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві необхідно виділити основні напрямки для реалізації та поступово адаптувати поточний стан зовнішньоекономічної стратегії до сучасних вимог ринку [46]:

- створення розгалуженої мережі представництв на потенційних ринках;
- залучення агентів на нових або тимчасово втрачених для збуту ринках;
- зниження собівартості продукції за рахунок модернізації обладнання;

- розширення асортименту продукції (виробничих опцій деяких видів продукції), що поставляється підприємством, шляхом встановлення нових виробничих агрегатів;
- збільшення виробничих потужностей окремих цехів і служб.
- оптимізація логістичних систем збуту.

Визначимо найбільш актуальні напрямки впровадження елементів механізму адаптації управління збутовою діяльністю підприємства окремо.

### 3.2 Напрямки вдосконалення механізму системи збуту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Одним з найважливіших критеріїв при оптимізації управління бізнесом ПрАТ «Дніпроспецсталь» є стратегічна гнучкість. Нестабільна, мінлива ринкова кон'юнктура і конкурентне середовище, регулярне впровадження нових технологій і тривалі життєві цикли продукції диктують умови, в яких компанії вигідно залучати до роботи зовнішніх агентів.

Компанії пропонується прийняти рішення про часткову передачу функцій збуту на ексклюзивному або не ексклюзивному базисі в руки залучених представників компанії, які знаходяться безпосередньо на ринку:

- агенти зі збуту;
- дистриб'ютори.

Дане рішення дозволить підприємству підтримувати гнучкість власних каналів розподілу і успішно конкурувати на ринку. Основна причина полягає в тому, що наймання кваліфікованого агента зі збуту, відкриття дистрибуційного офісу дозволить швидко організувати власну систему збуту на конкретному, новому для підприємства ринку.

Реалізація даної стратегії дозволить забезпечити успішне просування продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» зовнішні ринки, що сприятиме забезпеченню стійких контактів з новими споживачами, регулярним поставкам металопродукції ПрАТ «Дніпроспецсталь».

45  
Реалізація даної стратегії направила підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства сприятиме формуванню конкурентоспроможної продукції.

В результаті виконання даної стратегії були сформовані стимулюючі фактори середовища, що забезпечує залучення замовляючих нових замовлень і збільшення лояльності до компанії з існуючих клієнтів, та передбачає:

- усунення можливих витрат, адміністративних і фінансових труднощів для розвитку експорту;
- розширення асортименту та підвищення доступності уряду кінцевих споживачів металопродукції для ПрАТ «Дніпросталь»;
- розвиток ключових елементів інфраструктури підтримки експорту: організаційні, маркетингові та інформаційні послуги, що надаються найкращим агентом на користь компанії;
- активізацію торгової палати, промислових діяльностей з просування і закріплення продукції ПрАТ «Дніпросталь» на зовнішньому ринку;
- регулярне отримання актуальної інформації від агента про ситуацію на ринку комерційними, виробничими, логістичними структурами ПрАТ «Дніпросталь».

2017 року ПрАТ «Дніпросталь» активізувала реалізацію даної стратегії. За минулий рік Компанія залучила або розпочала процедуру щодо залучення агентів з продажів на наступних зовнішніх ринках:

- Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії;
- Литовська Республіка;
- Латвійська Республіка;
- Естонська Республіка;
- Королівство Норвегії;
- Королівство Швеції;

- Королівство Данія;
- Ісламська Республіка Іран;
- Республіка Катар;
- Республіка Індія;
- Федеративна Республіка Бразилія.

Для найбільш привабливих ринків з потенційно великими обсягами збуту має сенс розглянути можливість залучення до збуту дистриб'ютора. Дистриб'ютор – це юридична або фізична особа, яка закуповує оптові партії товарів і реалізує їх на регіональних ринках. На відміну від представника і дилера, дистриб'ютор закуповує продукцію за свій рахунок і перепродує її іншим покупцям. Дистриб'ютор укладає з компанією-замовником договір, в якому встановлюється мінімальний обсяг продажів за певний період часу; якщо фактичний обсяг продажів виявиться нижче, компанія може розірвати договір з дистриб'ютором. В даному випадку ПрАТ «Дніпрспецсталь» в якості виробника продукції зобов'язується всіляко сприяти в просуванні і рекламі продукції, надає право на використання свого товарного знаку, сприяє в організації навчання персоналу. В обов'язки дистриб'ютора на металургійному підприємстві також можуть входити збір інформації та аналіз ринку, реклама, вишукування дилерів і робота з ними, організація і стимулювання каналів збуту, виготовлення, адаптація товарів під вимоги покупців, забезпечення технічного і післяпродажного обслуговування.

Таблиця 3.2

Дистриб'юторські офіси ПрАТ «Дніпрспецсталь» станом на 2017 р.

Дистриб'юторський офіс	Region
1	2
DNB International SA, Швейцарія	Весь світ
Dniprospecialstahl GmbH, Німеччина	Німеччина, Австрія, Бельгія, Нідерланди, Франція
DNB America, Inc., США	США, Канада, Мексика
ТОВ «Торговий дім «Дніпрспецсталь-М», Білорусь	Білорусь



дистрибуторськими офісами, розташованими в Швейцарії, Німеччині, Данії та Сполучених Штатах (табл. 3.2).

В умовах зростаючої конкуренції між виробниками, розвиток будь-якого підприємства полягає у постійному пошуку і впровадженні нових ідей, технологій, товарів, послуг, методів виробництва тощо. Таким чином його функціонування вимагає постійного вдосконалення, оновлення, реорганізації, пошуку нових способів управління і ведення бізнесу. На тлі високого рівня інфляції та зниження платоспроможного попиту, у структурі діяльності промислових підприємств логістична діяльність займає особливе місце, маючи на той факт, що саме там можна досягти конкурентних переваг у витратах. На сьогодні все більш важливим стає адала організація логістичних процесів, адже логістичні витрати можуть сягати до 30 % в структурі собівартості [50].

Роль транспорту у логістиці є ключовою, адже рух матеріальних потоків без транспортування неможливий. Значна частина логістичних витрат припадає на транспортування. Транспорт здійснює вплив на економіку країни вцілому, регіону, зокрема на розвиток сільських територій, де здійснюється виробництво сільськогосподарської продукції, її зберігання, переробка і збут.

Рух сировини, матеріалів та готової продукції від первинного постачальника, виробника до кінцевого споживача забезпечується транспортними засобами, які є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва, що покликана задовольнити потреби населення та суспільного виробництва в перевезеннях [51].

Транспорт є засобом забезпечення територіальних зв'язків, при цьому вироблений продукт встановленої номенклатури і якості повинен бути у певному обсязі та своєчасно доставлений споживачеві. Тобто транспорт – ланка, яка поєднує виробників і споживачів [52]. Тому йому належить важлива роль не тільки в формуванні остаточної собівартості продукції, а і в

високимі конкурентних переваг. В той же час, транспорт – один із найбільших затратників навколишнього середовища.

В умовах нестабільності споживачого ринку товарами, обмеженості виробничих потро постає питання про збереження своїх позицій на ринку за допомогою підвищення ефективності роботи, яка обумовлена не тільки оптимізацією своїх внутрішніх процесів, але і в першу чергу здатністю забезпечити своєчасну поставку потрібного товару в потрібному місці і необхідному кількості, визначеної якості з мінімальними витратами. Для здійснення цих завдань необхідно вміти правильно застосовувати інструменти управління, формування та переміщення матеріальних потоків, іншими словами грамотно побудувати і скоординувати логістичні процеси, пов'язані як з виробництвом, так і зі збутом продукції [53].

Одним з пріоритетних напрямків розвитку продажів ПрАТ «Дніпрспецсталь» є формування стійких зв'язків зі споживачами з азійського регіону. Можливість зниження частки транспортних витрат у загальній ціні, зменшення термінів поставки продукції споживачам можуть грати ключову роль при прийнятті споживачем рішення на користь розміщення замовлення на ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Потенційною можливістю оптимізації транспортних витрат з транспортування металопродукції на ринок азійського регіону може стати використання нещодавно запущеного в тестовому режимі коридору «Новий Шовковий шлях».

Отже, в третьому розділі проаналізовані складові механізми адаптації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь». Компанії запропоновано розширити поточну схему представництва та агентів зі збуту продукції та оптимізувати логістичну систему збуту.

Збут у діяльності підприємства має велике значення, оскільки забезпечує зворотній зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Обґрунтована збутова політика є необхідною умовою досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення фінансової самостійності та підвищення ділової активності підприємства.

Збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Головним змістом збутової політики є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування. Основними елементами збутової діяльності підприємства є: доопрацювання продукції - підбір, сортування, складання готових виробів, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання; зберігання продукції - організація створення та підтримки необхідних підприємству запасів; транспортування продукції - її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника); контакти зі споживачами - дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок.

У збутовій діяльності підприємства використовують такі методи збуту: прямий - виробник продукції не вдається до послуг посередників, а постачає продукцію споживачеві самостійно з використанням створеної власної мережі збуту; опосередкований - до організації збуту продукції виробника залучаються

незалежні посередники, а також комбінований (змішаний) перебіг спільної діяльності виробника і посередника у збутовій діяльності.

Сучасний ринок чорної металургії є єдиним в масштабах світу економічним простором, з такими чинниками як вільне переміщення товарів та послуг, так і як об'єднання регіональних економічних зон, що об'єднують декілька країн, декілька виробників, споживачів, індустрій.

Українська чорна металургія не має переваг на світовому ринку в якості дешево-сировинної бази, тому стратегія розвитку повинна передбачати необхідність великих інвестицій в розвиток цієї бази. Більш того, в перспективі успішні позиції української сталі все в більшій мірі будуть визначатися технологічними і організаційними факторами конкурентоспроможності.

Головна проблема чорної металургії - колосальний надлишок виробничих потужностей. Звідси даний сектор світової економіки стикається з перепроизництвом, затоварюванням ринків, ціновими війнами, запровадженням протекціоністських бар'єрів з участю державних структур і міждержавних організацій. Ліквідація виробничих потужностей неодноразово проводилась в останні десятиліття в США і країнах ЄС в рамках програм по раціоналізації цього бізнесу. Однак, існує паралельне нарощування потужностей в країнах, що розвиваються і особливо в Китаї та Індії, що перекриває дані скорочення. Пізніше ситуація ще більше загострилася з виходом на світовий ринок продукції металургії країн СНД і Східної Європи.

Одним з основних гравців на ринку чорної металургії України виступає ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпрспецсталь» ім. А.М. Кузьміна». Будучи великою міжнародною компанією, ПрАТ «Дніпрспецсталь» розробляє, виробляє і реалізує металопродукцію з неіржавіючих, інструментальних, вискорізнальних (в т. ч. виготовлених методом порошкової металургії), нікельнієвих, конструкційних легованих і вуглецевих сталей.

Застосовувані на заводі технології дозволяють отримувати високоякісні сталі і сплави, що використовуються в найбільш відповідальних галузях

продуктивності – машинобудуванні, суднобудуванні, автомобілебудуванні, авіакосмічній та нафтогазовидобувній галузях.

З металу виробництва ПрАТ «Дніпрспецсталь» виготовляють деталі машин і механізмів, безшовні труби і підшипники, інструмент для подальшої обробки металів і сплавів.

Географічне розташування компанії дає значну перевагу у виході на ринки СНД і СС. Продукція ПрАТ «Дніпрспецсталь» затребувана більш ніж в 60 країнах. Зберігаючи позиції лідера на внутрішньому ринку, Дніпрспецсталь розширює свою присутність в Європі, Америці та Азії, співпрацюючи з партнерами і дистриб'юторами в 15 країнах світу.

Організаційна структура управління бізнесом компанії діяльністю зазнала за останні кілька років значних змін, так, організаційна структура підрозділів, відповідальних за здійснення збутової діяльності постійно змінювалася з метою максимального наближення підприємства до запитів і потреб глобалізованого зовнішнього ринку: від внутрішньої структури компанії – Служби з маркетингу та продажів, подальшим залученням зовнішньої торговельної компанії – ЮВ «ДСС Глобал Трейдинг», поверненням до внутрішньої структури – Дирекції зі збуту, до останньої зміни – виокремлення зовнішніх продажів компанії в окрему структуру – Службу з продажів на Дальнє Зарубіжжя.

Головною умовою проведення операцій компанією є їх ефективність. ПрАТ «Дніпрспецсталь» маючи високій експортний потенціал, потребує оптимізації підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності задля мінімізації негативних ефектів пов'язаних з діяльністю на зовнішніх ринках. Компанії пропонується прийняти рішення про часткову передачу функцій збуту на ексклюзивному або не ексклюзивному базисі в руки агентів зі збуту та дистриб'юторам залученим представників компанії, які знаходяться безпосередньо на ринку. Дале рішення дозволить підприємству підтримувати гнучкість власних каналів розподілу і успішно конкурувати на ринку.

Іншим напрямком адаптації управління бізнесу є оптимізація логістичної складової системи збуту.

Зміни – це завжди досить тривалий процес. Проте, для того щоб не привести підприємство до збитку, потрібно діяти рішуче та систематично. За рахунок правильного використання механізму адаптації управління бізнес-процесів ПрАТ “Дніпроспецсталь” зможе підвищити власну конкурентоспроможність.



1. Калабанова Л. В. Управління збутовими політиками. Навч. метод. Київ: Державної літератури, 2011. 240 с.
2. Гамалія В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українського підприємства URL: [http://www.knu.kiev.ua/doc/zb\\_2223\\_ekonomika\\_20\\_102.pdf](http://www.knu.kiev.ua/doc/zb_2223_ekonomika_20_102.pdf)
3. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2018. 538 с.
4. Засорудна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами й оцінка. // Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ПНЕМ, 2014. С. 48-50.
5. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 500с.
6. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. Навч.-метод. посібник для самоств. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2016. 248 с.
7. Маркетингова товарна політика: Київ: Знання, 2018. – 185 с.
8. Ноздрєва Р. Маркетинг. Київ: Фінанси, 2019. 304 с.
9. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. - Київ: "Знання", 2017. - 668 с.
10. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності/ Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.). Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2016. Вип. 24. № 2 С.130-140.
11. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика: Навч. Посібник. – Київ: МАУП, 2003. 157 с.

- 94
12. Шквлик С. Управління збутовою діяльністю підприємства // Галицький економічний вісник. 2012. №4(37). С. 88-95.
13. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : ІБІЛ, 2017. 792 с.
14. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність. Київ : ІБІЛ, 2015. 377 с.
15. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. London : Sage Publications Ltd., 2012. 188 p.
16. Scholte J. A. Globalization: A critical introduction. London : Palgrave, 2016. 381 p.
17. Steger M. B. Globalization: a Very Short Introduction. New York : Oxford University Press, 2013. 147 p.
18. Старостіна А. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ритик») // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2016. № 128. С. 5-10.
19. Економічна теорія: Політекономія : підруч. Київ : Знання-Прес, 2018. 719 с.
20. Тенденції розвитку сучасної системи міжнародних відносин та світового політичного процесу : зб. матеріалів Другої Інтернет-конференції (16 берез. 2016 р.) / під заг. ред. К. В. Балабанова. Маріуполь, 2016. 304 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Освіта України, 2017. 272 с.
22. Вплив глобалізації на розвиток національної економіки. Адаптація національної економіки до глобальних змін URL: <http://westudents.com.ua/glavy/22176121vliivglobal>
23. Дідківський М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Знання, 2017. 462 с.
24. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. Київ: Кондор, 2018. 166 с.

25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств, Одеський державний економічний уніт. Київ: Центр публічної літератури, 2017. 791 с.

26. Макогон Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: Центр публічної літератури, 2017. 423 с.

27. Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/5.pdf>

28. Кислова Л.А. Перспективы развития украинской черной металлургии в условиях глобализации мирового рынка металлов // Вісник Хмельницького національного університету. 2017, №1. С. 182188

29. Лисня В. С. Стратегические ориентиры развития черной металлургии в современных условиях. — Москва: Экономика, 2016. 404 с.

30. Докшин А.И. Развитие черной металлургии: основа экономической безопасности Украины // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. — Донецк: ДонНУ, 2013. С. 12581260.

31. Металургический комплекс URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Econom/world\\_econom/18.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/18.php)

32. Офіційний сайт World Steel Association URL: <https://www.worldsteel.org/statistics/>

33. Глобализация черной металлургии URL: <http://metalarchive.ru/metallurgicheskieprocessy/1088globalizaciya ChernoyMetallurgii.html>

34. Офіційний сайт ПрАТ "Дніпропецсталь" URL: <http://www.dssua.com/rus/index.wbp>

35. Отчет по корпоративной социальной ответственности ПАО "Днепропецсталь" за 2016-2018 гг URL: <http://www.dssua.com/media/rus/company/informationmaterial/DSS%20CSR%2020162018.PDF>

36. Статус ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпросталь» ім. А.М. Кузьміна URL: [http://www.dsmia.com/media/tia/company/ukrainianforregistration\\_info/ustav](http://www.dsmia.com/media/tia/company/ukrainianforregistration_info/ustav)
37. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку URL: [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua)
38. Організаційна структура відділів управління ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпросталь» ім. А.М. Кузьміна». Київ: 2018. 25 с.
39. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Київ - Катовіце: Центр учбової літератури, 2017. 289 с.
40. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Освіта України, 2012. 300 с.
41. Зовнішньоекономічні операції і контракти. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 608 с.
42. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств URL: <http://intkonf.org/denprofchornalotkachukyuootsinkaefektivnostiekzportnoyidiyalnostivirobnichihpidpriemstv/>
43. Соболева-Терещенко О.А. Комплексна оцінка експорту товарів // Економіка. Фінанси. Право. 2017. №2. С. 12-13.
44. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: Новітні тенденції URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2016/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2016/11.pdf)
45. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 240 с.
46. Крисько Ж.Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації // Галицький економічний вісник. 2017. № 2. С. 38-42
47. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография. Київ: Либра, 2013. 280 с.

48. Сергійчук І.І. Складові системи адаптивного управління в структурі механізму формування підприємством масштабу діяльності // *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 147-153.
49. Дяменьова В.М. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність" // *Вісник Львівського національного університету "Львівська Політехніка"*. 2016. №684. С. 346-353.
50. Новий Шовковий шлях: перспективи і «вузькі місця» URL: <http://socportal.info/2017/03/25/novijshovkovijshlyahperspektiviiivuzkimistsya.html>
51. Новий Шелковый путь URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki>
52. Новий Шелковый путь и Украина: 5 ключевых вопросов URL: [http://cfts.org.ua/spetsproekty/novuu\\_shelkovuu\\_put\\_i\\_ukraina\\_5\\_klyuchevykh\\_vopr](http://cfts.org.ua/spetsproekty/novuu_shelkovuu_put_i_ukraina_5_klyuchevykh_vopr)  
osov
53. Кальченко, А. Г. Логістика: підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 284 с.
54. Каніщенко, О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2018. 446 с.
55. Струтинська І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами // *Наука й економіка: науковотеоретичний журнал*. Випуск 4 (20). Хмельницький: ХЕУ, 2017. 214 с.